



**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ PROGRAMI**

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ,  
ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Adı Soyadı:  
H. İSMAİL AKBUDAK**

**KOCAELİ  
Eylül - 2010**

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
PROGRAMI**

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİ LİDERLİK  
DAVRANIŞLARININ, ÖĞRETMENLERİN  
STRES DÜZEYİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tezi Hazırlayan : H. İsmail AKBUDAK**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Cevat CELEP**

**KOCAELİ  
Eylül -2010**

H İsmail HAKKI tarafından hazırlanan **İlköğretim Okul Yöneticileri Liderlik davranışlarının Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi** adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi/Yüksek Lisans projesi/Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu)

Jüri Üyesi **Prof.Dr. Cevat CELEP (Danışman)**  
Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Jüri Üyesi **Yrd.Doç.Dr. Asiye TOKER GÖKÇE**  
Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Jüri Üyesi **Yrd.Doç.Dr. Soner POLAT**  
Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi

İmzası



Şınav Tarihi : 17.09.2010

Enstitü Yönetim Kurulunun Onay Tarihi ve No: 29.09.2010-2010/23

## İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	i
<b>ÖZET</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	vii
<b>1. BÖLÜM : GİRİŞ</b> .....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı.....	3
Araştırmanın Önemi.....	4
Sayıtlılar.....	5
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar.....	5
Kısaltmalar.....	5
<b>2. BÖLÜM : İLGİLİ ALANYAZIN</b> .....	6
Yönetim, Yöneticilik, Liderlik ve Stres.....	6
Yönetim-Yöneticilik.....	6
Yönetimin Kapsamı ve Tanımı.....	6
Yönetimin Amacı.....	7
Yöneticinin Tanımı.....	9
Yöneticilerin Rol ve İşlevleri.....	10
Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	10
Eğitim Yöneticisi.....	13
Okul Yöneticisi.....	13
Okul Yöneticisinin Yeterlilik ve Özellikleri.....	14
Liderlik.....	16
Liderlik Kuramları ve Tipleri.....	16
Yöneticilik-Liderlik.....	17
Okul Yöneticisinin Liderlik Davranışları.....	18
Stres.....	21
Stres Kavramının Kapsamı.....	21
Stres Belirtileri.....	23

Fiziksel Stres Belirtileri .....	24
Psikolojik Belirtiler.....	25
Davranışsal Belirtiler.....	26
Stres Kaynakları .....	26
Bireysel Stres Kaynakları .....	26
Örgütsel Stres Kaynakları.....	28
Stresin Sonuçları .....	34
Stresin Birey Üzerindeki Etkileri .....	35
Stresin Örgütsel Sonuçları .....	38
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	40
<b>3. BÖLÜM : ARAŞTIRMA YÖNTEMİ</b> .....	<b>45</b>
Araştırmanın Modeli .....	45
Evren ve Örneklem.....	45
Veri Toplama Araçları .....	46
Verilerin Toplanması .....	51
Verilerin Çözümlemesi .....	52
<b>4. BÖLÜM : BULGULAR VE YORUM</b> .....	<b>53</b>
Örneklem Grubunun Demokratik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	53
Okul Yöneticileri Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisine İlişkin Bulgular .....	55
Öğretmenlerin Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Stres Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması .....	57
Cinsiyete Göre, Liderlik Davranışları İle Öğretmen Stres Düzeyi Farklılaşması .....	58
Yaşlarına Göre, Liderlik Davranışları İle Öğretmen Stres Düzeyi Farklılaşması .....	59
Kıdemlerine Göre, Liderlik Davranışları İle Öğretmen Stres Düzeyi Farklılaşması .....	60
Gelir Düzeyine Göre, Liderlik Davranışları İle Öğretmen Stres Düzeyi Farklılaşması .....	62
<b>5. BÖLÜM : SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER</b> .....	<b>65</b>

Sonuç.....	66
Tartışma.....	66
Öneriler.....	67
Araştırmacılar İçin Öneriler .....	67
Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	67
<b>KAYNAKÇA</b> .....	68
<b>EKLER</b> .....	72
Ek 1: A Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği ve B Öğretmen Stres Ölçeği	

**T.C.**  
**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ**  
**ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYİNE ETKİSİ**

**ÖZET**

Bu araştırma; ilköğretim okul yöneticileri liderlik davranışlarının, öğretmenlerin stres düzeyine etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda; Mark Nicholas Remy(1999) tarafından geliştirilen Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği ve Dr. Micheal J. Fimian(1985) tarafından geliştirilen Öğretmen Stres Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler; Ankara ilindeki 6 ilköğretim okulunda 201 öğretmene uygulanmış, sonuçlar, SPSS 15.0 istatistiksel programında analiz edilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirlik Alfa Katsayısı; Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği ve Öğretmen Stres Ölçeği için ,92 olarak çıkmıştır. Örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımında; frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistiklerden, liderlik davranışları ve öğretmenlerin stres düzeylerinin belirlenmesinde; minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerlerinden, yönetici liderlik davranışları ile öğretmenlerin stres düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu t-testinden, yöneticilerin liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin stres düzeylerine ilişkin korelasyon ve etki derecesinin belirlenmesinde regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda; ilköğretim okul yönetici liderlik davranışları ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında istatistiki olarak  $p < .01$  düzeyinde anlamlı ilişki olduğu, liderlik davranışlarının öğretmenlerin stres düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri liderlik davranışları ile öğretmenlerin stres düzeylerinde cinsiyet, olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Kıdem yılı, yaş grubu ve gelir düzeyinde anlamlı farklılık görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler : Yönetici, Lider, Liderlik Davranışları ve Stres**

# **THE EFFECTS OF ADMINISTRATOR'S ATTITUDES ON ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS RELATED TO STRESS**

## **ABSTRACT**

This research was prepared in order to determine effects of leadership behavior of school managers on teachers' stress level.

For this purpose Leader Behaviour Description Questionnaire (LDPQ) and Teacher Stress Inventory (TSI) was used which were developed by Mark Nicholas Remy(1999) and Dr. Micheal J. Fimian (Fimian M.J. (1985) respectively. Scales were applied to 201 teachers at six elementary schools in Ankara. Result were analyzed with SPSS 15.0 software programme.

Reliability of scale, Alpha coefficient for Leader Behaviour Description Questionnaire and Teacher Stress Inventory were 0.92 and 0.92 respectively. Frequency and percentage defined statistics were used for demographic properties of sampling group distribution. Minimum, maximum and mean standart deviation statistics were used for leadership attitude and defining stress levels of teachers'. T test was used for differentiation according to demographic properties of teachers conceptions about leadership attitudes and stress levels. Pearson correlation and degree of influence concerning influence of managers leaderships attitudes on stress levels of teachers determined by regression analysis.

As a result of this research, it was found that there is a significant statistical relation at  $p < 0.01$  level between managers leadership attitude and teachers stress levels; therefore leadership attitude is effective on teachers stress levels. No significant difference was found between school managers leadership attitudes and teachers stress levels as gender. There was a significant difference as precedence year, age group and income level.

**Keywords : Adminisrator, leader, leader behavior and stress**



## TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1. Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği Güvenilirlik Değeri .....	47
Tablo 2. Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Varyans .....	47
Tablo 3. Lider Davranışları Betimleme Ölçeğinin Faktör Yükleri .....	48
Tablo 4. Öğretmen Stres Ölçeği Güvenilirlik Değeri.....	49
Tablo 5. Öğretmen Stres Ölçeği Toplam Varyansı.....	50
Tablo 6. Öğretmen Stres Ölçeğinin Faktör Yükleri.....	51
Tablo 7. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	53
Tablo 8. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	53
Tablo 9. Örneklem Grubunun Kıdemlerine Göre Dağılımı .....	54
Tablo 10. Örneklem Grubunun Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı.....	54
Tablo 11. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları .....	55
Tablo 12. Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Stres Düzeyleri.....	56
Tablo 13. Lider Davranışları ile Stres Düzeyi Arasındaki Korelasyon .....	56
Tablo 14. Lider Davranışlarının Stresi Yordamsına İlişkin Regrasyon Analizi .....	57
Tablo 15. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Cinsiyete Göre Farklılaşması... ..	58
Tablo 16. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları.....	58
Tablo 17. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Yaşlarına Göre Farklılaşması .....	59
Tablo 18. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Yaşlarına Göre t Testi Sonuçları .....	60
Tablo 19. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Yaşlarına Göre Anlam Farklılığı.....	60
Tablo 20. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Kıdemlerine Göre Farklılaşması.....	61
Tablo 21. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Kıdemlerine Göre t Testi Sonuçları..	62
Tablo 22. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Gelir Düzeyine Göre Farklılaşması..	63
Tablo 23. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Gelir Düzeyine Göre t Testi Sonuçları...	64
Tablo 25. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Gelir Düzeyine Göre Anlam Farklılığı .	64

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

İnsanlık tarihi boyunca bakıldığında, insanın eğitime sürekli ihtiyacı olduğu görülmektedir. Bu önemli ihtiyaç aileden başlayarak kurumlar aracılığıyla karşılanmaya devam etmektedir. Kurumlarda eğitimin karşılanması, belirli bir amaç ve plana göre, örgütler tarafından ve onu yönetenler tarafından sürekli olmaktadır. Yaşamı sürekli ve gerekli olan bu örgütleri işleten yöneten kişilerin durumu ve ilişkileri önemli görülerek incelenmektedir.

Toplumlarda hep karşılaşılan yönetici-yönetilen ilişkisi eğitim örgütlerinde de devam etmektedir. Eğitimdeki yönetici-lider-yönetilen ilişkisi toplumu çok ilgilendirdiğinden dikkat çekmektedir. Ancak bu ilişki son yıllarda araştırılmaktadır.

### **Problem Durumu**

Okullar belli toplumsal amaçları gerçekleştirmek için kurulmuşlardır. Bu amaçlara hizmet edebilmek için etkili ve verimli çalışmalar yapmak zorundadır. Eğitim hizmetlerinin amacına ulaşmasında en büyük sorumluluk ise bu hizmetlerin üretilmesi ile görevli olan okullara, bunların yöneticilerine ve öğretmenlere düşmektedir. Okulların etkili olarak çalışmasını engelleyen en önemli sorunların başında stres gelmektedir (Ok, 2006, s.1).

Eğitim sisteminde önemli bir role sahip olan ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeye ve yeniliklere açık olmaları gereklidir. Onların yaratıcı ve yenilikçi özelliklerinin varlığı, yetiştirdikleri öğrencilerde de bu özelliklerin varlığını beraberinde getirecektir.

Hemen her ülkede ilköğretim eğitim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle bu kurumları düzenlemek ve olanaklarını genişletmek devletin görevleri

arasında sayılmaktadır. Türkiye’de zorunlu eğitim denilince ilköğretim okulları akla gelmektedir (Başaran, 1996, s. 75).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Gerçekte müdür, formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse, liderlik statüsü kazanabilir (Bursalıoğlu, 1991,s.38).

Başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalarda da okul yöneticilerinin liderlik davranışları, okulun başarısını açıklamada üzerinde en çok durulan boyutlardan biridir. Okul, yeni yetişen kuşakların topluma ve toplumsal yaşamdaki rollere hazırlandıkları bir yerdir. Geleceğin toplumunun bugünkü toplumdan bazı yönleri ile farklı özellikler taşıyacağı düşünüldüğünde, okuldaki eğitsel uygulamalarda gelecek merkezli düşünmek önem taşımaktadır. Değişen sosyal gerçeklere bağlı olarak değişimin getirdiği birtakım sorunlarla baş edebilmek öncelikle eğitimden ve liderlerden beklenen bir özelliktir (Şişman, 1997, s. 162).

Genel olarak stres, bireyin bir gereksiniminden vazgeçmesine ya da bir tepkide bulunmasına zorlayıcı, bireyin içinden veya dışından gelen ve çoğu zaman bireyde gerilime ve çöküntüye yol açan bir güçtür (Başaran, 1982, s.215).

Bireylerin yaşadıkları stresin bireysel ve örgütsel olmak üzere birçok kaynağı bulunduğu gibi, bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçlara da neden olmaktadır.

Okul; eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği, bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli bir şekilde yetişmelerinin sağlanmasının amaçlandığı eğitim kurumlarıdır. Bu kurumların amaçlarına ulaşması ise stresten uzak, çalışanlar ile sağlanabilir.

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır. Okul yöneticileri etkili olabilmek için hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri ve iletişim alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmalıdırlar (Ersoy, 2006, s.6).

Gelişen çağa göre, bu kurumlar ve kişilerde etkilenmeler, ihtiyaçları ve buna göre problemleri olmaktadır. Eğitimin sürekliliğini düşünerek, temel eğitimin olduğu ilköğretim kurumlarında da, olumsuzlukları tespit edip, problemlere çözüm üretmek, araştırmalarla mümkün olmaktadır.

Bu bilgiler çerçevesince araştırmada; ilköğretim okul yöneticileri liderlik davranışlarının, öğretmenlerin stres düzeyine etkisi önemli görüldü ve inceleme gereği duyuldu.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; ilköğretim okul yöneticileri liderlik davranışlarının öğretmenlerin stres düzeyine etkisini belirlemektir.

Öğretmenlerin okul yöneticileri liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile stres düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunu incelemek, bundan önceki araştırmaları da dikkate alarak diğer amacını oluşturmaktadır.

### **Amaç doğrultusunda aşağıdaki sorunlara yanıt aranmıştır:**

- Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticileri liderlik davranışlarının öğretmenlerin stres düzeyine etkisi var mıdır?
- Öğretmenlerin, liderlik davranışlarına bağlı stresleri ne düzeydedir?
- Öğretmenlerin, okul yöneticileri liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile stres düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- Öğretmenlerin, okul yöneticileri liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile stres düzeyleri yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
- Öğretmenlerin, okul yöneticileri liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile stres düzeyleri kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- Öğretmenlerin, okul yöneticileri liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile stres düzeyleri aylık gelirlerine farklılaşmakta mıdır?

## Araştırmanın Önemi

Bu araştırma geleceğin nesillerini yetiştiren en temel eğitim kurumları ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin liderlik davranışlarının, öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve öğretmenlerin ne düzeyde stres içerisinde görev yaptıklarını belirlenmesiyle ilgili sonuçlar vermesi açısından önem arz etmektedir.

Çünkü bireyi zorlayıcı ve onun bazı gereksinimlerini kısıtlayıcı etkilerin ortaya çıkması ile oluşan stres, bireyin verimini düşürmekte ve bu durum bireyin içinde bulunduğu örgütleri olumsuz yönde etkilemektedir. Yaşanan stres sonucu örgütlerde işe gitmede isteksizlik, hata yapma, sağlık problemlerini öne sürerek işten uzaklaşma, isabetsiz kararlar verme vb. olumsuzluklar görülmesinden dolayı eğitim kurumları için önemlidir.

Günümüzde eğitim sisteminin problemlerini ortaya koymak için yapılan araştırmaların çoğunda problem olarak bina yetersizliği, öğretmen yetersizliği, araç-gereç yetersizliği ve finansman yetersizliği üzerinde durulmuş, bunların çözümü halinde ise sistemin düzeleceği açıklanmıştır. Elbette ki yukarıdaki unsurlar bir problemdir. Fakat burada görülmeyen, sistemin hücresi denilebilecek okulun iç yapısındaki yönetici ve öğretmen arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların ve huzursuzlukların çatışmaya yol açtığı, bunun ise verimliliği olumsuz yönde etkileyerek problem oluşturabileceği göz ardı edilmiştir (Korkmaz, 1994, s. 2).

Okulda öğretmenlerin stresten uzak tutulması, verimlilik açısından çok önemlidir. Stresli bir iş ortamı çalışanların performansını olumsuz etkileyecektir. Mesleki stres bireylerde; işe gitmede isteksizlik, işten ayrılmayı düşünme, çevresine kırıcı davranma, hata yapma, isabetsiz kararlar verme, işbirliği kuramama gibi davranışlara neden olabilmektedir. Bu tür davranışların örgütlerde en aza indirilmesi yöneticilerin performansı olumsuz etkileyecek stres ortamlarından çalışanlarını uzak tutabilmesi ile mümkün olacaktır.

Ayrıca konu ile ilgili sınırlı sayıda araştırma bulunmasından dolayı da bu araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

## **Sayıtlar**

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin, uygulayıcıların ve katılan kişilerin araştırmaya katkıda bulunabileceği, örneklemin uygun şekilde seçildiği hususları varsayılmaktadır. Yine aşağıdaki hususlarda sayıtlı olarak kabul edilmektedir:

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket ve ölçeklere samimi ve doğru cevap verdikleri varsayılacaktır.
- Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemler amaca uygun olarak seçilmiştir.

## **Sınırlılıklar**

Bu araştırmada ilköğretim okullarındaki öğretmenler hedef kitle seçilmiştir. Bu kitlenin ölkemizde ve uygulanan Ankara ilindeki bütün okullara ve öğretmenlere uygulama imkanı(zaman-maliyet-katılım) olmadığından bazı okullar ve o okuldaki katılabilen öğretmenler alınmıştır. Araştırma yine aşağıdaki konularla da sınırlıdır:

- Bu araştırma; 2009 – 2010 eğitim - öğretim yılı ile sınırlıdır.
- Ankara ilinde yer alan 6 okulla sınırlıdır.
- Kullanılacak istatistiksel çözümlene yöntemleri ile sınırlıdır.

## **Tanımlar**

**Kıdem :** Meslekte çalışma yılı

**Çalışma Süresi :** şu anki görev yaptığı okuldaki toplam çalışma yılı

**Okul Yöneticisi:** 8 yıllık eğitim veren ilköğretim okul müdürleri

## **Kısaltmalar**

İ.Ö.O. : İlköğretim okulu

Öđ. : Öğretmen

## BÖLÜM II

### İLGİLİ ALANYAZIN

#### **Yönetim, Yöneticilik, Liderlik ve Stres**

Bu bölümde yönetim, yöneticilik, liderlik, liderlik davranışları ve stres konuları; benzerlik- farklılık ve ilişkileriyle anlatılmaktadır.

#### **Yönetim ve Yöneticilik**

Bu alt bölümde yönetim ve yönetici kapsamı anlatılmakta, yönetici özellikleri ve eğitim yöneticisi ile okul yöneticisi farklılığı açıklanmaktadır.

#### **Yönetim Kapsamı ve Tanımı**

“Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler.” (Güçlü, 2003, s.63). Bunun yanında yönetim bir asırdan daha uzun süredir geliştirilmekte olan bir kavramdır. Ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynakların en uygun biçimde sevk ve idare edilmesini kavramaktadır.

Yönetim düşüncesinin temel ögesini ve konusunu oluşturan “Yönetim” kavramı, en geniş anlamda olmak üzere; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdümleme sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümünü ifade etmektedir (Budak ve Budak, 2004, s.10).

Yönetim kavramının büyük bir kesimin kabulünü gören tanımlarından birisi de şöyledir: Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşabilmek için ana unsur insan

kaynakları olmak üzere üretim faktörlerini, bilgiyi ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullandıracak, kararların alınması ile uygulanması süreçlerinin toplamıdır (Deniz, Demirel ve Ramazanoğlu, 2008, s.117).

Yönetim en küçüğünden (aile, işletme gibi), en büyüğüne (devlet, uluslar arası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlevdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlevdir. Diğer bir deyişle yönetim, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler (Güçlü, 2003, s.63).

Yönetim, örgütsel amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi için, yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerin tümüdür. Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir (Genç, 2008, s.16).

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, yönetim amaçlara yönelmiş, beşeri ve psiko-sosyal özellikte bir süreçtir. Yönetim sürecinde görev alan, diğer bir ifadeyle ortak çaba ve çalışmalarda bulunan fertleri, işgören ve iş gördüren, yönetilen ve yöneten, amir ve memur vb. gibi çeşitli ifadelerle anılan sosyal bir farklılaşmaya uğrarlar. Her zaman yönetim süreci ve olaylarının söz konusu olduğu durumlarda, emir alanlarla emir verenler mevcuttur (Ertürk, 2009, s.6).

### **Yönetimin Amacı**

Günümüzde işletmelerin büyümesi, iş bölümünün artması, her biri ayrı bir uzmanlık konusu olan çeşitli faaliyetlerin ortaya çıkması sonucunda yönetim fonksiyonu, büyük bir önem kazanmıştır.

Yönetim bilimi kurucusu H. Fayol yönetimin niteliğini şu şekilde açıklamaktadır; Fayol, bir işletmeyi amacına doğru yöneltmek için, öncelikle işletme içinde yer alan çeşitli faaliyetleri, hangi işlerin yapıldığını gruplar halinde



belirlemiştir. İşletmelerde sözü edilen faaliyetleri üretim faaliyetleri, finansal faaliyetler, güvenlik faaliyetleri, ticari faaliyetler, muhasebe faaliyetleri, sevk ve idare(yönetim) faaliyetleri olmak üzere altı gruba ayırmıştır. Bu suretle de yönetimin diğer bütün işlerden ayrı karakteri ve özelliği olan bir faaliyet ve ayrı bir işlev olduğunu açıkça belirtmektedir (Budak ve Budak, 2004, s.6).

Yönetimin zorlaşması, önem kazanması, ayrı bir işlev haline gelmesi ve üretim öğeleri arasında yer alması son elli yılda gerçekleşmiştir. Üretim öğeleri ile ilgili bir sıralama yapıldığında;

- İnsan gücü
- Ekipman
- Hammadde ve donanım
- Para
- Yönetim

olmak üzere beş grupta toplanmaktadır. Modern örgütlenme fikrine dayanan bu sıralama şekli genel olarak tüm yönetim bilimcileri tarafından benimsenmiştir. Böylece çağdaş yazarlara göre; yönetim faaliyeti de bir üretim ögesi olarak kabul edilmektedir (Budak ve Budak, 2004, s.13).

Yönetimin temel amacı da bu kaynakların koordinasyonu yoluyla, örgütsel amaçların etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktır. Buna göre yönetimin temel amacı, belirli örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmektir. Yönetim bu amacına, ilk yönetim fonksiyonu olan planlama yaparak ulaşır. Örgüt çalışanlarının temel görevi, planlamayla belirlenen amaçların yerine getirilmesini sağlamaktır. Tüm yönetsel etkinlikler bir amaç içindir. Örgütsel amaçlara ve hedeflere yönetim sayesinde ulaşılır. Örgütlerin ve çalışanların başarısı, amaca ulaşmada gösterilen etkinlik düzeyiyle ölçülür.

Örgütlerin ve örgüt çalışanlarının farklı amaçları vardır. Örgütlerin kuruluş amacı örgütsel unsurları bir araya getirerek, bir sinerji ortaya çıkarmaktır. Sinerji, örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesiyle sağlanan ilave bir örgütsel güçtür.

Tüm örgütler, bazı fonksiyonlarını yerine getirmek ve çevrelerine bir takım katkılarda bulunmak amacıyla, faaliyetlerini sürdürürler. Örgütlerin diğer bir amacı da gelir elde etmek ve istihdam sağlamaktır (Genç, 2007, s.25).

Etizoni farklı biçimlerde sınıflandırılabilen örgütsel amaçları üç başlık altında ele almaktadır. Bunlar;

- **Düzen Amacı:** Örgüt üyelerinin belirli davranış biçimlerini göstermelerini sağlamak ve örgütsel etkinliği düşüren davranışlarına engel olmak,
- **Kültürel Amaçlar:** Kültürel amaçlar, örgüt çalışanlarını temsil eden bir örgüt kültürü oluşturmak ve bunu kurumsallaştırmaktır.
- **Ekonomik Amaçlar:** Örgütün kuruluş amaçlarının başında ekonomik amaçlar gelir. Örgüt bunu kâr sağlayarak başarır (Genç, 2007, s.25).

Bu bilgilere göre yönetimin amacı, yapıyı çok yönlü düşünüp yaşatmaktır. Yapının sağlıklı yaşaması bu yönüyle yöneticiye bağlıdır.

### **Yöneticinin Tanımı**

İşletmelerde veya örgütlerde yönetim işlevlerini uygulayarak işletmen amaçlarına etkili ve verimli olarak ulaşabilmesini sağlayan sorumlu kişiler yöneticilerdir (Ülgen ve Mirze, 2007, s.24).

Yönetici genel olarak bir iş ve işletmenin veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişi olarak bilinmektedir (Dinçer ve Fidan, 2009, s.30).

Diğer bir tanımda ise yönetici başkaları vasıtasıyla iş yaptıran kişidir. Profesyonel yönetici ise bu işi meslek edinen kişidir (Genç, 2007, s.28).

Yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli birtakım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde yönlendiren kişidir. Dolayısıyla yönetici, başkalarının bilgi ve güçlerini kullanarak, belirli amaçların gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu

amaçların gerçekleştirildiği faaliyetler ise planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak ifade edilir. Bu fonksiyonlar yöneticinin varlık nedenini oluşturmaktadır. Bir yöneticinin etkinlik ve verimliliği, personelinin, kullandığı iş, araç ve ekipmanların uyumlu bir biçimde bir araya getirilmesiyle mümkün olmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2009, s.31).

### **Yöneticilerin Rol ve İşlevleri**

Mintzberg'e göre yönetici, üç tür örgütsel rolü yerine getirmekle görevlidir. Bu roller; kişiler arası roller, bilgi rolü ve karar verme rolüdür. Yöneticinin kişiler arası rolü, direkt olarak onun formel otoritesinden kaynaklanan ve örgüt üyeleri ile diğer kurumlar arasındaki ilişkileri düzenlemeyi içeren rollerdir. Mintzberg tarafından belirlenen yönetimsel rollerin ikincisi, bilgi rolüdür. Yöneticinin bilgi rolü, iş etkinliği sağlayacak bilgileri toplama ve bu bilgilerin, sonuç üretecek bir biçimde işlenmesini sağlamaktır. Yöneticinin örgütte asıl işi karar vermektir. Yönetici örgütte karar verme rolünü yerine getiren kişidir (Genç, 2007, s.29).

### **Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikleri**

Yöneticilik, aynı zamanda bir meslek olduğuna göre “Bu mesleğin gerektirdiği temel nitelikler nelerdir?” sorusunun yanıtı da, bir yöneticide bulunması gereken asgari nitelikleri oluşturmaktadır. Bunlar; bilgi, yetenek ve deneyimdir (Aytürk, 1999, s.4).

Her yönetici için aranan temel nitelik, yönetim bilgisidir. Bir kişinin başkalarını yönetebilmesi için, yönettiği kişilerden daha bilgili, yetenekli ve deneyimli olması, yani üstün olması, gerek astlar gerekse daha üst yönetim tarafından arzu edilen bir durumdur. Yönetimde kademe yükseldikçe, yönetme fonksiyonu artmaktadır. Bilgili olmak; idari, hukuki, mali, mesleki (teknik) alanlarda işini yürütecek seviyede bilgili olmak demektir. Yönettiği işletme ile ilgili konulara vakıf olması demektir. Her şeyi bilmekten ziyade ihtiyaç olanı bilmek gerekmektedir.

Deneyimli (tecrübeli) olmak; yönetimde deneyim sahibi olmak demek, bu konudaki bilgi birikimini kullanabilmek demektir. Deneyim zamanla oluşan bir özelliktir. Gözlemden başlayan ve bizzat olayların yaşanmasına kadar giden bir süreçtir. Bu süreç bilgi ve beceri ile örülmüş, uygulama ile denenmiş yaşantı bütünüdür. Yönetici için bu deneyim iki yönlü olarak ele alınabilir. Birincisinde idari açıdan yöneticilik deneyimine sahip olmasıdır. İkincisinde ise içinde bulunduğu işletmenin üretimine yönelik teknik deneyime sahip olmasını kapsamaktadır.

Yöneticide sahip olunması gereken özellik ve nitelikler olarak (Özgüven, 2003, s.185);

- İletişime açık,
- Kolay yaklaşılabılır,
- İstemek ve talimat vermektense danışma ve ikna etmeye eğilimli,
- Çalışanlarına karşı duyarlı,
- Astlarına bilgi vermektense kaçınmayan, açık ve paylaşımcı özelliklere sahip kişiler olarak tanımlamaktadır.

**İş;** mesleki bilgi ve becerinin uygulanması şeklinde tarif edilmektedir. Mesleğin tanımında ise kişinin geçimini sağlamak amacıyla; kendini verdiği, eğitimini gördüğü, yasal ve etik kuralları bulunan, sürekli bir iş veya hizmet alanı olarak ifade edilmektedir.

Yöneticiler, görev ve sorumlulukları dolayısı ile toplumda önemli kişilerdir, bu nedenle bazı nitelik ve özelliklere sahip olmaları gerekir. Bunlar (Eren, 2009, s.10);

- **Yöneticinin Entelektüel Özellikleri:** Genel kültür, mantıklılık, analiz ve sentez ruhu, sezgi ve hayal gücü, muhakeme yeteneği, belirli konulara odaklanabilme ve düşüncelerini açık olarak ifade edebilme yeteneğidir.
- **Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikleri:** Akıl ile duygu arasında denge sağlama, değişken koşullara uyabilme, dikkatli, ihtiyatlı, girişken, hafıza gücü

yüksek, dinamik ve azimkâr, tertipli ve düzenli, süratli, ciddi olma yeteneğidir.

- **Yöneticinin Sosyal Özellikleri:** Dış görünüşü, giyim ve tarzı ile genel kabul görmelidir.

### **Eğitim Yöneticisi**

Eğitim yönetiminin üç önemli insan gücü kaynağı yönetici, öğretmen ve öğrencilerdir. Öğrenci, eğitim sürecinde işlenen bir kaynaktır. Öğretmen de insan kaynaklarını işleyen değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise, işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yöneten, gerek işlenen kaynak olan öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesinde gerekse işleyen insangücü kaynağı olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması için uygun örgütsel iklimi sağlaması beklenen kişidir (Çelik, 2002, s. 23).

Eğitim yöneticisi, her türlü eğitim örgüt ve kuruluşlarında ve bunların yönetim basamaklarında, yönetim süreçlerini işletmeye yeterli olacak nitelikte yönetimin kuramsal alanlarında eğitim görmüş bir uzmandır. Eğitim yöneticisi, eğitim yönetiminin işlevleri doğrultusunda eğitim programlarını, öğrenci işlerini, okulun örgütsel ve eğitsel amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirecek düzeyde yönetir. Bununla birlikte etkili bir yönetim için iş ve işlemleri planlar, okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütler, okulun amaçları doğrultusunda etkili çalışma sağlamak için işleri denetler (Başaran, 1996, s. 118).

Eğitim yöneticisine düşen en önemli görev, gelişmeye açık bir varlık olan insanı, kendi istekleri doğrultusunda uygun bir örgütsel ortam hazırlayarak yetiştirmek olmalıdır (Çelik, 2002, s.23).

Eğitim yöneticileri, toplumun ve bireylerinin ulusal eğitim amaçları doğrultusunda yetiştirilmesini sağlayan ve bunu yürütmekle sorumlu olmalıdır.

Özetlemek gerekirse, eğitim kurumlarında görevli her düzeydeki eğitim yöneticileri, eğitim ve öğretim faaliyetleriyle çevreyi etkileyen, yönlendiren önderdir.

## **Okul Yöneticisi**

Eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği ayrı ayrı birer meslek alanıdır ve eğitim yöneticiliğinin yeterlik alanları okul yönetiminkinden farklıdır. Eğitim yönetimi ile okul yönetimi ayırımını örgütsel yapı içinde belirlemek gerekirse, okullar dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, bu kurumlarda çalışan yöneticileri eğitim yöneticisi olarak tanımlamak olasıdır (Taymaz, 2003, s. 22).

Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip, sistemin geri beslemesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir (Açıklım, 1998, s. 3-4).

Okul yöneticisi, bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişidir (Gürsel, 1997, s.91). Yönetici okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibi durumundadır (Töremen ve Kolay, 2003, s. 1). Bu durumda okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin liderinin okul müdürü olduğunu söylemek mümkündür.

Çağımızın okul yöneticisi, okulun misyonu ve vizyonunu belirleyerek okul iklimini buna göre oluşturmalıdır. İlköğretim okul yöneticilerinin amaçlara ulaşmak için gerekli adımları atacak bir vizyona sahip olma, öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilme, değişimlere uygun olarak esnek bir vizyona sahip olması gerektiğinin bilincinde olma, çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilme, okulun bulunduğu ahlaki değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme alanlarında yeterliliğe sahip olması beklenmektedir (Dönmez, 2002, s. 27-45).

## **Okul Yöneticisinin Yeterlilik ve Özellikleri**

Yöneticilerin taşıması gereken beceriler üçe ayrılmaktadır; teknik yeterlilikler, insansal yeterlilikler ve kavramsal yeterlilikler.

**Teknik Yeterlilikler:** Teknik yeterlilikler, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bir beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki becerileri teknik becerilerdir (Açıkgöz, 1994, s. 10). Teknik beceriler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir (Bursalıoğlu, 1991, s. 207).

Teknik yeterlilik alanında yönetici sorumluluğu 4 kategoride toplanmaktadır. Bunlar (Töremen ve Kolay, 2003);

- Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması beklenir.
- Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konular,
- Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması,
- Okul binalarının planlanması

Yönetici atama ile geldiğinden, başlangıçta ancak statü lideridir. Diğer bir anlamı ile baştır, üsttür. Bu statünün verdiği formal yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki yöneticinin etrafındaki gruptan yani okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiyi ise yöneticinin yönetim bilgisi ve yeterlikleri sağlayacaktır. Bu yetkiler sayesinde yönetici, gerçek bir lider rolüne girebilecek etrafındaki öğeleri, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönde eyleme geçirebilecektir (Töremen ve Kolay, 2003).

**İnsansal Yeterlilikler:** İnsansal yeterlilikler, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu beceri

yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994, s. 10). İnsansal beceriler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 1991, s. 207).

**Kavramsal Yeterlilikler:** Kavramsal yeterlilikler, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere, eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir. Kavramsal beceriler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir (Töremen ve Kolay, 2003).

**Kavramsal Beceriler:** Yöneticinin düşünme çevresel faktörleri ve firma içi ilişkileri algılayabilme ve planlama yetenek ve bilgilerini içermektedir. Yönetici bu becerisi sayesinde örgütü çalışan bir bütün olarak görebilir ve bütünün parçalarıyla ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyecek kararlar alır (Eren, 2009, s.13).

Okullar dahil tüm örgütlerde yöneticilerin yürüttükleri ortak etkinlikler vardır. Bu ortak etkinlikler; amaçlara ulaşma, örgütsel sistemi yaşatma ve örgütün dış çevresine uyumunu sağlamaktır. Yöneticilerin her örgütte gösterdiği bu ortak davranışlara özellikle okullara uygun düşen bir dördüncü yönetim etkinliği daha eklenebilir. Kültürel örüntüleri yaşatma (Açıkgöz, 1994, s. 12).

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Etkili okulla ilgili



araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir (Balcı, 1993, s. 23).

## **Liderlik**

Literatürde liderlik ile ilgili birçok tanım bulunmasına karşın, yaygın olarak kabul görmüş tek bir tanım yoktur. Bir tanım liderliği; “amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme süreci” (Can, 2005, s. 261), bir başkası ise “grup üyelerinin faaliyetlerini amaçları gerçekleştirecek biçimde zorlamadan yönlendirmek ve koordine etmek” (Ergeneli, 2006, s. 215) şeklinde ifade etmektedir.

Ayrıca, liderlik ve önderlik eş anlamlı olarak da kullanılmakta ve önderlik; önder, izleyiciler ve koşulların bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2001, s. 466). Eren ise (2001, s. 467) bu üç fonksiyona ”amaçları” da ilave etmektedir.

## **Liderlik Kuramları ve Tipleri**

Liderlik konusundaki çalışmalar liderliği genellikle liderin sahip olduğu özellikler veya liderlerin davranışları açısından ve evrensel/durumsal yaklaşımlar ile ele almaktadırlar (Ergeneli, 2006, s. 216). Kırrel (1998, s. 186) ise, Arthur Jago’ya dayanarak liderlik yaklaşımlarını liderlik özellikleri ve liderlik davranışları ile evrensel ve şartlara bağlı olarak sınıflandırmaktadır. Benzer şekilde Eren (2001, s.432) liderlik ile ilgili teorik çalışmaların üç grup altında toplanabileceğini ifade etmektedir. Bunlar; lider özellikleri, liderin davranışları ve durumsallık yaklaşımıdır.

Liderlik kuramları; belirli özelliklere sahip olma kuramı, davranışsal kuramlar ve durumsal önderlik modelleri olarak üç ana başlığa ayrılmaktadır. Davranışsal kuramlar kapsamında Michigan ve Ohio Eyalet Üniversiteleri çalışmaları ile Blake ve Mouton’un yönetsel ölçek modeli ele alınmaktadır. Durumsal liderlik modelleri kapsamında ise; yol-amaç modeli, liderlik doğrusu kuramı, Fiedler’in durumsallık modeli, Reddin’in üç boyutlu liderlik modeli, Hersey ve Blanchard’ın olgunluk

modeli, lider-üye değişimi kuramı ile Vroom ve Yetton'un lider-katılma modeli yer almaktadır (Can. 2005, s. 262).

Liderlik teorilerinin bir sınıflandırma şeklinin evrensel ve durumsallık/koşul bağımlılık teorileri olabileceğini belirtmektedir. Evrensel teoriler kapsamında özellikler teorisi, liderlik davranışı yaklaşımı, X-Y teorileri yaklaşımı ve Sistem-4 yaklaşımı; durumsal teoriler kapsamında ise Fiedler'in durumsallık yaklaşımı, yol-amaç yaklaşımı ve üç boyutlu önderlik modeli sayılmaktadır ( Koçel. 2001, s. 468).

### **Yöneticilik ve Liderlik**

Liderlik kavramı çoğu zaman yöneticilik kavramı ile aynı anlamda kullanıldığı halde oldukça farklı almamlar taşımaktadır. Yönetim faaliyeti hem insan davranışlarını, hem de insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonları da içine almaktadır. Oysa liderlik, insan ve davranışıyla ilgilidir ve yönetimin sadece bu yönünü kapsamaz. Yönetim ve örgütün devamı ile hiyerarşik bir oluşumla ilgili bir kavramdır. Yönetimde, planlama, örgütleme, koordine etme, yöneltme-yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirilir. Liderlik, etkileme fonksiyonunun eylemleridir. (Arıkan, 2001, s. 286)

Liderlik ile yöneticilik arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması da önemli bir araştırma konusu olmaya devam etmektedir. Bu kapsamda Ergeneli (2006) liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı, liderlikte zorlayıcılığın olmaması ile açıklamaktadır. Yöneticilikte güç resmi yollardan elde edilmekte, oysa liderlikte sosyal etkileme süreci meydana gelmektedir (Kırel, 1998, s. 185).

Yönetici atama ile belirlenirken, liderlik bir atama olgusunun dışında gerçekteşmektedir. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Biçimsel olmayan liderler iş gruplarının lideridir, ancak yöneticisi değildir. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve problem çözen kişidir. (Erdoğan, 1996, s. 332).

Liderle yöneticiler arasındaki farklar, bulunduğu koşullara hâkim olanlar ile ona teslim olanlar arasındaki farklar gibidir. Bundan başka büyük ve önemli farklar da vardır (Atlılar, 2002, s. 231):

- Yönetici uygular, lider yenilik getirir.
- Yönetici süreklilik sağlar, lider geliştirir.
- Yönetici düzene, lider kişilere dayanır.
- Yönetici denetime, lider kişilere güvenir.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider doğru iş yapar.

Liderlik; yenilik ve başlatma ile ilgili her şeydir. Yönetim de kopyalama ve var olan durumu sürdürme üzerine yoğunlaşır. Liderlik yaratıcı, uyum sağlayıcı ve çeviktir. Liderlik ufuk çizgisine bakar (Altılar, 2002, s. 231).

Bir kişi yönetici olmadan da lider olabilir ve her yönetici de lider olmayabilir. Etkili yöneticilerden beklenen, liderlik özelliklerine de sahip olmalarıdır. (Arıkan, 2001, s. 288).

### **Okul Yöneticisi ve Liderlik Davranışları**

Fertlerin lider olabilmesi her şeyden önce kendisini izleyecek olanlardan farklı bir kişiliğe sahip olmasını gerekir. Lider kendisini izleyenlerden ortalama olarak daha zeki olmalıdır. Kendisini izleyenlerle çok iyi iletişim kurmalı ve ortak amaca ulaşmak için gereken işlem ve eylemleri yapmada, izleyenleri yönlendirmede daha yeterli olmalıdır. Ayrıca uğraşılacak konudaki uzmanlık derecesi izleyicileri etkilemede başlı başına önemli bir araçtır. Çünkü lideri izleyenler, onun gücü ve bilgisine inandıklarında başarı daha kolay gelecektir. Tüm bunlara bağlı olarak liderler kendini izleyenlerin gücünü, değerini ve ortak amaçlarının gerçekleştirmek için onları nerede, nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmelidir (Başaran, 2004, s. 69-70).

Binbaşıoğlu (1983) "Eğitim Yöneticiliği" adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir

lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken yeterlilikleri sıralamaya çalışmıştır. Bu yeterlilikler (Binbaşıoğlu, 1998, s.137):

- Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir.
- Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
- Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır.
- Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır.
- Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar.
- Sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.
- Yürekli, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.
- Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
- Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriye yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir.
- Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
- Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüştür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir.
- Çalıştığı örgütün amaçları, başarılan ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
- Eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin önünde tutar.
- Tutum ve giyimine özen gösterir.
- Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar.
- Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
- İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir.
- Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.
- Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.
- Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

Günümüzde her alanda meydana gelen hızlı değişme ve gelişmeler liderlerin de daha fazla özelliklere ve becerilere sahip olmasını zorunlu kılmıştır. Çünkü liderler ortalama insandan daha fazla bilgi beceri ve özelliklere sahip olması gereken kişilerdir. Ancak böyle olduğu zaman kişi, grup tarafından lider olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda günümüz modern çağında bir liderde olması gereken temel liderlik özelliklerinden bazılarını şöyle sıralanmaktadır (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004, s.660-661):

- Lider kendisini tanımalıdır,
- Lider dinlemesini bilmelidir,
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir,
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir,
- Amaçları belirlemelidir,
- Doğru ve hızlı karar almalıdır,
- Sonuçları denetlemelidir,
- Demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalıdır,
- Zıt görüşleri davet etmelidir,
- Lider geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyulu planlar yapmalıdır,
- Ödün vermeyeceği amaçlar için, sabırlı, kararlı ve yüreklilikle direnmelidir,
- Umutsuzluğa en zor koşullarda bile kapılmamalı, çevresine sürekli güven vererek morali yüksek tutmalıdır,
- Lider her şeyden önce tasarımcı olmalıdır,
- Lider varsayımları test etmeli ve açığa çıkarmalıdır,
- Alçak gönüllü olmalıdır,
- Zamanı iyi kullanmalıdır,
- Lider dürüst ve erişilebilir olmalıdır,
- Çalışanlarının moralini yüksek tutmalıdır,
- Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirmelidir,
- Gerektiği zaman risk almalıdır,
- Hedefleri ve standartları belirlemelidir,
- Aşırı denetleme yapmamalıdır,

- Eleştirilmekten korkmamalıdır.

## **Stres**

Bu bölümde stresin anlamı ve insan hayatında karşılaşılan durumları ele alınmaktadır.

### **Stres Kavramının Kapsamı**

Stres sözcüğü, Latince "estricia"dan gelmektedir. Stres, 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18 ve 19. yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlamıştır (Güçlü, 2001, s.93-94).

Stres tanımlanması pek kolay olmayan, betimlenmesi daha çok tercih edilen günümüzün en karmaşık kavramlarından biridir. Araştırmacı sayısı kadar stres tanımı vardır. Buna karşın stres ile ilgili tanımlama girişimleri stresi, genellikle birey ve çevresi bağlamında ele almakta, bedensel ve ruhsal sınırların zorlanması, gerilim ve baskı altında tutulması ile ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bir başka anlatımla stres, tüm çevresel, örgütsel ve bireysel etmenlerin belli oranda etkili olduğu kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak değerlendirilmektedir (Ertekin, 1993, s.6).

**Uyarıcı Tanımlarına Göre Stres:** Birey üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanan güç ya da uyarıcıdır. Sonucunda ise gerilimli bir tepki ortaya çıkar. Burada vurgulanan nokta, stres yaratması mümkün olan durumlar ve olaylardır. Gerilim ise organizmada bozulma yaratan baskıdır. Ancak bu tanımda başarısız olan yön aynı stres yaratıcı uyarılarla karşılaşan iki farklı kişinin değişik gerilim düzeyleri gösterebilmesidir. Bu yüzden stresin sadece bir uyarıcı (dışsal bir durum ya da olay) olarak tanımlanması stres kavramını bütünüyle açıklayamamaktadır.

**Tepki Tanımlarına Göre Stres:** Bireyin istenmeyen bir dış olay ya da durum gibi çevresel bir stres etkenine gösterdiği fiziksel ya da psikolojik tepkidir. Uyarıcı tanımında stres bir dış olay olmasına rağmen tepki tanımında stres içsel bir tepkidir. Burada üzerinde durulacak nokta tepkinin tamamen kişiye ait bir olgu olduğudur. Dolayısı ile uyarıcıyı bilmeden yalnızca tepkiyi gözleyerek stresi açıklamak söz konusu olamaz. Bu tanımın eksikliği de bu noktadadır. Diğer bir anlatımla, uyarıcı ele alınmadığı için bireyin tepkisinin stres tepkisi olup olmadığı açıklanamaz.

**Uyarıcı-Tepki Tanımlarına Göre Stres:** İlk tanımda bireysel farklılıklara, çevre ile ilişkiye önem vermişken bu yaklaşımda odak noktası, çevre ile birey arasındaki ilişkidir. Çevreden gelen uyarılara organizmanın verdiği tepki ve bu tepkiye uyarıcı arasındaki etkileşimdir. Bazı durumlar her birey için stresli olabilirken (doğal hastalıklar, yaşamı tehdit eden hastalıklar ya da sevilen kişiyi kaybetme) insanları derinden etkileyen bazı yaşam olayları (sınav korkusu, trafik sıkışıklığı ya da aile sorunları) her birey için stresli olmayabilir.

Bu üç tanımın her biri, stresin oluşumuna dair önemli görüş açıları sunar. Stres; hem uyarıcı, hem tepki, hem de bu ikisi arasındaki etkileşimi içeren bir kavramdır. Günümüzde en çok kullanılan ve kabul gören tanım, bu üç unsurun birlikte ele alındığı ve işleyişlerin birlikte gözlemlendiği tanımdır. Sonuç olarak stres, birey üzerindeki özel fiziksel ve/veya psikolojik talepler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel farklılıklar ve/veya psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum belirtisidir.

İnsanlar, en çok çalışma ortamında stresle karşılaşır. Stres; aşırı ses, ışık, ısı, çok fazla ya da çok az denetim neticesinde ortaya çıkar. Fakat aynı stres ortamında bulunan tüm insanlar bu stresli durumda aynı tepkiyi göstermezler. İş başarma arzusu yüksek olan bir bireyi işle ilgili kabul edilebilir bir gerilim düzeyi motive ederken, aynı durum diğer bir bireyin saldırganlık veya iş yapmaktan kaçma gibi tepkiler göstermesine neden olabilir (Akgemici, 2001,s.302).

İnsanlar tarih boyunca bireysel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çabalarını ortak hedeflere yönlendirmişler ve böylelikle tek başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını yapabildiklerini görmüşlerdir. Bu bilinç düzeyi, insanların zamanlarının önemli bir kısmını örgütlerde geçirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Örgüte bir katkı veren insanlar örgütten de kendisine bir katkı gelmesini beklemektedir (Güler, Başpınar ve Gürbüz, 2001, s.16).

Öte yandan örgüt sorunları insanları etkilediği gibi örgütte çalışan insanların sorunları da örgütü etkilemektedir.

Stres yazınında “İş stresi” kavramı ile ilgili çeşitli isimler kullanılmaktadır. Örgüt stresi, örgütsel stres, meslek stresi, işe bağlı stres bunlardan bazılarıdır. Kullanılan kelime ne olursa olsun genel olarak ifade edilmek istenen konu aslında, bireyin yaşamını sürdürmek için giriştiği faaliyetler ve bunların bireye olan etkileridir. Bu çalışmada kavram “Örgütsel stres” olarak kullanılacaktır. Örgütsel stres genel olarak stres kavramının bir parçası olsa da konunun önemi ve kapsamı ayrı ve bağımsız bir incelemeyi kaçınılmazdır kılmaktadır.

### **Stres Belirtileri**

Stres belirtileri çoğunlukla çelişik ve karmaşıktır. Her insanda belirtiler aynı değildir. Her aşamada belirtiler gittikçe kötüleşmektedir. Bazen, belli belirtiler azalır veya yok olmakta ve bunların yerlerini başka belirtiler yer almaktadır (Pehlivan, 2002,s.13).

Strese karşı verilen tepkiler uzun bir zaman dilimi içinde kronik hastalıkların gelişmesine zemin hazırlar. Genel olarak stres belirtileri fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç grupta sınıflandırılmaktadır ( Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 151).

### **Fiziksel Stres Belirtileri**

Zararlı etkenler organizmanın belirli sistemlerinde ve işlevlerinde değişikliklere yol açar. Bu değişikliklerin farklı evreleri de çeşitli belirtilerin,



yakınmaların ortaya çıkmasında rol oynar (Köknel, 1988, s. 344). Stresin fiziksel belirtilerini şu şekilde açıklamak mümkündür (Eren, 2001, s. 307):

- Aşırı iştahsızlık, yemek yememeye rağmen tokluk duygusu. Kilo kaybı ve zayıflık.
- Aşırı yemek yeme veya özellikle bir sorunla karşılaşınca yemek yeme ve içki içme eğilimi ile beraber oluşan kilo fazlalığı.
- Sürekli yorgunluk ve halsizlik hali ve bu durumdan dolayı etrafa yakınmalar.
- Sıkça görülen migren tarzı baş ağrıları.
- Geceleri uyumama veya erken uyanma.
- Oturma ve dinlenmeyi engelleyen sinirsel ağrı ve şikâyetler.
- Gece ve gündüz vücudun değişik organlarına ve özellikle bacaklara giren kramplar ve adale spazmları.
- Yüksek tansiyon, kalp atışlarında artma, ellerde titreme. Nefes darlığı.
- Sık sık gelen mide bulantıları, mide krampları, sürekli ishal ve kabızlıktan şikâyetçi olma.
- Aşırı hassasiyet, duygulanma ve gözlerden yas gelmesi.
- Cinsel ilişki kurmada isteksizlik, korku ve iktidarsızlık.
- Ağrı kesici ilaçlara ve aspirine asın düşkünlük ve bunun sonucu oluşan mide kanamalar
- Daha dinamik ve enerjik olmak, azalan vücut direncini artırmak için aşırı ölçüde vitamin ve mineral türü ilaçlara eğilim ve düşkünlük.

Yapılan araştırmalarda stres belirtilerinin en çok kalp-damar sistemi üzerinde görüldüğü belirlenmiştir. Sıkıntı ve yüksek tansiyon arasındaki ilişki uzun süredir bilinmektedir. Hava trafik denetçileri üzerinde yapılan bir araştırmada, yüksek risk ortamlarından biri olan hava trafik denetim isinde çalışanların kan basınçlarının diğer işlerde çalışanlara oranla 4-5 kat daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır. Hipertansiyon veya kan basıncının kronik olarak yükselmesi, kalp-damar hastalıklarının en önemli sebebidir. Yüksek kan basıncı damarlar üzerinde çok büyük ve ciddi sorunlar yaratır. Yüksek tansiyon stresle çok yakından ilgili bir stres olayıdır. Çünkü stres, çok derin ve şiddetli bir etkiyle kan basıncını arttırmaktadır (Güney, 2000, s.451).

## **Psikolojik Belirtiler**

Stresin ortaya çıkardığı fizyolojik sonuçlara karşı organizma, bazı duygusal tepkiler göstererek, stresle başa çıkmaya çalışır. Herhangi bir uyarıcı, kişinin yaşam alanına bir müdahale gibi yorumlanırsa, bu kez yaşanan duygu, genellikle öfke ve kızgınlık olacaktır. Uyarıcıların ya da denge durumundaki değişimin bir kayıp olarak yorumlandığı durumlarda ise yaşanan duygu karamsarlık veya ruhsal çöküntüdür. Bu duyguları kendileri de, duygusal dengenin bozulmasına yol açtığı için, başlı başına bir stres kaynağıdır (Tutar, 2000, s.216). Psikolojik stres belirtileri Arthur Rowshan (1998) (Akt: S. Cüceloğlu, 2003, s.216) ) tarafından şöyle sıralanmıştır:

- Duyguların sık sık değişmesi
- Huzursuzluk duyulması
- Kızgınlık
- Depresyon
- Üzüntü
- Soğukluk
- Sık sık kabus görme
- Sakinleşememe
- Ümitsizlik duygusu
- Aşırı ağlama
- Sinirsel gülme krizleri
- Heyecan duymama
- Hastalık kuruntusu vb.

## **Davranışsal Belirtiler**

Davranışsal grupta ele alınan stres belirtileri, genellikle dışarıdan gözlenebilen ve davranışa yansıyan belirtilerdir. Stresli durumlar çoğu zaman kişiye

fazla düşünme süresi bırakmaz (Ceylan, 1997, s. 145). Stresin olası davranış belirtilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 151):

- Aşırı alkol ve sigara tüketimi
- Yüksek kaza oranı
- Fazla veya az yemek yeme
- Düşük iş başarımı
- İşe devamsızlık
- Yüksek işgücü devri
- İletişimde zorluklar
- Yabancılaşma vb.

### **Stres Kaynakları**

Stres kaynakları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında değerlendirilebilir.

### **Bireysel Stres Kaynakları**

Stres konusunda en çok araştırma bireysel stres kaynakları üzerine yapılmış ve sonuçta bunların stresin temel belirleyicileri olduğu hususunda görüş birliğine varılmıştır. Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde çalışanın kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görmemiz mümkündür. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde, ilgili kişinin kişiliği ile de ilgilidir. Personelin otokratik yapılı biri olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı gereksinimi, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir (Erdoğan, 1999, s.90). Bunun yanında grupsal ve örgütsel stres kaynakları da kişisel düzeyde etki yaratırlar (Güney, 2001, s. 444). Bireysel stres kaynakları şunlardır:

**Demografik ve Algısal Değişkenler:** Kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve fiziksel durumu onun algılamasını etkiler. Örneğin bir birey için rekabetsel ve iddialı bir ortamda çalışmak olumlu görünürken bir diğeri için tehdit unsuru olabilir. Bireyler yaşlandıkça çevresel ve psikolojik stresle başa çıkma güçleri azalır. Beyni bilgiyi kullanmakla yetersiz kalır ve vücudu da değişimlere yanıt verecek kapasitede değildir. Stres katlanılmayacak kadar zorlaşır; fakat bunun dengeleyici bir gücü vardır. İnsanlar yaşlandıkça daha az hırslı olurlar ve başaramayacakları sorumlulukları yüklenmez kendilerine başaramayacakları amaçlar koymazlar.

Strese karşı gösterilen tepkilerde cinsiyet de belirleyici etmenlerden biridir. Kadınların erkeklere oranla strese daha az fizyolojik yanıtlar verdikleri, bunun sonucunda da daha uzun bir ömre sahip olup, bazı hastalıklara daha az yakalanıp, daha çabuk kurtuldukları bilinmektedir.

**Kişilik Nitelikleri:** Bireyin kişilik niteliklerinin bilinmesi çevreye uyum sağlaması bakımından önem kazanmaktadır. Bu kişilik özellikleri günümüzde artık çeşitli testler ve benzer ölçme metotlarıyla ortaya çıkarılabilmektedir. Kişiliğin bir diğer ifadesi de kişinin kendinden kaynaklanan strestir. Genelde stresin asıl kaynağı çevredeki insanlar, ekonomik durumlar veya diğer etmenler olarak değerlendirilir. Dış etmenler stresi tetikleyici etki yapsalar da, stresin asıl kaynağı bireyin kendi içindedir. Kendi kendine oluşturulan korku ve kaygılar, kişiyi zaman zaman strese sokmaktadır.

Kaygı, iş bağımlılığı, olumsuz düşünme, işleri erteleme alışkanlığı, özgüven eksikliği ve mükemmeliyetçilik insanı en iyi anında strese sokabilecek kişisel özelliklerden bazılarıdır. Son yirmi yıl içinde bu konu ile ilgili araştırmalar, iş ve aile ile ilgili ortamlarda daha çok toplanmıştır. İnsanın zaman baskısı hissetmesinin temelinde erteleme alışkanlığı ortaya çıkmaktadır. Erteleme son dakika baskısına sebep olur ve stres baş gösterir. Erteleme insanın o konuda özgüvenini yitirmişliğinin göstergesidir. Bu konuda kişiler kendilerini zorlamalı ve yapılması gerektiğine inandığı işleri ertelememeli veya zaman planlaması yapmalıdır.

Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği kişiliği ile ilgilidir. Çalışanın otokratik yapıda olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, ilişkiler açısından destekleyici veya yarışmacı tavır sergilemesi, duygusal açıdan incinir olması, olumsuzluklar karşısında direnci ve genel olarak başarı gereksinimi örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir (Ertekin, 1993, s.40).

**Yaşam ve Kariyer Değişikliği:** Toplumsal ve teknolojik değişiklikler gibi, yaşam ve kariyer değişiklikleri de stres yaratabilirler. Yapılan araştırmalar ani yaşam değişmelerinin insanlar üzerinde aşırı stres yarattığını doğrulamıştır. Yaşam değişmeleri yavaş (yaşlanma) veya ani (aile bireylerinden birinin ölümü) olabilir. Aynı şeyler kariyer değişmeleri içinde geçerlidir. Yeni sorumluluklarla yeni bir işe aniden başlama insanlarda stres yaratabilir. Aynı şekilde kapasitesini yeterince kullanamayacağı veya kapasitesini aşan bir işe veya makama terfi edilme insanlarda stres oluşturabilir (Luthans, 1985, s.38, Akt. Ertekin, 1993, s. 40).

### **Örgütsel Stres Kaynakları**

Örgüt ve stres, üzerinde sürekli olarak konuşulan ve tartışılan kavramlar olmaya devam etmektedir. Yönetim kavramları globalleşme, bilgi teknolojileri, kalite anlayışı gibi yeni kavram ve uygulamalarla gelişmekte ve çoğalmakta, buna paralel olarak da örgüt kuramları değişmekte, örgütlerde ele alınan insan unsuru da ilk sıralara yerleşmektedir. Son yıllarda insan unsuru, ihtiyaçları, ilişkileri, yaşamı ve çevresi göz önünde bulundurularak daha ciddi olarak ele alınmakta ve bir bütün olarak düşünülmektedir (Sökmen, 2005, s.3).

İnsanların yaşamında, çalıştıkları örgütler oldukça önemlidir. Kişinin sahip olduğu iş, onun toplumsal statüsünü, hayattan aldığı doyum ve ailesine sağladığı imkânları belirlediğinden, iş hayatındaki stres bireyin beden ve ruh sağlığını doğrudan etkiler. Örgütsel stres kaynakları ile ilgili, birçok araştırmacı değişik sınıflandırmalar yapmıştır. Yapılan bu sınıflandırmalardan çıkan ortak örgütsel stres kaynaklarına aşağıda yer verilmektedir.

**Ücret Sistemi:** Çalışanın ailesinin beslenme ve barınma ihtiyaçlarını karşılaması gerekir. Kazancı yetersiz bir çalışan ailesinin bu ihtiyaçlarını karşılamada güçlük çekecektir. Bu durumda çalışan ek gelire ihtiyaç duyacak ve fazladan mesai yapacaktır. Ailenin asgari şartlarda geçimini temin için çalışanın ek gelire ihtiyaç duyması ve bunun için fazladan mesai yapmak durumunda kalması, onda stres bağlı olarak çeşitli sağlık problemleri meydana getireceği gibi, aile ve sosyal hayat bundan olumsuz bir şekilde etkilenecektir.

Örgütlerin üretim hızını ve verimini artırmak için teşvik yöntemine başvurması, prim uygulamaları ve bu şekilde çalışanlar arasında rekabet ortamını oluşturması; ancak hızlarını arttırmalarıyla ücretleri yükselecek olan çalışanlarda strese bağlı endişe yorgunluk ve düşmanca duygular ortaya çıkarmaktadır. Sadece ücretteki artış olarak değerlendirilemeyecek olan teşvik, kıdem atlama, ücretli izin, özel sağlık sigortası vb. olarak da düşünülebilir (Batlaş ve Acar, 1997, s.81).

**Meslek Farklılıkları:** Çalışanların stres düzeylerinin birbirinden farklı olduğu kesindir. Dolayısıyla farklı mesleklerde çalışanların ve aynı meslekte çalışsa dahi farklı görevler üstlenenlerin stres düzeyleri değişir (Gerard, 1998, s.32). Hatta aynı meslek grubundan olsa bile çalışma şartları fiziki olanaklar, çalışanların işlerindeki kontrollerinin derecesi stresin düzeyini değiştiren etkenlerdir.

**Rol Belirsizliği:** Rol, belirli statüye sahip bireylerden beklenen davranışlar bütünüdür. Rol farklı düzeylerdeki sosyal olayları birbirine bağlayan önemli kavramlardan biridir. Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, bir diğer ifade ile birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır. İş başarısını beklentilerini, iş davranışı sonuçlarını bilememe de bu türe girebilir (Balcı, 2000, s.45). Belirsizlik durumunda iş tatminsizliği, psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, yararlı olmama duygusu belirecektir.

İnsanlar rollerinin belirsiz olduğu örgütler içinde bulunmak istemezler. Yeniden yapılanmada ya da mevcut yapının büyütülmesinde en alt kademededen

başlamak üzere herkesin rolü iyi açıklanmalı, özellikle benimsenmeleri kolay roller belirlenmelidir. Rollerin belirlenmesinde ve açıklanmasında hata yapılmaz, engeller ortadan kaldırılırsa, herkes daha çok çalışmak ve başarmak isteyecektir (Apuhan, 1997, s.174).

**Rol Çatışması:** Çalışanların gerçekleştirmek zorunda oldukları çeşitli rolleri vardır. Ailevi, mesleki, toplumsal vs. gibi roller. Bu roller gerçekleştirilirken, beklentilerden dolayı çatışmalara yol açabilirler. İş yaşamında rol çatışması, görevler, kaynaklar, kurallar, politikalar ve diğer insanlar arasında uyumsuzluğa neden olabilir (Güney, 2000, s.445).

Rol çatışması işyerlerinde sıkça karşılaşılan sorunlardan biridir. Rol çatışması genelde, bireylerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeniyle, baskı altında kalmaları sonucunda meydana gelmektedir. Bireyin kapasitesi ile ondan beklenen iş talepleri arasında uyumsuzluğun olduğu durumlarda da rol çatışması doğabilmektedir. Rol çatışmaları, çalışanlar arasında iç çatışmalarda yol açmakta ve bireylerarası gerilimin yükselmesine neden olmaktadır (Çelikkol, 2003, s.2).

Rol çatışması; aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalan kişinin, statüsünün gerektirdiği rollerden birisine diğerlerine oranla daha çok uyması olarak tanımlanabilir. Üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, böylece bireyde zıt isteklerde bulunulması rol çatışmasına yol açabilir. Örneğin bir işçiden amiri üretimi hızlandırmasını isterken, çalışma arkadaşları üretimi yavaşlatmasını isterse kişi rol çatışması yaşayabilir. Bazen rol çatışması kişi-rol uyumsuzluğu veya kişinin rolü benimsememesi durumunda da ortaya çıkabilir.

Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, işçinin üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur. Rol çatışması aynı zamanda psikolojik stresle de ilgilidir. Rol çatışmalarının olmaması için bireylerin statülerinin gereklerini çok iyi bilmeleri gerekir (Güney, 2001, s. 203).

**Sorumluluk:** Önemli stres kaynaklarından biri olan sorumluluk çalışanda sürekli ve gizli gerginlik yaratan bir duygudur. Çalışan, diğer insanların sorumluluğunu üstlenmişse; alacağı her kararda, uygulamalarında, onların hayatlarına bir şekilde etki edeceğini bildiğinden strese girer (Şahin, 1998, s. 28).

Öyle ki çalışan insana yüklenen sorumluluğun yüksek olması, ya da bu sorumluluğu kişilik özelliklerinden dolayı yüksek olarak algılanması, çalışanın sağlığının bozulmasına yol açar. Anlamlı derecede stres yaşayan ve insanlardan sorumlu olan denetçiler ve yöneticiler, denetledikleri insanlarla karşılaştırıldıklarında, stres sonucunda daha çok ülserli ve yüksek tansiyonlu oldukları, bunların bütçe, proje ve donatım gibi insan dışı sorumlulukları olanlardan daha çok stres yaşadıkları belirtilmektedir (Balcı, 2000, s. 47).

**Yoğun İş Yükü:** Güç ve kapasitesi sınırlı olan insanlardan; özellikle yönetici konumunda olanlar, çok fazla işin çok az zamanda yapılması gerektiği durumlarda stres yaşarlar. Kapasite ve gücünün üzerinde çalışmaya tabi tutulan bir insanın yorgun düşeceğini; kas ve sinir sistemi merkezi sinir sistemi, dolaşım sistemi, solunum sistemi gibi işlevsel birimler zorlanır, bu durumda kaygı ve gerginliğe yol açmaktadır.

Aşırı iş yükü, insanların gerektiğinde "hayır" diyememesinden kaynaklanır. Hayır diyememenin ise bir çok nedeni vardır. Bu nedenlerin başında kariyerini tehlikeye atmamak, olumsuz insan izlenimi yaratmamak gibi endişeler yer alır. Oysa birey, hayır diyememenin bedelini, aşırı yüklenmesi nedeniyle karşılaşacağı başarısızlıklarla da ödeyebileceğini unutmamalıdır. Öte yandan stres nedeniyle, alkol bağımlılığı, çeşitli psikosomatik (hem beden hem de ruhla ilgili olan) bozukluklar, işten alınan doyumun düşmesi riski de gündemde olacaktır. Fazla hafif roller ise, kısa zamanda rutinlere oturtulabilen, açık, sade ve can sıkıcı işlerle ilgilidir.

Rolün yalınlığından kaynaklanan can sıkıntısı, bireyin yeteneklerinin, işinde yeterince değerlendirilmediği kuruntusuna yol açar. Bireyden kapasitesi altında yararlanmak, onu engeller, bu engellenme de bir stres kaynağıdır (Akat, Budak ve Budak, 1994, s. 349).



**Katılım:** Katılım, kişinin kendi çalıştığı kurumdaki karar verme sürecinde, bir birey olarak etkisinin olup olmaması ya da kararları etkileme derecesi ile tanımlanır. İşyerinde olup biten değişikliklerin nedenine ilişkin bilgiden yoksun olmak, o birimde çalışanların kendilerine ilişkin güvenlerinin, morallerinin ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olur (Şahin, 1998, s. 29).

**İletişim Kopukluğu ve Eksiklikleri:** Organizasyon içindeki haber, veri, data ve mesaj akışındaki bozukluklar kişilerin görevlerini tam olarak yapamamasına, ya da iletişim eksikliğinden dolayı yanlış adımlar atılmasına, kişilerin görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirememesine, strese girmelerine neden olmaktadır. Bu faktörün ortadan kaldırılabilmesi organizasyon içinde etkin bir haberleşme sisteminin kurulmasına bağlıdır (Koçel, 1987, s.158).

**Yönetim Tarzı:** Modern çalışma organizasyonlarının otoriter bir hiyerarşiyle düzenlenmesi organizasyon içinde sık sık çatışma ve gerginliğe yol açmaktadır (Baltaş, 1987, s.65).

Örgütlerin hiyerarşik doğası da stres yaratan etmenler arasında olup, yönetim yapısı ve yönetim tarzı stres oluşumunda etkindir. Otokratik bir anlayışla yönetilen iş yerlerinde, özellikle tepeye doğru yükselen güç kullanımı, çalışanların stres içinde olmalarına yol açar. Özellikle cezanın kullanımı, kişilerde gerilim oluşturmaktadır. Hele sınırlı kaynaklar ve sınırlı ödüller için çalışanları yarıştırmak stres yaratmaktadır. Başarıyı yükseltmek için yapılan aşırı yarışma, birinin kazanırken diğerinin kaybetmesine yol açtığından yıkıcı ve maliyeti yüksek olur ( Balcı, 2000, s. 44 ).

Örgütsel yapıda stres yaratan etmenlerden biri de örgütün yönetim tarzı veya yönetim tarzındaki eksiklik ve olumsuzluklardır. Örgütsel ortamda çalışanlar görevin gerektirdiklerinden çok yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Yöneticilerin istekleri ise farklıdır. Bu farklılık karşısında çalışanlar da mecburen farklı davranmaktadırlar. Sürekli böyle farklı davranmak

kişide stres yaratır. Bu sebepten örgütün yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları çalışanlar üzerinde oldukça etkilidir (Güney, 2000, s. 437).

Yönetim tarzı yöneticiyi stres kaynağı haline getirebilir. Her yöneticinin kendine has bir yönetim anlayışı vardır. Bazı yöneticiler çalışanı sadece üretim faktörü olarak görür. Bu da çalışanı zaman konusunda sınırlamayı ve sadece netice ile değerlendirmeyi beraberinde getirir. Yine bu tarz yönetim anlayışı, çalışanları kararlara ortak etmeyip sadece emri yerine getirmesi gereken varlıklar olarak görür. Bu tarz yöneticilerin aşırı takipçiliği, sadece neticeyi vurgulamaları hem kendisi hem de çalışanlar için stres kaynağıdır.

İşyerindeki çalışma koşulları, işe devam, izin, ücret vs. gibi politikalarda bazen yönetici ve personel üzerinde stres yaratan faktörler olabilmektedir. Maddi koşulların yarattığı bedensel ve fizyolojik stres ve sorunlara ek, çeşitli politikalar bazen personelin psikolojik dengesini etkilemekte ve tipik stres davranışlarına sevk etmektedir. Bu stres faktörünü ortadan kaldırmanın yolu bir yandan maddi koşulları geliştirirken bir yandan da personeli, motivasyonunu kaybetmeye sevk eden politikaları sistemli bir şekilde inceleyip değiştirmekten geçmektedir (Koçel, 1987, s.159- 160).

**İş Güvenliği:** Kişilerin benlik saygısına işini kaybetme korkusu zarar vermektedir. Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyleri yükselmekte olup, aile çevresini de olumsuz etkilemektedir (Balcı, 2000, s.14) .

**Fiziki Mekân, Çevre Şartları:** İş yerindeki masa ya da oda veya iş alanı, çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlayıcı unsurlardır. İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlanma, ısı, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği bilinmektedir.

**Zaman Yönetimi:** Zaman hayattır. Geçen zamanı yerine koymanın ve telafi etmeni imkânı yoktur. Zamanı kullanmadan hiçbir şey yapmak mümkün değildir. Zamanı iyi kullanmak için yapılması gereken düşünce ve ayrıntılarla oyalanmayıp

kısa zamanda çok iş yapmak değildir. Tam tersine amaç ve öncelikleri saptayarak insanın zamanını gerçekten yapmak istediği şeylere ayırarak, hayatından daha fazla tat almasıdır. Zamanını iyi düzenleyemeyen bir insan, kaçınılmaz olarak stres altındadır. İçinde yaşadığımız çağın en önemli özelliklerinin başında hiç şüphesiz "zaman darlığı" gelir. Günümüzde insanlar geçen yüzyıla kıyaslandığında daha az çalışmalarına, yakınlarına daha az zaman ayırmalarına rağmen, geçen yüzyılda yaşayan insanların sahip olmadığı "zaman darlığı" problemlerine sahiptirler (Baltaş, 1997, s.273).

Stres, aynı zamanda zamanı nasıl değerlendirdiğimize bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Bazen yetersiz, gereksiz bir bürokrasi, kırtasiyecilik, rast gele hazırlanmış bir program, denetlenemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler, her an çalan telefonlar, zamanı denetim altına almamızı engelleyerek hızla akıp gitmesine yol açmaktadır. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi ise, kişide gerginlik ve stresi oluşturmaktadır. Üretim sürecinde bazı işler kesin zaman sınırlamasına sahiptirler. Vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar ve öğretmenler yılın belli zamanlarında, kesin bir tarihte bitmesi gereken yoğun bir iş yükü ile karşı karşıya kalırlar. Bu durum bireylerin kişilik nitelikleri veya sorumluluklarını algılama düzeylerine göre, önemli bir stres yaratmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1995, s.72).

### **Stresin Sonuçları**

Stresin neden olduğu sonuçlar bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak aşağıda yer almaktadır.

### **Stresin Birey Üzerindeki Etkileri**

Stres düzeyi arttıkça, işgörenler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabileceğinden, işgörenlerin sağlığını etkileyebilmektedir. Ayrıca, işgörenlerden

birinde görülen stres diğer çalışanları veya toplumun güvenliğini de etkileyebilir. Örneğin, tehlikeli bir aracı ya da makineyi kullanan bir işçi veya hava trafik kontrolü stresli bir anında toplum güvenliğini tehdit edebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.149).

**Fizyolojik Sonuçları:** Stresli yaşam bireyler üzerinde geçici ve kalıcı rahatsızlıklar bırakmaktadır. Ancak bu hastalıklar ortaya çıkmadan önce stresin insanlar üzerinde bırakmış olduğu bir takım işaretler bu hastalıkların belirtisi olmaktadır. Bu bedensel işaret ve belirtiler şöyle sıralanmaktadır (Eren, 2000, s.291):

- Aşırı iştahsızlık, yemek yememeye rağmen tokluk duygusu, kilo kaybı ve zayıflık,
- Aşırı yemek yeme veya özellikle bir sorunla karşılaşınca yemek yeme ve içki içme eğilimi ile beraber oluşan kilo fazlalığı,
- Sürekli yorgunluk ve halsizlik hali ve bu durumdan dolayı etrafa yakınmalar,
- Sıkça görülen migren tarzı baş ağrıları,
- Geceleri uyumama veya erken uyanma,
- Oturma ve dinlenmeyi engelleyen sinirsel ağrı ve şikayetler,
- Gece ve gündüz vücudun değişik organlarına ve özellikle bacaklara giren kramplar ve adale spazmları,
- Yüksek tansiyon, kalp atışlarında artma, ellerde titreme, nefes darlığı,
- Sık sık gelen mide bulantıları, mide krampları, sürekli ishal ve kabızlıktan şikâyetçi olma,
- Aşırı hassasiyet, duygulanma ve gözlerden yaş gelmesi,
- Cinsel ilişki kurmada isteksizlik, korku ve iktidarsızlık,
- Ağrı kesici ilaçlara ve aspirine aşırı düşkünlük ve bunun sonucu oluşan mide kanamaları,
- Daha dinamik ve enerjik olmak, azalan vücut mukavemetini arttırmak için aşırı ölçüde vitamin ve mineral türü ilaçlara eğilim ve düşkünlük.

Çalışmada sıralanan belirtiler, organizmanın bir etken karşısında olduğunda bir takım fizyolojik değişime uğramasına neden olmaktadır. Stresli durum karşısında

organizmanın gösterdiği bazı fizyolojik tepkiler, bu zararlı etkenler karşısında vücudun zorlandığı ve baskı altında olduğunu göstermektedir.

Organizmayı tehdit eden ve mevcut dengesini bozan stresli durumlar karşısında bedensel olarak gözlenen sonuçların başlıcaları şunlardır (Pehlivan, 1995, s.48- 51):

- Kalp ve damar hastalıkları
- Uyku bozuklukları
- Mide ve bağırsak ülserleri
- Aşırı sigara, içki ve ilaç tüketimi sonucu akciğer ve karaciğer kanserleri
- Damar sertliği
- Mide, beyin ve iç organlarda meydana çıkan kanamalar, felçler
- Solunum sistemi rahatsızlıkları
- Sindirim sistemi rahatsızlıkları
- Deri hastalıkları
- Migren
- Kanser
- Yüksek tansiyon

Günümüzde yukarıda sayılan strese bağlı fizyolojik hastalıkların sıkça yaşandığının bilinmesine rağmen, bu tür fizyolojik rahatsızlıkların ortaya çıkışı her bireyde aynı olmamaktadır. Kişilik ve fizyolojik farklılıklar nedeniyle benzer stres yükünün her kişide aynı hastalığı doğurmadığı bilinmektedir (Erdoğan, 1999, s. 306). Ancak, sonuçları kişiden kişiye farklılık da gösterse strese bağlı ortaya çıkan sorunlar önemlidir. Dünya yillığına göre 1990 yılında A.B.D.' de sağlık için 666.2 milyon dolar harcanmış ve bu harcamanın büyük bir kısmı da yönetilemeyen stres sonucu ortaya çıkan rahatsızlıkların giderilmesine yönelik olarak gerçekleşmiştir (Braham, 2002, Akt. Diker, V.G 2005, s.51).

**Psikolojik Sonuçlar:** Her bireyin belirli fizyolojik ve psikolojik bir dengeye sahip olduğu ve çeşitli stres faktörlerinin bu dengeleri bozması halinde, hem

fizyolojik hem de psikolojik bazı uyumsuzlukların meydana geleceği daha önceki bölümde ifade edilmişti. Şu halde, bazı stres yaratan olaylar ve durumların insan bedeninde olduğu gibi, psikolojik yapısı üzerinde de bir takım etkilerde bulunmaktadır. Buna bağlı olarak bireylerde psikolojik anlamda belirti ve işaretlerin mevcut olması kaçınılmazdır.

Bu tür belirtiler Şunlardır (Tutar, 2000, s. 263):

- Sürekli tedirginlik duygusu,
- İnsanlara karşı duyulan öfke,
- Hayattan zevk alamama ve sıkılma,
- Hayatla ilişki kuramama,
- Gündelik yaşama dair olamama duygusu,
- Hastalığa yakalanma korkusu veya hasta olduğunu zannetme,
- Ölüm korkusu, bastırılmış öfke hissi,
- Kahkaha atamamak,
- İhmal duygusu,
- Sorunları kimseyle tartışmama duygusu,
- Hiçbir Őeye belli bir süre kendini verememe veya birini bitirmeden yeni bir işe başlama,
- Kapalı yerden ve doğal olaylardan aşırı korkma,
- Alınganlık, yakında öleceği veya bir tehlikeye kurban gideceği duygusu yaşamak,
- Tatil yapmaktan çekinme ve anlamsız bulma,
- Olayları ve insanları hatırlayamama, yapılacak işleri unutma.

Strese karşı gösterilen ortak psikolojik tepki, savunma mekanizmasının kullanılmasıdır. Savunma mekanizması stresten kaynaklanan endişenin azaltılma teşebbüsüdür. Ancak, birey içinde bulunduğu endişeli halden kurtulamazsa bir takım belirtilerle birlikte psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Stresin etkisi sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklar Şunlardır (Erdoğan, 1999, s.310-311): Depresyon, saldırganlık, kaygı, tükenme, uykusuzluk, Őizofreni.

**Davranışsal Sonuçlar:** Strese yönelik davranışsal tepkilere bakıldığında bunların aktif ve pasif davranışlar olarak iki grupta değerlendirildiğini görmekteyiz. Aktif davranışlar, genellikle stres oluşturan faktöre yöneliktir ve onu ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır ve savaşıma ile ilgili tepkilerdir. Pasif davranışlar ise, kaçma ile ilgili davranışları içermektedir. Diğer pasif davranışlar organizmanın stres durumlarından gösterdiği davranışsal tepkileri “aktif ve probleme yönelik” ile “pasif ve savunmaya yönelik olanlar” şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Şahin, 1994, s.11):

Stresin yol açtığı başlıca davranışsal sonuçlar şunlardır; doktora gitme sayısında artış, madde kullanımı (alkol, sigara, ilaç vs.), uykusuzluk veya uyuma isteği, iştahta azalma, çok az veya aşırı yeme, sinirli yüz ifadesi takınma, riskli davranışlar (tehlikeli araç kullanma, kumar oynama), saldırganlık, kırma dökme davranışları, hırsızlık, kişiler (iş arkadaşları, yöneticiler, aile, arkadaşlar vs.) arası ilişkilerin bozulması, intihar veya intihar teşebbüsleri şeklinde sıralanabilmektedir (Pehlivan, 2000, s.87).

### **Stresin Örgütsel Sonuçları**

Bireylerin stres içinde olmaları sonucu ortaya çıkan, bireyi ve sosyal çevresini etkileyen belirtiler ve sonuçlar iş yaşamını da tehdit etmeye başlamaktadır. Stres içindeki işgören birtakım sorunlar çıkararak stres altında olduğunu gözler önüne sermektedir. Bu sorunlar işte devamsızlık, işe geç gelme alışkanlığı, verimliliğin düşmesi, işi bırakma, iş tatminsizliği, işe ilgisiz davranma ve zaman kaybına neden olma gibi sıralanabilir (Artan, 1986, s. 117).

**İşe Yabancılaşma:** Stresin çalışma hayatındaki olumsuz sonuçlarından biri de, yabancılaşma olayıdır. Davranış bilimlerine göre yabancılaşma, iş görenlerin çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine, hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarını ifade eden bir kavramdır. Yabancılaşma, esas itibarıyla fertlerin pasif bir geri çekilme davranışı olarak gözükmektedir (Eroğlu, 2005, s. 55).

Genel olarak yabancılaşma olayının en belirgin semptomları şöyle sıralanabilir:

- Amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği
- Kendi kendini zavallı görme
- İlgisizlik ve can sıkıntısı
- Değişmelere direnme
- Sınırlı bir alternatif kullanımı ile yeni tercih ve kararlara yönelmedir.

Örgütlerine ve/veya iş arkadaşlarına yönelik olarak yabancılaşan işgörenlerin işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu öne sürülmektedir (Sökmen, 2005, s. 7).

**İş Devamsızlığı:** Devamsızlık, bazı çalışanların işlerini tamamen terk etmeden, belirli bir gün üzerinden geçici olarak işe gelmemeleri durumudur. Devamsızlık halinde, normal şartlarda işe gelmesi gereken kişilerin, çeşitli sebepler yüzünden işbası yapmamaları söz konusudur. İşe devamsızlık, örgüt yönetimlerinin karşılaştığı en önemli insan kaynakları problemlerinden biridir. İşe devamsızlık, çeşitli fiziksel rahatsızlıklar sonucunda ortaya çıkabileceği gibi, stresin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. Yapılan araştırmalar işyerlerinde stresle karşı karşıya bulunan çalışanların, stresli durum ve olaylardan uzaklaşmak isteyerek işe gelmedikleri düşüncesini desteklemektedir (Sabuncuoğlu, 1988, s.63).

Devamsızlık hastalık, isteksizlik, sorumsuzluk gibi pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir. Bunların yanında iş kazaları, meslek hastalıkları, çalışma saatlerinin uzunluğu, ilgi eksikliği ve kendisine değer verilmediğini düşünmesi, ulaşım sorunları, kötü hava koşulları, başka iş arama, arkadaş ziyaretleri, çalışma saatleri içinde yapılması gereken idari ve kanun işler devamsızlık nedenleridir (Keskin, 1997, s.150).

**İş Kazaları:** İş kazası, bir takım iç ve dış etkenlerin bir araya gelmesi sonucu, işin yapılması sırasında meydana gelen ve önceden planlanmamış olan herhangi bir olaydır. İşyerindeki bu kontrol edilemeyen olayların iş kazası sayılabilmesi için hasar ve hasara neden olması gerekmektedir. Sadece kazaya



uğrayanların değil diğer işgörenlerin de güvenliğini tehdit eden iş kazaları işletmelere büyük zarar vermektedir (Eroğlu, 2005, s. 332).

Yapılan araştırmalar iş kazalarının üç temel nedenden kaynaklandığını göstermektedir. Bunlardan ilki, işyerindeki “teknik ve mekanik aksaklıklardan” doğmaktadır. İkinci neden ise, “kişisel ve psikolojik” nedenlerden doğmaktadır. Son neden ise havalandırma, aydınlatma, gürültü, sıcaklık, ıslak ve kaygan zemin gibi nedenlerden oluşan “çevresel” koşullardır (Can, 1997, s. 297).

Kişisel etkenler ve ruhsal nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan kazaya yatkın olma özelliklerinden önemli bir kısmı stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Stres veya gerilim yüzünden, işgörenlerin kaza yapma ihtimallerini arttıran etkenler şunlardır: Hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, hız ve mesafeyi hatalı değerlendirme, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirememe, sinirlilik ve korku, yavaş reaksiyonlar, yüksek kan basıncı, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma ve tecrübesizlik (Eroğlu, 2005, s. 334).

## İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

**Demir (2002)**, “İlköğretim Öğrencilerinde Stres Yaratan Yönetici Davranışları ve Öğrencilerin Başa Çıkma Davranışları” başlığındaki araştırmasında; ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğrencilerde stres yaratan davranışlarını öğrenciler bakımından belirlemek ve bu davranışlara karşı öğrencilerin gösterdikleri başa çıkma davranışlarını tanımak amacıyla hazırlamıştır.

Araştırma bulgularına ait veriler Şanlıurfa il merkezindeki 11 ilköğretim okulundan 5, 6, 7. ve 8. sınıfta okuyan toplam 550 öğrenci üzerinden toplanmıştır.

Araştırmada yöneticilerin öğrencilerde stres yaratan davranışlarından bireysel ve toplumsal davranış boyutları ve öğrencilerin strese karşı gösterdikleri başa çıkma davranışlarından aktif ve pasif başa çıkma davranışları boyutlarında verdikleri yanıtlar arasında sınıf, cinsiyet, baba mesleği, annenin çalışma durumu, babanın

öğrenim durumu, annenin öğrenim durumu, kardeş sayısı ve ailenin aylık geliri değişkenlerine göre anlamlı farklar olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırma sonucunda; yöneticilerin öğrencilerde stres yapan davranışlarından bireysel ve toplumsal davranış boyutları ile yönetici davranışlarından dolayı strese giren öğrencilerin strese karşı gösterdikleri başa çıkma davranışlarından aktif ve pasif başa çıkma davranışları boyutlarında verdikleri yanıtlar arasında sınıf, cinsiyet ve annenin öğrenim durumu açısından anlamlı farklar olduğu, toplumsal boyuttaki yönetici davranışlarını stres yapıcı olarak algılamada ise sınıf ve annenin öğrenim durumu açısından anlamlı farklar olduğu bulunmuştur. Stres durumlarında kullanılan başa çıkma davranışlarından pasif başa çıkma davranışlarını kullanmada sınıf, cinsiyet, annenin öğrenim durumu ve ailenin gelir durumu açılarından anlamlı farklar olduğu bulunmuştur. Baba mesleği, annenin çalışma durumu, babanın öğrenim durumu ve kardeş sayısı açısından ise öğrenciler arasında hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır.

**Sarı (2005)**, “İlköğretim Öğretmenlerinin Stres Düzeylerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Algıları (Denizli İli Örneği)” başlığında hazırladığı çalışmada; Denizli il merkezinde çalışan ilköğretim öğretmenlerinin stres düzeylerini olumsuz etkileyen etkenlere ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket; 24 ilköğretim okulunda görev yapan 340 öğretmene uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda; “Öğrencilerin başarı durumlarının düşük olması” etkenini öğretmenlerin büyük oranda stres kaynağı olarak gördükleri ve katılma derecelerinin “tamamen katılıyorum “ olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre “katılıyorum” düzeyinde stres kaynağı olarak görülen maddeler , “öğretmenliği herkesin yapabileceği bir meslek olarak algılanması “öğrencilerin dersime ilgi göstermemeleri”, “Öğrencimin karşılığında ücretimin yetersiz olması”, “Sınıfımda sorunlu öğrencilerin bulunması”, “Hazır olmadığım bir konuda ders vermem”, “Öğrencilerin saygısız davranışları”,”derslerde öğrencilerin fazla gürültü yapması”,”Ekonomik yetersizliği olan öğrencilere yardımcı olamamam”,”öğrencilerin konuları anlamakta zorlanması”, “Okulumuzdaki

bazı öğretmenlere idarenin fazla avantaj sağlaması”, “Öğrencilerle iyi iletişim kuramam”, “Ders müfredatının öğrencilerdeki bireysel farklılıkları göz ardı etmesi”, “Öğrencilerin dersimle ilgili temel bilgi eksikliğinin bulunması”, “Öğrencilerin öğretilenler dışında hiçbir şeyi merak etmemesi”, “Yaptığım çalışmaların idareciler tarafından takdir edilmemesi”, “idarecilerimizin öğretmenlerin problemlerine karşı ilgisiz olması”, “Çevrenin öğretmenlere gereken saygıyı göstermemesi” maddeleridir.

**Ok (2006)**, “İş Stresinin İlköğretim Okullarında Okul Yöneticileri Üzerindeki Etkisi (Konya Örneği)” başlıklı araştırmasını iş stresinin ilköğretim okul yöneticileri üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla hazırlamıştır.

Tarama modelinde gerçekleştirilen çalışmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Konya ili merkez ilçelerindeki (Karatay, Selçuklu ve Meram) Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı özel ve devlet ilköğretim okullarında 2005 – 2006 eğitim öğretim yılında görev yapmakta olan ilköğretim okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada 370 katılımcı yer almıştır. Bunlardan %7,84’ü özel okul yöneticisi, % 92,16’sı devlet okulu yöneticisidir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda Konya ili ilköğretim okullarında çalışan; kadın ve erkek yöneticilerin iş stresi boyutlarından aynı düzeyde etkilendikleri, devlet okullarında görev yapan yöneticilerin örgütsel stres kaynaklarından özel okullarda çalışan yöneticilerden daha çok etkilendikleri, stresle basa çıkma yöntemlerini özel okul yöneticilerinin daha yüksek düzeyde kullandıkları, iş ve iş çevresiyle ilgili olarak örgütsel stres kaynaklarından 20-30 yaş arasındaki yöneticilerin 31-40 yaş arasındaki yöneticilerden daha çok etkilendiği, Stresle basa çıkma yöntemlerini 20-30 yaş arasındaki yöneticilerin 41-50 yaş arasındaki yöneticilerden daha yüksek düzeyde kullandıkları, 41-50 yaş arasındaki yöneticilerin 50 yaş ve üzeri yöneticilere göre daha üst düzeyde stresle basa çıkma yöntemlerini kullandıkları saptanmıştır.

**Sümer (2007)**, “İlköğretim Okullarında Yönetici Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkilerinin Oluşturduğu Stres” başlığındaki araştırmasında;

ilköğretim okullarında yönetici davranışlarının, öğretmenler üzerindeki etkilerinin oluşturduğu stres düzeyini ortaya çıkarmak ve yönetici davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkilerinin oluşturduğu stresi azaltmaya yönelik önlemler alınmasında ilgililere katkıda bulunmak amacıyla hazırlanmıştır. Veri toplama aracı olarak anket, İstanbul ili Avrupa Yakası'nda bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 300 öğretmene uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin bağımsız sorulara verdikleri yanıtlardan en yüksek puanı “verilen işi iyi yapanlara daha çok iş yüklemesi” ifadesinin aldığı, öğretmenlerin bağımsız sorulara verdikleri en olumsuz yanıtlar incelendiğinde ise ifadeler içerisinde en düşük puanı “okul yöneticisinin yüksek hedefler belirlemesi” ifadesinin aldığı görülmüştür.

**Şahan (2006)**, “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi” başlığında yaptığı çalışmada; okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisine ilişkin öğretmen algı düzeylerini saptamayı amaçlamıştır. Amaç doğrultusunda anket, İstanbul ili Avrupa Yakası'nda yer alan 26 Ortaöğretim okullarında görevli 261 öğretmene uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre çatışma durumunda okul müdürlerinin en fazla tümleştirme stilini en az ödün verme stilini kullandıkları, öğretmenlerin en fazla strese okul müdürleri hükmetme stilini kullandıkları en az strese ödün verme stilini kullandıklarında girdikleri, kadın öğretmenlerin okul müdürü ile çatışma durumunda daha fazla strese girdiği, meslek liselerinde okul müdürlerinin hükmetme stilini daha fazla kullandıkları saptanmıştır.

**Alkın ve Ünsar (2009)**, liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine araştırmasında Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği kullanılarak, kimya(101 kişi) ve kâğıt(182 kişi) sektörlerinde çalışan 283 uygulanmış, liderlerin, cinsiyet, yaş, hiyerarşik kademe, eğitim durumu, medeni durumu, çocuk sayısı, örgütte çalışma süresi ve çalıştıkları sektöre bağlı olarak, liderlik davranışları boyutlarından bazılarında bakış açılarında farklılıklar olduğunu tespit etmiştir.

Bu araştırmalara bakıldığında, stresin varlığı, bazı durumları tetiklediği bazı sonuçlara sebep olduğu görülmektedir. Araştırmalarla ortaya konmuş bu durumun, yöneticiler, liderler ve yönetilenler etki-sebep-sonuç ilişkileriyle bilip davranışlarında bu etkileşime dikkat etmeleri gerekmektedir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Araştırma yöntemi; güvenirlik çalışması yapılmış ölçeklerin örneklem grubuna uygulanması ve elde edilen verilerin istatistikî analizleriyle yapılmıştır.

#### Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelidir. Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği ve Öğretmen Stres Ölçeği(İş-Meslek Boyutu) ile okul yöneticileri liderlik davranışlarının öğretmenlerin stres düzeyine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

#### Evren ve Örneklem

Örneklemin belirlenmesi için öncelikle Ankara ilindeki rehber öğretmenler ve rehberlik araştırma merkezi yöneticileriyle görüşülmüştür. Bu kişilerin görüşleri; seçilecek okulların öğretmen- yönetici ilişkilerinde problem yaşandığı belirtilen okullar olması yönünde olmuştur. Bu ortak görüşe göre, öğretmen-yönetici ilişkileri durumu dikkate alınarak Yenimahalle (Şükûfe Nihal, Osman Ülkümen, Mevlana) Sincan (İMKB Kayalıboğaz, Ahmet Andiçen) ve Keçiören ilçeleri (Çağlar) ilköğretim okulları, belirlenmiştir. Bu 6 ilköğretim okulunda çalışan 320 öğretmen araştırmanın evrenini, bu okullardan rastgele seçilen 201 öğretmende örneklemini oluşturmuştur. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q \text{ (Baş , 2006, s.47):}$$

*N: Hedef kitledeki birey sayısı*

*n : Örnekleme alınacak birey sayısı*

*p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)*

*q : İncelenen olayın görülmeysi sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)*

*t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer*

*d : Olayın görüliš sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasıdır.*

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 5 örnekleme hatası ile gerekli örnekleme büyüklüğü hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları belirlenen okullarda rastgele 201 öğretmene uygulanmıştır. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 5 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırma kapsamında veri toplama araçları olarak; Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği (Leader Behaviour Description Questionnaire) ve Öğretmen Stres Ölçeği (Teacher Stress Inventory); (İş-Meslek Boyutu) kullanılmıştır.

Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği; Remy (1999) tarafından öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını tanımlama(betimleme) amacıyla geliştirilmiştir. Orijinali 40 maddeden ve 6 boyuttan oluşan ölçeğin iç tutarlılık incelemesi sonucunda  $\alpha = 0,92$  güvenilirlik değeri görülmüştür.

Bu araştırma için, Lider Davranışlarını Betimleme(Tanımlama) Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla önce 50 kişilik gruba uygulanmıştır. Bu uygulama sonucunda, anketten bir madde silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde; “Grup üyelerine belirli görevler verir” maddesinin ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkilediği ve ölçekten çıkartılmaları halinde güvenilirliğin  $\alpha = 0,920$ 'den,  $\alpha = 0,924$ 'e yükseleceği belirlenmiştir.

Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği, güvenilirlik değeri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği Güvenilirlik Değeri**

Cronbach Alfa	Anketteki Madde Sayısı
,92	40

Bir madde silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde bazı maddelerin silinmesinin ölçeğin güvenilirlik değerini, ,001 düzeyinde arttırabileceği anlaşılmaktadır. Maddelerin ölçekten çıkarılması ile sağlanacak iyileşmenin son derece sınırlı olması kapsamında küçük bir örnekleme uygulanmış olması nedeniyle söz konusu maddeler korunmuştur.

Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği varyans değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Lider Davranışları Betimleme Ölçeği Toplam Varyans**

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	12,126	44,016	44,016	10,162	38,847	38,847
2	7,506	21,86	65,874	9,470	27,028	45,874

1.Liderlik Davranışları  
2.Stres

Toplam varyans tablosundaki verilerden ölçeğin iki faktörden oluştuğu söylenebilir. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde bölümü oluşturan iki faktörün toplam varyansın % 66’sını açıkladığı görülmektedir.

Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği faktör yapısı incelenirken; temel bileşenler analizinden yararlanılmış ve Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır.

Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeğinin temel bileşenler matrisi Tablo 3’de verilmiştir.



**Tablo 3. Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeğinin Faktör Yükleri**

<b>Yapıyı Harekete Geçirme Boyutu</b>	<b>Bileşenler</b>	
1.Grup üyelerini destekler.	<b>,584</b>	,382
2.Grubun bir üyesi olmak için özel bir gayret göstermez.	<b>,623</b>	-,231
3.Yeni fikirlerini grupla birlikte uygulamaya sokar.	<b>,468</b>	,171
5.Grubun gerçek lideri gibi davranır.	<b>,494</b>	,299
6.Anlaşılması kolaydır.	<b>,552</b>	,229
7.Grup üyelerini dinlemek için zaman ayırır.	<b>,538</b>	,154
8.Kendisinin eleştirilmesine izin vermez.	<b>,468</b>	,088
9.Her şeyi kendisine saklar, kimseyle paylaşmaz.	<b>,557</b>	,182
10.Grubun sözcüsüdür.	<b>,720</b>	,207
11.Davranışlarının gerekçelerini açıklamaz.	<b>,642</b>	,208
12.Grubu bilgilendirir.	<b>,576</b>	,028
13.Gruba danışmadan hareket eder.	<b>,471</b>	-,226
14.Grup üyelerinin arkasında durur.	<b>,630</b>	,256
15.Tüm grup üyelerine eşiti gibi davranır.	<b>,488</b>	,277
16.Arkadaşça ve sıcak bir tutum içerisindedir.	<b>,411</b>	,235
17.Grupla konuşurken, grup üyelerinin rahatlamasını sağlar.	<b>,619</b>	,106
18.Grup üyelerinin onlardan ne beklendiğini anlamalarını sağlar.	<b>,642</b>	-,004
19.Grubun sözcüsü olarak konuşur.	<b>,705</b>	-,240
20.Grubun önerilerini uygulamaya koyar.	<b>,474</b>	,130
<b>İlgi Boyutu</b>	<b>Bileşenler</b>	
21.İşlerin zamanında tamamlanması vurgular.	,285	<b>,502</b>
22.Kötü yapılan işleri eleştirir.	-,156	<b>,633</b>
23.Değişiklikler hakkında önceden uyarıda bulunur.	,243	<b>,757</b>
24.Yönetim yaklaşımı tehdit ve cezaya dayanır.	-,076	<b>,599</b>
25.Grup üyelerine karşı şeffaf bir yönetim yaklaşımı sergiler.	,212	<b>,609</b>
26.Grup üyelerine belirli görevler verir.	-,216	<b>,468</b>
27.Yapılması gereken işleri planlar.	,209	<b>,771</b>
28.Net performans standartları oluşturur.	,322	<b>,647</b>
29.Grup üyelerini aynı prosedürleri kullanmaya teşvik eder.	,265	<b>,540</b>
30.Kendisine yukarıdan verilen talimatları grup üyelerine aynen aktarır.	,269	<b>,692</b>
31.Değişiklik yapmakta isteklidir.	,215	<b>,700</b>
32.Organizasyondaki görev ve sorumluluklarının grup üyelerince anlaşılmasını sağlamıştır.	,267	<b>,551</b>
33.Grup üyelerinden kural ve prosedürleri uygulamalarını ister.	,210	<b>,515</b>
34.Gerekli eylemleri yerine getirmekte etkisiz kalır.	-,283	<b>,620</b>
35.Grup üyelerinin tam kapasite ile çalışmalarını sağlamaya çalışır.	,138	<b>,569</b>
36.Grup üyelerinin iyiliği için üstlerini harekete geçmeye zorlar.	,023	<b>,540</b>
37.Önemli konularda grubun onayını alır.	-,304	<b>,770</b>
38.Grup üyelerinin koordineli çalışmasını sağlamaya çalışır.	-,345	<b>,821</b>
39.Grubun bir takım olarak çalışmasını sağlar.	-,258	<b>,718</b>

Faktör analizi sonrasında; ölçeğin iki faktöre ayrıldığı görülmüştür. Bu boyutlar ölçeğin, Yapıyı Harekete Geçirme (1-19 maddeler YHG) ve İlgi (20-30 maddeler İlgi) boyutları olarak adlandırılmıştır. Ölçek puanlanırken; 2.7.8. 10. ve 36. sorular ters puanlanması gerektiğinden bu maddeler ters puanlanmıştır.

Ünsar ve Alkın (2009) Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi araştırmasında Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği faktör analizinde, etki (hükmetme), iletişim ve temsil etme, örgütlenme, üretim, bütünleştirme ve üyeliğin korunması boyutlarına ayrıldığını (Ünsar&Alkın, 2009, s. 39) belirtmişlerdir.

Ölçeğin araştırmalarda farklı boyutlara ayrılması; araştırmalardaki örneklem gruplarının yapılarıyla ilgili olduğu söylenebilir.

Öğretmen Stres Ölçeği (Teacher Stress Inventory); Dr. Micheal J. Fimian (Fimian M.J. (1985) tarafından geliştirilmiştir. Orijinal ölçeğin iç tutarlılık incelemesinde  $\alpha = 0,92$  güvenilirlik değeri görülmüştür. Öğretmen Stres Ölçeği 6 boyut ve 74 sorudan oluşmaktadır.

Bu araştırma kapsamında ölçeğin “İş-Meslek” boyutu alınmıştır. 20 sorudan oluşan bu boyutun geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla önce 50 kişilik gruba uygulanmıştır. Bu çalışma sonucunda anketten bir madde silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde; “Stres altında kendimi değerli hissedirim” maddesinin ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkilediği güvenilirliğin  $\alpha = 0,926$ ’den,  $\alpha = 0,928$ ’e yükseleceği belirlenmiştir.

Öğretmen Stres Ölçeği güvenilirlik değeri, Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4. Öğretmen Stres Ölçeği(İş Meslek Boyutu) Güvenilirlik Değeri**

Cronbach Alfa	Anketteki Madde Sayısı
,92	20

Bir madde silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde bazı maddelerin silinmesinin ölçeğin güvenilirlik değerini, ,001 düzeyinde arttırabileceği anlaşılmaktadır. Maddelerin ölçekten çıkarılması ile sağlanacak iyileşmenin son derece sınırlı olması nedeniyle söz konusu maddeler korunmuştur.

Ölçeğe ilişkin varyans değerleri Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5. Öğretmen Stres Ölçeği(İş Meslek Boyutu) Toplam Varyans**

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	7,304	48,695	48,695	7,304	48,695	48,695

Toplam Varyans tablosundaki verilerden ölçeğin 1 faktörden oluştuğu görülmektedir. Varyans değerleri incelendiğinde bölümü oluşturan 1 faktörün toplam varyansın % 49’unu (tüm maddelerin 0.4 yüksek yükleme değerine sahip olması tüm maddelerin ölçeğe katkı sağladığını göstermekte) açıkladığı görülmektedir.

Öğretmen Stres Ölçeği(İş-Meslek Boyutu) faktör analizinde Tablo 6’da görüldüğü gibi Temel Bileşenler Analizi yönteminden yararlanılmıştır.

**Tablo 6. Öğretmen Stres Ölçeği Faktör Yükleri**

<b>Sorular</b>	<b>Bileşenler</b>
1.Stres altında kendimi güvensiz hissedirim.	,536
2.Stres başa çıkmadığım bir histir.	,616
3.Stres beni endişeli yapar	,635
4.Strese girdiğimde normalden daha fazla uyurum.	,609
5.Strese neden olan olayı sürüncemede bırakırım	,745
6.Stres altında çok çabuk yorulurum	,762
7.Stres bende bitkinlik hissi yaratır.	,530
8.Stres bende halsizlik hissi yaratır.	,532
9.Stres anında kan basıncımın yükseldiğini hissedirim.	,705
10.Stres anında kalp atışlarımın hızlandığını hissedirim.	,642
11.Stres anında daha hızlı nefes alıp veririm.	,842
12.Stres bende uzun süren mide ağrılarına yol açar.	,654
13.Stres anında mideme kramplar girer.	,840
14.Stres midemin asit salgılamasına yol açar.	,905
15.Stresle reçetesiz hafif ilaçlar kullanarak başa çıkmaya çalışırım.	,835
16.Stresle reçeteli sakinleştirici ilaçlar kullanarak başa çıkmaya çalışırım.	,837
17.Stresle alkol kullanarak başa çıkmaya çalışırım.	,525
18.Strese altında sağlığım bozulur hastalanırım.	,677

Her iki ölçekte de elde edilen verilerin güvenilirliğinin hesaplanmasında Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Ölçeklerin her ikisinde de  $\alpha = 0,92$ 'un üzerinde bir güvenilirlik değerine sahip olduğu bulunmuştur.

Ölçeklerle ilgili yukarıda verilen analiz sonuçlarından hareketle her iki ölçeğin de geçerli ve güvenilir oldukları söylenebilir.

### **Verilerin Toplanması**

Ankara ilindeki 6 ilköğretim okulundaki öğretmenlere soru formları araştırmacı ve okul rehber öğretmenleri tarafından dağıtılmış, daha sonra yine araştırmacı ve rehber öğretmen tarafından toplanmıştır.

Ölçeklerdeki soruların davranış etkileri 5'li derecelendirme ile puanlanmıştır. Veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 programı kullanılarak yapılmıştır.

### **Verilerin Çözümlenmesi**

Verilerin çözümlenmesinde örneklemin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testinden, liderlik davranışları ve öğretmenlerin stres düzeylerinin belirlenmesinde; ortalama ve standart sapma değerlerinden, yönetici liderlik davranışları ile öğretmenlerin stres düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma durumu için t-testinden, yaş, kıdem ve gelidr düzeyine göre farklılaşma durumu için Anova, yönetici liderlik davranışları ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon ve yönetici liderlik davranışlarının öğretmenlerin stres düzeyleri etki derecesinin belirlenmesinde regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde örneklemin, demografik özellikleri, yönetici liderlik davranışlarının öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi ile stres düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu incelenmiştir.

#### Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı; frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri tablolarıyla ve altında açıklamalarıyla verilmiştir.

*Tablo 7. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı*

Cinsiyet	f	%
Kadın	131	66
Erkek	70	34
Toplam	201	100

Tablodaki değerlerden katılımcıların % 66'sının kadın, % 34'ünün erkek olduğu anlaşılmaktadır.

*Tablo 8. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı*

Yaş Grupları	f	%
20-30 Yaş Arası	31	16
31-40 arası	138	68
41-.. Üzeri Yaş	32	16
Toplam	201	100

Tablodaki değerlerden katılımcıların % 16'sının 20-30 yaş arası, % 68'inin 31-40 yaş arası, % 16'sının 41-.. üzeri yaş, olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 9. Örneklem Grubunun Kıdemlerine Göre Dağılımı**

Kıdemler	f	%
1-5 yıl arası	54	27
6-10 yıl arası	84	42
11- ...yıl üzeri	63	31
Toplam	201	100

Tablodaki değerlerden katılımcıların % 54'ünün 1-5 yıl arası, % 81'inin 6-10 yıl arası, % 63'ünün 11-.. yıl üzeri kıdeme sahip oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 10. Örneklem Grubunun Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı**

Aylık Gelir Grubu	f	%
1500-2500 TL arası	34	17
2501-3500 TL arası	108	54
3001- üzeri	59	29
Toplam	201	100

Tablodaki değerlerden katılımcıların % 17'sinin 1500-2500 TL arası, % 54'inin 2501-3500 TL arası, % 29'unun 3001- ... üzeri arası aylık gelire sahip oldukları anlaşılmaktadır.

## Okul Yöneticileri Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Stres Düzeylerinin Etki Derecesine İlişkin Bulgular

Araştırmada verilerin analiz edilmesinden önce, verilerin normal dağılım özelliği gösterip göstermediğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla Kolmogorov-Smirnov Z testi<sup>1</sup> yapılmış ve sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir

**Tablo 11. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları**

Faktör		Liderlik Davranışı	Stres
N		201	201
Normal Parametreler	Ortalama	2,42	3,48
	Std. Sapma	,378	,75
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	,077	,18
	Pozitif	,074	,11
	Negatif	-,077	-,18
Kolmogorov-Smirnov Z		1,09	1,64
Anlamlılık		,18	,21

Analiz sonuçları anlamlılık değeri  $p > 0,05$  olduğu için örneklemin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmış, örneklemin hedef kitleyi temsil ettiği kabul edilmiştir.

Yönetici liderlik davranışlarının öğretmenlerin stres düzeyine etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

Yönetici liderlik davranışları ile öğretmenlerin stres düzeyinin belirlenmesi için ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12’de verilmiştir.

<sup>1</sup> Kolmogorov-Smirnov Z testi verilerin dağılımını belirlemeye yönelik bir testtir. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı belirlenirse t-test, varyans analizi gibi parametrik analiz yöntemleri kullanılabilir. Eğer araştırma verileri normal dağılmıyorsa parametrik olmayan ki-kare yöntemi kullanılır.



**Tablo 12. Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Stres Düzeyleri**

	Öğretmen Sayısı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Lider Davranışları	201	87,00	142,00	118,37	12,08
Stres	201	29,00	87,00	54,97	10,31

Tablodaki verilerden, yönetici liderlik davranışlarının ortanın altında bir düzeyde görülmektedir. Bu bulgudan hareketle okul yöneticileri liderlik davranışları olarak sistematik bir yönetim yaklaşımı sergilemedikleri söylenebilir.

Okul yöneticileri liderlik davranışları ile stres düzeyi arasındaki korelasyon Tablo 13’de verilmiştir.

### **13. Liderlik Davranışları İle Stres Düzeyi Arasındaki Korelasyon**

		Lider Davranışları	Stres
Lider Davranışları	Pearson Korelasyon	1	-,20**
	p		,004
Stres	Pearson Korelasyon	-,20**	1
	p	,004	

\*\* İlişki 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 13’de Liderlik Davranışları ile Stres Düzeyi arasındaki ilişkinin  $p < .01$  düzeyinde istatistiksel olarak .04 anlamlı olduğu görülmektedir. Liderlik Davranışları ile Stres arasındaki korelasyonun negatif yönde ve -.20 düzeyinde olduğu görülmektedir.

Okul yöneticileri liderlik davranışlarının öğretmenlerin stres düzeylerine etki derecesini ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yordanan değişken olan stres ile yordayıcı değişken olan lider davranışı arasındaki regresyon değerleri Tablo 14’te verilmiştir.

**Tablo 14. Liderlik Davranışının Stresi Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi**

Değişkenler	B	Std. Hata	Standartlaştırılmış Beta ( $\beta$ )	t	p
Sabit	75,208	7,049		10,67	,000
Liderlik Davranışı	-,171	,059	-,20	-2,89	,004(a)
R= .20      R <sup>2</sup> = .04 F= 8,33      p< .01					

a. Bağımlı Değişken: Stres

Tablo 14’te görüldüğü gibi varyans analizi sonucunun anlamlı çıkması (F= 8.33, p< .01), yordayıcı değişken durumundaki liderlik davranışının, stresi açıkladığını göstermektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin stres düzeylerinin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{Stres} = 75,208 + 0.20 (\text{Liderlik Davranışı})$$

Yönetici liderlik davranışı değişkeni, stres değişkenindeki varyansın % 4’ünü açıklamaktadır.

### **Öğretmenlerin Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Stres Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumu**

Öğretmenlerin, yönetici liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile stres düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunu göstermek için t-testi ve anova analizi yapılmıştır.

## Cinsiyete Göre; Öğretmenlerin Liderlik Algısı İle Stres Düzeyi Farklılaşması

Öğretmenlerin, yönetici liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve stres düzeylerinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimi Tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Cinsiyete Göre Farklılaşması**

	Cinsiyet	Öğretmen Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Liderlik Davranışları	Kadın	131	118,77	11,75
	Erkek	70	117,63	12,74
Stres	Kadın	131	54,14	10,021
	Erkek	70	56,53	10,72

Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden erkek öğretmenlerin lider davranışı algı ortalaması ile kadınların ortalaması birbirine yakın düzeyde olduğu, stres ortalamasında ise kadınlar biraz düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Liderlik davranışı algısı ve stres düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma durumu t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16. Liderlik Algısı ile Strese Düzeyinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları**

		t-testi		
		t	sd	p
Liderlik Davranışları	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,64	199	,34
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	,62	131,50	
Stres	Varyansların Eşitliği Varsayımı	-1,57	199	,57
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	-1,54	133,07	

Tablonun anlamlılık(p) sütunundaki değerlerden öğretmenlerin, yönetici liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasındaki farklılaşma  $p < .05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır.

### **Yaş Grubuna Göre; Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Farklılaşması**

Öğretmenlerin, okul yöneticileri liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve stres düzeylerinin yaşlarına göre değişimi Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Yaşlarına Göre Farklılaşması**

		Öğretmen Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Lider Davranışları	20-30 Yaş Arası	31	114,80	10,38
	31-40 Yaş Arası	138	119,18	12,19
	41-.. Üzeri Yaş	32	118,31	12,84
	Toplam	201	118,37	12,084
Stres	20-30 Yaş Arası	31	57,54	11,95
	31-40 Yaş Arası	138	53,48	9,09
	41-.. Üzeri Yaş	32	58,87	12,22
	Toplam	201	54,97	10,30

Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden liderlik davranışlarına ait ortalamaların yaşa bağlı olarak arttığı, stres düzeyine ilişkin ortalamaların ise 31-40 yaş grubunda düşük, diğer yaşlarda yüksek olduğu gözlenmektedir.

Öğretmenlerin, yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve stres düzeyleri ile yaşları arasındaki değişim anova analizi kullanılarak Tablo 18’de incelenmiştir.

**Tablo 18. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Yaşlarına Göre t Testi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	f	p
Liderlik Davranışları	Gruplar Arası	486,20	2	243,10	1,68	,190
	Grup İçi	28716,81	198	145,03		
	Toplam	29203,01	200			
Stres	Gruplar Arası	998,17	2	499,08	4,88	,009
	Grup İçi	20249,64	198	102,27		
	Toplam	21247,82	200			

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden 41-... yaş üzeri grubunda  $p = .0190$ ; Stres için  $p = .009$  olduğu görülmektedir.

**Tablo 19. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Yaşlar Arası Farklılığı**

Yaş Grubu	Yaş Grubu Farkları	Ortalama Farklılık	Standart Hata	p
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş	4,063(*)	2,01	,045
41-.. üzeri	31-40 Yaş	5,39(*)	1,98	,007

\* ilişki .05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 19’da anlamlılık(p) .045 sütunundaki değerlerden stres düzeyleri bakımından 20-30 yaşları ile 31-40 yaşları ve 31-40 yaşları ile 41-..üzeri yaşlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir.

### **Kıdemlerine Göre; Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Farklılaşması**

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve stres düzeylerinin kıdemlerine bağlı olarak değişimi Tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Kıdemlerine Göre Farklılaşması**

	Kıdem Grubu	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Hata
Lider Davranışları	1-5 yıl arası	54	87,00	134,00	116,65	1,57
	6-10 yıl arası	84	93,00	142,00	119,15	1,39
	11-.. yıl üzeri	63	88,00	137,00	118,37	,85
	Toplam	201	87,00	142,00	118,37	,85
Stres	1-5 yıl arası	54	39,00	87,00	10,62	,120
	6-10 yıl arası	84	29,00	84,00	9,35	,056
	11-.. yıl üzeri	63	38,00	83,00	11,14	,10
	Toplam	201	29,00	87,00	10,30	,06

Öğretmenlerin okul yöneticileri liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve stres düzeylerinin kıdemlerine bağlı olarak değişimi; ortalama sütunundaki değerlerden liderlik davranışlarına ait ortalamaların kıdemlerine bağlı olarak arttığı, stres düzeyine ilişkin ortalamanın ise önce artış sonra düşüş gösterdiği gözlenmektedir.

Öğretmenlerin, yönetici liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve stres düzeyleri ile kıdemleri farklılaşması anova analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Kıdemlere Göre t Testi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	f	p
Lider Davranışları	Gruplar Arası	223,99	2	111,99	,77	,47
	Grup İçi	28979,01	198	146,36		
	Toplam	29203,01	200			
Stres	Gruplar Arası	305,95	2	152,98	1,5	,24
	Grup İçi	20941,86	198	105,77		
	Toplam	21247,82	200			

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden lider davranışları için  $p = .47$ ; Stres için  $p = .24$ ) öğretmenlerin yönetici Liderlik Davranışı ve Stres Düzeyleri ile Kıdemleri arasındaki ilişkinin  $p < .01$  düzeyinde anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

#### **Aylık Gelir Düzeylerine Göre; Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Farklılaşması**

Öğretmenlerin yönetici liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve stres düzeylerinin gelir düzeylerine bağlı olarak değişimi Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Gelir Düzeyine Göre Farklılaşması**

	Aylık Gelir Düzeyi	Öğretmen Sayısı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Hata
Lider Davranışları	1500-2500 TL arası	34	93,00	137,00	116,91	1,91
	2501-3500 TL arası	108	87,00	142,00	119,65	1,22
	3501-... üzeri TL	59	95,00	137,00	116,86	147
	Toplam	201	87,00	142,00	120,05	,32
Stres	1500-2500 TL arası	34	29,00	84,00	51,35	2,07
	2501-3500 TL arası	108	38,00	87,00	55,30	,89
	3501-... üzeri TL	59	39,00	83,00	56,44	1,42
	Toplam	201	29,00	87,00	54,9701	,72702

Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden yönetim davranışlarına ve stres düzeyine ait ortalamaların önce artış sonra düşüş gösterdiği gözlenmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve stres düzeyleri ile gelir düzeyleri arasındaki ilişki anova analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.



**Tablo 23. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Gelir Düzeyine Göre t Testi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	f	p
Lider Davranışları	Gruplar Arası	385,04	2	192,52	1,323	,269
	Grup İçi	28817,97	198	145,54		
	Toplam	29203,01	200			
Stres	Gruplar Arası	584,60	2	292,30	2,801	,063
	Grup İçi	20663,22	198	104,36		
	Toplam	21247,82	200			

**Tablo 24. Liderlik Algısı ile Stres Düzeyinin Gelir Düzeyine Göre Anlam Farklılığı**

Aylık Gelir Düzeyi	Gelir Düzeyi Farkları	Ortalama Farklılık	Standart Hata	p
1500-2500 Arası	3501- ..üzeri	,5,09*	2,20	,022

Tablo 24’de 1500-2500 TL gelir düzeyi ile 3501-..üzeri gelir düzeyi arasında .022 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Bu bulgulardan hareketle, gelir düzeyi alt grupta yer alan öğretmenlerin, lider davranışlarını algılamasından kaynaklanan stres düzeyi, gelir düzeyi en üst grupta yer alan öğretmenlerden farklı olmaktadır.

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölüm, sonuç, tartışma ve öneriler başlıkları altında anlatılmıştır.

#### Sonuç

Okul yönetici liderlik davranışlarının öğretmenlerin stres düzeylerine etkilerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları aşağıda sunulmuştur:

- Öğretmenlerin; yönetici liderlik davranışları ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında istatistiksel açıdan  $p < .01$  düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul yönetici liderlik davranışlarının öğretmenlerin stres düzeylerini arttırdığı, sonucuna varılmıştır.
- Okul yönetici liderlik davranışları, öğretmenlerde strese neden olduğundan yöneticilerin, liderlik davranışlarını uygun sergileyemedikleri söylenebilir.
- Öğretmenlerin stres düzeylerinin ortalama aldığı değer yüksektir çıkmıştır. Öğretmenlerin stres düzeyi ortanın üzerinde olduğundan, öğretmenlerin stres altında oldukları söylenebilir.
- Çıkan sonuçlar bir bütün halinde değerlendirildiğinde, okul yöneticileri liderlik davranışlarını tam anlamıyla yerine getiremedikleri, bu durumun öğretmenlerin stres düzeyine yansıdığı söylenebilir.
- Öğretmenlerin; liderlerin davranışına ilişkin algıları ve stres düzeyi ile cinsiyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.
- Öğretmenlerin; liderlerin davranışı ilişkin algıları ve stres düzeyleri ile yaşları arasında istatistiksel açıdan  $p < .01$  düzeyinde anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Liderlerin davranışları, öğretmenlere yaşlarına bağlı olarak, öğretmenlerin orta ve yukarı yaşlarda stres düzeyinin farklılık gösterdiği yükseldiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

- Öğretmenlerin; liderlerin davranışına, ilişkin algıları ve stres düzeyleri ile kıdemleri istatistiksel açıdan  $p < .01$  düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.
- Öğretmenlerin; liderlerin davranışına ilişkin algıları ve stres düzeyleri ile gelir düzeyleri arasında istatistiksel açıdan  $p < .01$  düzeyinde anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Gelir düzeyi en alt grupta olan öğretmenlerle, gelir düzeyi en üst grupta olan öğretmenlerin stres düzeyinde anlamlı farklılık olduğu alt gelir grubunda stres düzeyinin fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **Tartışma**

- Öğretmenlerin; yönetici liderlik davranışları ile stres düzeyleri arasındaki ilişki istatistiksel açıdan  $p < .01$  düzeyinde anlamlı bulunmuş, yönetici liderlik davranışlarının öğretmenlerin stres düzeylerini arttırdığı, sonucuna varılmıştır. Okul yöneticileri, liderlik davranışlarını uygun sergilemediklerinde, bu durumun öğretmenlerde stres artışına neden olabileceği söylenebilir. Yöneticilerin genel olarak davranışlarını uygun sergilememelerinin stresi tetiklediği Demir (2002) tarafından öğrenciler üzerinde yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.
- Öğretmenlerin stres düzeyleri ortalaması yüksek çıkmıştır. Bu bulgulardan hareketle öğretmenlerin stres altında oldukları söylenebilir. Bu alan % 4 olarak bilinmelidir.
- Lider Davranışının öğretmen stres düzeyine etkisinde cinsiyete göre farklılık görülmemiştir. Bu araştırma bulguları, Ok (2006) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Bu sonuçlardan hareketle Lider davranışlarını algılamada kadın ve erkek öğretmenler arasında farklılık görülmediği söylenebilir.
- Öğretmenlerin; liderlik davranışına ilişkin algıları ve stres düzeyleri ile yaşları arasında istatistiksel açıdan  $p < .01$  düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Farklılık olan 20-30 yaş ile 31-40 ve 20-30 ile 41-.. üzeri yaş gruplarında görülmüştür. Bu farklılık, alt seviyesindeki kişilerin liderleri tanıma süresi az olması, sorumluluğun az olmasından kaynaklanabilir. Ok

(2005) 20-30 yaş arasındakilerin 31-40 yaş arasındakilerden daha çok etkilendiği, stresle basa çıkma yöntemlerini 20-30 yaş arasındakilerin 41-50 yaş arasındakilerden daha yüksek düzeyde kullandıkları, 41-50 yaş arasındakilerin 50 yaş ve üzerindekiilere göre daha üst düzeyde stresle basa çıkma yöntemlerini kullandıkları saptanmıştır.

- Öğretmenlerin; kıdemlerine göre liderlik davranış algıları ve stres düzeyleri istatistiksel açıdan  $p < .01$  düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgulardan hareketle liderlik davranış algıları ve stres düzeyleri üzerinde kıdemden daha çok yönetici liderlik davranışlarının etkili olduğu söylenebilir.
- Öğretmenlerin; liderlik davranışına ilişkin algıları ve stres düzeyleri ile gelir düzeyleri arasında istatistiksel açıdan  $p < .01$  düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Gelir düzeyi en alt grupta olan öğretmenlerle, gelir en üst grupta yer alan öğretmenlerin, liderlik davranışlarını algılamada, içinde buldukları maddi koşulların etkili olabileceği söylenebilir.

## **Öneriler**

Öneriler bölümü, araştırmacılara öneriler ve uygulayıcılara öneriler başlıklarında anlatılmıştır.

### **Araştırmacılara Öneriler**

- Öğretmenlerin stresi üzerinde; okul yönetici lider davranışları dışında etken olan faktörlerin belirlenmesi için araştırmalar yapılabilir.
- Araştırmanın benzerleri daha büyük ve daha fazla ili kapsayan okullar üzerinde gerçekleştirilerek, sonuçlardan genellemeye gidilebilir.
- Araştırma örneklemi cinsiyet olarak eşit veya dengeli sayılarla alınarak, alt problemlerin çözümünde farklılaşma incelenebilir.

## Uygulayıcılara Öneriler

- Okul yöneticilerinin daha etkin liderlik davranışlarını yerine getirebilmeleri için; yönetimle ilgili hizmet içi seminerler düzenlenmelidir.
- Okul yöneticilerinin daha etkin olması, okulların daha etkili yönetilmesine olanak sağlayacaktır. Bunu için; okul yöneticilerinin konu hakkında eğitim yönetimi bölümlerinde yüksek lisans eğitim almış öğretmenlerden seçilmeleri önerilmektedir.
- Öğretmenlerin stres düzeylerinin düşmesi de daha verimli eğitim-öğretim etkinliklerinin sağlanmasına etken olacaktır. Bunun için öğretmenlere de stres yönetimi hakkında Milli Eğitim Müdürlükleri'nce seminerler düzenlenmelidir.
- Okul yöneticileri okulda öğretmenlerin kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri; yönetim, eğitim ve diğer personelin etkin katılımına dayalı demokratik bir hava oluşturulması konusunda çalışmalar yaparak tüm kademelerdeki iletişim kanallarını açık tutan bir iletişim yapısı kurmalı ve bu tür bir yapının geliştirilmesinde okuldaki herkesi cesaretlendirmelidir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalin, A.(1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Açıkgözü K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G.(1994). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Akgemici, T. (2001). Örgütlerde stres yönetimi. *Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 15( 1- 2),301- 310.
- Apuhan, R. Ş. (1997). *Doğru yönetim-kesin sonuç*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Arıkan, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon* : Nobel Yayıncılık. Ankara
- Artan, İ. (1986). *Örgütsel stres kaynakları ve yöneticiler üzerinde bir uygulama*. İstanbul: Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları.
- Arthur. R. R.(2003). *Stres yönetimi*. (Çev. Sahin Cüceloğlu), Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim sanatı: Başarılı yönetim ve yöneticilik teknikleri*. Ankara: Yargı.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2000). *Öğretime elemanlarının iş stresi, kuram ve uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2007). *Karşılaştırmalı eğitim sistemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baltaş, A.(1997). *Stres altında ezilmeden öğrenmede ve sınavlarda üstün başarı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z., & Baltaş, A. (1997). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (1982). *Eğitime giriş*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ.E. (2004). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Binbaşıoğlu, C. (1998). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.

- Braham, B.J. (2002). *Stres yönetimi*. (Çev: Diker, V.G.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Budak, G., & Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. İzmir: Hayat Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi. Yeni Baskı.
- Ceylan, A. (1997). *Örgütsel davranışın bireysel boyutu*. G.Y.T.E.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çelikkol, A. (2003). Küreselleşme ve endüstri psikiyatrisi. *Ulusal Sosyal Psikiyatri Kongresi, 2003*.
- Deniz, M., Demirel, E., & Ramazanoğlu, F. (2008). yönetici performansını değerlendirmede iki önemli değişken: planlama tutumu ve denetim zamanı (gençlik ve spor genel müdürlüğü örneği). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(1)175- 194*.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2009). *İşletme yönetimine giriş*. 7. Baskı. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, Okul Yöneticisi ve Öğretmen Algılarına Göre, İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi, (29), 27- 45*.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 7. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (2005). *Davranış bilimler*. İstanbul: Beta Basım A.S.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve yönetim*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü 2006, Van.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. (2008). *Meslek yüksek okulları için yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gerard, H. (1998). *Stresle baş etmek*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91- 109
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61–85.
- Güler, Z., Öztürk, N., & Başpınar, H. G. (2001). *İş yaşamında stres ve kamu kurumlarındaki sekreterler üzerine bir uygulama*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2001). *Stres ve stresle başa çıkma, yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Keskin, G. (1997). Örgütsel stres ve Erzurum’da kamu çalışanları üzerine bir uygulama. *Verimlilik Dergisi*, (2),141- 134.
- Koçel, T. (1987). *Yönetimde stres yaratan faktörler, stres yönetimi semineri*. Gebze: TUSSIDE Yayınları.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Köknel, Ö.(1998). *Zorlanan insan, kaygı çağında stres*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Micheal J. Fimian (*Fimian M.J. (1985) The development of an instrument to measure occupational stress in teachers, Techniques: A Journal of Remedial Education and Counseling*, 270-285.)
- Ok, İ. (2006). *İş stresinin ilköğretim okullarında okul yöneticileri üzerindeki etkisi*. Konya Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.



- Özgüven, İ. E. (2003). *Endüstri psikolojisi*. Ankara: Pdrem.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde stres kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pehlivan, İ. (2000). *İş yaşamında stres*. 1. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (2002). *İş yaşamında stres*. 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Remy M. Nicholas (1999) (Leader Behaviour Description Questionnaire (LDPQ); “The Relationship of Principal Leadership Styles and School Site Conditions to Stress Levels of Elementary School Teachers”
- Sabuncuoğlu, Z. (1995). *Personel yönetimi, politika ve yönetsel teknikler*. İstanbul: Teknografik Matbaacılık.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sökmen, A. (2005). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin stres nedenlerinin belirlenmesinde cinsiyet faktörü. Adana’da Ampirik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 1- 27.
- Sümer, T. K. (2007). *İlköğretim okullarında yönetici davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkilerinin oluşturduğu stres*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahan, İ. (2006). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, N. H. (1998). *Stresle başa çıkma-olumlu bir yaklaşım*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi ilköğretim ve ortaöğretim müdürleri için*. 7. Basım, Ankara: Pegem Yayınları.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, A., & Bektaş, M. (2008). *İşletme yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Töremen, F., & Kolay, Y. (2003). İlköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, (160).
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. 4. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Ünsar S.&Alkın C. Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Araştırması *Araştırma Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 9/3 (2007). 75-94

## **EKLER**

EK 1 : Anket A ve B formu

## ANKET

Aşağıda tez çalışması için hazırlanan soru formu yer almaktadır.

Tez çalışması kapsamında ilköğretim okul müdürlerinin kullandıkları yönetim yaklaşımları(davranışları)nın öğretmenlerin iş stresi üzerindeki etkisini belirlemeye çalışacağız. Anket sorularına içtenlikle cevap vermeniz çalışmanın başarısı için büyük önem arz etmektedir.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Adı :

Soyadı :

(NOT: Aşağıdaki bir takım sorulara vereceğiniz cevaplar araştırma verilerini farklı özelliklere gruplamak ve bilimsel çıkarımlara ulaşmak için kullanılacaktır. Yardımcı olacağımız ümidiyle, teşekkür ederim.)

Okul :

Cinsiyet : ( ) Kadın ( ) Erkek Yaşınız : ...

Kıdeminiz (Toplam Çalışma süresi) ... yıl Bu okulda çalışma süreniz ... yıl

Ailenizin Toplam Aylık Gelir Düzeyi: ( ) 1501 -2500 TL arası ( ) 2501- 3500 TL arası  
( ) 3501- ... üzer.

**A** Aşağıda okul müdürünüzün sergileyebileceği bir takım davranışlar sıralanmıştır. Sizden müdürünüzün her bir davranışı ne kadar sıklıkla sergilediğini belirtmenizi istiyoruz. Bunu, lütfen en uygun kutucuğa işaretleyiniz.

DAVRANIŞLAR	Her Zaman	Genellikle	Bazen	Çok Az	Hiç
Grup üyelerini destekler.	( )	( )	( )	( )	( )
Grup üyelerine karşı şeffaf bir yönetim yaklaşımı sergiler.	( )	( )	( )	( )	( )
Grubun bir üyesi olmak için özel bir gayret göstermez.	( )	( )	( )	( )	( )
Yeni fikirlerini grupla birlikte uygulamaya sokar.	( )	( )	( )	( )	( )
Grubun gerçek lideri gibi davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
Anlaşılması kolaydır.	( )	( )	( )	( )	( )
Yönetim yaklaşımı tehdit ve cezaya dayanır.	( )	( )	( )	( )	( )
Grup üyelerini dinlemek için zaman ayırır.	( )	( )	( )	( )	( )
Kötü yapılan işleri eleştirir.	( )	( )	( )	( )	( )
Değişiklikler hakkında önceden uyarıda bulunur.	( )	( )	( )	( )	( )
Kendisinin eleştirilmesine izin vermez.	( )	( )	( )	( )	( )
Her şeyi kendisine saklar, kimseyle paylaşmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
Grup üyelerinin iyiliği için çaba harcar.	( )	( )	( )	( )	( )
Grup üyelerine belirli görevler verir.	( )	( )	( )	( )	( )
Grubun sözcüsüdür.	( )	( )	( )	( )	( )
Yapılması gereken işleri planlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Net performans standartları oluşturur.	( )	( )	( )	( )	( )
Grubu bilgilendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
Gruba danışmadan hareket eder.	( )	( )	( )	( )	( )
Grup üyelerinin arkasında durur.	( )	( )	( )	( )	( )
İşlerin zamanında tamamlanmasını vurgular.	( )	( )	( )	( )	( )
Tüm grup üyelerine eşiti gibi davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
Grup üyelerini aynı prosedürleri kullanmaya teşvik eder.	( )	( )	( )	( )	( )
Kendisine üstten verilen emirleri grup üyelerine aynen aktarır.	( )	( )	( )	( )	( )
Değişiklik yapmakta isteklidir.	( )	( )	( )	( )	( )
Organizasyondaki görev ve sorumluluklarının grup üyelerince anlaşılmasını sağlamıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
Arkadaşça ve sıcak bir tutum içerisindedir.	( )	( )	( )	( )	( )
Grup üyelerinden kural ve prosedürleri uygulamalarını ister.	( )	( )	( )	( )	( )
Gerekli eylemleri yerine getirmekte etkisiz kalır.	( )	( )	( )	( )	( )
Grupla konuşurken, grup üyelerinin rahatlamasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Grup üyelerinin onlardan ne beklendiğini anlamalarını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Grubun sözcüsü olarak konuşur.	( )	( )	( )	( )	( )
Grubun önerilerini uygulamaya koyar.	( )	( )	( )	( )	( )
Grup üyelerinin tam kapasite ile çalışmalarını sağlamaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
Başkalarının grubun liderliğini üstlenmesine izin verir.	( )	( )	( )	( )	( )
Grup üyelerinin iyiliği için üstlerini harekete geçmeye zorlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Önemli konularda grubun onayını alır.	( )	( )	( )	( )	( )
Grup üyelerinin koordineli çalışmasını sağlamaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
Grubun bir takım olarak çalışmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )

**B** Aşağıda strese karşı karşıya kalan insanların başvurduğu bir takım davranışlar sıralanmıştır. Şimdi lütfen her bir davranışın sizin için geçerlilik derecesini en uygun kutucuğa işaretleyiniz.

DAVRANIŞLAR	Her Zaman	Genellikle	Bazen	Çok Az	Hiç
Stres altında kendimi güvensiz hissedirim.	( )	( )	( )	( )	( )
Stres altında kendimi değerli hissedirim.	( )	( )	( )	( )	( )
Stres başa çıkmadığım bir histir.	( )	( )	( )	( )	( )
Stres beni endişeli yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
Strese girdiğimde normalden daha fazla uyurum.	( )	( )	( )	( )	( )
Strese neden olan olayı sürüncemede bırakırım.	( )	( )	( )	( )	( )
Stres altında çok çabuk yorulurum.	( )	( )	( )	( )	( )
Stres bende bitkinlik hissi yaratır.	( )	( )	( )	( )	( )
Stres bende halsizlik hissi yaratır.	( )	( )	( )	( )	( )
Stres anında kan basımcımın yükseldiğini hissedirim.	( )	( )	( )	( )	( )
Stres anında kalp atışlarımın hızlandığını hissedirim.	( )	( )	( )	( )	( )
Stres anında daha hızlı nefes alıp veririm.	( )	( )	( )	( )	( )
Stres bende uzun süren mide ağrılarına yol açar.	( )	( )	( )	( )	( )
Stres anında mideme kramplar girer.	( )	( )	( )	( )	( )
Stres midemin asit salgılamasına yol açar.	( )	( )	( )	( )	( )
Stresle reçetesiz hafif ilaçlar kullanarak başa çıkmaya çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
Stresle reçeteli sakinleştirici ilaçlar kullanarak başa çıkmaya çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
Stresle alkol kullanarak başa çıkmaya çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
Stres altında sağlığım bozulur hastalanırım.	( )	( )	( )	( )	( )