

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

KABİN EKİBİ ÜYELERİNDE ALGILANAN STRES
SEVİYESİNİN MÜZAKERE TARZLARINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİZEM IŞIK

KOCAELİ 2023

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

KABİN EKİBİ ÜYELERİNDE ALGILANAN STRES
SEVİYESİNİN MÜZAKERE TARZLARINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİZEM IŞIK

Dr. Öğr. Üyesi Sultan GEDİK GÖÇER

KOCAELİ 2023

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

KABİN EKİBİ ÜYELERİNDE ALGILANAN STRES
SEVİYESİNİN MÜZAKERE TARZLARINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Gizem IŞIK

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Kararı ve No: 06/06/2023-16

KOCAELİ 2023

ÖNSÖZ

Öğrenmek sonu olmayan bir yol. Bu yolda akademik ve manevi desteklerini esirgemeyen sevgili danışmanım Sn. Sultan GEDİK GÖÇER' e sabrı ve desteği için teşekkür ederim.

Güzel amaçlarla çıktığım bu yolda tanıştığım ve desteğiyle akademik bilgilerime ışık olan Sn. Vildan Durmaz'a;

Bu hayat yolumda her daim olması gerekeni hep içtenliğiyle hatırlatan ve ne olursa olsun yanımda olan yol gösterenim ve dostum Tülay Güney'e varlığı için teşekkür ederim.

Kendimi geliştirme isteğimde her zaman destek olan canım ailem ve bu süreçte hep yanımda olan canım oğluma gösterdikleri sabır için minnettarım.

Canım oğlum, benimle bu yolu paylaştığım için çok mutluyum. *Başarın da mutluluğun da benden çok olsun.*

Canım oğluma...

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	3
ABSTRACT	4
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	5
TABLolar LİSTESİ.....	6
GİRİŞ	7

BİRİNCİ BÖLÜM

1.HAVACILIKTA ALGILANAN STRES	9
1.1. STRES VE ÇEŞİTLERİ.....	9
1.1.1. Örgütsel Stres.....	11
1.1.2.Psikolojik Stres.....	13
1.1.3.Fizyolojik Stres.....	14
1.2.STRESİN AŞAMALARI.....	15
1.2.1.Alarm Aşaması.....	15
1.2.2.Direnç Aşaması	16
1.2.3.Tükenme Aşaması.....	17
1.3. STRES BELİRTİLERİ.....	17
1.4.STRES KAYNAKLARI.....	19
1.4.1.Bireysel Stres Kaynakları	20
1.4.2.Örgütsel Stres Kaynakları	21
1.4.3.Çevresel Stres Kaynakları	23
1.5.STRESİN SONUÇLARI.....	23
1.5.1.Bireysel Sonuçları	24
1.5.2.Örgütsel Sonuçları	25
1.6.HAVACILIKTA ALGILANAN STRES	26
1.7.STRESLE BAŞA ÇIKMA.....	27
1.7.1.Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri	28
1.7.2.Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri	31

İKİNCİ BÖLÜM

2.KABİNDE MÜZAKERE	34
2.1.MÜZAKERE KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	34
2.2.MÜZAKERENİN AMACI.....	38
2.3.MÜZAKERENİN ÖZELLİKLERİ.....	39
2.4.MÜZAKERE UNSURLARI	40
2.5.MÜZAKERE SÜRECİ.....	41
2.5.1.Hazırlık ve Planlama Aşaması.....	44
2.5.2.Müzakereye Giriş ve Yürütme Aşaması.....	44
2.5.3.Anlaşma Aşaması.....	46
2.5.4.Değerlendirme Aşaması	46
2.5.MÜZAKERECİNİN ÖZELLİKLERİ	47

2.6.MÜZAKERE TÜRLERİ.....	49
2.6.1.Dağıtıcı Müzakere.....	49
2.6.2.Birleştirici Müzakere.....	49
2.7.MÜZAKERE TARZLARI.....	50
2.7.1.Uyuşmacı Müzakere Tarzı.....	52
2.7.2.İşbirlikçi Müzakere Tarzı	53
2.7.3.Kaçınmacı Müzakere Tarzı	53
2.7.4.Rekabetçi Strateji Tarzı	54
2.7.5.Uzlaşmacı Müzakere Tarzı	55
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
3.KABİN EKİBİ ÜYELERİNDE ALGILANAN STRES SEVİYESİ VE MÜZAKERE TARZLARI İLİŞKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA.....	57
3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	57
3.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	57
3.3.ARAŞTIRMA YÖNTEM VE MODELİ.....	58
3.4.ARAŞTIRMA EVREN VE ÖRNEKLEMİ	58
3.5.ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	58
3.6.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	59
3.7.ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	61
3.8. BULGULAR	62
3.8.1. Normallik Testi	63
3.8.2. Güvenilirlik Analizi	63
3.8.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	64
3.8.4. Algılanan Stres Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler	66
3.8.5.Müzakere Tarzı Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler	71
3.8.6.Algılanan Stres Ve Müzakere Tarzı Öz Değerlendirme Ölçekleri Alt Boyutlarına İlişkin İstatistikî Değerler	77
3.8.7.Hipotezlerin Test Edilmesi.....	78
3.8.7.1. Korelasyon Analizi	78
3.8.7.2. Regresyon Analizi.....	80
3.8.7.3. Demografik Özellikler Açısından Analizler.....	83
SONUÇ.....	91
KAYNAKÇA	99
EKLER.....	104
Kabin Ekibi Üyelerinde Algılanan Stres Seviyesinin Müzakere Tarzlarına Etkisi Anket Formu	104

ÖZET

Sivil havacılık sektöründe çalışan kabin ekibi üyeleri sıklıkla stres yaratan faktörlerle karşılaşmaktadır. Stres yaratan faktörleri çözümleyebilmek için kullanılan önemli çözüm yollarından birisi iletişimidir. Müzakere, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmak için kurulan etkileşimdir. Kabin ekibi üyeleri için müzakere, bu stresli durumları da kapsayan senaryoların gerekliliğidir. Bu çalışmanın amacı, kabin ekibi üyelerinde algılanan stres seviyelerinin benimsenen müzakere tarzları ile ilişkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda ölçüm aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği seçilmiştir. Anket formu oluşturulurken; demografik değişkenleri belirlemeye yönelik 5 madde, 25 maddelik Algılanan Stres Ölçeği ve 30 maddelik Müzakere Tarzı Öz Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Bu kapsamda İstanbul'da faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde çalışan 250 kabin ekibi üyesine 50 maddelik anket formu gönderilmiştir. Gönderilen anket formlarından 215 tanesinden güvenilir araştırma verisi elde edilmiştir. Yanıtların sağlıklı olduğu düşünülen 40 adet anket formu veri setinden çıkarılmıştır.

Çalışma IBM SPSS Statistics 25 (SPSS Inc., Chicago, IL, USA) paket programı ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda; algılanan stres seviyesinin müzakere tarzı alt boyutlarından uzlaşmacı müzakere tarzı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı; kaçınmacı, rekabetçi, uyuşmacı ve işbirlikçi müzakere tarzları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Literatürde benzer çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Öneri olarak; havayolu işletmeleri eğitim birimlerinde kabin ekibi üyelerinin etkili müzakere stratejilerini geliştirecek çalışmalar için veri sağlayabilirler.

Anahtar Kelimeler: Havacılık, Kabin Memuru, Müzakere, Stres

ABSTRACT

Cabin crew members working in the civil aviation sector often face stressful factors. Communication is one of the important solutions to solve these encounters. Negotiation is the interaction established to eliminate disagreements. For cabin crew members, negotiation is a necessity for scenarios that include these stressful situations. Therefore, the aim of the study is to examine the relationship between the perceived stress levels of cabin crew members and the negotiation styles adopted. For this purpose, the survey technique was selected as a measurement tool from the quantitative research methods. While creating the questionnaire; 5 items, 25-item Perceived Stress Scale and 30-item Negotiation Style Self-Assessment Scale were used to determine demographic variables. In this context, a 50-item questionnaire was sent to 250 cabin crew members working in airline operations operating in Istanbul. Reliable research data were obtained from 215 of the questionnaires sent. 40 questionnaires whose responses were considered unhealthy were excluded from the data set.

The study was evaluated with IBM SPSS Statistics 25 (SPSS Inc., Chicago, IL, USA) package program. As a result of the research, that the perceived stress level did not have a significant effect on the conciliatory negotiation style from the negotiation style sub-dimensions; It was concluded that it had a significant impact on avoidant, competitive, numbing and collaborative negotiation styles. Since there is no similar study in the literature, it is thought that this study will contribute to the literature. As a suggestion, It can provide data for studies that will develop effective negotiation strategies of cabin crew members in the training units of airline companies. Keywords: Aviation, Flight Attendant, Negotiation, Stress.

Keywords: Aviation, Flight Attendant, Negotiation, Stress.

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1:** Stres ile Yaşantı İlişkisinin Modellenmesi
- Şekil 2:** Stresin Alarm Aşaması
- Şekil 3:** Braham Stresle Mücadele Modeli
- Şekil 4:** Müzakere Baskısı
- Şekil 5:** Müzakere Süreci Unsurları
- Şekil 6:** Müzakere Sürecinin Aşamaları
- Şekil 7:** Müzakere Tarzları Boyutları
- Şekil 8:** Algılanan Stres Seviyesinin Müzakere Tarzları İle İlişkisinin Araştırılması
- Şekil 9:** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı
- Şekil 10:** Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı
- Şekil 11:** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı
- Şekil 12:** Katılımcıların Deneyim Yılına Göre Dağılımı
- Şekil 13:** Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Normallik Sonuçları

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Tablo 3: Algılanan Stres Ölçeği Anketine Verilen Cevapların Katılımcı ve Yüzde Dağılım Değerleri

Tablo 4: Algılanan Stres Ölçeği Anketine Verilen Cevapların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 5: Müzakere Tarzı Ölçeği Anketine Verilen Cevapların Katılımcı ve Yüzde Dağılım Değerleri

Tablo 6: Müzakere Tarzı Öz Değerlendirme Ölçeği Anketine Verilen Cevapların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 7: Algılanan Stres ve Müzakere Tarzı Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin İstatistikî Değerler

Tablo 8: Bağımsız Değişken ve Bağımlı Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 9: Algılanan Stres Seviyesinin Müzakere Tarzlarına Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi

Tablo 10: Cinsiyet Değişkeni Analizi

Tablo 11: Medeni Durum Değişkeni Analizi

Tablo 12: Yaş Değişkeni İçin Analiz

Tablo 13: Çalışma Deneyim Yılı Değişkeni Analizi

Tablo 14: Eğitim Durumu Değişkeni Analizi

GİRİŞ

Havacılık sektörüne olan talep hızla büyümekte ve giderek daha fazla insanın ulaşımında sivil hava taşımacılığını tercih etmesiyle, havayolu şirketleri karlılığı ve müşteri sadakatini artırmak amacıyla kabin ekibi üyelerin etkinliğine önem vermektedir. Bu kapsamda çeşitli önlemler almaktadır. Özellikle havayolu işletmelerinin bu amaçlar kapsamında eğitim birimleri gibi oluşturduğu departmanlar kabin ekibi üyelerinin mesleki ve kişisel gelişimleri için çalışmalar yapmaktadırlar.

Sivil hava taşımacılığının karlılıklarını ve işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için yıllar içinde, otoritelerin kaynaklarına da dayanarak, benimsedikleri emniyet tutumları olmuştur. Bu tutumların geldiği son noktada insan faktörünün hem olayların oluşmasında hem de önlenmesinde etkili olduğudur. Teknik konular kadar işletmeler için insan kaynağı, müşteri memnuniyetinin sürdürülebilirliği için de kullanıldığı söylenebilir. Havacılığın hizmet içeren tarafına yöneldiğimizde çalışanların beşeri özelliklerinin daha fazla incelenmeye ihtiyaç duyulduğu açıktır. Yasal zorunluluklar hakkında eğitimler ve güncellemelerle bilgilendirmeler yapılsa da beşerî faktörlere ve iletişim becerilerinin kullanımına dair, operasyonda faaliyet gösteren çalışanların süreç içinde birebir incelenmesi ya da standardize edilmesinin kolay olmadığı söylenebilir.

Her kişi kendi özellikleriyle ve becerilerini kullanma şekliyle eşsiz ve değerlidir. İşletmeler her çalışanı farklı bir insan kaynağı olarak görüp doğru yönlendirme sağlama çabasıdadır; ancak diğer taraftan müşteri şikayetlerini en aza indirmek için konuları sınıflandırarak standart cümleler ya da hareket şemaları belirleyebilir. Bu doğrultuda müzakere hakkında kabin ekibi üyelerinin eğitilmesi ile işletmedeki insan kaynağının bilinçli stratejiler oluşturmaya ve müşteri memnuniyeti sağlanmasına katkı sağlayabilir.

Çalışma ortamının doğası ve sorumluluklar sebebiyle; kabin ekibi üyesi olmak, hızlı ve stresli bir hayatı yönetmeyi gerektirdiği söylenebilir. Bu stres faktörlerinin

kabin ekibi üyeleri tarafından nasıl algılandığı, özel hayattan iş hayatına, insanlarla olan iletişime kadar tüm yetkinlikleri etkileyeceği düşünülmektedir.

Müzakere, havacılık endüstrisinde önemli bir iletişim aracıdır. Kabin ekibi üyeleri, yolcuların ihtiyaçlarını karşılamak, operasyonları yönetmek ve acil durumlarda etkili bir şekilde müdahale etmek için çok kez müzakere etmek zorunda kalırlar. Ancak, müzakere sürecinde stres, kabin ekibi üyelerinin performansını ve benimsediği müzakere tarzını etkileyebilir. Bu nedenle, bu çalışmanın temel amacı kabin ekibi üyelerinin algılanan stres seviyelerinin müzakere tarzlarına olan etkisini incelemektir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.HAVACILIKTA ALGILANAN STRES

Bu bölümde tezin araştırma konularından stres konusuna değinilecektir. Öncelikle stres kavramı açıklanacaktır. Ardından stres çeşitleri, stresin aşamaları, stresin belirtileri, stresin kaynakları, stresin sonuçları konularından bahsedilecektir. Son olarak algılanan stres ve stresle başa çıkma yöntemlerine değinilecektir.

1.1. STRES VE ÇEŞİTLERİ

Stres kelime kökeni olarak Latince “stringere” kökünden türetilmiştir. “Sıkı sıkıya sarmak, sıkıştırmak” anlamlarına gelmektedir (Kendirlioğlu, 2022: 4). Başka bir kaynaktan ise stres kelimesinin bir diğer fiilden türetildiği belirtilmektedir. Latince “estricia” kökünden türetildiği ve bu kelimenin “germek, baskı yapmak” anlamlarına geldiği bilinmektedir (Coşgun, 2006: 6). Fransızca’da yer alan “estrece” kelimesi de bu kökten gelmiştir. Aynı zamanda İngilizce dilinde de bu kelimelere benzer kelimeler benzer köklerden türetilmiştir. Türkçe’de kullanılan stres kelimesi eskiden bela, keder anlamlarına gelirken son yüz yıllarda baskı, zorlama, güç anlamlarında kullanılmaya başlanmıştır (Balcıoğlu, 2005: 10).

Stres, birçok alanda kullanılan bir terim olarak ön plana çıkmıştır. İlk olarak fizik alanında kullanılan stres teriminin tanımı “esnek nesneler ile bu nesnelere uygulanan dış güç arasındaki ilişki” olarak yapılmıştır (Graham, 1999: 24). Cannon tarafından kullanılan stres tanımı “canlıların çevreden gelen etkiler ve baskılar ile iç dengesinde yaşanan bozulmalar ve eski haline gelmesi için gösterilen fizyolojik uyarıcılar” olarak yapılmıştır (Erdoğan, 1999:269). Stresin dışsal baskılardan dolayı oluşmadığı, baskılara karşı koyabilmek, kendi durağanlığını koruyabilmek ve bir etkilenme durumu olduğunda eski haline dönebilmek için gösterilen tepkiler olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Aydın, 2004:50).

Stres kavramı; etki ile tepkinin bir arada etkileşim sağladığı bir tabana oturduğu söylenebilir (Aydın, 2004:51). Bu bağlamda stres kavramı psikolojik olduğu kadar; ruhsal, fiziksel bir tepki olarak da ortaya çıkabilmektedir (Eker, 2022:7). Ruhsal tepkilerin bedensel değişimleri tetiklemesi, bedensel tepkilerin ruhsal tepkilere neden olması stresin çok yönlülüğünü kanıtlar niteliktedir. Stresin yapısı ve etkileri incelendiği bir başka çalışmada bireylerin psikolojik ve fizyolojik açıdan etkilenmesinin yanı sıra günlük yaşamın kalitesini olumsuz yönde etkileyen bir durum olarak irdelenmesi gerektiği üzerinde durulmuştur (Aydın 2004:50). Kontrol edilemeyen stres kişinin hayatına başarısızlık olarak yansımaktadır. Stres düzeyi arttıkça kişinin çalışma verimi düşmektedir. Bireylerin yaşam standartları ve çevreleriyle ilişki kalitesi düşer. Hayattan alınan zevk minimum düzeye iner ve kişinin üzerindeki olumsuz etkiler, kişinin hayatının erken yaşlarda sona ermesine neden olabilir (Güler vd., 2001:11). Tüm bu tanımların yanı sıra stresin olumlu yönlerinden bahsetmekte de fayda vardır. Bireylerin hayatlarını olumlu etkileyecek, motive edici durumlara yöneltecek stresler de mevcuttur. Bu tarz stresler “olumlu stres” olarak adlandırılmaktadır (Aydın, 2004: 52).

Stres kelimesi organizmaların, bireylerin tehlike anında dengesinin bozulmasına gösterdiği tepki olarak ifade edildiği gibi aynı zamanda organizmanın dengesini bozan faktörlerin tamamı olarak tanımlanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2021:303).

Stres kavramının ne olduğu açıklaması kadar ne olmadığını bilmek de kelimenin anlamına değer katmaktadır. Stres kavramı; sinirsel gerginlik hali olarak tanımlanamaz. Aynı zamanda stres her zaman nedensiz bir olayın hasarı sonucunda ortaya çıkmaz. Stres her koşulda kaçınılması gereken bir durum olarak görülmemelidir (Tutar, 2004:8). Stres kavramının Çincedeki karşılığı fırsat kelimesinin yerine de kullanılmaktadır. Fırsat ile tehlikenin karışımı olarak ortaya çıkan bu kelime sorunların çözümü ve enerjiyi kullanabilme için gerekli bir ateşleyici olarak kullanılmaktadır (Rowshan, 2002:12).

Şekil 1. Stres ile Yaşantı İlişkisinin Modellenmesi



Kaynak: Stres ve Başa Çıkma Yolları (Baltaş ve Baltaş,2021: 286)

Şekil 1’de görüldüğü üzere stres hayatın tüm aşamalarına etki eden bir etmendir. Burada önemli olan koşul, stresin ne zaman yararlı olabileceğini kestirebilmektir (Baltaş ve Baltaş, 2021:287).

Stres kavramı şu şekilde özetlenebilir;

- Şartlara uyum sağlama sürecini ifade etmede kullanılmaktadır.
- İnsana enerji veren, harekete geçmeyi sağlayan bir etmendir.
- Çoğu zaman gerginlik veren bir yapıya sahiptir.
- Kişilerin sağlık durumlarını etkilemektedir.
- İnsanın bedeninde ortaya çıkan stres dış uyarıcılara uyum sağlama aşamasında ortaya çıkmaktadır.
- Çoğu durumda kontrol edilemez bir yapıya sahiptir.
- Stres, yönetilemediği durumlarda daha büyük sorunlara yol açan bir etmendir.

1.1.1. Örgütsel Stres

Örgüt kelimesinin anlamı; bireylerin kendileri tarafından ortaya çıkarılan çeşitli davranışların, kişiler arası iletişimde ve çalışma ortamında oluşturduğu sosyalliği kapsayan sistem olarak tanımlanabilir (Kandak. 2021:373).

Bireyler günün üçte birinden fazlasını örgüt içerisinde geçirmektedir. Özellikle kabin ekibi üyeleri için bu durum bazı günlerde on sekiz saati bulmaktadır. Örgüt içinde bireylerin yerine getirmesi gereken yükümlülükler bulunmaktadır. Bu yükümlülüklerin bireylere etkisini araştırmak üzere “örgütsel stres” terimi ortaya atılmıştır (Eker, 2022:9). Çalışma ortamlarının insan üzerindeki etkileri incelendiğinde kişiyi ruhsal yönden olumsuz etkilediği söylenebilir. Bireylerin ruhsal etkilenmelerinin ardından işten ayrılma, işe gelmeme, performans düşüşü, kendini güvende hissetmeme gibi negatif yönde etkiler görülebilir. Bunun yanı sıra bireyi negatif yönde etkileyen bu tutumlar iş yerinin huzurunu bozabilir, kurumu negatif yönde etkileyebilir (Altan, 2018:141). Örgüt ortamının kişiyi olumsuz etkilemesi sadece örgütü değil normal yaşamı da etkilemektedir. İş yerlerinde bireyi olumsuz etkileyen koşullar, baskı ortamları, zorlamalar ve mobing tarzı psikolojik gerginlik yaratan süreçler kişiyi negatif etkilemektedir.

Freud tarafından söylenen “bireyin sağlığının devamlılığını sağlayan iki faktör; bireyin hayatı sevmesi ve işi sevmesi” cümlesinden de anlaşılabacağı üzere kişilerin stresten uzak durması için örgüt içinde de mutlu olması önem arz etmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2021:290).

Bireylerin örgüt içinde uyum sağlaması, bireyin normal yaşamını da olumlu etkileyecektir. Bunun tam tersi de mümkündür. Bireyin örgüt hayatındaki olumsuzluklar normal hayata da negatif etki yapacaktır. Bireyin örgütsel uyumu ise iç çevre ile dış çevre arasındaki etkileşimin uyum içerisinde olmasına bağlıdır. Örgütsel gerilimlerin asıl nedeni bireylerin örgütsel işlemlerde yeterli olmadığı, taleplere karşılık veremediği ya da dengenin sağlanamadığı durumlardır. Bireysel bir sorunmuş gibi görünen stres örgüt tarafından da tetiklenebilmektedir. Bireyin çalışma hayatına girmesiyle birlikte yüklendiği görevler, girdiği topluluğun normları, topluluğa uyum çabası ve süreçte karşısına çıkan zorluklar bireyde strese neden olmaktadır.

Literatür incelendiğinde bu alanda yapılan çalışmalarda bireyin stres durumunun örgüt içi ve örgüt dışı unsurlardan etkilendiği görülmektedir. Örgütsel stresler bireye fizyolojik açıdan zarar verdiği gibi sosyolojik ve psikolojik hasarlara da neden olmaktadır (Altan, 2018:140).

1.1.2.Psikolojik Stres

Birey olmanın temelinde karşı karşıya kalınan olaylara verilen psikolojik tepkiler yatmaktadır. Bireylerin sahip olduğu karakterler nedeniyle karşılaşılan olaylara verdikleri tepkiler farklılıklar göstermektedir. Bireylerin stres durumunu değiştiren etmenlerin başında karşılaşılan olaya yükledikleri anlamlar gelmektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002:24).

Bireylerde meydana gelen değişimler incelendiğinde psikolojik olan belirtiler üzerinde birtakım sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalara neden olan belirtiler şu şekilde sıralanabilir (Akgündüz,2006:55).

- Bıkkınlık hissi,
- Depresyon,
- Ağlamaya karşı dayanıksızlık,
- Yalnız hissetme hissi,
- Düşük verim,
- Konsantrasyon eksiklikleri,
- Öfke,
- Panik,
- Korku ve endişe durumu,
- Saldırganlık,
- Kararsızlık,
- Muhakeme yeteneğinden yoksunluk,
- Düşmanlık hissinin artması,
- Tahammülsüzlük,
- Her şeyi erteleme isteği,
- Eleştirilere karşı alıta almama durumu,
- Ani ruhsal değişimler.

1.1.3.Fizyolojik Stres

Strese karşı gösterilen fiziksel tepkilerden dolayı ortaya çıkan soruna uyum sendromu adı verilmektedir. Uyum sendromunun ilk aşamasında birey alarm durumuna geçmektedir. Bu aşamada birey saldırmak ya da durumdan kaçınmaya meyyleder. Alarm durumunda bireylerin otonom sinirleri uyarılır. Bu uyarılma sonucunda adrenalini seviyesi yükselmektedir. Yükselen adrenalini seviyesine bağlı vücutta salgılanan hormonların dengesi değişmektedir. Hormonların etkisinde kalan vücut alarm aşamasına geçer ve her duruma hazır hale gelir (Kendiroğlu, 2022:13). Alarm durumuna geçen bireylerde görülen değişimler; kan basıncının artması, solunum hızının düzensizleşmesi ya da yükselmesi, terleme, göz bebeklerinin büyümesi, kaslardaki gerilmelerin artması, kalp atış hızının artması, kan şekerinin yükselmesi olarak sıralanabilir (Uğur, 2005:20).

Alarm aşamasının ardından bireyde direnç aşaması görülmektedir. Bu aşamada bireylerin vücut direnç seviyesi normal durumdaki seviyenin üstüne çıkar. Bu aşamada karşılaşılan en büyük sorunların başında bireylerin direnç seviyesinin sadece maruz kaldığı stres etkenine karşı yükselmesinden kaynaklanmaktadır. Birey maruz kaldığı strese karşı yükselttiği direnç seviyesi yüzünden diğer stres kaynaklarına karşı direnç gösteremez hale gelmektedir. Alarm aşamasının ardından görülen direnç aşaması başarılı bir şekilde tamamlanırsa vücut normal haline dönmek zorundadır. Birey normal düzenine dönmekte zorlanırsa kişide çöküş yaşanmaya başlar. Birey strese neden olan etmene karşı başarılı bir direnç gösteremezse tükenme aşamasına geçilir. Kişiyeye göre değişen direnç seviyesi; stres kaynağının gücü, stresle başa çıkma durumu, denge durumunun değişimine gösterilen tolerans, uyum sağlama durumu gibi değişkenler sonucu belirlenen dayanma gücü bir süre sonra enerjinin tükenmesi ile çöküşe geçebilir. Çöküş döneminde bireyler hastalıklara karşı savunmasız durumda olduğu için kolayca hastalanabilir ve bu dönemde yakalanan hastalıklar bireyin yaşamında derin etkiler gösterebilir (Sürgevil Dalkılıç, 2014:19).

1.2.STRESİN AŞAMALARI

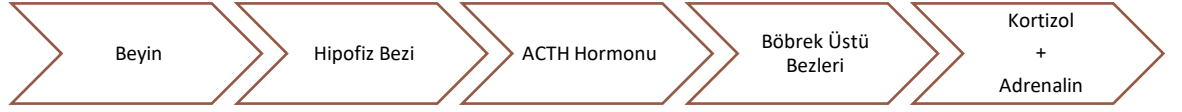
Stresin ortaya çıkması, bireylerin dışsal ya da içsel sorunlarla uyarılması ve ruhsal ve bedensel sınırların tehdidi ile mümkündür. Birey kendisini korumak ve yaşamına devam edebilmek için uyarıcılara tepki vermektedir. Bazı durumlarda bu tepki uyarıcıdan kaçmak, bazı durumlarda ise uyarıcı ile savaşmak olarak görülebilir. Yeni gelen düzene uyum sağlamak adına savaşmayı geçen bireyde birtakım değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler kişiden kişiye değişmez. Bütün insanlarda benzer şekilde bir işleyişe sahiptir. Organizmanın değişen duruma uyum sağlama aşamasında gösterdiği tepkiler üç aşama altında toplanmaktadır. Bu aşamalar alarm, direnç gösterme ve tükenme olarak isimlendirilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2021: 24).

Bireyler hayatlarını sürdürebilmek için stresi ortaya çıkaran unsurlara karşı tepki göstermektedirler. Bunun birtakım yolları mevcuttur. İlk olarak bireyi uyarmak adına hormonlar salgılanmaya başlanır. Ardından bu salgılar bireyin vücudundaki depoları kana aktarmaktadır. Bireyler yaşamda kalma adına tüm gücüyle bu uyarıcıya karşı koymak istemektedir. Bir süre sonra direncin sonuna gelinmekte ve tükenme aşamasına geçilmektedir.

1.2.1.Alarm Aşaması

Bireyler stres kaynağı ile karşı karşıya kalındığında yaşamsal dengesinin bozulmasıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu süreç bireylerde gerilime neden olmaktadır. Bozulan düzenin yeniden sağlanması adına bireyin yaşamsal sistemleri tepki gösterir. Öncelikle kas, endokrin, sinir ve otonom sistemleri tepki göstermektedir (Sızan, 2006:20). Strese maruz kalan bireyin bu aşamada verdiği şaşkınlık, gerçeğin saptırılması ve uyumsuzluk gibi tepkiler son derece normaldir. Bu aşamada bireyin fiziksel direnme gücü düşmekte ve bu yüzden gerginlik seviyesi yükselmektedir.

Şekil 2: Stresin Alarm Aşaması



Kaynak: Özel Bir Hastanenin Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Sağlık Personellerinde Algılanan Stres Düzeyinin Belirlenmesi Yüksek Lisans Tezi kaynak alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur (Kızıldağ, 2018:13).

Şekil 2’ de görüldüğü üzere stres öncelikle insanın beynine etki etmektedir. Ardından beyin sinyali hipofiz bezine göndermektedir. Hipofiz bezi strese karşı ACTH hormonunu (stres hormonunu) salgılamaya başlar. Daha sonra bu hormon böbrek üstü bezleri uyarır. Böbrek üstü bezler ise kişinin stresle savaşabilmesi için adrenalin ve kortizol hormonlarını salgılamaya başlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Alarm aşamasına geçen bireyde meydana gelen değişimler aşağıda yer almaktadır (Tutar, 2011:196).

- Kasların gerginleşmesi,
- Solunumun hızlanması,
- Kan basıncında yükselme,
- Kalp hızında artış,
- Göz bebeklerinin büyümesi,
- Sindirim yavaşlaması,
- Alyuvar miktarının artması,
- Oksijen tüketiminde artış,
- Algılama düzeyinde artış.

1.2.2.Direnç Aşaması

Alarm aşamasından sonra birey stres etmenlerine karşı direnç gösterme aşamasına geçmektedir. Ortaya çıkan değişim baskısına karşı direnç gösteren vücut, hormonlar sayesinde uyarıcının etkisini ortadan kaldırma gücüne sahip hale gelmektedir (Deveci, 2016:39).

Bu aşamada görülen tepkiler;

- Damarlar şekil değiştirerek tansiyonun yükselmesini sağlar.
- Kana pompalanan yağ asitleri, kolesterol, glikoz vb. enerji kaynaklarının pompalanması devam eder. Eğer bu aşama doğru şekilde yönetilemezse mide ülseri, felç, astım, guatr, beyin kanaması, sivilce vb. psikosomatik hastalıklar görülmeye başlanır.
- Uyum sağlandığı durumlarda stresin ortadan kalkması, etkinliğini azaltması gözlemlenebilir (Tarhan, 2002:56).

1.2.3. Tükenme Aşaması

Direnç aşamasını kontrol edemeyen bireyler tükenme aşamasına geçmektedir. Stresin nedenlerinin ortadan kaldırılamaması, bireyin buna uyum sağlayamaması, stresin gücünün ortadan kaldırılamaması gibi etmenler sonucunda tükenme aşamasına giren bireyler savaştan vazgeçer ve umutsuzluğa sürüklenir. Hayal kırıklığı yaşayan bireyler başka streslere karşı da savunmasız bir konuma geçmiş bulunmaktadır. Bireylerin yaşadığı bu çöküntüler kişiyi daha kötü duygusal bitkinliklere sürükleyebilmektedir (Güçlü, 2001:95).

Bireyler belirli bir uyum oranlarına sahiptir. Bireylerin stresle karşı karşıya kaldığı durumlarda bu uyum oranında düşüş yaşandığı görülmektedir. Bireylerde yaşanan bu uyum oranı düşüşünün eski haline dönmesi oldukça zordur. Bireylerin uzun süre stresle mücadele etmesi, sterse maruz kalması enerjisini tüketeceği gibi birtakım çöküntülere de neden olmaktadır. Bireylerin stresle mücadele aşamasında yaşadığı adaptasyon sorunları bireyin erken yaşlanmasına, bedenin tükenmesine ya da ölümüne neden olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2021:27).

1.3. STRES BELİRTİLERİ

Bireyler strese karşı dayanıklı olmak zorundadır. Stres ile mücadele halinde olmayan bireyler birtakım sorunlar ile karşı karşıya kalabilir. Bu sorunlar sosyal,

fiziksel, duygusal ve zihinsel olmak üzere dört ana başlık altında toplanmaktadır (Braham, 1998).

Sosyal Belirtiler:

- Güven problemi yaşama,
- Hata aramak için çaba gösterme,
- Kimse ile konuşmama,
- Küslük durumunun devam etmesini sağlama,
- Savunmacı bir karaktere bürünme,
- Diğer insanları rencide etme isteği,
- Diğer insanları suçlamaya yatkınlık
- Buluşmaları aksatma ya da zamanında iştirak etmeme

Fiziksel Belirtiler:

- Kalp krizi riskinin artması,
- Bitkinlik,
- Aşırı yeme,
- İştahsızlık,
- Aşırı terleme,
- Diş gıcırdatma,
- Kabız, ishal gibi hastalıklar,
- Mide sorunlarıyla yüzleşme,
- İshal – kabızlık gibi boşaltım sistemi sorunları,
- Düzensiz uyuma ve diğer uyku problemleri,
- Çeneyi kasma, diş gıcırdatma,
- Kas ağrıları,
- Sırt ağrıları,
- Yüksek ya da düşük tansiyon,

Duygusal Belirtiler:

- Öfke sorunları,
- Depresyona girmek ve uzun süren depresif hal,

- Endişelenme,
- Kaygı düzeyinde artış,
- Öfke patlamaları,
- Duygusal durgunluk ya da bitkinlik,
- Hassasiyette aşırılık,
- Alınganlıklarda artış,
- Düşmanca davranışlar sergileme,
- Saldırgan tutumlar,
- Sürekli değişen psikolojiye sahip olma
- Gerginlik,
- Hatalar üzerinde tekrar tekrar düşünme,

Zihinsel Belirtiler:

- Dikkat kaybı yaşama,
- Karar verme aşamasında karşılaşılan güçlükler,
- Hayal kurmanın sınırını kaybetme,
- Hata yapma sayısında artış,
- Performansın düşmesi,
- Yapılan işin kalitesinde yaşanan düşüşler,
- Mizah anlayışını kaybı,
- Unutkanlık,
- Hafızada gözlemlenen zayıflıklardır.

1.4.STRES KAYNAKLARI

Stres tanımı gereği karmaşık bir yapıya sahip olduğu için birtakım başka kavramlarla ile desteklenerek açıklanmaktadır. En yaygın kullanımları; gerilim, kaygı, huzursuzluk, endişe kavramlarıyla eş değer kullanımlardır. Stres genel olarak bireyin direkt kendi kişiliğiyle ilgili olarak bireysel ve toplumsal bir varlık olduğu için çevresel ve örgütsel olmak üzere birtakım koşullar altında değerlendirilmektedir. Kişilerin yaptıkları mesleklerin yol açtığı risklere binaen bir takım stres faktörleri ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler bireysel olduğu kadar örgütsel kaynaklı da olabilir. Bu

alandaki yapılan çalışmalar bireyin stres faktörlerini bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç ana başlıkta özetlenebilir (Eker, 2022:10).

1.4.1.Bireysel Stres Kaynakları

Bireysel stres kaynakları incelendiğinde bu kaynakların kişiliklere bağlı olarak değişim gösterdiği söylenebilir. Kişilik, bireyleri diğer kişilerden ayırt eden bir değişken olarak tanımlanabilir. Bireyin kendine has özellikleriyle ön plana çıktığı ve toplum tarafından bilinmesini sağlayan kişilik özellikleri her kişide farklılık göstermektedir. Bireyler kişiliklerine göre örgüt içinde konum kazanmaktadır. Bu kişilik özellikleri; cinsiyete, hayata bakış açısına, duygusal durumlara değişiklik göstermektedir. Bireyin sahip olduğu bu değişiklikler strese karşı tutumunu da belirlemektedir (Ercan, 2020:9).

Bu değişkenlerin yanı sıra bireyin kişilik özelliklerine bağlı olarak başarıya olan açlığı, sabır seviyesi, duygusallık durumu, hırslı olması gibi birtakım özellikler de bireyin stres kaynaklarını etkileyen özelliklerdir (Sızan, 2006:34).

Bireyin maddi durumu da stres kaynağı olarak ele alınmak durumundadır. Günümüzde yaşam koşulları ele alındığında belirli bir gelir düzeyine sahip olmayan kişiler gerek kendi yaşam standartlarını yükseltmek için gerekse kendilerinden beklenen maddi güce ulaşmak için birtakım streslerle karşı karşıya kalmaktadır. Ekonomide yaşanan gelişmelere karşılık bireyin yaşam kalitesinin düşmesi bireyi psikolojik olarak olumsuz etkilemektedir. İlerleyen zamanlarda yaşanacak bir iş kaybı durumu bireyin psikolojisini daha da olumsuz etkileyecek, stresle baş edemez duruma gelmesine neden olacaktır. Ailesine bakmakla yükümlü bireyler zamanla kendini yetersiz hissetmeye başlayacak ve kendini stresle baş edemeyecek durumlara sürükleyecektir (Biricik, 2018:17).

Bireyler yaşlarına göre farklı stres düzeylerine sahiptirler. Gençlerin sahip olduğu fiziksel güç ve düşünme yetilerinin hızlılığı yaşlılara göre farklı stres seviyelerine sahip olmasına neden olmaktadır. Orta yaşlı ve yaşlı grubunda yaşanan fiziksel ve zihinsel değişimler (özellikle menopoza ve andropoz dönemleri itibarıyla)

bireylerin streslerini artıran etmenler olarak öne çıkmaktadır (Ekinci ve Ekinci, 2003:101). Bireylerin ilerleyen yaşlarda önceki yıllarda yaptığı şeyleri yapamaması, birtakım gereksinimleri sağlayamaması stres faktörünün yıpratıcı etkisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Fiziksel etkiler olduğu kadar eşitsizlikler de bireyin stres düzeyini etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Bireylerin maruz kaldığı kadın – erkek eşitsizlikleri, cinsiyet ayrımcılığı, cinsel taciz, baskı ve şiddet, toplumsal normlar tarafından belirlenmiş kalıpların yarattığı baskı, aile içinde yaşanan sorunlar birey için strese neden olan önemli etmenler olarak sıralanabilir (Ekinci ve Ekinci, 2003:101).

1.4.2.Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel stres kaynaklarının başlıca nedeni bireylerin iş ortamlarında karşılaştıkları rekabet ve belirsizlik üzerine ortaya çıkan konular olarak bilinmektedir (Barlı, 2008). İş ortamlarında yer alan bu gerginlik nedenleri bireyin içsel ve dışsal huzurunu tehdit etmektedir. Bu etkenler nedeniyle bireyler strese girebilir ya da var olan stresin düzeyinin yükselmesiyle karşı karşıya kalabilir. Örgüt içinde bulunmakla beraber yüklenilmek zorunda olunan sorumluluklar, rol çatışmaları, belirsiz statüler, kontrolün eksikliği, çalışma şartlarının uygun olmaması, diğer örgüt üyeleri tarafından tacize maruz kalma gibi bir sürü örgütsel stres kaynakları ortaya çıkmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006). Aşırı sorumluluk yüklenmek, kapasitenin altında sorumluluk sahibi olmak, sıkı denetime tabi tutulmak, çalışma ortamının çalışma için elverişsiz olması, birlikte çalışılan insanlar ile sorunlar yaşamak bireyleri strese maruz kalmaya zorlayan etmenlerdir.

Örgütlerin yapısından, örgüt politikalarından, örgütün büyüklüğünden, kültürel yapıdan kaynaklı ortaya çıkan stresler bireyin fiziksel, sosyolojik ve psikolojik durumunu etkilemektedir. Bireylere yüklenen iş yükü, örgütün yapısında karşılaşılan güçlükler, işin zorluğu ve örgüt içi diğer unsurlar örgütteki stres düzeylerini etkileyen unsurlardır (Tutar, 2011:187).

Örgütsel stres kaynakları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Örnek ve Aydın, 2008:155):

- Örgüt içindeki görev dağılımındaki sorunlar,
- Sorumlulukların doğru tanımlanmaması,
- Bilgi ve beceriler ile uyumsuz iş tanımları,
- Deneyim eksiklikleri,
- Örgütün genel havasındaki bozulmalar,
- Çalışanların birbirlerine duydukları güvenin zedelenmesi,
- Moral bozan olaylar yaşanması,
- Örgüt kültürünün olmaması,
- Ortak değerlerin olmaması,
- Güvenlik sorunları,
- Örgütün fiziksel yeterliliklerindeki eksiklikler,
- Bürokratik engeller,
- Yöneticilerin yanlış tutumları,
- Katı yönetim,
- Mekanik aksaklıklar,
- Ast – üst ilişkilerinde yaşanan sorunlar,
- Yükselmeyi engelleyen faktörlerin varlığı,
- İşin monoton yapısı,
- Rollerin belirli olmaması ya da rol çatışmasının yaşanması,
- Çalışma saatleri,
- Kaza ve hastalık riskinin yüksek olması,
- Artan iş yükü,
- Ücret düzeylerindeki dengesizlikler,
- İş doyumunun düşmesi ya da yeterli olmaması,
- Zihinsel yorgunluklar,
- Eşit olmayan ücret dağılımı,
- Performans değerlendirmesine yaşanan problemler,
- Dedikodular,
- Toplumsal destek yetersizliği,

- Terfi durumunda yaşanan usulsüzlükler,
- Uygun olmayan fiziki şartlar.

1.4.3.Çevresel Stres Kaynakları

Çevresel stres kaynakları bireyin teknolojiye, işsizliğe, krizlere ve sosyal hayatın gerekliliklerine karşı gösterdiği tepkilerden meydana gelmektedir. Teknolojik değişimler ile ortaya çıkan değişimler, yenilikler ve daha spesifik olarak belirlenmiş alanlarda iş gücüne ihtiyaç duyulması bireyleri işsizlik ile test etmeye başlamıştır. İşsizliğin artmasıyla birlikte bireyler geçim derdi başta olmak üzere birtakım sorunlarla yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Bireylerin baş etmek zorunda oldukları bu sorunlar bireyler için önem arz eden bir stres kaynağı olarak tanımlanmaktadır.

Ayrıca teknolojinin gelişmesi ile mekânsal çalışma alanlarının azalması, seri üretime geçilmesi gibi nedenlerin yanı sıra değişime ayak uyduramayan şirketlerin küçülmeye gitmesi ya da kapanması bireylerdeki stresi artıran bir diğer etmen olarak göze çarpmaktadır.

Bireyler toplumda yaşamının bir parçası olarak bir takım sosyal çevreler edinmektedirler. Bu çevrelerle girdikleri etkileşimlerden meydana gelen sosyal hayatlar bireylerin birtakım yükümlülükler altına girmesini gerektirmektedir. Ekonomik, sosyal, kültürel gibi başlıklar altında toplanacak bu gereksinimler bireyin toplumdaki yerine tutunma çabası gösterdiği aşamalarda bireyler için stres kaynağı olarak baş göstermektedir. Ayrıca toplumda görülen şiddet olayları, terör olayları, siyasi karışıklıklar bireyde oluşan stresin diğer etmenleri olarak sıralanabilir (Ercan, 2020:9).

1.5.STRESİN SONUÇLARI

Bireylerin stres etmenlerine gösterdikleri tepki stres düzeyi ve tolerans seviyesine göre farklılık göstermektedir. Strese maruz kalınan süre ve stres düzeyi çok düşük ya da çok yüksek ise stresin bireye etkisi negatif olacaktır. Stres düzeyinin optimal seviyede olması bireyi olumlu etkileyecektir (Şimşek, 2002:261). Optimal

seviyede olan stres bireyin başarı oranını artıracak gibi aynı zamanda bireyin istekleri içi mücadele gücünü de artıracaktır (İlter, 2014:56).

Bireyler daha konforlu bir yaşam sürmek için bir takım enerjiye ihtiyaç duymaktadır. Bu enerji ise birtakım gerilimler ile ortaya çıkmaktadır. Bireylerin ihtiyaç duyduğu bu gerilim stresler ile sağlanmaktadır (Aydın, 2010:24). Bireylerin stres düzeyleri ile performansları arasındaki ilişki incelendiğinde düşük seviyede ve yüksek seviyede olan stresin bireyi harekete geçirmede ya da harekete geçmesine engel olacak kadar yüksek olduğu anlamı taşımaktadır. Eşik değerinin altında kalan stres seviyesi organizmayı yeterince uyaramadığı için harekete geçmesini sağlayamaz. Aynı zamanda yüksek seviyedeki stres de bireyi umutsuzluğa sürükleyerek harekete geçmesine engel olacaktır. Orta derecede olan stres düzeyi ise bireyi motive edici bir etkiye sahiptir (Robbins ve Judge, 2019).

Stresin neden olduğu sonuçlar bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

1.5.1.Bireysel Sonuçları

Stresin bireyler üzerindeki etkisi birçok açıdan incelenebilir. Bu çalışmada stresin bireyler üzerindeki sonuçları psikolojik, davranışsal ve fiziksel olarak incelenecektir (Şimşek, 2002:262).

Bireyin maruz kaldığı stres sonucu psikolojik olarak aşağıdaki sonuçları ortaya çıkarabilmektedir:

- Depresyon,
- Endişe,
- Telaş,
- Tükenmişlik,
- Psikolojik bozukluklar,
- Yetersizlik duygusu,
- Artan gergin olma durumu,
- Akıl sağlığı bozukluğu gibi sonuçlar ile sonuçlanabilir.

- Bunun yanı sıra stres kişileri davranışsal olarak;
- Alkol kullanımı,
- Sigara bağımlılığı,
- İlaç kullanmaya yatkınlığın artması,
- İştahsızlık ya da aşırı yeme,
- Sürekli uyuma isteği,
- Yakın ilişkilerde yaşanan bozulmalar,
- Cinsel sorunlar,
- Şiddete meyiletme.

Bireyin maruz kaldığı stres, fiziksel olarak aşağıdaki sonuçları ortaya çıkarabilmektedir:

- Tansiyon hastalığı,
- Sindirim sisteminde bozulmalar,
- Baş, boyun ve sırt ağrıları,
- Deri rahatsızlıkları,
- Ülser,
- Kanser,
- Sürekli yorgunluk hissi,
- Nefes almada yaşanan zorlanmalar,
- Kalp hastalıklarını tetikleme şeklinde görülmektedir.

1.5.2.Örgütsel Sonuçları

Stresin örgütsel sonuçları arasında aşağıdakiler yer almaktadır (Tutar, 2011:194):

- Çalışanlarda yaşanan performans düşüşleri,
- Verimliliğin azalması,
- Çalışanların yeteneklerini sergileyememesi,
- İşe olan motivasyonun azalması,

- Tatmin olamama,
- Çalışanlar arasındaki çatışmanın artması,
- Kişiler arası gerginlikler,
- Hatalı karar alma,
- İşe yabancılaşma,
- İş kazalarında artış olması,
- Sağlık giderlerinin artması.

1.6.HAVACILIKTA ALGILANAN STRES

Algılanan stres için, bir bireyin çevresindeki olaylar, durumlar veya düşüncelerle ilgili olarak hissettiği duygusal ve fiziksel tepkiler olduğu söylenebilir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002:24). Stres, bir tehlike veya zorluk karşısında vücudun verdiği doğal bir tepki olduğuna göre; algılanan stres de kişinin stres faktörlerini nasıl değerlendirdiği ve bu faktörlere nasıl tepki verdiğiyle ilişkilendirilebilir.

Algılanan stres, her bireyin deneyimlediği ve farklı şekillerde tepki verdiği bir durumdur. Bir kişi için stresli olan bir durum başka bir kişi için stresli olmayabilir. Stres başa çıkma teknikleri, bireylerin stres faktörlerini azaltmalarına ve daha sağlıklı bir yaşam sürmelerine yardımcı olabilir (Ersarı, 2010:87).

Havacılık sektöründe çalışanlar, yoğun ve stresli bir çalışma ortamında faaliyet gösterirler. Algılanan stres, havacılıkta çalışanların çeşitli faktörler nedeniyle hissettikleri stres düzeyi olduğu söylenebilir. Uçuş operasyonunun gereklilikleri, zaman baskısı, emniyet, güvenlik ve kriz yönetimi ile ilgisi süreçler, değişken çalışma saatleri, uçucu personel için konaklama meydanının yerel saatine biyolojik olarak uyumlanması, gerek hizmet edilen gerek personelle ilgili insan faktörleri gibi faktörler stresin kişi tarafından nasıl yorumlanacağını etkileyebilir. Bu faktörler, havacılıkta çalışanlarda algılanan stresi artırabilir.

Kabin ekipleri, havayollarında yolcuların emniyet, güvenlik ve konforunu sağlamak ve ilgili süreçleri yönetmekle görevlidir (İşyapan Gürbüz, 2015:47). Kabin

ekiplerinde algılanan stres, bu görevlerle birlikte ortaya çıkan çeşitli faktörler nedeniyle hissedilen stres düzeyi olduğu söylenebilir.

Kabin ekipleri, uçuş sırasında beklenmedik acil durumlarla başa çıkmak zorunda kalabilirler. Motor arızası, yangın, hava türbülansı veya acil iniş gibi durumlar, kabin ekiplerinin stres düzeyini artırabilir. Hızlı ve etkili bir şekilde tepki vermek, yolcuların güvenliğini sağlama konusunda büyük bir sorumluluk taşımaktadır. Yolcuların konforunu ve memnuniyetini sağlamak için yolcuların talepleri, davranış ve şikayetlerini yönetmek de görev tanımlarındandır. Bu süreçler kabin ekiplerinin algılanan stres seviyesine etkileyen faktörler olduğu söylenebilir.

Kabin ekiplerinin sık sık değişen uçuş programlarına uyum sağlama beklenmektedir. Uzun çalışma saatleri, konaklama meydanlarının yerel saatine uyum sağlama, kabin ekiplerinin uyku düzeni ve kişisel yaşamlarını etkileyebilir. Bu durumlar zaman baskısı ve stresi artırabilir. Düzenli olarak seyahat etmek ve farklı zaman dilimlerinde çalışmak, uzun süren uçuşlar, jet lag, uykusuzluk, yorgunluk ve düzensiz beslenme gibi faktörler, fiziksel ve zihinsel sağlık üzerinde etkili olabilir. Bu da stres düzeyini artırabilir.

Etkili iletişim kurma ve ekip olarak uyum içinde çalışma becerilerine sahip olması beklenen kabin ekiplerinin; yüksek yoğunluklu çalışma ortamında, hızlı kararlar almak, görevleri paylaşmak ve diğer ekip üyeleriyle koordinasyon sağlama gerekebilir. İletişim ve bilgi eksikliği veya uyumsuzluklar, stresi artırabilir.

1.7.STRESLE BAŞA ÇIKMA

Bireyin yaşamın her alanında maruz kaldığı stres olgusu, stresle başa çıkmayı zorunlu bir davranış olarak ortaya çıkarmıştır. Bireylerin karşısına çıkan sorunlara karşı savunma biçimi olarak özetlenecek stresle başa çıkmak için her alanda sağlıklı birey olma özelliğine sahip olması gerekmektedir. Stresle başa çıkma yöntemleri bireye özgü olarak değişmektedir. Stres anında gösterilen tepkiler bireyin başa çıkma yöntemi olarak tanımlanabilir (Tavlı, 2016:23). Bireyin stresi ortaya çıkan nedenlere karşı koyması olarak ifade edilen başa çıkma yöntemleri birçok değişkene bağlıdır. Bu

değişkenler sadece bireye değil, topluma, yaşadığı çevreye, aileye, cinsiyete, kültüre göre değişkenlik göstermektedir.

Gelişen dünya ile bireyin karşı koymasına gereken stres faktörleri artmaktadır. Son dönemlerde stres üzerine yapılan çalışmaların sayısının artmasının nedeni buna bağlı olarak açıklanabilir. Yaşanan değişimler stresi tetikleyen önemli faktörler arasında görülmektedir. Üzerinde düşünülmesi gereken kısım stresin kaynağı olduğu kadar stresle karşı karşıya kalındığında bireyin göstermiş olduğu tepkilerdir. Stresi yok etmek mümkün değildir. Asıl üzerinde durulması gereken konu stresle başa çıkmak için gösterilen davranışlardır (Ersarı, 2010:87).

Bireyin yaşam kalitesini artırmak için stresle başa çıkması önem arz etmektedir. Bu aşamada birey sorun odaklı olarak stresle başa çıkmaya çalışacağı gibi duygu değişimi ile de başa çıkması mümkündür. Bireyin algısını değiştirmesi, konuyu ele alış biçiminde yapacağı değişiklikler bireyin yaşamını olumlu etkileyebilmektedir. Bu aşamada en çok uyum sağlayan bireylerin sorun odaklı çözümü seçenler olduğunu ifade etmek mümkündür (Özel ve Karabulut, 2018:53).

Bu bölümde stresle başa çıkma yöntemleri bireysel ve örgütsel başa çıkma yöntemleri başlıkları altında incelenmiştir.

1.7.1.Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri

Bireysel stres, bireylerin başa çıkması gereken önemli bir konudur. Stresle başa çıkmak için kişisel yollar mevcuttur. Bireyden bireye değişen stresle başa çıkma yöntemleri bireyin zayıf yönlerine bağlı olarak ortaya çıkan strese göre yöntem geliştirilerek bulunmalıdır. Her birey kendine özgü stresle başa çıkma yöntemi geliştirerek stres yönetimini bulmak zorundadır. Bunun yanı sıra bireysel stres yönetimi ile ilgili bazı stratejiler geliştirilmiştir. Bu stratejiler bireylerin alışkanlıkları, davranışları, fiziksel ve psikolojik değişkenleri kontrol altında tutabilmek için geliştirilmek istenmiştir. Stres, bireyin fiziksel, psikolojik ve ruhsal sağlığına zarar verdiği durumlara geldiğinde kontrol altına alınması gerekmektedir (Güçlü, 2001:92).

Stresi önlemek için önerilen yöntemler şu şekilde sıralanmaktadır (Örnek ve Aydın, 2008:208):

- Tatile çıkmak,
- Spor yapmak,
- Hobiler edinmek,
- Bireysel gelişime ve eğitime önem vermek,
- Dinlenmek,
- Motive edici uğraşlar bulmak,
- Dengeli beslenme ve uyku düzenini sağlamak,
- Bireyin kendini tanımaya yönelmesi,
- Düzenli sağlık kontrolü.

1998 yılında Braham'ın çalışmasında bireylerin stres durumunu yönetebilmesi için dört aşamadan oluşan bir model önerilmiştir. Bu dört modelin ilk aşaması “Değiştirme” aşamasıdır. Birey bu aşamada içinde bulunduğu olumsuz durumda kurtulmak için durumu değiştirmeye odaklanmalıdır. İkinci aşama “Kabul Et” aşamasıdır. Bireyin kontrol altında tutamayacağı, değiştiremeyeceği durumları kabul edip hayata olumlu bakmaya devam etmesi gerektiği aşamadır. Üçüncü aşama “Boş ver” aşamasıdır. Birey bu aşamda kabul ettiği durum için çaba harcamayıp diğer stres kaynaklarına yönelmelidir. Son aşama ise “Yönet” aşamasıdır. Bu aşamada bireyin kendini duygusal olarak motive edebilmesi için bir takım değişimler yapması gerektiği aşamadır. Burada birey hobiler, sportif faaliyetler gibi yöntemler ile stresle mücadele edebilmektedir (Braham, 1998:50).

Şekil	3:	Braham	Stresle	Mücadele	Modeli
Değiştir		• Bu aşama içinde bulunan olumsuz durumu değiştirmeyi kapsamaktadır.			
Kabul Et		• Değiştirilemeyecek durumları kabul ederek yaşama devam etme aşamasıdır.			
Boş ver		• Değiştirilemeyecek durumları kontrol altında tutmak için çaba harcamama aşamasıdır.			
Yönet		• Yaşam tarzında yaptığın değişiklikler ile stresle baş etme yöntemleri geliştirme, diğer stres kaynaklarına yönelme aşamasıdır.			

Kaynak: Braham, Barbara J. Stres Yönetimi Ateş Altında Sakin Kalabilmek (1998:68).

Bireylerin stresle başa çıkma yöntemleri arasında en etkin ve aktif olarak uygulanabilir olanları; fiziksel egzersizler, solunum egzersizleri, düzenli beslenme, meditasyon, olumlu düşünme olarak sıralanabilir (Şimşek, 2002:263).

Bireyin stresle başa çıkmak için yapabileceği en kolay şey solunum düzeninin kontrol edilebilir seviyede olmasıdır. Birey strese maruz kaldığı durumlarda daha sık nefes almaya başlar. Vücudun oksijen ihtiyacı artacağı için birey solunum egzersizi yaparak durumu dengelemek durumundadır. Solunum egzersizleri sayesinde vücudun hormonal dengesi düzene girer ve stres altında olan birey sakinleşmeye, dengeli duruma geçmeye başlar (Baltaş ve Baltaş, 2021:243) Solunum egzersizine benzer bir amaç doğrultusunda bireyler meditasyon yöntemiyle de solunumunu denetim altına alabilir. Solunumun yanısıra kalp ritmini sağlıklı düzeyde tutan birey, meditasyon sonrasında gevşeyerek daha huzurlu bir ruh haline sahip olur (Robbins ve Judge, 2019).

Stresle başa çıkmanın yollarından bir tanesi bireyin fiziksel sağlığına dikkat etmesidir. Aşırı kilo almak, hareketsiz yaşam, yüksek kalorili yiyecekler tüketmek bireyin fiziksel sağlığını olumsuz etkileyen durumlardır. Birey stresini azaltmak için fiziksel sağlığının yanı sıra fiziksel egzersizlerine de dikkat etmelidir. Yürüyüş

yapmak, spor faaliyetlerine katılmak, yüzmek, bisiklet binmek gibi aktiviteler bireyde salgılanan hormonları dengeleyerek daha olumlu düşünmesini sağlamaktadır (Eroğlu, 2010:108).

1.7.2.Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

Örgüt nedeniyle kaynaklanan stresin temeli bireylerin çevresiyle kurduğu ilişkiler nedeni ile ortaya çıkmaktadır. Bireylerin stresin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için bir takım stres yönetimi yöntemlerine başvurması gerekmektedir.

Stresin yönetilmesi;

- Strese neden olan kaynağı yok etmek ya da kontrol altında tutmak,
- Stresin etkilerini azaltmak ve yok etmek,
- Strese karşı direnci artırmak gibi amaçlar ile yapılmaktadır (Özkalp, 1989).

Literatür incelendiğinde örgütsel stresle başa çıkma yöntemlerinin birtakım başlıklar altında incelendiği görülmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Ertekin, 1993; Pehlivan, 2000; Çelik 2010):

- Yönetime katılma,
- Netlik ilkesi,
- İş tatmininin sağlanması,
- Adil ücret sistemi,
- Çalışma ortamındaki yaşam kalitesinin yükseltilmesi,
- Örgütsel rollerin belirlenmesi,
- Çatışmaların en aza indirgenmesi,
- Örgütsel desteğin sağlanması,
- Zamanın etkin kullanılması,
- Adil bir sistemin kurulması,
- Disiplin düzeyinin korunması,
- Güvenin sağlanması,

- Sosyal desteklerin yeterli seviyede olması,
- Örgütsel bağlılığı destekleyici adımlar atılması.

Örgütsel anlamda stresin azaltılması için birtakım çözümler geliştirmek zaruridir. Bu zaruriyet hem örgütün devamlılığı için gereklidir hem de bireylerin örgüt içinde kalma eğiliminde olması için gereklidir. Bireylerin stresle başa çıkabilmesinin yanı sıra örgütsel stresle de baş etmesi gerektiği göz önüne alındığında örgütsel anlamda bir takım stres önleyici adımlar atılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu adımlardan bazıları şu şekilde özetlenebilir;

- Yönetime katılma, örgütteki bireyler için önem arz eden bir etmendir. Bireylerin içinde bulundukları örgütlerde söz hakkına sahip olduğunu hissetmesi verimliliği artıran bir etmen olarak görülmektedir. Bu yöntem sayesinde bireylerin üst düzey yetkililerden gelecek bir emri benimsemesi daha kolay hale gelecektir. Fikirlerinin önemsendiğini düşünen bireyler değişimlere karşı daha toleranslı hale gelecektir (Özalp ve Kirel, 2018:63).

- İş alanının zenginleştirilmesi ya da başarı düzeyinin artırılması. Bu aşamada örgütlerin iş içeriklerini, sorumluluklarını düzenlemesi ve başarı fırsatı gibi durumlarda bireyleri ödüllendirmesi düzenlenmelidir. Bireylerin kendini tekrarlayan işlerde yer alması stresi azaltan bir etmen gibi görünse de bireye sorumluluklar yüklenmesi ve bu sorumluluklar neticesinde daha iyi fırsatlar sunulması da stresi azaltan bir etmendir. Bireylerin ödüllendirme sistemi sayesinde örgütü sahiplenmesi ve kendini örgütün bir parçası olarak görmesi sağlanabilir (Erdoğan, 1999:326)

- Rollerin belirlenmesi, belirsizliğin ortadan kalkmasına ve bireylerin örgüt için motive olmasını sağlamaya yaramaktadır. Rollerin belirli olmadığı örgütlerde çatışmalar görülmektedir. Ortaya çıkan bu çatışmalar hem bireyi hem de örgütün geleceğini olumsuz etkilemektedir. İş yükünün belirlenmesi, düzenin sağlanması, yönetim tarzının düzenlenmesi gibi bir takım aşamada değerlendirilen rollerin belirlenmesi örgütsel stresi en aza indirmek için önemli bir adımdır (Özkalp ve Kirel, 2018 :64).

- Kariyer planlaması bireyleri motive eden bir etmen olarak öne çıkmaktadır. Örgütler, bireylerin iş motivasyonunu ve verimliliği artırmak adına daha düzenli bir kariyer yönetimine sahip olması kaçınılmaz bir gerçektir. Bireyler örgüt içerisinde yer alabilmek için ortak bir kariyer hedefi olmasına ihtiyaç duymaktadır. Aynı şekilde örgütler de benzer kariyer hedefleri olan ve gelişime açık kişilerle bir arada olmaya meyillidir. Kariyer planlamalarını doğru yapılması sonucunda; bireylerin işi sahiplenmesi, işten ayrılmaların en alt seviyede görülmesi, ihtiyaçlara yönelik nokta atışlarla geliştirmelerin yapılması, kişisel yeteneklerden faydalanmanın maksimize edilmesi, performansın yüksek tutulmasını sağlanması, mutluluk düzeyinin maksimize edilmesi amaçlanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2009:269):

- Sosyal destek ve stres yönetimi eğitimi, örgüt içinde yer alan bireyler için önem arz eden girişimlerdir. Bireylerin stres nedenlerine bağlı olarak destek sağlanması, stres yönetimi konusunda bilgilendirilmesi, bireylerin stres yüzünden psikolojik ve fiziksel olarak en asgari düzeyde etkilenmesini sağlayacaktır. Bireylerin birlikte yaşadığı aile, arkadaş ve toplum gibi çevreler tarafından destekleniyor olması bireyin stresle baş etmesinde başarı şansını artırmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2018:145).

İKİNCİ BÖLÜM

2.KABİNDE MÜZAKERE

Bu bölümde tezin araştırma konusu müzakere tarzlarını açıklamadan önce müzakere tanımı ve özellikleri, amacı, unsurları ve müzakere türlerine değinilecektir.

2.1.MÜZAKERE KAVRAMI

Bireylerin farklı özelliklere sahip olması düşünce ve taleplerine de yansımaktadır. Bireyler; yaşlarına, ırklarına, cinsiyetlerine, dillerine vb. değişkenlere bakılmaksızın farklı talep ve beklentilere sahip olabilirler. İletişimin temel amacı bu farklılıkları dile getirmek, uzlaşma sağlamak olarak özetlenebilir. İletişim sürecinde bireylerin birbirleri ile müzakere içerisinde olması gerekmektedir. İletişimi sağlamak amacıyla başlayan müzakere süreci hayatın hemen her alanını kapsamaktadır. Bireyin konuşma becerisinden önce beden diliyle başlattığı müzakere süreci; zamanla aile, arkadaş, iş arkadaşları, yöneticiler, müşteriler gibi içinde bulunan duruma göre farklı alanlara yayılan, örgütlerin çıkarlarını kabul etmelerini de kapsayan bir yapıya sahiptir. Bu süreç bireyin doğumundan ölümüne kadar tüm yaşamını kapsamaktadır. Bu süreçte sözlü iletişimin yanısıra sözsüz iletişim yeteneklerinin de kullanılması gerekmektedir. Ayrıca bilgi ve tecrübelerin kullanıldığı bu süreç genel olarak ikna etme ve etkileme gibi başlıklar altında özetlenebilir (Cohen, 2003:43).

Müzakere süreci, birbirlerinden bir şey elde etmek isteyen bireyler ya da taraflar arasında oluşan, ikna yoluyla kendisi gibi düşündürmeyi ve istekleri kabul ettirmeyi amaçlayan bir süreçtir. Birey ya da taraflar bu süreçte tüm bilgi ve yeteneğini kullanmak durumundadır (Sıgri ve Varoğlu, 2013: 14). Sander'e göre müzakere süreci; iki ve daha fazla tarafın kendi istekleri, ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda bir araya gelmesine, karşılıklı fedakarlıklarda bulunulmasına ve ortak bir çözümde anlaşmaya dayanmaktadır (Sander, 2019:18).

Demirpolat'a göre müzakere; bireylerin günlük yaşamlarında gerçekleştirdikleri aktivitelerdir. Yöneticiler için müzakere tanımı ise örgüte ait sorunların çözümü için yapılan eylemler olarak açıklanmaktadır (Demirpolat, 2008:3).

Taraflar arasındaki anlaşmazlık durumlarını ortadan kaldırmak için kurulan etkileşime müzakere denilmektedir. Müzakere sürecinde hangi taraf daha beceri sahibi ise müzakere sürecinin kontrolünü elinde tutabilir. Müzakere alanında iyi olan bireyler ya da taraflar, kendi pozisyonlarını savunmaya çalışırken aynı zamanda karşı tarafın içinde bulunduğu durumu da iyi analiz etmektedir. Bu sayede iyi bir müzakereci karşı tarafı ikna edebilir. Bu durumda kendi çıkarlarını en iyi şekilde korur ve müzakere sonucunda en çok kazancı elde edebilir (Ashcroft, 2004:229).

Müzakere süreci; bazen benzer, bazen farklı, bazen de karşıt olan konular üzerinde yer alan tarafların ortaya atılan konu üzerinde açık şekilde fikir beyan etmeleri, tartışmaları, görüşlerini savunmaları ve ortak bir nokta bularak kabul edilebilir bir sonuca erişme süreci olarak özetlenmektedir (Johnson ve Johnson, 1997:88).

Bireyler arasında çıkan çatışmalarda bir tarafın isteklerini karşılaması, ihtiyacını gidermesi durumu ortaya çıkarken diğer tarafın ihtiyaçlarını karşılayamaması durumu gözlemlenebilir. Bu durumda ortaya çıkan anlaşmazlıkları çözmek ve durumu yönetmeye yardımcı olmak adına müzakerelere başvurulmaktadır. Müzakere süreci, bireylerin birbirlerini anlamalarına, çıkarlarını ve pozisyonlarını ele alarak karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm üzerinde uzlaşmalarına yardımcı olmaktadır. Ancak bu durum her zaman olumlu sonuçlanmayabilir. Olumsuz sonuçlanan müzakereler tarafların anlaşmazlıklarını ortadan kaldırmaz ve anlaşmazlık potansiyeli devam edebilir (Thomas, 1992:265).

Bazı durumlarda müzakere durumu hasıl olmayabilir. Müzakere kültürünün olmadığı ortamlarda insanların anlaşmazlıkları devam eder ve ortama kaos hâkim olmaya devam eder (Yılseli, 2020:6). Müzakere sürecinde bireylerin birbirlerine saygı duyması, iletişime açık olması, ortak bir çözümde uzlaşmak için arayış içerisinde olması beklenmektedir. Fakat müzakere kültürünün bulunmadığı durumlarda bu

beklentilerin yerine sert müdahaleler, şiddetli durumlar ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu durumlar ise daha fazla anlaşmazlığa, daha fazla çatışmaya yol açabilir. Bu nedenlerden dolayı müzakere kültürünün yaygınlaşması ve geliştirilmesi, anlaşmazlık durumlarının barışçıl yollarla çözüme ulaştırılması toplumların ve bireylerin refahı için önem arz etmektedir.

Sonuç olarak müzakere iki ya da daha fazla taraf arasında, ortaya çıkan bir anlaşmazlık durumunda ya da belirsizlik durumunda anlaşmanın sağlanması amacıyla yapılan görüşme sürecine verilen genel addır. Bu süreçte taraflar kendi taleplerini, beklentilerini, pozisyonlarını anlatarak karşı tarafa isteklerini ifade eder. Bu süreçte anlaşmaya varabilmek adına farklı seçenekler sunulabilir. Müzakere sürecinin asıl amacı, tarafların kendileri için en çok avantaj sağlayan sonucu elde etmek ve mümkün olan en iyi anlaşmayı sağlamaktır.

Müzakere sürecinde taraflar arasında uzlaşma, iletişim kurma, anlayış gösterme, saygı duyma gibi konular önem arz etmektedir. Müzakere süreci boyunca taraflar arasında karşılıklı anlayışa, etkileşime ve açık ve doğru iletişime bağlılık esastır. Sözlü ya da sözsüz yollarla iletişim kurulan müzakere sürecinde ortak noktaya ulaşmak önemlidir.

Müzakere kavramı sıklıkla pazarlık gibi kavramlarla karşılaştırılmaktadır (Çetin, 2002:6). Fakat müzakerede önemli olan amaç uzlaşma sağlanmasıdır. Aynı zamanda ikna etme kavramı da müzakere kavramı ile karıştırılan bir diğer kavram olarak dikkat çekmektedir. İkna etme; bir kişinin diğer bir kişiyi sahip olduğu, inandığı görüşü benimsemeye ya da inandığı eylemi gerçekleştirmeye ikna etmeye çalışması olarak açıklanmaktadır. İkna sürecinde asıl amaç kişisel çıkarı savunmaktır ve ortak bir amaç güdülmesi gündemde değildir. Müzakerede ise durum farklıdır. Müzakerede asıl amaç tüm tarafların beklentileri ve ihtiyaçlarına göre ortak bir yol bulmaya çalışmaktır. Müzakerede asıl amaç karşılıklı çıkarların gözetilmesi ve taraflar arasında ortak, kabul edilebilir bir yolda anlaşma sağlanmasıdır. Müzakere sürecinde temel amaç, bir tarafın karşı tarafı kendi çıkarları doğrultusunda ikna etmeye çalışması değil, karşı tarafın da beklenti ve ihtiyaçlarını da dikkate alarak, ortak bir zemin bulmaktır. Müzakere süreci,

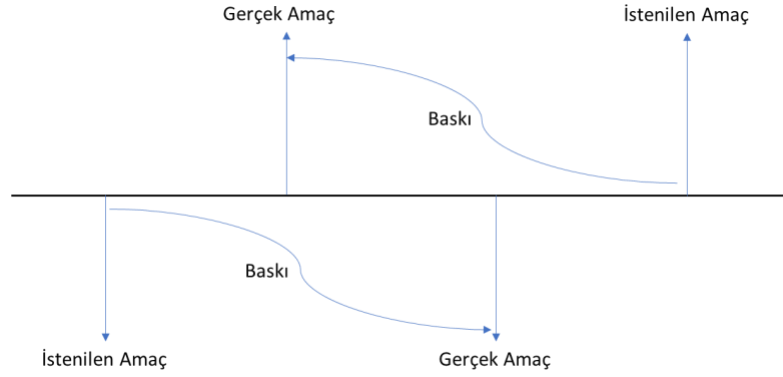
taraflar arasında açık ve doğru iletişim kurulması, karşılıklı anlayışın oluşturulması ve adil bir çözüm bulunması için çaba gösterilmesini gerektirir (Gökçül, 2005:24).

Müzakere taraflar arasında belirlenen bir konu bakımından anlaşmaya varılmak üzere yapılan süreci tarif etmektedir. Bu süreçte taraflar kendi çıkarları doğrultusunda görüşlerini, isteklerini, beklentilerini ifade ederler. Ardından karşılıklı olarak talepler belirtildikten sonra iki taraf arasında uzlaşma sağlanması aşamasına geçilmektedir.

Uzlaşma ise farklı talepleri olan tarafların bir araya gelmesi, ortak bir nokta üzerinde anlaşma sağlanmasını ifade etmektedir. Uzlaşmada taraflar arasında ortak bir noktada buluşmak, belirtilen isteklerdeki farklılıkları asgari düzeye indirmek ve sonunda bir anlaşmaya varmak esastır (Bostancıoğlu, 2022:11). Müzakere sürecinde bir araya gelen tarafların isteklerini karşılıklı olarak bildirmesi, konuların üzerinde tartışması ve alternatiflerin değerlendirilmesi aşamaları için bir platform sağlanmış olur. Uzlaşmada ise farklı görüşlere sahip tarafların ortak bir noktada birleşmesi, anlaşma sağlanması söz konusudur (Ercan: 2020:38).Özetle, müzakere uzlaşma sağlanması için gerekli olan adımı, uzlaşma ise müzakere sürecinden sonra elde edilmesi gereken anlaşmadır.

Müzakere etmenin temel motivasyonu, müzakereden önceki durumdan daha iyi bir duruma gelebilmek adına bir araya gelmek, ortak bir noktada buluşmak olarak açıklanabilir. Müzakereden önce üzerinde konuşulması amaçlanan konuların belirlenmesi müzakere için önem arz etmektedir (Çetin, 2002; Fisher ve Ury, 1992:51). Müzakerelerin sonucuna bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesi gibi bir durum düşünülmemelidir. Burada temel amaç ortaya çıkan problemin çözülmesi olarak belirlenir. Müzakere sonucunda taraflar istediklerini bir miktar da olsa elde ederek sonuca ulaşırlar (Demirpolat, 2008:9).

Şekil 4: Müzakere Baskısı



Kaynak: Müzakere Baskısı (Spoelstra ve Pienaar, 1999)

Şekil 4’te görüldüğü üzere taraflar müzakere sürecine kendi amaçları doğrultusunda başlamaktadır. Ardından her iki tarafın taviz vermesinin ardından gerçek amaçlar doğrultusunda anlaşma sağlanıp ve süreç tamamlanmaktadır (Nagler, 2018:38).

2.2.MÜZAKERENİN AMACI

Müzakere amaçları iki ana başlık altında toplanarak incelenmiştir. Bu başlıklar; çekirdek amaçlar ve ikincil amaçlar olarak adlandırılmaktadır. Çekirdek amaçlar, müzakerelerin ortaya çıkmasını sağlayan ana amaçlardır. Müzakere sürecinin ardından bu amaçlara ulaşılmadığı durumlarda müzakerelere başarısız sayılmaktadır. İkincil amaçlar ise, ana amaç doğrultusunda ortaya çıkan yan amaçlara verilen genel isimdir. İkincil amaçlar, müzakere sürecinde ortaya çıkan, müzakere sonucunda bir çözüme kavuşması beklenmeyen fakat müzakere sürecine eklenerek anlaşmanın güçlenmesini sağlayan ve çözüm süreci sonucunda çözülmesi durumunda anlaşmanın daha iyi bir anlaşmaya dönüşmesini sağlayan amaçlardır (Uçan, 2008:57). İkincil amaçların gerçekleşmesi temel amaç için önem arz etmiyor gibi görünse de müzakere sürecindeki durumlara göre ihtiyaçların karşılanması adına önem arz eden konuma gelebilir.

Müzakere sürecinde yaşanan değişimler, tarafların algılarını, beklentilerini ve süreci değerlendirmelerini etkileyebilir. Taraflarca sürecin başında açıkça ifade edilen istekler süreç içerisinde değişime uğrayabilmektedir (Schoenfield ve Schoenfield,

1991). Bu yüzden ortaya çıkan durumlarda tarafların birbirlerine anlayış göstermesi, karşılıklı olarak birbirini anlaması ve saygı göstermesi önem arz etmektedir. Bu algı ve değerlendirme değişimleri müzakere unsurlarına da etki edebilir. Bu süreç boyunca tarafların birbirlerine karşı tutum ve davranışları, sürecin yönetiliş tarzı gibi etkenler müzakere sürecini etkileyen unsurlar olarak sıralanabilir.

2.3.MÜZAKERENİN ÖZELLİKLERİ

Müzakere sürecinin özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Sığrı ve Varoğlu, 2013:31):

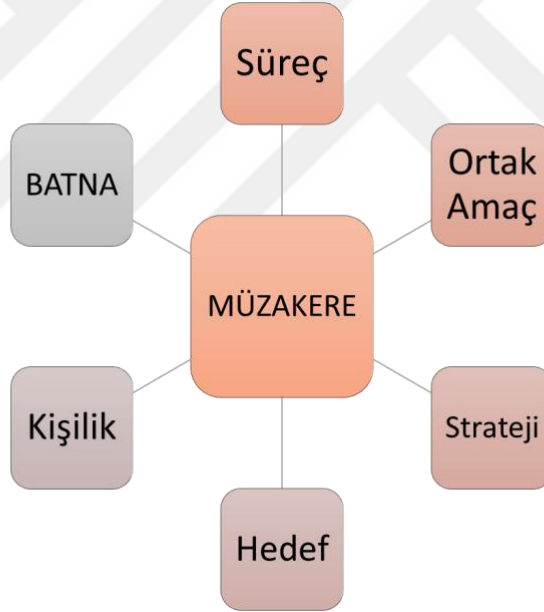
- Dinamik bir yapıya sahip olan müzakere süreci, tarafların isteklerine, yaklaşımlarına ve argümanlara göre farklılık gösterebilir.
- Taraflar müzakere süreci boyunca kendi pozisyonlarını koruma adına ikna etme stratejilerine başvururlar.
- Tarafların isteklerini karşılamaları için karşı tarafı ikna etme yoluna başvurusu olağandır.
- Müzakere süreci boyunca müzakere dışından taraflar da sürece dahil olabilir. Bu dahil olan taraflar müzakerelerin sonucunu tayin eden taraflardır.
- Taraflar kendilerini savunmak adına sözcü tutabilirler.
- Taraflar arasında yaşanan çıkar çatışmaları sürecin olağan işleyişine tabii bir durumdur.
- Taraflar süreç boyunca karşı tarafı ikna etme, kendi amaçları doğrultusunda belirlenen en yakın noktaya çekmeyi amaçlamaktadır.
- Müzakere sürecinde taviz alma ve taviz verme olağan şeylerdir.
- Müzakere sürecinde başarı kazanabilmek için gayret gerekmektedir.
- Uyuşmazlıkların üstesinden gelebilmek için müzakere yöntemine başvurulur.
- Tarafların müzakere sürecinde üzerinde durduğu çıkarlar ve ihtiyaçlar bulunmaktadır.
- Müzakere birden fazla taraftan oluşmaktadır.
- Müzakereye dahil olan taraflar birbirlerine bağlı olan taraflardır.
- Müzakere sürecinde kazanç elde etme amacıyla risk alma söz konusudur.

- Aynı zamanda kayıpları önlemek amacıyla riskten kaçınmak da söz konusudur.

2.4.MÜZAKERE UNSURLARI

Müzakere unsurları müzakerenin başlayıp sonuçlanmasına kadar müzakereye etki eden tüm etmenleri içermektedir. Müzakere denilince akla ilk gelen taraflar arası anlaşmadır. Bu anlaşmaya mevzu bahis olan etmenlerin yalnızca taraflar olarak ele alınması doğru değildir. Tarafların yanı sıra duygu – düşünceler, alternatif çözümler, yaklaşımlar, belirlenen ve ortaya çıkan stratejiler de müzakereye yön veren unsurlar olarak sayılabilir (Akın, 2014:19).

Şekil 5: Müzakere Süreci Unsurları



Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 5'te görülen Hedef, Kişilik, BATNA, Süreç, Ortak Amaç ve Strateji gibi unsurların tamamı müzakere sürecinde önemli rol oynamaktadır.

- *Kişilik:* Müzakere sürecinde en önemli unsur taraflardır. Tarafların kimlikleri, motivasyonları, çıkarları, kültürel ve psikolojik yapıları müzakere sürecini etkileyen önemli unsurlardır.

- *Hedef*: Tarafların müzakere sürecine sundukları konularıdır.
- *Strateji*: Tarafların müzakere sürecinde kullanacakları taktikler ve stratejiler, anlaşmaya varmak için kullandıkları araçlardır.
- *Ortak Amaç*: Tarafların anlaşmaya varmaya çalıştıkları amaçtır.
- *Süreç*: Müzakerenin başladığı ve sonuçlanana kadar geçen zaman dilimi olarak tanımlanmaktadır.
- *BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)*: Müzakere sürecindeki tarafların anlaşmaya varılmaması durumunda elde ettiği en iyi çözüm olarak ifade edilebilir. BATNA müzakere süreçlerinde tarafların güç pozisyonlarını belirlemek için önem arz etmektedir. Müzakere sürecinde daha bilinçli karar almayı sağlamak için BATNA belirlenmesi önemlidir (Sığrı, 2018:126).

2.5.MÜZAKERE SÜRECİ

Müzakere süreci, farklı taraflar arasındaki görüş ayrılıklarını çözmek ve belirli bir amaca veya hedefe ulaşmak için yapılan bir etkileşim sürecidir. Bu sürecin temel amacı, tarafların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını anlamak, mümkün olan en iyi sonucu elde etmek için uygun bir ortak zemin bulmak ve kaynakları adil bir şekilde paylaşmaktır (Xia, 2016:735). Müzakere sürecinin amacı, tarafların çatışan ihtiyaç, amaç ve çıkarlarını dengeli bir şekilde ele alarak en iyi sonucu elde etmek ve karşılıklı olarak tatmin edici bir anlaşma sağlamaktır. Bu süreç, tarafların uzun vadeli iş birliği yapmalarına ve ilişkilerini geliştirmelerine de yardımcı olabilir (Kasar, 2015:119).

Müzakere sürecinde taraflar taleplerini ve tekliflerini sunarlar. Taraflar, birbirlerinin taleplerini ve beklentilerini anlamak için açık bir şekilde iletişim kurarlar. Daha sonra, her taraf kendi tekliflerini sunar ve karşı tarafın tekliflerini değerlendirir. Bu süreç boyunca taraflar ortak bir paydada buluşmayı hedeflemektedir. Bu ortak paydaya ulaşabilmek için taraflar ödün vermek zorunda kalabilir. Bu süreçte dengeyi bulmak için yoğun bir çaba sarf etmeleri gerekebilir.

Müzakere süreci, tarafların ortak bir zemin bulmak için birbirleriyle çalıştıkları bir süreçtir. Taraflar, farklı bakış açılarını ve ihtiyaçlarını ele alarak anlaşma sağlamaya çalışırlar. Bu süreçte, tarafların açık iletişim kurmaları, diğer tarafın

ihtiyaçlarını anlamaları ve karşılıklı olarak ödünler vermeleri gerekebilir. Müzakere sürecinde birbirlerine yaklaşan taraflar ortak ve tatmin edici bir orta yol bulabilir. Süreç sonucunda anlaşma sağlanabilir. Anlaşma sağlanamaması durumunda müzakere süreci devam edebilir ya da taraflar müzakereden ayrılabilir (Yılseli, 2020:14).

Literatürde müzakere süreci için farklı aşamalandırmalar yapılmıştır. Douglas (1962), müzakere sınırlarının belirlenmesi, sınırların araştırılması ve karar verme sürecinin sonuca ulaştırılması olarak üç aşamada incelerken; Goldman ve Rojot (2003) anlaşma için çözüm bulma ve çözümü uygulama şeklinde iki aşamaya ya da organize olma, ayrılma, ortak bir amacı kabul etme ve bir çözüm bulma olarak dört aşamaya ayırmıştır. Saner (2005) planlama, eylem, değerlendirme olarak üç aşamada; Wall (1985) da müzakere sahasının tanımlanması, araştırma-anlama ve kriz ya da anlaşma aşaması olarak üç aşamada incelerken; Sığrı ve Varoğlu (2013) hazırlık ve planlama, yürütme, müzakereyi bitirme ve anlaşma yapma, müzakerelerin değerlendirilmesi olarak dört aşamada ele almıştır.

Şekil 6: Müzakere Sürecinin Aşamaları



Kaynak: Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Şekil 6’da görüldüğü üzere müzakereler genel olarak dört aşama altında özetlenebilir.

Müzakerelerin başarılı olması için planlama aşaması oldukça önemlidir. Bu aşamada, müzakere edilecek konuların ve tarafların ihtiyaçlarının analizi yapılır. Tarafların hedefleri belirlenir ve müzakere stratejileri oluşturulur. Ayrıca, diğer tarafın eylemleriyle ilgili beklentiler ve taktikler belirlenir.

Müzakere eylem planı, taktiklerin seçimiyle oluşturulur ve müzakereler başlatılır. Taraflar, karşılıklı olarak teklifler sunar ve diğer tarafın tekliflerini

değerlendirir. Bu aşamada, taraflar arasında iletişim ve açık diyalog oldukça önemlidir. Müzakerelerde bu aşamalar birebir uygulanamayabilir. Örneğin, kabin ekibinin çalışma ortamı olan uçakta kabin ekibi üyesi gelecek olan taleplere hazırlıklı olması beklenirken, karşı tarafın müzakere için her zaman açık diyalog kurmayacağı da göz önünde bulundurulmalıdır. Benzer durumlarda bile müzakerenin genel ilkeleri geçerliliğini korumaktadır (Gerez,2020:35). Planlama aşamasında doğru stratejilerin ve taktiklerin seçilmesi, anlaşmazlıkların giderilmesi ve tarafların ihtiyaçlarının karşılanması müzakerelerin başarısını etkiler.

Literatür incelendiğinde kapsamlı olarak müzakere süreci genellikle dört aşamadan oluşur (Uçan 2008:47).

1.Hazırlık ve Planlama Aşaması: Bu aşamada, müzakere edilecek konular ve tarafların ihtiyaçları analiz edilir, hedefler belirlenir ve müzakere stratejileri oluşturulur. Diğer tarafın davranışlarına karşı beklentiler ve taktikler belirlenir.

2.Müzakereye Giriş ve Yürütme Aşaması: Bu aşamada, müzakereler başlar ve taraflar teklifler sunar, önerilerde bulunur ve fikirlerini paylaşırlar. Taraflar arasında diyalog ve iletişim oldukça önemlidir.

3.Değerlendirme Aşaması: Bu aşamada, taraflar teklifleri ve önerileri değerlendirirler ve müzakerelerin ilerlemesi için gerekli düzeltmeleri yaparlar. Taraflar arasında fikir ayrılıkları veya çatışmalar olabilir, bu aşamada tarafların uzlaşmaya çalışması gerekebilir.

4.Anlaşma Aşaması: Bu aşamada, taraflar bir anlaşmaya varırlar ve anlaşma metni oluşturulur. Taraflar, anlaşmayı kabul eder, imzalar ve uygulamaya koyarlar.

Bu dört aşama, müzakere sürecindeki farklı adımları ve aşamaları temsil etmektedir. Ancak, müzakereler her zaman birebir bu aşamaları takip etmeyebilir ve farklı durumlarda farklı aşamalar da oluşabilir.

2.5.1.Hazırlık ve Planlama Aşaması

Müzakere hazırlığı, tarafların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin belirlenmesini, müzakere stratejilerinin oluşturulmasını ve müzakere sırasında izlenecek taktiklerin belirlenmesini kapsar. Bu aşama, tarafların müzakerelerde ne istediğini, nasıl bir sonuç beklediğini, hangi öncelikleri olduğunu ve ne tür ödünler verebileceklerini anlamalarına yardımcı olur. Hazırlık aşaması, müzakere sırasında olası senaryolara karşı hazırlıklı olmak, stratejileri belirlemek ve diğer tarafın davranışlarına karşı nasıl tepki verileceğini planlamak için de gereklidir (Özarallı, 2015:139).

Bu nedenle, hazırlık ve planlama aşaması, müzakere başarısını önemli ölçüde etkileyebilir ve müzakere başarısının %80'inin bu aşamaya bağlıdır (Tracy, 2013:63). Ancak, müzakerenin diğer aşamalarında da tarafların esnek ve olumlu yaklaşımı, diyalog, karşılıklı anlayış ve uyum da müzakere başarısını etkileyen önemli faktörler arasındadır.

Müzakereye hazırlık yaparak başlayan taraf daha tarafsız, önyargılardan uzak ve cesaret sahibi olan taraf olacaktır (Çetin, 2002:9). Hazırlık yapmayan müzakereci ise başarısızlığa daha yakın bir müzakerecidir. Müzakerelerin başarısı, müzakerecilerin mevcut amaçlarını savunmasına ve yapılan hazırlıkların kalitesine bağlıdır. Müzakere sürecinde beklenilmedik durumlarla karşılaşılması durumunda hazırlıklı olan müzakereci bir adım önde olduğu söylenebilir. İyi hazırlanan müzakerecilerden oluşan müzakerede taraflar karşı tarafı da anlayacağı ve stratejilerini tüm durumlara göre oluşturacağı için müzakerenin başarıyla sonuçlanma şansı yüksek olacaktır (Oliver, 2000:17).

2.5.2.Müzakereye Giriş ve Yürütme Aşaması

Hazırlık aşaması sonrası müzakere görüşmeleri başlar. Hazırlık aşamasında belirlenen stratejiler ve taktikler, müzakerenin seyrini belirleyebileceği ve sonucuna etki ettiği belirtilmektedir (Yılseli, 2020:16). Tüm bu hazırlıkların müzakere aşamasında etkili kullanılması sonucu etkileyebilir. Bu aşamada, tarafların kabul

edeceği bir çözüm bulunması için taraflar kendi taleplerinden vazgeçebilir ya da tavizlerde bulunabilirler (Robbins, 2003: 411).

Müzakereye başlarken etkili bir başlangıç yapma müzakerenin seyrini belirleyebilmektedir (Özarallı, 2015:141). Selam vermek ve kendini tanıtmak, müzakere ortamının hoşgörölü ve samimi geçmesi açısından önemlidir. Taraflar müzakerenin başında birbirlerini tanıyarak aralarındaki güveni artırdığı ve sürecin olumlu bir şekilde ilerlemesi için sohbet edeceği söylenebilir. Bu aşamada müzakereciler birbirlerine destekleyici sözler söyleyerek olumlu bir atmosfer yaratabilirler (Sığrı, 2018:91).

İyi güven ortamının, taraflar arasında açık iletişimi ve bilgi paylaşımını teşvik ettiği, yanlış anlaşılmanın önüne geçtiği ve daha fazla iş birliği sağladığı vurgulanmaktadır. Bu nedenle müzakereciler, karşılıklı saygı, nazik bir dil kullanımı, empati ve dinleme becerileri gibi unsurlar üzerinde odaklanarak ilişkileri ve güveni geliştirmeye çalışarak negatif söylemlerden kaçınılması belirtilmektedir (Fisher, Ury ve Patton, 2004:28-36).

Süreçte karşılıklı anlaşma sağlanabilmesi için; konuların netleştirilmesi hedeflerin açıkça belirtilmesi, uyuşmazlıkları öncelik sırasının belirlenmesi gerekebilir. Çözüm sağlanamayan konularda ödün vermek olası bir durumdur. Müzakerede kullanılan üslup ve kelimeler de tarafların birbirlerine saygı duymasını sağlamalı ve geri dönüşü olmayan kararlar alınmasından kaçınılmalıdır (Demirpolat, 2008:57). Müzakereci karşı tarafı çözümleyebilmek için gözlem ve soru sorma yeteneğine başvurabilir ve doğru cevaplar ile güven ortamı sağlanabilir. Bu yaklaşımın karşılıklı memnuniyeti artırdığı belirtilmektedir (Özarallı, 2015:141). Tarafların karşılıklı güç kazanma girişimlerini konu alan müzakere tarzları bu aşamada kullanılmaktadır (Sığrı, 2015:141).

Müzakerenin yürütölmesi aşamasında netlik ve açıklık sağlanmalıdır. Tüm tarafların karşılıklı neyi kabul ettiği konusunda mütabakata varılmalı, kararlar açıkça ifade edilmeli ve herkesin anladığı şekilde netleştirilmelidir. Bu sayede her bir yanlış anlama ve belirsizlikten kaynaklanan hataların önüne geçilebilir (Çetin, 2013:101).

Bilgi akışının sürekliliği ile taraflar daha iyi kararlar verebilirler. Özellikle zaman baskısı olduğunda, sahip olunan bilgi donanımı nedeniyle karar vermek kolaylaşacaktır (Düzer, 2010:31). Ayrıca karşı tarafın aleyhte kullanacağı bilgiler vermemeye dikkat edilmesi önerilmektedir (Murningham vd., 1999:473).

2.5.3.Anlaşma Aşaması

Anlaşma aşamasına kadar kullanılan yöntemler uzlaşma sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Hazırlık ve yürütme aşamalarında elde edilen kazanımlar sonucu bu aşamada anlaşma saplandığı söylenebilir. Tarafların karşılıklı mutabık kaldıkları konularda netleşmeleri, mevcut ve sonraki müzakereler için önemli olduğu belirtilmektedir (Yılseli, 2020:17). Genel müzakere süreci için anlaşma sonrası yazıya dökülerek son bir kontrol de sağlanmış olur (Özarallı, 2015:142). Ancak hayatın her alanında deneyimlediğimiz müzakere süreci, sürekli teorideki gereklilikleri karşılamayabilir. İmza altına alma zorunluluğu bulunmayan müzakere örneklerinde bu aşamanın karşılıklı sözlü mutabakat ile pratiğe döküldüğünü görebiliriz. Örneğin, karşı tarafın beklentisi hemen karşılanacak bir hizmet sektörü iletişiminde herhangi bir evrağa bağlı kalmaksızın da anlaşma aşaması sürdürülmüş olacaktır.

Müzakerede bu aşamaya kadar olan tüm çabalar anlaşma amacıyla olsa da anlaşma sağlayamamak da müzakerenin bir sonucu olduğu söylenmelidir (Sığırı, 2018:100). Taraflar müzakere sürecinde anlaşmaya kadar tatmin elde edememişse bu da müzakerenin doğal sonucudur.

2.5.4.Değerlendirme Aşaması

Müzakere ile taraflar anlaşmaya varmış ve yeterli tatmin sağlanmış ise değerlendirme aşamasında süreç iki taraf içinde gözden geçirilir. Değerlendirme aşaması hem karşılıklı hem de bireysel olarak tarafların müzakereyi, taktiklerini, beklentilerini değerlendirebileceği ve geleceğe yönelik tecrübe ve kazanım elde edebileceği aşamadır (Sığırı ve Varoğlu, 2013: 112). Önemli görülmeyen noktalar için bir sonraki müzakerelere ders çıkarıcı nitelikte olduğu söylenebilir.

Müzakerenin değerlendirilmesi eksikliklerin, beklenti-taviz ilişkisinin, müzakere başarısının ve güçlü yönlerin değerlendirmesi için önem taşımaktadır. Bu sayede sonraki müzakerelerde yapılacak itiraz, eleştiri ve cesaret noksanlığı gibi konularda gelişim gösterilmesini sağlayabilir (Gerez, 2020:38).

2.5.MÜZAKERECİNİN ÖZELLİKLERİ

Bireyler arasında gerçekleşen müzakere sürecinde kişiler, birbirlerini etki altına almak, kendi isteklerini ve amaçlarını gerçekleştirmek için çaba göstermektedirler. Bu aşamada başrolde bulunan bireylerin başarı olasılıkları kendi yeteneklerine bağlıdır (Schoenfield ve Schoenfield, 1991).

Müzakerecilerin etkili olabilmesi için sahip olması gereken temel özellikler; her duruma hazırlıklı olma, konu hakkında bilgi sahibi olma, dürüst olma, anlamaya yatkın olma, güvenilir olma, içi dışı bir olma gibi maddelerin yanı sıra mantıklı kararlar alabilme, ısrarcı olma, makul ve anlaşılabilir olma ve sabırlı olma gibi maddeler altında toplanmaktadır (Schoenfield ve Schoenfield, 1991).

Literatür incelendiğinde çalışmalarda yer alan müzakereci değerlendirmelerinde; karar verme, kontrol edebilme, etkili konuşma gibi karakteristik özelliklerin de müzakerecide bulunması gereken özellikler olarak arandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra yaş, cinsiyet ve statü gibi değişkenlerin de müzakere aşamasında önem arz eden değişkenler arasındadır (Samsun, 2010:5). Kabin ekibi üyelerinden de beklenen konuşma, dinleme ve empati yeteneklerini etkili iletişim kurmak için kullanmasıdır. Etkili bir dinleme ile başlayan müzakere sürecinde doğru sorular sorarak talebi doğru anlamak ve fikirlerini etkili bir şekilde ifade ederek müzakerede avantajlı olmasını sağlayacağı söylenebilir.

Deneyim bakımından incelendiğinde literatürde etkili olduğu bilinen özellikler; geçmiş müzakerelerdeki başarıları, geçmiş müzakeredeki tavırları, müzakereci olarak geçmiş süresi, katıldığı müzakere sayısı ve açıklık dereceleri önem arz etmektedir (Cellich ve Jain, 2004:6). Kabin ekibi üyelerinin her uçta farklı kültür ve demografik özelliklere sahip insanlarla müzakerede olduğu düşünülürse; stratejik düşünme

yeteneklerini de kullanarak hedef belirleme ve uygun müzakere stratejisi oluşturacağı söylenebilir. Müzakere tecrübelerine dayalı yeni müzakerelerin sonucunu öngörmeleri ve alternatif senaryoları değerlendirmeleri mümkün olabilir.

Cinsiyet bakımından müzakerecilerin başarısı incelendiğinde kadın müzakerecilerin erkek müzakerecilerden daha farklı tutumlar sergiledikleri gözlemlenmiştir. Kadın müzakerecilerin para odaklı konuşmadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Erkek müzakereciler ise daha çok rekabete dayalı bir tavır sergilemektedirler. Rekabetçi konuşmalarını mizah ile harmanlamaları ve müzakerelerde etkili bir silaha dönüştürmeleri sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Kadın müzakerecilerin daha duygusal odaklı konuşmalarla karşı tarafa yaklaştığı, erkeklerin ise daha çok konu odaklı konuşmalarla müzakereye dahil olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Samsun, 2010:6).

Kabin ekibi üyeleri müzakerelerde karşı tarafın duygusal durumunu anlayarak duyarlılık göstermeleri sonucunda ihtiyaca uygun çözümler sunabilir. Müzakerelerde ortaya çıkabilecek sorunlara hızlı ve etkili bir şekilde çözüm bulabilmek önemlidir. Kabin ekibi üyeleri çeşitli sorunları analiz edebilme, alternatif çözümler üretebilme ve sonuç odaklı olma yetenekleriyle müzakerede avantaj sağlayabilirler. Ayrıca bilgi, tecrübe ve kişisel yeteneklere dayalı oluşturulan güven ortamında karşı tarafla sürdürülebilir ilişkiler kuracağı söylenebilir. İyi bir iletişim, dürüstlük ve profesyonellik göstermek, güveni sağlamak için önemli adımlardır.

Müzakereler önceden planlama ve organizasyon gerektirebilir. Kabin ekibi üyeleri, müzakereleri önceden analiz edebilir, hedefleri belirleyebilir ve gerekli hazırlıkları yapabilir. Zaman yönetimi becerileriyle etkili bir şekilde çalışarak müzakerelerin akışını yönlendirebilirler. Müzakerelerde çeşitli taraflar arasında işbirliği yapmak zorunda kalabilir. Ekip çalışmasına yatkın olmanın farklı bakış açılarını birleştirerek ortak hedeflere ulaşmak için fayda sağlaması mümkündür.

2.6.MÜZAKERE TÜRLERİ

Müzakerede öne çıkan en önemli iki tür: bütünleştirici ve dağıtıcı müzakere türleridir. Bu iki türü başta olmak üzere tüm müzakere türleri bireyler arasındaki müzakerenin gidişatına ve bireyler arasında oluşan ilişkinin türüne göre farklılıklar göstermektedir. Müzakereciler, müzakeredeki hedeflerine bağlı olarak farklı türde stiller kullanmaktadır. Bütünleştirici müzakerelerin temel amacı; müzakereye katılan taraflar arasındaki ilişkiyi korumak, ilişkiyi uzun vadede daha katkı sağlanabilecek bir hale dönüştürmektir. Dağıtıcı müzakereler ise tam tersine var olan ilişkiyi ortadan kaldırmak ya da herhangi bir ilişki oluşturmaya fırsat vermemek üzere kullanılan müzakere türüdür (Spangle ve Isenhardt, 2003).

2.6.1.Dağıtıcı Müzakere

Rekabetin ön planda olduğu bu müzakere türünde temel amaç bir şeyin bölünmesini ya da dağıtılmasını sağlamaktır. Bu tür müzakerelerde taraflar kendi menfaatlerini korumak adına savaşılmaktadır. Kendi menfaatlerini düşünen müzakereciler, karşı tarafların istek ve çıkarlarını ciddiye almazlar. Bu tarz müzakerelerde BATNA'ları belirlemek, BATNA'ları geliştirmek ve yeni BATNA'lar araştırmak gerekmektedir (Vural, 2021).

2.6.2.Birleştirici Müzakere

Kazan – kazan pazarlığına dayanan bu müzakere türünde amaç, iş birliği sağlamak ya da var olan iş birliğini devam ettirmek adına her müzakerecinin çıkarlarının tamamını ya da bir kısmını korumayı sağlamaktır. Bu müzakere türünde müzakere sürecince taraflar arasında iyi ilişkiler kurulması, yüksek derecede güven duyulması, bütünleştirici tavırlar içermesi gerekmektedir. Rakip ile iletişim sırasında istekler açıkça belirtilmelidir. Ortak çözüme ulaşabilmek adına; birden fazla strateji önermek, yeni stratejilere açık olmak, doğru tekliflerde bulunmak gerekmektedir. Bu müzakere türü, müzakerecilerin karşılıklı olarak kazanç elde etmesi bu türün öne çıkan yönüdür (Vural, 2021).

2.7.MÜZAKERE TARZLARI

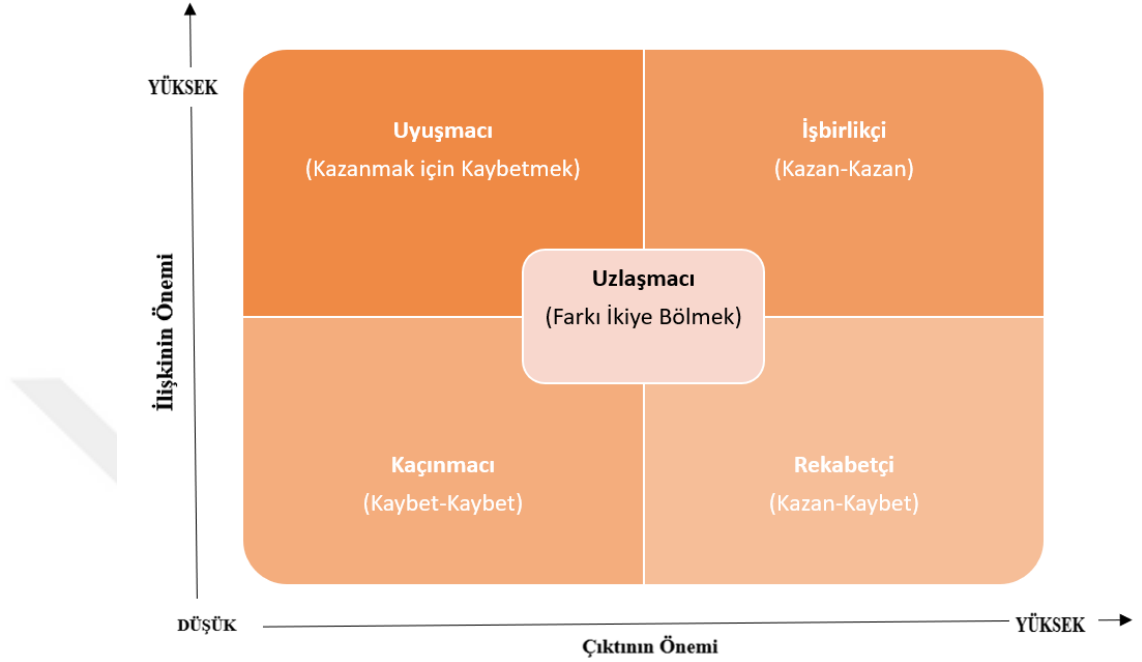
Müzakere tarzı kişilerin geçmiş tecrübelerine, müzakere deneyimlerine, mizaç ve yetiştirme şekillerine göre değişen bir durum olduğu ifade edilmektedir. Birçok durumda bilinçsiz olarak müzakere tarzının benimsendiği ve altında bunlar gibi sebeplerin olduğu belirtilmektedir (Michael, 2007). Ayrıca müzakere için doğru yanlış olarak ayırım yapabileceğimiz bir süreç olmadığı ve herkes için tek bir müzakere tarzının geçerli olmayacağı da vurgulanmaktadır.

İnsan yaradılış gereği düşünme yapısı ile de birbirinde farklıdır. Bu nedenle müzakere sürecinin herkes için aynı olması beklenmediği gibi benimsenen müzakere tarzlarının da aynı olması beklenmemektedir (Topuç, 2006:3). Dil, din, sosyal görüş, sosyal çevre ve yaşanan coğrafyanın farklılaşmasıyla bir takım ayırıcı etmenlerin devreye girdiği söylenebilir. Tarafların farklı bilgilere, inançlara, amaçlara ve değerlere sahip olduğu bir ortamda müzakerenin devamlılığı için farklı becerilerin kullanılmasını gerektirebilmektedir. Bu durumda süreci iyi yönetmek, ilişkisel başarıyı ve karşılıklı tatminin getirdiği iç huzurla sonlanabilir. Bu yöndeki deneyimlerin; duygusal tatminin yanı sıra iş yaşantısında beklenen profesyonel duruşun korunmasını da sağladığı söylenebilir.

Literatürde müzakere stili ya da müzakere tarzları başlıkları altında karşımıza çıkan müzakere tarzları; kişilerin müzakere içinde davranışsal yaklaşımlarını ve davranışlarını ifade eden stratejiler bütünüdür (Sığrı ve Varoğlu, 2013 :62). Bu çalışmada Pruitt ve Rubin'in "İkili İlgi Modeli" kapsamında tanımlanan müzakere tarzlarından bahsedilecektir. Bu çalışmaya göre müzakere tarzları, güç kullanma ve iş birliği durumlarını içeren beş boyuttan oluşmaktadır (Pruitt vd, 1994). Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Uyuşmacı Müzakere
- Rekabetçi Müzakere
- Kaçınmacı Müzakere
- İşbirlikçi Müzakere
- Uzlaşmacı Müzakere olarak sınıflandırılmıştır.

Şekil 7: Müzakere Tarzları Boyutları



Kaynak: Rubin, J. Pruitt, D. Kim, S.H. (1994). Social Conflict: Escalation, Statemans Settlement, (2nd Edition) Mc Graw-Hill Companies eserinden örnek alınmıştır.

Beş tarz arasındaki fark, tarafların aralarındaki ilişkiye ve müzakere sonucunda elde etmeye çalıştıkları çıktıya verilen öneme göre değişmektedir (Sıgır ve Varoğlu, 2013:62). Farklı amaçlar için çabalayan taraflar, müzakere tarzlarını yalnızca kendi çıkarlarını elde etmek için, ortak çıkarlar için ya da en iyi çözümler elde etmek için seçebilirler (Rahim ve diğerleri, 2001).

Müzakere tarzları, tarafların oluşan uyuşmazlığa ve müzakerenin sonucuna gösterdikleri tepkilerden oluştuğu belirtilmektedir (Gerez, 2020:44). Müzakere sürecinde karşı tarafın gerçek ihtiyacı karşılanmadığı sürece talebe cevap vermek yeterli olmayabilir (Demirpolat, 2008:94). Her ne kadar müzakere tarzının farkında olmadan seçildiği ifade edilse de müzakere sürecini başarılı yönetebilmek için bu konuda bilinçlenip duruma göre doğru stratejiyi benimsemek önem arz etmektedir (Samsun, 2010:8). Başarılı bir müzakere süreci için kişinin her iki tarafın da kullandığı

müzakere tarzlarının farkında olması önemlidir. Müzakere bir haklı olma yarışı değil; farklılıklar üzerinde konuşma ve makul bir noktada buluşma amacından oluştuğu söylenebilir. Karşı tarafın amacının, isteğinin ya da problemin ne olduğunu bilerek müzakereye başlamak, müzakere tarzının ön hazırlıkta belirlenmesine ve kişinin müzakere sürecinde başarılı bir lider konumuna gelmesine yardımcı olacağı söylenebilir. Tarafların teklifleri sonucu karşılıklı tatmin duygusuna sahip olması sağlanmalıdır (Bayar, 2001:107).

2.7.1.Uyuşmacı Müzakere Tarzı

Müzakerede çıktıya verilen önemin düşük, ilişkiye verilen önemin yüksek olduğu müzakere tarzıdır. Diğer bir deyişle müzakerecinin karşı tarafla ilişkisine verdiği önem, müzakere sonucunda elde edeceği çıktıdan daha önemlidir (Ercan, 2020:50). Kişi kazanmak için kaybetmeyi göze almaktadır.

Taraflar arasında kurulan ilişkinin uzun süreli olması hedeflendiğinde, müzakerecinin kendisini haksız gördüğü durumlarda, karşı tarafa fayda sağlayacak donanım ya da imkânı olmadığında kullanılmaktadır (Sığrı ve Varoğlu, 2013:65). Ayrıca müzakerecinin elinin zayıf olduğu durumlarda, müzakere sürecinde kaybın en aza indirilmesi amaçlandığında ve karşı tarafta geleceğe yönelik iyi bir izlenim oluşturmak istendiğinde uyuşmacı müzakere tarzının benimsenmesi uygun olacağı belirtilmektedir (Pruitt, 1981; Coburn, 2009).

Bu müzakere tarzı literatürde teslim olma stratejisi olarak da adlandırılmaktadır (Bostancıoğlu, 2022:73). Kendi ihtiyaçlarından vazgeçerek sürdürülen müzakerede karşı taraf yardım etme eğilimi olduğu söylenebilir (Volkema, 1999: 62). Uyuşmacı müzakere tarzında kişinin gösterdiği fedakârlık bazı durumlarda zayıflık olarak algılanabilir ve karşı tarafça bu tavrının suistimal edilmesine sebep olabilir (Kalkan, 2007:31). Müzakerecinin kendi ihtiyaçlarından çok karşı tarafın ihtiyaçlarını gerçekleştirme çabası; karşı tarafın beklentisinin artmasına ve durumu lehine çevirmek için güçlenmesine neden olabilir. Müzakerecinin sürekli bu duruma maruz kalması ya da zamanla beklentilerinin karşılanmaması tatminsizlik oluşturabilmektedir (Özel, 2008:36).

2.7.2.İşbirlikçi Müzakere Tarzı

İşbirlikçi müzakerede çıktıya verilen değer de ilişkiye verilen değer de yüksektir. Müzakere taraflar ihtiyaçlarına ve taleplerine karşılıklı olarak yüksek derecede önem verirler (Demirpolat, 2008:108). Bu tarzda kişi hem kendi isteklerine hem de karşı tarafla iş birliği yapmaya isteklidir. İki taraf da ortak çıkarlar için karşılıklı iş birliği yapmayı amaçladığı ve bu doğrultuda ödün vermeyi göze aldıkları söylenebilir.

İş görüşmelerinde hedeflere ulaşmak için kullanılması önerilen tarzın iş birliği tarzı olduğu belirtilmektedir. Karşılıklı kazanım sağlamak için kişilerin ihtiyaçlarını açıkça ifade ve analiz etmesi gerektiği söylenebilir. Bu paydaşlığın devam ettirilmesi için; karşılıklı ihtiyaçları karşılama çabası, aktif dinleme ile güven ortamının oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir (Volkema, 1999:63).

İş birliği tarzı; kişinin amacı farklı görüşleri birleştirmek olduğunda, kaybedilmesi istenmeyen bir ilişki kurmak istendiğinde, çözüm için yeterli donanım ve kaynak varsa, ihtiyaçların karşılıklı çözümlenmesi ile daha iyi bir çıktı elde edilecekse benimsenebilir (Sığrı ve Varoğlu, 2013: 65). Bu tarz, yalnızca kendi ihtiyaçlarını karşılama direnci gösteren bir tarz ile müzakere ettiğinde avantajlı olma halini kaybedebilir. İş birliği ortak amaç olmadığında, aynı seviyede bilgi paylaşımı gerçekleşmeyebilir ve müzakerecinin istismar edilmesine sebep olabilir (Vural, 2021:32).

2.7.3.Kaçınmacı Müzakere Tarzı

Kaçınmacı müzakere tarzında ilişkiye verilen değer de çıktıya verilen değer de düşüktür. Müzakereci ilişkinin geleceğine öncelik vermediği gibi müzakere çıktısına da önem vermediği yorumu yapılabilir. Bu müzakere tarzını benimseyen kişinin muhtemel bir anlaşmazlıktan kaçınmayı seçtiği söylenebilir (Ercan, 2020: 51). Kaçınmacı müzakerede iş birliği ve kararlılık az görüldüğü belirtilmektedir (Samsun, 2010: 15).

Kaçınmacı müzakere tarzında, kaçınılan yalnızca anlaşmazlık ya da müzakere yapılan kişi değil, müzakerenin kendisi olduğu ifade edilmektedir (Volkema, 1999:63). Kaybet-kaybet olarak da adlandırılan bu strateji tarzında kişi kendi amaçları kadar karşı tarafın amaç ve ihtiyaçlarına da ilgisiz olduğu söylenebilir (Gerez, 2020:52) Kaçınmacı müzakere tarzı, bazı durumlarda karşı tarafta önemsenmeme olarak algılanıp kışkırtıcı bir etki görülebilir (Demirpolat, 2008:121).

Kaçınma stratejisi başlangıçta kullanıldığında kişiye zaman kazandırdığı söylenebilir. Yalnızca kendi ihtiyaçlarında direten bir müzakereciye karşı başlangıçta etkili olsa da müzakerenin ilerleyen sürecinde kaçınılan durumların ortaya çıkmasına sebep olacağı ifade edilmektedir (Thompson 1990). Müzakerede öne sürülen ihtiyaçlar her iki taraf için de önemsiz görüldüğünde, var olan müzakereden daha acil bir olay olduğunda, müzakereden çıktı alma ihtimali olmadığında, zamana ihtiyaç duyulduğunda kişilerin sakinleşmesi gerektiğinde ya da çözüm için müzakereye dahil olması gereken başka bir kişiye ihtiyaç duyulduğunda kaçınmacı müzakere tarzı benimsenebileceği vurgulanmıştır (Sığırı ve Varoğlu, 2013: 66).

2.7.4.Rekabetçi Müzakere Tarzı

Rekabetçi müzakere tarzında ilişkiye verilen değer düşük, çıktıya verilen değer yüksektir. Kişi ihtiyaçlarını, müzakerede kurulan ilişkinin geleceğinden, karşı tarafın ihtiyaçlarına verdiği önemden üstün tuttuğu söylenebilir. Bu haliyle kaybet-kazan çerçevesini oluşturmaktadır. Rekabetçi müzakere tarzı karşı tarafın isteklerini, konumunu önemsemeksizin, hükmetme arzusu ile kendi isteğini kabul ettirme yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Ercan, 2020:49).

Rekabetçi tarz, hızlı karar verilmesi gereken rutin ilerde, astların bilgi ve özgüven eksikliği var ise bu tarzın kullanılabileceği belirtilmektedir (Demirpolat, 2008: 103). Ancak sürekli bu tarz müzakereye maruz kalan kesimin zaman içinden işten uzaklaşma, özgüven eksikliğinin artması gibi durumların gözlemlenebileceği tahmin edilebilir. Ayrıca müzakerede haklılıktan emin olduğunda, başka bir stratejiyle müzakerede karşı tarafın suistimal etme ihtimali oluştuğunda ve müzakere sonucunda kayıpların büyük olacağı öngörülüyorsa rekabetçi strateji tarzının

benimsenebileceği vurgulanmaktadır (Sığrı ve Varoğlu, 2013: 63). Bu stratejiyi benimseyen kişi kazanmak için her fırsatı değerlendireceği beklenmelidir. Kazanmak için iş birliğinden uzak, baskıcı ve agresif bir tutum benimseyebilir (Gerez, 2020:47). Bu stratejiyi benimseyenler müzakerenin avantajlı tarafı olursa, müzakereye şahit olanlar üzerinde de otorite kuracaklarına inanırlar. Bu doğrultuda, rekabetçi tarzın tercih sebebinin bu otorite kazanma düşüncesi olduğu vurgulanmaktadır (Farsakoğlu, 2006: 167).

Rekabetçi tarzda karşı tarafın verdiği tavizleri zayıflık olarak kabul edip daha fazla taviz almak için her yolu denemeye devam ettikleri belirtilmektedir (Karakaş, 2001: 29). Duygusal taktikler kullanarak ulaşabilecekleri en büyük müzakere çıktısına ulaşmayı denerler. Rekabetçi tarzın müzakere çıktıları avantajlı durumda olduğunda; karşı tarafta kızgınlık ve öfke görülebilir. Rekabetçi tarzı benimseyen taraf da ise bencillik, anlayış eksikliği, ilişkide maço tavırlar ve aşırı kararlılık gibi tutumlar iş birliğinden uzak, ayrıştırıcı ve mesleki körlük gibi durumların oluşmasına sebep olabilir. İki tarafın da rekabetçi olması durumunda ise müzakere çıkmaza girebilir. Rekabetçi müzakere tarzı ile saldırgan bir tutum sergilemek iş hayatında müşteriler ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerin zarar görmesine sebep olabilir (Samsun, 2010: 10).

2.7.5.Uzlaşmacı Müzakere Tarzı

Farkı ikiye bölmek olarak karşımıza çıkan bu tarzda taraflar müzakere çıktısı olarak tam kazanım sağlayamayacağı durumlarda, karşılıklı olarak tavizler vererek orta yolu bulmayı amaçladıkları söylenebilir. Bu tarzda karşılıklı kaybeden ya da kazanan olmadığı gibi müzakereden iki taraf da hoşnuttur (Graham, vd., 1988: 49). Karşılıklı hoşnut olabilmek için ana ihtiyaçlardan vazgeçmeyi göze aldıkları söylenebilir. Uzlaşma bu şekilde sağlanmış olur. Bu uzlaşma sağlanırken çıktının vazgeçilenlerden fazla olması sağlanmalıdır (Varoğlu ve Sığrı, 2008:9). Uzlaşmacı müzakere tarzında uyuşmacı müzakere tarzına göre daha az taviz verildiği belirtilmektedir (Gerez, 2020: 50).

Uzlaşma tarzı; tarafların güçleri eşit ve ihtiyaçlarında ısrarcı olduklarında, karışık bir durumda hızlıca geçici bir karar vermek gerektiğinde, ihtiyaçların önem derecesi yüksek olmadığında, müzakere sürecinde bir problem yaşanması beklenmediğinde ve işbirlikçi ya da rekabetçi tarzların sonuçsuz kaldığı durumlarda benimsenebilir (Thomas and Kilmann, 1974: 10–14; Sığrı ve Varoğlu, 2013: 67). Müzakere sürecini kilit duruma geldiğinde kullanılabileceği vurgulanmaktadır (Farsakoğlu, 2006:168). Bu tarzın karşılıklı benimsenmesiyle iletişimin zarar görmeden uzun vadeli ilişkiler kurulmasını kolaylaştırabilir (Demirpolat, 2008:129).

Uzlaşma tarzını benimseyen kişiler hızlıca müzakereyi sonuçlandırmak için telaşlı olabilirler. Bu durum kişilerin kolayca taviz vermesine sebep olabilir. Adil ve makul olma çabalarından ya da öyle görünmek istediklerinden dolayı, kendileri için önemli olan ihtiyaçlardan kolayca vazgeçerek uzlaşı sağlamalarına neden olabilir (Özel, 2008:48). Bu telaşe ve kolay vazgeçişler ihtiyaçların önemli olduğu durumlarda sorunlara sebep olabilir (Shell, 2001). Ayrıca bir karşılıklı eşit ödün vermeme durumlarında, mantıksal davranan ve güçlü kanıtları olan taraf karşı tarafı istismar edebilir (Michael,2007:8).

Bu tarzı benimseyen kişiler karşılıklı olarak farklılıkları tartışmaya, ortak çözüm bulmaya yönelik mantıklı ve yenilikçi süreçler kullanmaya, karşı tarafı şaşırtmak ya da blöf gibi taktiklerden uzak durarak süreci yönettikleri belirtilmektedir (Karakaş, 2001 :34).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.KABİN EKİBİ ÜYELERİNDE ALGILANAN STRES SEVİYESİ VE MÜZAKERE TARZLARI İLİŞKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, örnekleme ve evreni, veri toplama yöntemleri ve hipotezlerden bahsedilecektir.

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Kabin ekibi üyeleri için iletişim vazgeçilemez bir unsurdur. Müzakere de bu kapsamda önem arz etmektedir. Kabin ekibi üyeleri insan olmanın getirisi olarak stres faktörlerinden etkilenmektedir. Bu çalışmada kabin ekiplerinin stres seviyelerinin ölçülmesi ile müzakere tarzlarının kıyaslanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda ölçülen müzakere tarzı değerlendirme ölçeği ile algılanan stres düzeylerinin ölçümleri kıyaslanmıştır. Ayrıca, algılanan stres seviyesinin müzakere tarzları üzerindeki etkisinde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerin ne şekilde etki ettiği, anlamlı farklılıklar olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Anket yoluyla kabin ekiplerinde görülen stres seviyelerinin ve müzakere tarzlarının arasındaki ilişkileri incelemek bu alanda yapılacak çalışmalara örnek teşkil edecektir. Literatürde kabin ekibi üyelerinin müzakere tarzları üzerine çalışmaların eksik olduğu görülmüştür. Kabin ekibi üyelerinin stres seviyeleri ve müzakere tarzlarına dair yapılan bu çalışmanın ilgili alanlarda yapılacak diğer çalışmalara da veri oluşturacağı düşünülmektedir.

3.3.ARAŞTIRMA YÖNTEM VE MODELİ

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda kurulan modeller iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin araştırılması ve belirlenen ilişki düzeyinin sınanması ile test edilmiştir. Çalışma için düzenlenen Müzakere Tarzı Öz Değerlendirme Ölçeği ve Algılanan Stres Ölçeği ilgili kişilere uygulanmıştır. Anketin uygulandığı kişilerin demografik özellikleri bakımından farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir.

3.4.ARAŞTIRMA EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırma için planlanan uygulama alanı oldukça geniş bir kitleyi kapsamaktadır. Çalışmanın istatistiksel açıdan anlamlı çıkarımlar üretmesi için Gpower programı kullanılarak anket uygulanacak kişi sayısı belirlenmiştir. Bu aşamada Gpower programının çıktısı, sonucun 210 kişiye anket uygulanmasının yeterli olacağı şeklindedir.

Araştırmanın yapıldığı il İstanbul'dur. Araştırmanın evren ve örneklemini sivil hava taşımacılığı yapan havayolu işletmelerinde çalışan kabin memurlarıdır. Anket linki kabin amirlerine ve bazı kabin memurlarına iletilmiştir. Eğitimde, İstanbul'da bulunan havaalanlarında ve uçuş operasyonlarına katılan kabin amirleri ve kabin memurlarına gönderilmiştir. Anket gönderilen katılımcılar tesadüfi olarak seçilmişlerdir.; ancak uçuşa, eğitime ya da havalimanına gelen kabin ekibi üyeleri arasından seçilmesi nedeniyle katılımcılar ise kolayda örneklemedir.

3.5.ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Kabin memurlarının çalışma şartları, ulaşılabilirliği ve çalışmanın zaman kısıtı nedeniyle evreni oluşturan kabin memurlarının hepsine ulaşılması mümkün olmamıştır. Araştırmanın anlamlı çıkarımlar üretebileceği toplam 215 geçerli anket toplanmıştır.

Evreni oluşturan kitleye anket online link üzerinden gönderilmiştir ancak evrenin tamamına ulaşılması ve ulaşılan kesimin tamamının gönüllülükle ankete

katılması mümkün değildir. İstanbul’da çalışan kabin ekibi üyelerinin sayısı 13000 üzerindedir. Anakütlenin tamamına ulaşabilmenin imkansızlığı nedeniyle yeterli sayıya ulaşmak araştırma için yeterli görülmüştür.

3.6.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Kabin ekiplerinin stres seviyelerini ve müzakere tarzlarını değerlendirmek için anket yöntemiyle sorular yöneltilmiştir. Araştırmada algılanan stres seviyesi bağımsız değişken, müzakere tarzları boyutları ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır.

Örnekleme oluşturan kabin ekibi üyelerinin çalışma saatlerinin değişkenliği, buna bağlı ulaşılabilirliği, mesai öncesi yapılan zihinsel hazırlığı etkilememek ya da sonrası oluşan zihinsel yorgunluk sebebiyle katılımcının ankete odaklanacak zamanı ayırabilmesi ve gönüllülük esasına bağlı kalarak araştırmaya katılması amacıyla anket online anket formu üzerinden yönlendirilmiştir. Anketin online sistemde veri yetersizliğine mahal vermeyecek şekilde oluşturulması nedeniyle, geçerli 215 ankete ulaşılabilmiştir. 40 adet veri setinin tutarsız olduğu düşünüldüğünden araştırmadan çıkarılmıştır.

Ankete başlamadan önce araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu, katılımcıları ayrıştıracak kişisel bilgilerin istenmediği ve ankette alınan bilgilerin yalnızca bu araştırma kapsamında bilimsel amaçla kullanılacağı, anket cevaplanırken ayrılması gereken tahmini süre, araştırmanın amacını paylaşan ön yazı paylaşılmıştır. Anket soruları katılımcılar tarafından okunarak doldurulmuştur.

Araştırmada beş demografik değişken ve iki ölçekten yararlanılmıştır. 55 soruluk 2 ölçek ve 5 soruluk katılımcı bilgi formu kullanılmıştır. İlk bölümde 5 adet çoktan seçmeli demografik sorular yer almaktadır. Demografik sorular yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma deneyimi ve medeni durumdan oluşmaktadır.

İkinci bölümde “Müzakere Tarzı Öz Değerlendirme Ölçeği” olarak isimlendirilen 25 soruluk ankette 6’lı likert ölçek kullanılmıştır. Literatürde sıkça kullanılmış olması ve müzakere yaklaşım biçimlerini ele alması nedeniyle bu ölçek

tercih edilmiştir. Bu envanter kişilerin müzakerede benimsedikleri yaklaşımı belirlemek için kullanılmaktadır. Ölçekte beş müzakere yaklaşımını (rekabetçi, uzlaşmacı, işbirlikçi, uyuşmacı, kaçınmacı) belirleyen toplam 25 soru vardır ve her yaklaşımı temsil eden bölümdeki puan ne kadar yüksekse kişinin ilgili müzakere yaklaşımını sergileme eğilimi o kadar yüksektir. Ölçekte kullanılan etiketlerin puanlaması şu şekildedir: *Asla=0, Nadiren=1, Bazen=2, Oldukça=3, Sıklıkla, Daima=5*. Ölçeğin; 1, 9, 12, 19, 22. soruları *uyuşmacı yaklaşım*; 5, 10, 11, 20, 23. soruları *uzlaşmacı yaklaşım*; 3, 7, 8, 15, 24 sorular *rekabetçi yaklaşım*; 2, 4, 13, 18, 21 soruları *işbirlikçi yaklaşım* ve son olarak 6, 14, 16, 17, 25. sorular *kaçınmacı yaklaşım* yerini tutmaktadır.

Üçüncü bölümde ise 30 soru barındıran “Algılanan Stres Ölçeği” yer almaktadır. “Algılanan Stres Seviyesi Ölçeği” Levenstein vd (1993) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek hastanede yatan hastalar, hastane dışından hastalar, öğrenciler ve sağlık çalışanlarından oluşan 230 kişi ile pilot ve gerçek uygulamalar yapılarak geliştirilmiştir ve çalışmada kullanılan halini almıştır. Bu ölçekte Hiç Doğru Değil, Kısmen Doğru, Yarı Yarıya, Büyük Ölçüde Doğru ve Kesinlikle Doğru şeklinde 5’li likert ölçek kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan etiketlerin puanlaması şu şekilde tanımlanmıştır: *Hiç Doğru Değil=1, Kısmen Doğru=2, Yarı Yarıya=3, Büyük Ölçüde Doğru=4, Kesinlikle Doğru=5*. Stres puanının düşük olması algılanan stres seviyesinin düşük olduğu, yüksek olması algılanan stres seviyesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Ulaşılan stres puanı ile algılanan stres seviyesi doğru orantılı yönelimdedir.

3.7.ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Araştırma hipotezleri şekil 8’deki ilişki doğrultusunda kurulmuştur.

Şekil 8: Algılanan Stres Seviyesinin Müzakere Tarzları İle İlişkisinin Araştırılması



Kaynak: Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

H1: Algılanan stres seviyesinin müzakere tarzları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1a: Algılanan stres seviyesinin *uyuşmacı* müzakere tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1b: Algılanan stres seviyesinin *kaçınmacı* müzakere tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1c: Algılanan stres seviyesinin *işbirlikçi* müzakere tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1d: Algılanan stres seviyesinin *rekabetçi* müzakere tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1e: Algılanan stres seviyesinin *uzlaşmacı* müzakere tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Algılanan stres seviyesi, demografik değişkenlere bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2a: Algılanan stres seviyesi, çalışanların *cinsiyetine* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2b: Algılanan stres seviyesi, çalışanların *medeni durumuna* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2c: Algılanan stres seviyesi, çalışanların *yaşına* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2d: Algılanan stres seviyesi, çalışanların *deneyim yılına* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2e: Algılanan stres seviyesi, çalışanların *eğitim durumuna* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Müzakere tarzları, demografik değişkenlere bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3a: Müzakere tarzı, çalışanların *cinsiyetine* göre farklılık göstermektedir.

H3b: Müzakere tarzı, çalışanların *medeni durumuna* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3c: Müzakere tarzı, çalışanların *yaşına* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3d: Müzakere tarzı, çalışanların *deneyim yılına* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3e: Müzakere tarzı, çalışanların *eğitim durumuna* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.8. BULGULAR

Çalışma IBM SPSS Statistics 25 (SPSS Inc., Chicago, IL, USA) paket programı ile değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde kullanılmıştır. Demografik değişkenlerin frekans dağılımı incelenmiştir. Demografik değişkenler arası farklılıklar; 2 grup karşılaştırmalarında T testi kullanılırken 3 ve daha fazla grupların karşılaştırılmasında ANOVA testi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığı Kolmogorov Smirnov testi ile test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. İki değişken arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılarak karşılaştırılmıştır.

3.8.1. Normallik Testi

Normallik testi için, seçilen örneklemin evrenden farklı olup olmadığını test eden Kolmogorov Smirnov Testi kullanılmıştır. Kolmogorov Smirnov Testi istatistiksel dağılımların normal dağılıma uygun olup olmadığını kontrol ederek normallik varsayımı ihlalinin kontrolünü sağlar (Gegez, 2015: 372). Analize başlamadan önce normallik testi yapılmış ve Tablo 1’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Anlamlılık düzeyi (Sig.)’ni ifade eden $p > 0,05$ olduğu görülmüştür. Çalışmadaki verilerin normal dağılımdan anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle analizlere parametrik testlerle devam edilmesi uygun bulunmuştur (Field, 2009: 132).

Tablo 1: Normallik Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<i>Müzakere-kaçınmacı</i>	,065	215	,052*	,972	215	,093
<i>Müzakere-rekabetçi</i>	,062	215	,060*	,965	215	,093
<i>Müzakere-uyuşmacı</i>	,092	215	,052*	,981	215	,126
<i>Müzakere-uzlaşmacı</i>	,062	215	,200*	,987	215	,100
<i>Müzakere-işbirlikçi</i>	,070	215	,200*	,962	215	,126
<i>Algılanan Stres</i>	,071	215	,200*	,977	215	,126

3.8.2. Güvenilirlik Analizi

Ölçek herhangi bir kişi tarafından tekrarlandığı zaman, aynı ölçümü verdiği zaman güvenilir sayılmaktadır (Gegez, 2015: 222). Araştırmanın ve kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach’s Alpha Katsayısı ile kontrol edilmiştir.

Literatürde Cronbach Alpha değerleri;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
 $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu belirtilmektedir
(Kalaycı, 2009: 405).

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

	Cronbach's Alpha	N (soru sayısı)
Anket (Genel)	0,927	55
Müzakere Tarzı Öz Değerlendirme Ölçeği	0,879	25
Algılanan Stres Ölçeği	0,910	30

Tablo 2’de görüldüğü gibi yapılan incelemede, çalışmanın tamamının ve ölçeğin güvenilirlik değerlerin 0,80’den yüksek olduğu görülmektedir.

3.8.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

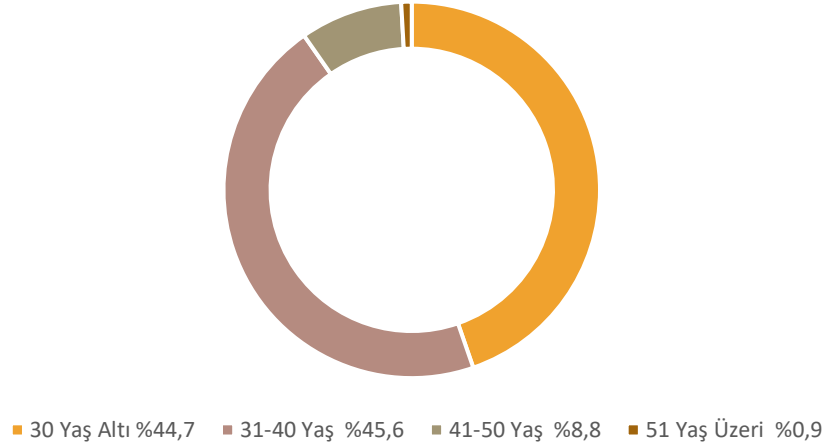
Katılımcılara ilişkin bazı demografik özellikler ve dağılımlar aşağıda sunulmaktadır.

Şekil 9: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı



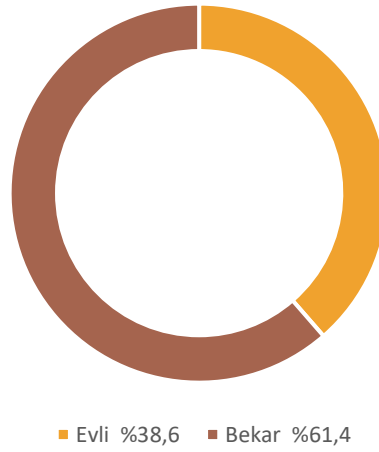
Araştırmaya katılan 215 kişinin 135’i kadın 80’i erkektir. Toplam katılımcılar arasında dağılım; %62,8 kadın, %37,2 erkek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şekil 10: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı



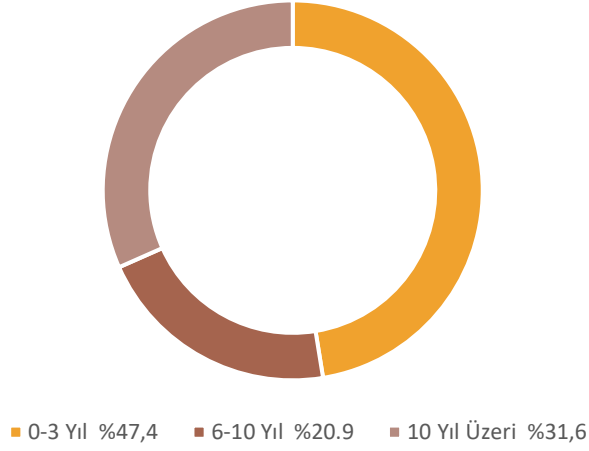
Araştırmaya katılanların; 96'sı (%44,7) 30 yaşından küçük, 98'i (%45,6) 31-40 yaş aralığında, 19'u (%8,8) 41-50 yaş aralığında, 2'si (%0,9) 51 yaşından büyük olduğu görülmektedir. Şekil 10'dan da anlaşıldığı gibi araştırmaya katılanların çoğunluğu 40 yaş ve altı kişilerden oluşmaktadır.

Şekil 11: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı



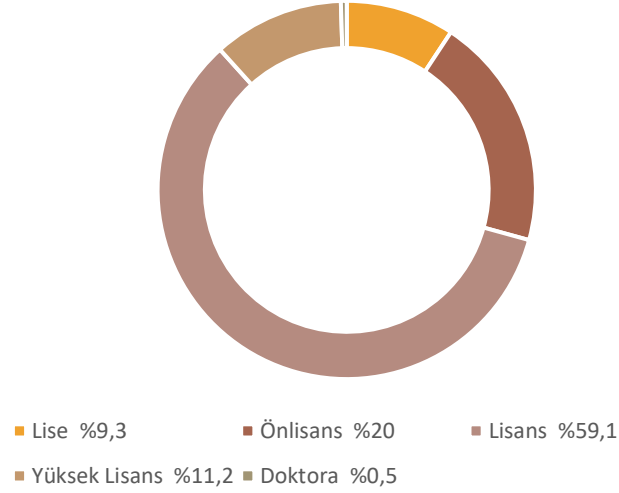
Araştırmaya katılanların 83'ü (%38,6) evli, 132'si (%61,4) bekar.

Şekil 12: Katılımcıların Deneyim Yılına Göre Dağılımı



Araştırmaya katılanların 102'si (%47,4) 0-3 yıl, 45'i (%20,9) 6-10 yıl, 68'i (%31,6) 10 yıl üzeri kabin ekibi üyesi olarak çalışmaktadır.

Şekil 13: Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı



Araştırmaya katılanların 20'si (%9,3) lise, 43'ü (%20) önlisans, 127'si (%59,1) lisans, 24'ü (%11,2) yüksek lisans ve 1 kişi (%0,5) doktora eğitim seviyesindedir.

3.8.4. Algılanan Stres Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde, algılanan stres ölçeği içerisinde yer alan 30 maddeden oluşan Likert tipi ifadeler katılımcıların verdiği cevaplar bulunmaktadır.

Tablo 3’te katılımcı sayıları (N) ve yüzde dağılımları, Tablo 3’te bu ifadelerin standart sapma (SS) ve ortalama değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 3: Algılanan Stres Ölçeğine Verilen Cevapların Katılımcı ve Yüzde Dağılım Değerleri

	Hiç Doğru Değil		Kısmen doğru		Yarı Yarıya		Büyük Ölçüde Doğru		Kesinlikle Doğru	
	N*	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kendimi zinde hissediyorum.	28	13,0	36	16,7	63	29,2	58	26,9	31	14,4
İnsanların taleplerinden bunaldım.	39	18,1	68	31,5	50	23,1	33	15,3	26	12,0
Üzerimde asabilik var.	60	27,8	58	26,9	51	23,6	24	11,1	23	10,6
Bitirmem gereken çok sayıda iş var.	31	14,4	52	24,1	54	25,0	45	20,8	34	15,7
Kendimi yalnız hissediyorum.	84	38,9	42	19,4	45	20,8	21	9,7	24	11,1
Zihnim karma karışık	60	27,8	41	19,0	60	27,8	23	10,6	32	14,8
İşimi gerçekten severek yapıyorum.	18	8,3	26	12,0	40	18,5	74	34,3	58	26,9
Kendimi yorgun hissediyorum.	31	14,4	44	20,4	71	32,9	29	13,4	41	19,0
Hedeflerime ulaşma konusunda endişelerim var.	44	20,4	52	24,1	59	27,3	29	13,4	32	14,8
Sakin bir insan olduğumu düşünüyorum.	24	11,1	26	12,0	48	22,2	49	22,7	69	31,9
Birçok konuda karar vermek zorundayım.	9	4,2	38	17,6	65	30,1	55	25,5	49	22,7
Hayal kırıklığı içindeyim.	81	37,5	45	20,8	39	18,1	30	13,9	21	9,7
Enerji dolu bir insanım.	14	6,5	32	14,8	55	25,5	49	22,7	66	30,6
Gerginim.	60	27,8	56	25,9	57	26,4	18	8,3	25	11,6
Sorunlarım artıyor gibi	59	27,3	60	27,8	48	22,2	24	11,1	25	11,6
Sürekli koşuşturma içindeyim	22	10,2	41	19,0	55	25,5	54	25,0	44	20,4
Emniyet ve güven hissim tamdır.	12	5,6	42	19,4	51	23,6	58	26,9	53	24,5
Pek çok konuda endişelerim var	38	17,6	61	28,2	55	25,5	29	13,4	33	15,3

İnsanların sıkıntısız çekiyorum.	36	16,7	67	31,0	53	24,5	31	14,4	29	13,4
Epeydir cesaretimi kaybetmiş gibiyim.	85	39,4	50	23,1	39	18,1	24	11,1	18	8,3
Hayatımdan memnunum	15	6,9	39	18,1	60	27,8	59	27,3	43	19,9
Gelecekle ilgili bazı endişelerim var.	23	10,6	58	26,9	50	23,1	42	19,4	43	19,9
Kimi şeyleri benimsediğim için değil...	29	13,4	62	28,7	53	24,5	34	15,7	38	17,6
Haksız eleştirildiğimi düşünüyorum	58	26,9	55	25,5	50	23,1	26	12,0	27	12,5
Ben gamsız biriyim	119	55,1	31	14,4	38	17,6	17	7,9	11	5,1
Zihinsel olarak neredeyse tükendim.	81	37,5	44	20,4	49	22,7	22	10,2	20	9,3
Rahatlayamıyorum.	67	31,0	59	26,9	45	20,8	23	10,6	23	10,6
Üzerimde çok fazla sorumluluk var.	26	12,0	52	24,1	61	28,2	35	16,2	42	19,4
Kendime zaman ayırmayı bilirim.	10	4,6	42	19,4	63	29,2	57	26,4	44	20,4
İşleri, süresi içinde bitirme baskısı altındayım.	33	15,3	57	26,4	67	31,0	27	12,5	32	14,8

*N: Kişi Sayısı

Tablo 3'teki verilere göre bilgiler şu şekildedir:

- “Kendimi zinde hissediyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %29,2 ile yarı yarıya cevabı verildiği,
- “İnsanların taleplerinden bunaldım.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %31,5 ile kısmen doğru cevabı verildiği,
- “Üzerimde asabilik var.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %27,8 ile hiç doğru değil cevabı verildiği,
- “Bitirmem gereken çok sayıda iş var.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %25,5 ile yarı yarıya cevabı verildiği,
- “Kendimi yalnız hissediyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %38,9 ile hiç doğru değil cevabı verildiği,
- “Zihnim karma karışık ” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %27,8 ile yarı yarıya ve hiç doğru değil cevapları verildiği,
- “İşimi gerçekten severek yapıyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %34,3 ile büyük ölçüde cevabı verildiği,

- “Kendimi yorgun hissediyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %32,9 ile yarı yarıya cevabı verildiği,
- “Hedeflerime ulaşma konusunda endişelerim var.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %27,3 ile yarı yarıya cevabı verildiği,
- “Sakin bir insan olduğumu düşünüyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %31,9 ile kesinlikle doğru cevabı verildiği,
- “Birçok konuda karar vermek zorundayım.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %30,1 ile yarı yarıya cevabı verildiği,
- “Hayal kırıklığı içindeyim.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %37,5 ile hiç doğru değil cevabı verildiği,
- “Enerji dolu bir insanım.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %30,6 ile kesinlikle doğru cevabı verildiği,
- “Gerginim.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %27,8 ile hiç doğru değil cevabı verildiği,
- “Sorunlarım artıyor gibi.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %28,7 ile kısmen doğru cevabı verildiği,
- “Sürekli koşuşturma içindeyim.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %25,5 ile yarı yarıya cevabı verildiği,
- “Emniyet ve güven hissim tamdır.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %26,9 ile büyük ölçüde doğru cevabı verildiği,
- “Pek çok konuda endişelerim var.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %28,2 ile kısmen doğru cevabı verildiği,
- “İnsanların sıkıntısını çekiyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %31 ile kısmen doğru cevabı verildiği,
- “Epeydir cesaretimi kaybetmiş gibiyim.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %39,4 ile hiç doğru değil verildiği,
- “Hayatımdan memnunum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %27,8 ile yarı yarıya cevabı verildiği,
- “Gelecekle ilgili bazı endişelerim var.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %26,9 ile kısmen doğru cevabı verildiği,

- “Kimi şeyleri benimsediğim için değil, yapmak zorunda olduğum için yapıyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %28,7 ile kısmen doğru cevabı verildiği,
- “Haksız eleştirildiğimi düşünüyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %26,9 ile hiç doğru değil cevabı verildiği,
- “Ben gamsız biriyim.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %55,1 ile hiç doğru değil cevabı verildiği,
- “Zihinsel olarak neredeyse tükendim.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %37,5 ile hiç doğru değil cevabı verildiği,
- “Rahatlayamıyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %31 ile hiç doğru değil cevabı verildiği,
- “Üzerimde çok fazla sorumluluk var.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %28,2 ile yarı yarıya cevabı verildiği,
- “Kendime zaman ayırmayı bilirim.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %29,2 ile yarı yarıya cevabı verildiği,
- “İşleri, süresi içinde bitirme baskısı altındayım.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %29,2 ile yarı yarıya cevabı verildiği görülmüştür.

Tablo 4: Algılanan Stres Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	SS
Kendimi zinde hissediyorum.	3,1296	1,23207
İnsanların taleplerinden bunaldım.	2,7176	1,26449
Üzerimde asabılık var.	2,5000	1,29399
Bitirmem gereken çok sayıda iş var.	2,9954	1,28858
Kendimi yalnız hissediyorum.	2,3472	1,36902
Zihnim karma karışık.	2,6574	1,37528
İşimi gerçekten severek yapıyorum.	3,5926	1,23542
Kendimi yorgun hissediyorum.	3,0231	1,29558
Hedeflerime ulaşma konusunda endişelerim var.	2,7824	1,32028
Sakin bir insan olduğumu düşünüyorum.	3,5231	1,34317
Birçok konuda karar vermek zorundayım.	3,4491	1,14413
Hayal kırıklığı içindeyim.	2,3750	1,36164
Enerji dolu bir insanım.	3,5602	1,24493
Gerginim.	2,5000	1,29399
Sorunlarım artıyor gibi	2,5185	1,31171
Sürekli koşuşturma içindeyim.	3,2639	1,26483
Emniyet ve güven hissim tamdır.	3,4537	1,21145

Pek çok konuda endişelerim var.	2,8056	1,30443
İnsanların sıkıntısını çekiyorum.	2,7685	1,26936
Epeydir cesaretimi kaybetmiş gibiyim.	2,2593	1,30737
Hayatımdan memnunum.	3,3519	1,18765
Gelecekle ilgili bazı endişelerim var.	3,1111	1,29639
Kimi şeyleri benimsediğim için değil, yapmak zorunda olduğum için yapıyorum.	2,9537	1,30033
Haksız eleştirildiğimi düşünüyorum.	2,5787	1,33410
Ben gamsız biriyimdir.	1,9352	1,22587
Zihinsel olarak neredeyse tükendim.	2,3333	1,31891
Rahatlayamıyorum.	2,4306	1,31354
Üzerimde çok fazla sorumluluk var.	3,0694	1,29032
Kendime zaman ayırmayı bilirim.	3,3843	1,14751
İşleri, süresi içinde bitirme baskısı altındayım.	2,8519	1,25616

Algılanan Stres Ölçeği Anketi soru bazında incelendiğinde; en yüksek üç ortalamanın, “İşimi gerçekten severek yapıyorum” (3,5926), “Enerji dolu bir insanım” (3,5602) ve “Sakin bir insan olduğumu düşünüyorum” (3,5231) sorularında görülmektedir. En düşük üç ortalamanın ise “Ben gamsız biriyimdir” (1,9352), “Epeydir cesaretimi kaybetmiş gibiyim” (2,2593) ve “Zihinsel olarak neredeyse tükendim” (2,3333) olduğu görülmektedir.

3.8.5. Müzakere Tarzı Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde, müzakere tarzı ölçeği içerisinde yer alan 25 maddeden oluşan Likert tipi ifadeler katılımcıların verdiği cevaplar bulunmaktadır. Tablo 5’te katılımcı sayıları (N) ve yüzde dağılımları, Tablo 5’te bu ifadelerin standart sapma (SS) ve ortalama değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 5: Müzakere Tarzı Ölçeğine Verilen Cevapların Katılımcı ve Yüzde Dağılım Değerleri

	Asla		Nadiren		Bazen		Oldukça		Sıklıkla		Daima	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Karşı taraf konumuna çok önem veriyorsa, ben kendi konumumdan fedakarlıkta bulunabilirim.	57	26,4	70	32,4	55	25,5	18	8,3	8	3,7	8	3,7
Kimseyi suçlamadan ve yargılamadan doğrudan sorunlara işaret ederim.	3	1,4	28	13,0	40	18,5	44	20,054	47	21,8	54	25,0

Konumumun avantajlarını kullanarak karşımdakini ikna edip kazançlı çıkmaya çalışırım.	53	24,5	58	26,9	54	25,0	18	8,3	20	9,3	13	6,0
Karşı tarafın fikirlerini alabilmek adına, kendi fikirlerimi söylerim.	5	2,3	25	11,6	43	19,9	46	21,3	55	25,5	42	19,4
Uzlaştırıcı bir yol bulmak için çaba gösteririm	2	0,9	17	7,9	24	11,1	46	21,3	54	25,0	73	33,8
Düşünmek için yeterli süre elde edene kadar, tartışmayı ertelemeye çalışırım.	10	4,6	43	19,9	54	25,0	46	21,3	39	17,6	25	11,6
Başarı elde etmeyi ilişki kurmaktan daha önemli görürüm.	49	22,7	59	27,3	55	25,5	19	8,8	13	6,0	21	9,7
Başkalarını küçümseyici olarak algılanabilecek bir beden dili kullanırım.	132	61,1	38	17,6	25	11,6	11	5,1	5	2,3	5	2,3
Bir sorun hakkında karşımdakiyle yüzleşmek benim için oldukça rahatsız edicidir.	77	35,6	52	24,1	52	24,1	14	6,5	8	3,7	13	6,0
Bir şeylerin karşılığında, bazı şeylerden vazgeçebilirim.	36	16,7	60	27,8	71	32,9	29	13,4	15	6,9	5	2,3
Bir orta yol öneririm.	2	0,9	18	8,3	31	14,4	49	22,7	54	25,0	62	28,7
Karşımdakinin duygularının incindiğini fark edersem ifademi geri alabilirim.	8	3,7	35	16,2	67	31,0	30	13,9	45	20,8	31	14,4
Ne istediğimi ya da nasıl hissettiğimi açıklamakta bir sakınca görmem.	7	3,2	26	12,0	37	17,1	42	19,4	50	23,1	54	25,0
Çatışmaları/çekişmeleri gerginlik yaratıcı bulurum ve bir şekilde bundan kaçınırım.	22	10,2	46	21,3	41	19,0	45	20,8	32	14,8	30	13,9
Mesafeli ya da duyarsız birisi olarak tasvir edebilirim.	88	40,7	51	23,6	41	19,0	17	7,9	10	4,6	9	4,2
Katılmadığım ya da istemediğim bir şeyi yapmam istendiğinde yerine getiririm ancak kasıtlı olarak yapabileceğim kadar iyi yapmam.	57	26,4	50	23,1	49	22,7	20	9,3	21	9,7	19	8,8
Nasıl hissettiğimi insanlara doğrudan söylemekten ziyade bunu	21	9,7	59	27,3	77	35,6	28	13,0	18	8,3	13	6,0

vücut dilimle göstermeyi tercih ederim.												
Sataşma ya da eleştiri ile karşılaştığımda sakinliğimi ve özgüvenimi kaybetmem.	14	6,5	28	13,0	42	19,4	42	19,4	47	21,8	43	19,9
Birisinin ihtiyaçlarının karşılamak adına kendimi zorlayabilirim.	13	6,0	33	15,3	56	25,9	43	19,9	45	20,8	26	12,0
Herhangi bir durum karşısında, kendim ve karşımdaki için kayıp-kazanç dengesinin adil olmasına çaba gösteririm.	3	1,4	19	8,8	49	22,7	41	19,0	55	25,5	49	22,7
Ortak noktada buluşma zemini ararım ve buna rıza gösteririm.	4	1,9	20	9,3	43	19,9	40	18,5	49	22,7	60	27,8
Bencil ya da talepkar gözükmek endişesiyle ne istediğimi ya da neye ihtiyaç duyduğum konusunda açık olmakta zorlanırım.	41	19,0	59	27,3	54	25,0	34	15,7	16	7,4	12	5,6
İcraata geçmek/harekete geçmek adına değerli fikirleri bile göz ardı edebilirim.	80	37,0	57	26,4	46	21,3	16	7,4	8	3,7	9	4,2
Farklı bakış açılarını duymaya açık olmayabilirim.	85	39,4	51	23,6	40	18,5	11	5,1	12	5,6	17	7,9
Münakaşa/anlaşmazlık yaratacak durumlara girmekten kaçınırım.	33	15,3	41	19,0	44	20,4	35	16,2	29	13,4	34	15,7

Tablo 5'teki verilere bakarak aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

- “Konumunun avantajlarını kullanarak karşımdakini ikna edip kazançlı çıkmaya çalışırım” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %26,9 ile nadiren cevabı verdiği,
- “Karşı tarafın fikirlerini alabilmek adına, kendi fikirlerimi söylerim” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %25,5 ile sıklıkla cevabı verdiği,
- “Uzlaştırıcı bir yol bulmak için çaba gösteririm” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %33,8 ile daima cevabı verdiği,
- “Düşünmek için yeterli süre elde edene kadar, tartışmayı ertelemeye çalışırım” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %25,0 ile bazen cevabı verdiği,

- “Başarı elde etmeyi ilişki kurmaktan daha önemli görürüm” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %27,3 ile nadiren cevabı verdiği,
- “Başkalarını küçümseyici olarak algılanabilecek bir beden dili kullanırım” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %61,1 ile asla cevabı verdiği,
- “Bir sorun hakkında karşımdakiyle yüzleşmek benim için oldukça rahatsız edicidir” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %35,6 ile asla cevabı verdiği,
- “Bir şeylerin karşılığında, bazı şeylerden vazgeçebilirim” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en çok %32,9 ile bazen cevabı verdiği,
- “Bir orta yol öneririm” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %28,7 ile daima cevabı verdiği,
- “Karşımdakinin duygularının incindiğini fark edersem ifademi geri alabilirim” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %31,0 ile bazen cevabı verdiği,
- “Ne istediğimi ya da nasıl hissettiğimi açıklamakta bir sakınca görmem” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %25,0 ile daima cevabı verdiği,
- “Çatışmaları gerginlik yaratıcı bulurum ve bir şekilde bundan kaçınırım” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %21,3 ile nadiren cevabı verdiği,
- “Mesafeli ya da duyarsız birisi olarak tasvir edebilirim” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %40,7 ile asla cevabı verdiği,
- “Katılmadığım ya da istemediğim bir şeyi yapmam istendiğinde yerine getiririm ancak kasıtlı olarak yapabileceğim kadar iyi yapmam” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %26,4 ile asla cevabı verdiği,
- “Nasıl hissettiğimi insanlara doğrudan söylemekten ziyade bunu vücut dilimle göstermeyi tercih ederim” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %35,6 ile bazen cevabı verdiği,
- “Sataşma ya da eleştiri ile karşılaştığımda sakinliğimi ve özgüvenimi kaybetmem” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %21,8 ile sıklıkla cevabı verdiği,
- “Birisinin ihtiyaçlarını karşılamak adına kendimi zorlayabilirim” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %25,9 ile bazen cevabı verdiği,

- “Herhangi bir durum karşısında, kendim ve karşımdaki için kayıp – kazanç dengesinin adil olmasına çaba gösteririm” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %25,5 ile sıklıkla cevabı verdiği,
- “Ortak noktada buluşma zemini ararım” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %27,8 ile daima cevabı verdiği,
- “Bencil ya da talepkar gözükmek endişesiyle ne istediğimi ya da neye ihtiyaç duyduğum konusunda açık olmakta zorlanırım” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %27,3 ile nadiren cevabı verildiği,
- “İcraate geçmek adına değerli fikirleri bile göz ardı edebilirim” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %37,0 ile asla cevabı verildiği,
- “Farklı bakış açılarını duymaya açık olmayabilirim” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %39,4 ile asla cevabı verildiği,
- “Münakaşa yaratacak durumlara girmekten kaçınırım” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde %20,4 ile bazen cevabı verildiği görülmektedir.

Tablo 6: Müzakere Tarzı Öz Değerlendirme Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	SS
Karşı taraf konumuna çok önem veriyorsa, ben kendi konumumdan fedakarlıkta bulunabilirim	2,4167	1,26950
Kimseyi suçlamadan ve yargılamadan doğrudan sorunlara işaret ederim.	4,2315	1,41491
Konumumun avantajlarını kullanarak karşımdakini ikna edip kazançlı çıkmaya çalışırım.	2,6898	1,46941
Karşı tarafın fikirlerini alabilmek adına, kendi fikirlerimi söylerim.	4,1435	1,37511
Uzlaştırıcı bir yol bulmak için çaba gösteririm	4,6296	1,31250
Düşünmek için yeterli süre elde edene kadar, tartışmayı ertelemeye çalışırım.	3,6204	1,40244
Başarı elde etmeyi ilişki kurmaktan daha önemli görürüm.	2,7731	1,53090
Başkalarını küçümseyici olarak algılanabilecek bir beden dili kullanırım.	1,7685	1,20932
Bir sorun hakkında karşımdakiyle yüzleşmek benim için oldukça rahatsız edicidir.	2,3657	1,42422
Bir şeylerin karşılığında, bazı şeylerden vazgeçebilirim.	2,7315	1,22460
Bir orta yol öneririm.	4,4861	1,31531

Karşımdakinin duygularının incindiğini fark edersem ifademi geri alabilirim.	3,7500	1,42159
Ne istediğimi ya da nasıl hissettiğimi açıklamakta bir sakınca görmem.	4,2222	1,46165
Çatışmaları/çekişmeleri gerginlik yaratıcı bulurum ve bir şekilde bundan kaçınırım.	3,5046	1,55817
Mesafeli ya da duyarsız birisi olarak tasvir edebilirim.	2,2454	1,39433
Katılmadığım ya da istemediğim bir şeyi yapmam istendiğinde yerine getiririm ancak kasıtlı olarak yapabileceğim kadar iyi yapmam.	2,7917	1,59012
Nasıl hissettiğimi insanlara doğrudan söylemekten ziyade bunu vücut dilimle göstermeyi tercih ederim.	3,0093	1,29396
Sataşma ya da eleştiri ile karşılaştığımda sakinliğimi ve özgüvenimi kaybetmem.	3,9676	1,52311
Birisinin ihtiyaçlarının karşılamak adına kendimi zorlayabilirim.	3,7037	1,42247
Herhangi bir durum karşısında, kendim ve karşımdaki için kayıp-kazanç dengesinin adil olmasına çaba gösteririm.	4,2639	1,34330
Ortak noktada buluşma zemini ararım ve buna rıza gösteririm.	4,3426	1,40207
Bencil ya da talepkar gözükmek endişesiyle ne istediğimi ya da neye ihtiyaç duyduğum konusunda açık olmakta zorlanırım.	2,8194	1,40093
İcraata geçmek/harekete geçmek adına değerli fikirleri bile göz ardı edebilirim.	2,2685	1,34757
Farklı bakış açılarını duymaya açık olmayabilirim.	2,3750	1,55313
Münakaşa/anlaşmazlık yaratacak durumlara girmekten kaçınırım.	3,4074	1,66237

Anket soru bazında incelendiğinde;

- en yüksek üç ortalamanın “Uzlaştırıcı bir yol bulmak için çaba gösteririm” (4,6296), “Bir orta yol öneririm” (4,4861) ve “Ortak noktada buluşma zemini ararım ve buna rıza gösteririm.” (4,3426) sorularında görüldüğü;

- en düşük 3 ortalamanın ise “Başkalarını küçümseyici olarak algılanabilecek bir beden dili kullanırım” (1,7685), “Mesafeli ya da duyarsız birisi olarak tasvir edebilirim” (2,2454) ve “İcraata geçmek/harekete geçmek adına değerli fikirleri bile göz ardı edebilirim” (2,2685) olduğu görülmektedir.

3.8.6. Algılanan Stres ve Müzakere Tarzı Öz Değerlendirme Ölçekleri Alt Boyutlarına İlişkin İstatistikî Değerler

Algılanan stres ve müzakere tarzları boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile minimum ve maksimum puanlar gösterilmektedir.

Tablo 7: Algılanan Stres ve Müzakere Tarzı Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin İstatistikî Değerler

	<i>Ortalama</i>	<i>SS</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
<i>Müzakere-kaçınmacı</i>	11,33	4,76	1	24
<i>Müzakere-rekabetçi</i>	6,85	4,85	0	25
<i>Müzakere-uyuşmacı</i>	10,06	4,23	0	23
<i>Müzakere-uzlaşmacı</i>	13,38	3,91	3	25
<i>Müzakere-işbirlikçi</i>	15,91	5,10	2	25
<i>Müzakere Genel</i>	82,50	24,80	37	128
<i>Algılanan Stres</i>	82,36	24,40	34	146

Katılımcıların müzakere tarzı ölçeğinde; kaçınmacı alt boyutunun (Ort.=11,33) puan, rekabetçi alt boyutunun (Ort.=6,85) puan, uyuşmacı alt boyutunun (Ort.=10,06) puan, uzlaşmacı alt boyutunun (Ort.=13,38) puan, işbirlikçi alt boyutunun (Ort.=15,91) puan elde ettiği saptanmıştır. İşbirlikçi (Ort.=15,91) ve uzlaşmacı (Ort.=13,38) alt boyutlara ait sorular en fazla tekrarlanan maddeler olduğu; rekabetçi (Ort.=6,85) tarzın ise en düşük ortalamaoya sahip olduğu görölmektedir.

Algılanan stres ölçeğinde stres puanı ise (Ort.=82,36) olduğu görölmektedir. Minimum alınan puan 34, maksimum alınan puan 146'dır. Alınan ortalama stres puanı (Ort.=82,36) değerlendirildiğinde 34-146 değerleri arasında ortalama altında olduğu ve katılımcıların ortalama stres puanının yüksek aralıkta olmadığı söylenebilir.

3.8.7.Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın bu kısmında algılanan stres seviyesinin müzakere tarzı alt boyutları ile ilişkisini analiz etmek için Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Algılanan stres seviyesinin müzakere tarzı alt boyutlarına olan etkisini incelemek için regresyon analizi yapılmıştır.

Algılanan stres seviyesinin ve müzakere tarzı alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılık analizi için iki değişkenli demografik özelliklerde T testi, üç ve üzeri değişkenlerin analizi için ANOVA testi kullanıştır.

3.8.7.1. Korelasyon Analizi

İki ya da daha fazla değişken arasında ilgi olduğu söylendiğinde, değişkenlere ait değerler birlikte değişim gösterdiği düşünülmelidir (Gegez,2015:332). Korelasyon analizi bu iki değişken arası matematiksel ilişki ile ilgilenmektedir. Korelasyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişki derecesini belirleyen bir analiz türüdür. Korelasyon analizinde ilişki kavramı, değişkenlerden birinin diğer ya da diğerleri üzerinde değişime yol açtığı anlamına gelmez; sadece iki değişkenin pozitif (aynı yönde) ya da negatif (farklı) yönde hareket ettiğini göstermektedir. Bu ilişki derecesinin ölçülmesinde korelasyon katsayısından yararlanılır (Gegez, 2015:338).

Korelasyon katsayısının alabileceği değerler -1 ile +1 arasındadır. Korelasyon katsayısının alabileceği değerlere yönelik yorumlar şu şekildedir (Gegez,22015:340):

- Korelasyon katsayısı +1 ($r=1$) ise *tam bir doğrusal ilişkiden* bahsetmek mümkündür. İki değişken arasında aynı yönlü ilişki vardır.
- 0'a yakın pozitif ($0 < r < 1$) ise *zayıf bir doğrusal ilişkiden* bahsedilebilir.
- Katsayının 0 ($r=0$) olması durumunda, iki değişken arasında *hiçbir doğrusal ilişki olmadığı* şeklinde yorumlanır.
- Katsayının 0'a yakın negatif ($-1 < r < 0$) ise *zayıf bir doğrusal ilişki* göstergesidir.

• Katsayı -1 ($r = -1$) ise iki değişken arasında *ters yönde tam bir doğrusal ilişki* vardır. Bir değişken artarken öteki değişken azalır.

Tablo 8: Bağımsız Değişken ve Bağımlı Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		<i>Kaçınmacı</i>	<i>Rekabetçi</i>	<i>Uyuşmacı</i>	<i>Uzlaşmacı</i>	<i>İşbirlikçi</i>	<i>Alg. Stres</i>
<i>Kaçınmacı</i>	Kor	1	,231**	,568**	,488*	,252**	,255*
	elas						
	yon						
	(r)						
	Sig.		,001	,000	,000	,000	,000
<i>Rekabetçi</i>	Kor		1	,110	-,025	-,031	,351*
	elas						
	yon						
	(r)						
	Sig.			,107	,710	,646	,000
<i>Uyuşmacı</i>	Kor			1	,601*	,241**	,237*
	elas						
	yon						
	(r)						
	Sig.				,000	,000	,000
<i>Uzlaşmacı</i>	Kor				1	,664**	,040
	elas						
	yon						
	(r)						
	Sig.					,000	,562
<i>İşbirlikçi</i>	Kor					1	-,138*
	elas						
	yon						
	(r)						
	Sig.						,043
<i>Algılanan Stres</i>	Kor						1
	elas						
	yon						
	(r)						
	Sig.						

Korelasyon analizine göre; algılanan stres ile kaçınmacı müzakere alt boyutu arasında ($r=0,255$) pozitif yönlü zayıf bir ilişki gözlemlenmiştir. Algılanan stres puanı arttıkça kaçınmacı müzakere tarzı puanı da artacağı şeklinde yorumlanabilir. Ancak r değeri 0 ile 1 arasında düşük değere sahip olduğu için zayıf ilişki olduğu görülmektedir.

Algılanan stres ile rekabetçi müzakere alt boyutu arasında ($r=0,351$) pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Algılanan stres puanı arttıkça rekabetçi

müzakere tarzı puanı da artacaktır. r değerinin 0-1 arasını değerine orta düzeyli ilişki görülmektedir.

Algılanan stres ile uyuşmacı müzakere alt boyutu arasında ($r=0,237$) pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmüştür. Algılanan stres puanı arttıkça uyuşmacı müzakere tarzı puanı da artacaktır. r değerinin 0-1 arasını değerine göre zayıf ilişki görülmektedir.

Algılanan stres ile uzlaşmacı müzakere alt boyutu arasında ($r=0,040$; $p=0,562>0,05$) anlamlı olmayan, pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki kaydedilmiştir. İki değişken arasındaki ilişki yok denecek kadar azdır.

Algılanan stres ile işbirlikçi müzakere alt boyutu arasında ($r= -0,138$) negatif yönlü zayıf bir ilişki görülmüştür. İki değişkenden biri artarken diğerinin azalacağı söylenebilir.

Algılanan stres ile rekabetçi müzakere alt boyutu arasındaki ilişki, algılanan stresin diğer alt boyutlarla olan ilişkisinden daha güçlüdür. Algılanan stres ile işbirlikçi müzakere alt boyutu arasındaki ilişki, diğer alt boyutlarla olan ilişkiden daha zayıftır.

3.8.7.2. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği analiz yöntemidir. Verileri en iyi şekilde açıklamak için kullanılan bu analiz yönteminde, önceden toplanmış verilerin birbirleriyle korelasyonun hesaplanarak bu korelasyona dayanarak bağımsız değişkene ait bilgilerle bağımlı değişkenin alacağı değerlerin tahmin edilmesidir (Gegez,2015:348). Toplanan veriler arasındaki ilişkinin bulunmasıyla, bu ilişkinin sonrasında ne olabileceğinin tahmin edilmesi olarak yorumlanabilir.

R^2 değeri korelasyon katsayısının karesi alınmış halidir ve basit regresyon analizinde R^2 değerine bağlı, değişkenler arası ilişkinin tahminine yönelik yorum yapılabilir. R^2 değeri 0 ile 1 arasında değer alır ve sifıra yaklaştıkça değişimin çoğu

değişkenler arası ilişki tarafından açıklanamıyor ve doğrusal bir ilişki kurulamadığı söylenmektedir. R^2 değeri bir yaklaştıkça; doğrusal bir ilişki olduğunu ve değişimin çoğunun değişkenler arası ilişki tarafından açıklanabileceği belirtilmektedir (Gegez, 2015: 346).

Regresyon analizi ile bağımlı değişkendeki değişiminin önemli bir kısmı bağımsız değişkenle açıklanıp açıklanamayacağı, bu değişimin ne kadar olduğu, değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel ifadesi ve bu değişimin ileriye dönük tahmin ihtimali araştırılmaktadır (Gegez, 2015:350).

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın H1 hipotezinin kabul edilebilirliği açıklanmıştır:

H1: Algılanan stres seviyesinin müzakere tarzları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Tablo 9: Algılanan Stres Seviyesinin Müzakere Tarzlarına Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi

Algılanan Stres Seviyesi	R^2	F değeri	p değeri	B katsayısı	
				β_0	β_1
<i>Uyuşmacı</i>	0,056	12,772	0,000	6,664	0,041
<i>Kaçınmacı</i>	0,065	14,855	0,000	7,238	0,050
<i>İşbirlikçi</i>	0,019	4,160	0,043	18,287	-0,029
<i>Rekabetçi</i>	0,123	30,064	0,000	1,110	0,007
<i>Uzlaşmacı</i>	0,002	0,337	0,562	12,856	0,006

• H1a: Algılanan stres seviyesinin *uyuşmacı* müzakere tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Tablo 9’a göre algılanan stres seviyesinin *uyuşmacı* müzakere alt faktörü ($\beta=,041$ $p=,000<0,05$) arasında anlamlı, pozitif bir ilişki görülmektedir. R^2 değerine göre; algılanan stresin *uyuşmacı* müzakereadaki değişkenliğin %5,6’sını açıklamaktadır.

İlişkinin anlamlı fakat zayıf olması nedeniyle **H1a hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

- H1b: Algılanan stres seviyesinin *kaçınmacı* müzakere tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Algılanan stres seviyesi ile kaçınmacı müzakere alt faktörü ($\beta=,050$ $p=,000<0,05$) arasında anlamlı, pozitif bir ilişki olduğu gösterir. R^2 değerine göre; algılanan stresin kaçınmacı müzakeredeki değişkenliğin %6,5'ünü açıklamaktadır. Bir diğer deyişle kaçınmacı müzakere alt faktöründeki %6,5'luk değişim algılanan stresten kaynaklandığı söylenebilir.

İki değişken arasında anlamlı ancak zayıf bir ilişki vardır. Bu nedenle **H1b hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

- H1c: Algılanan stres seviyesinin *işbirlikçi* müzakere tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Algılanan stres seviyesinin işbirlikçi müzakere alt faktörü ($\beta= -,029$ $p=,043<0,05$) arasında anlamlı, negatif bir ilişki görülmektedir. R^2 değerine göre; algılanan stresin uyuşmacı müzakeredeki değişkenliğin %1,9'ünü açıkladığını göstermektedir.

Değişkenler arasında anlamlı ancak zayıf bir ilişki görülmesi nedeniyle **H1c hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

- H1d: Algılanan stres seviyesinin *rekabetçi* müzakere tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Algılanan stres seviyesinin rekabetçi müzakere alt faktörü ($\beta=,007$ $p=,000<0,05$) arasında anlamlı, pozitif bir ilişki görülmektedir. Algılanan stresin rekabetçi müzakeredeki değişkenliğin %12,3'ünü açıklamaktadır.

Değişkenler arasında orta düzeyde ilişki olması nedeniyle **H1d hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

• H1e: Algılanan stres seviyesinin *uzlaşmacı* müzakere tarzı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Algılanan stres seviyesinin *uzlaşmacı* müzakere alt faktörü ($\beta=,006$ $p=,562>0,05$) arasında anlamlı olmayan, çok zayıf bir ilişki görülmektedir. Algılanan stresin *uzlaşmacı* müzakeredeki değişkenliğin %0,2'sini açıklamaktadır. Algılanan stres seviyesinin *uzlaşmacı* müzakere alt faktörü üzerinde neredeyse hiçbir etkisi bulunmadığı söylenebilir.

İki değişken arası ilişkinin anlamlı olmaması nedeniyle **H1e hipotezi reddedilmiştir.**

Bu analiz doğrultusunda, algılanan stres seviyesinin müzakere tarzları üzerindeki etkisine baktığımızda alt faktörlerden kaçınmacı müzakere tarzı ($\beta=,050$) en fazla etki gören alt faktördür. Verilen bilgiler doğrultusunda **H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

3.8.7.3. Demografik Özellikler Açısından Analizler

Araştırmanın bu bölümünde algılanan stres seviyesinin müzakere tarzları üzerindeki etkisinin araştırılmasında faktörler için verilen cevapların; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma deneyimi demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Cinsiyet ve medeni durum analizinde T testi; çalışma deneyimi, eğitim durumu ve yaş değişkenleri analizinde ANOVA testi kullanılmıştır. H2 ve H3 hipotezlerinin kabul edilebilirliği incelenmiştir:

H2: Algılanan stres seviyesi, demografik değişkenlere bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Müzakere tarzları, demografik değişkenlere bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 10: Cinsiyet Değişkeni Analizi

	Cinsiyet	N	Ortalama	S.Sapma	t*	p değeri
<i>Kaçınmacı</i>	erkek	80	11,29	4,79	-0,108	0,914
	kadın	135	11,36	4,76		
<i>Rekabetçi</i>	erkek	80	8,37	5,56	3,642	0,000
	kadın	135	5,96	4,14		
<i>Uyuşmacı</i>	erkek	80	10,14	4,00	0,218	0,828
	kadın	135	10,00	4,38		
<i>Uzlaşmacı</i>	erkek	80	12,86	4,44	-1,494	0,137
	kadın	135	13,68	3,55		
<i>İşbirlikçi</i>	erkek	80	15,12	5,35	-1,736	0,084
	kadın	135	16,37	4,92		
<i>Algılanan Stres</i>	erkek	80	81,74	26,60	-0,287	0,774
	kadın	135	82,73	23,10		

*T testi

• H2a: Algılanan stres seviyesi, çalışanların *cinsiyetine* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

• H3a: Müzakere tarzı, çalışanların *cinsiyetine* göre farklılık göstermektedir.

Algılanan stres ($t = -0,287$ $p = 0,774 > 0,05$) boyutunun cinsiyete göre farklılık göstermediğine ulaşılmaktadır. Bu bağlamda, **H2a hipotezi desteklenmemiştir.**

Müzakere tarzı alt boyutlarından; kaçınmacı ($t = -0,108$ $p = 0,914 > 0,05$), uyuşmacı ($t = 0,218$ $p = 0,218 > 0,05$), uzlaşmacı ($t = -1,494$ $p = 0,137 > 0,05$), işbirlikçi ($t = -1,736$ $p = 0,084 > 0,05$) boyutlarının cinsiyete göre farklılık göstermediğine ulaşılmaktadır. Rekabetçi ($t = -0,108$ $p = 0,914 > 0,05$) boyutunun cinsiyete göre farklılık gösterdiğine ulaşılmaktadır. Bu bağlamda, **H3a hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

Tablo 11: Medeni Durum Değişkeni Analizi

	Medeni durum	N	Ortalama	S.Sapma	t*	p değeri
Kaçınmacı	evli	83	11,41	4,61	0,186	0,853
	bekar	132	11,28	4,87		
Rekabetçi	evli	83	6,63	4,51	-0,539	0,591
	bekar	132	6,99	5,05		
Uyuşmacı	evli	83	10,49	4,19	1,204	0,230
	bekar	132	9,78	4,25		
Uzlaşmacı	evli	83	13,37	3,83	-0,018	0,986
	bekar	132	13,38	3,97		
İşbirlikçi	evli	83	15,81	4,92	-0,227	0,820
	bekar	132	15,97	5,23		
Algılanan Stres	evli	83	79,78	22,92	-1,128	0,221
	bekar	132	83,97	25,23		

*T testi

• H2b: Algılanan stres seviyesi, çalışanların *medeni durumuna* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

• H3b: Müzakere tarzı, çalışanların *medeni durumuna* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Algılanan stres ($t=-1,128$ $p=0,221>0,05$) puanının medeni duruma göre farklılık göstermediğine ulaşılmaktadır. Bu bağlamda, **H2b hipotezi desteklenmemiştir.**

Müzakere tarzı alt boyutlarından; kaçınmacı ($t= 0,186$ $p=0,853>0,05$), rekabetçi ($t= 0,186$ $p=0,591>0,05$), uyuşmacı ($t=1,204$ $p=0,230>0,05$), uzlaşmacı ($t= -0,018$ $p=0,986>0,05$), işbirlikçi ($t= -0,227$ $p=0,820>0,05$) boyutlarının cinsiyete göre farklılık göstermediğine ulaşılmaktadır. Bu bağlamda, **H3b hipotezi desteklenmemiştir.**

Tablo 12: Yaş Değişkeni İçin Analiz

	Yaş	N	Ortalama	S.Sapma	F*	p değeri
<i>Kaçınmacı</i>	-30 yaş	96	12,52	4,98	3,722	0,012
	31-40 yaş	98	10,38	4,61		
	41-50 yaş	19	10,42	2,89		
	51+	2	10,00	7,07		
	Total	215	11,33	4,76		
<i>Rekabetçi</i>	-30 yaş	96	7,69	5,48	3,671	0,013
	31-40 yaş	98	5,80	3,91		
	41-50 yaş	19	8,47	4,95		
	51+	2	3,50	0,71		
	Total	215	6,85	4,85		
<i>Uyuşmacı</i>	-30 yaş	96	10,73	4,53	3,268	0,022
	31-40 yaş	98	9,22	3,78		
	41-50 yaş	19	11,37	4,22		
	51+	2	6,50	3,53		
	Total	215	10,06	4,23		
<i>Uzlaşmacı</i>	-30 yaş	96	13,97	4,18	2,472	0,063
	31-40 yaş	98	13,12	3,66		
	41-50 yaş	19	12,26	3,33		
	51+	2	8,50	2,12		
	Total	215	13,38	3,91		
<i>İşbirlikçi</i>	-30 yaş	96	16,25	4,97	1,616	0,187
	31-40 yaş	98	16,06	5,41		
	41-50 yaş	19	13,52	3,70		
	51+	2	14,50	3,53		
	Total	215	15,91	5,10		
<i>Algılanan Stres</i>	-30 yaş	96	88,54	24,87	4,317	0,006
	31-40 yaş	98	76,67	23,72		
	41-50 yaş	19	82,42	17,49		
	51+	2	66,50	34,65		
	Total	215	82,36	24,40		

* ANOVA Testi (F testi)

- H2c: Algılanan stres seviyesi, çalışanların *yaşına* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H3c: Müzakere tarzı, çalışanların *yaşına* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Algılanan stres ($F=4,317$ $p=0,006<0,05$) puanında gruplar arası farklılık olduğu ve Tukey testi sonucuna göre bu farklılığın 31-40 ve 51+ yaş gruplarının diğer gruplardan farklı olmasından kaynaklandığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda **H2c hipotezi desteklenmiştir.**

Kaçınmacı ($F=3,722$ $p=0,012<0,05$) alt boyutu açısından gruplar arası farklılık olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Farklılık olması sebebiyle yapılan Tukey testi sonucuna göre bu farklılığın 30 yaş altı grubunun diğer grup ortalamalarından farklı olmasından kaynaklandığı bilgisine ulaşılmıştır.

Rekabetçi ($F=3,671$ $p=0,013<0,05$) alt boyutu açısından gruplar arası farklılık olduğu ve Tukey testi sonucuna göre tüm grup ortalamalarının birbirinden farklı olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

Uyuşmacı ($F=3,268$ $p=0,022<0,05$) alt boyutu açısından gruplar arası farklılık olduğu ve Tukey testi sonucuna göre bu farklılığın 31-40 ve 51+ yaş gruplarının diğer gruplardan farklı olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

İşbirlikçi ($F=1,616$ $p=0,187>0,05$) ve uzlaşmacı ($F=2,472$ $p=0,063>0,05$) alt boyutları açısından yaşa göre farklılık yoktur. Bu bağlamda **H3c hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

Tablo 13: Çalışma Deneyim Yılı Değişkeni Analizi

	Çalışma Deneyimi	N	Ortalama	S.Sapma	F*	p değeri
Kaçınmacı	0-3 yıl	101	12,16	4,67	2,313	0,077
	6-10 yıl	45	10,13	4,41		
	10+ yıl	69	10,90	4,88		
	Total	215	11,33	4,76		
Rekabetçi	0-3 yıl	101	7,93	5,37	4,230	0,006
	6-10 yıl	45	6,76	4,81		
	10+ yıl	69	5,32	3,53		
	Total	215	6,85	4,84		
Uyuşmacı	0-3 yıl	101	10,32	4,13	0,824	0,482
	6-10 yıl	45	10,09	4,35		
	10+ yıl	69	9,64	4,33		
	Total	215	10,05	4,23		
Uzlaşmacı	0-3 yıl	101	13,37	3,61	0,659	0,578
	6-10 yıl	45	13,71	4,55		
	10+ yıl	69	13,17	3,84		
	Total	215	13,38	3,91		
İşbirlikçi	0-3 yıl	101	15,95	4,45	0,758	0,519
	6-10 yıl	45	15,38	5,60		
	10+ yıl	69	16,19	5,43		
	Total	215	15,91	5,10		
Algılanan Stres	0-3 yıl	101	89,16	25,64	5,615	0,001
	6-10 yıl	45	77,64	22,91		
	10+ yıl	69	75,39	21,48		
	Total	215	82,36	24,40		

* ANOVA Testi (F testi)

• H2d: Algılanan stres seviyesi, çalışanların deneyim yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

• H3d: Müzakere tarzı, çalışanların deneyim yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Algılanan stres ($F=5,615$ $p=0,001<0,05$) açısından gruplar arası farklılık olduğu ve Tukey testi sonucuna göre bu farklılığın 0-3 yıl deneyim grubunun diğer grup ortalamalarından farklı olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Bu nedenle **H2d hipotezi desteklenmiştir.**

Kaçınmacı ($F=2,313$ $p=0,077>0,05$), uyuşmacı ($F=0,824$ $p=0,482>0,05$), işbirlikçi ($F=0,758$ $p=0,519>0,05$), uzlaşmacı ($F=0,659$ $p=0,578>0,05$) alt boyutları

açısından gruplar arası farklılık olmadığı görülmektedir. Rekabetçi ($F=4,230$ $p=0,006<0,05$) alt boyut açısından gruplar arası farklılık olduğu ve Tukey testi sonucuna göre bu farklılığın 0-3 yıl deneyim grubunun diğer grup ortalamalarından farklı olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Rekabetçi müzakere alt boyutu hariç diğer alt boyutlarda deneyim yılına göre farklılık olmadığından **H3d hipotezi desteklenmemiştir.**

Tablo 14: Eğitim Durumu Değişkeni Analizi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	S.Sapma	F*	p değeri
Kaçınmacı	lise	20	11,50	5,90	1,369	0,246
	önlisans	43	12,65	5,24		
	lisans	127	10,98	4,42		
	Yüksek lisans	24	10,96	4,46		
	doktora	1	6,00	0,00		
	Total	215	11,33	4,76		
Rekabetçi	lise	20	5,05	4,76	1,404	0,234
	önlisans	43	6,21	4,16		
	lisans	127	7,12	4,88		
	Yüksek lisans	24	7,96	5,65		
	doktora	1	10,00	0,00		
	Total	215	6,85	4,85		
Uyuşmacı	lise	20	11,20	4,77	0,473	0,755
	önlisans	43	10,07	4,05		
	lisans	127	9,88	4,23		
	yüksek lisans	24	10,08	4,28		
	doktora	1	8,00	0,00		
	Total	215	10,06	4,23		
Uzlaşmacı	lise	20	13,95	5,23	1,204	0,310
	önlisans	43	14,39	3,89		
	lisans	127	13,08	3,74		
	Yüksek lisans	24	12,71	3,52		
	doktora	1	13,00	0,00		
	Total	215	13,38	3,91		
İşbirlikçi	lise	20	14,65	5,92	3,172	0,015
	önlisans	43	17,91	5,04		
	lisans	127	15,66	4,81		
	yüksek lisans	24	14,37	5,17		
	doktora	1	23,00	0,00		
	Total	215	15,91	5,10		
Algılanan Stres	lise	20	72,20	26,42	1,112	0,352
	önlisans	43	83,49	26,63		
	lisans	127	83,76	24,11		
	yüksek lisans	24	82,00	19,18		
	doktora	1	66,00	0,00		
	Total	215	82,36	24,40		

* ANOVA Testi (F testi)

- H2e: Algılanan stres seviyesi, çalışanların *eğitim durumuna* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H3e: Müzakere tarzı, çalışanların *eğitim durumuna* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Algılanan stres ($F=1,112$ $p=0,352>0,05$) açısından gruplar arası farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda **H2e hipotezi desteklenmemiştir.**

Yalnızca işbirlikçi ($F=3,172$ $p=0,015<0,05$) alt boyutu açısından eğitim düzeyi grupları arasında farklılık olduğu görülmektedir. Tukey testi sonucu bu farklılığın doktora grubu ortalamasının diğer eğitim düzeyi grubu ortalamalarından farklı olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Kaçınmacı ($F=1,369$ $p=0,246>0,05$), uyuşmacı ($F=0,473$ $p=0,755>0,05$), rekabetçi ($F=1,404$ $p=0,234>0,05$), uzlaşmacı ($F=1,204$ $p=0,310>0,05$) alt boyutları açısından gruplar arası farklılık olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda **H3e hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

H2a, H2b, H2e hipotezleri desteklenmezken; H2c ve H2d hipotezleri kısmen desteklenmiştir. Bu bağlamda H2 hipotezi ne kabul edilebilir ne reddedilebilir. **H2 kısmen kabul edilmiştir.**

H3a, H3c, H3e hipotezleri kısmen desteklenirken; H3b ve H3d desteklenmemiştir. Bu bağlamda **H3 kısmen kabul edilmiştir.**

SONUÇ

Kabin ekibi üyeleri kabin içinde fark edilmek için giydikleri üniformalarını taşıırken toplum içinde de dikkat çekmektedirler. Kabin ekibi üyelerinin uçakta farkındalık yaratmak için üniforma giymesi uygun görülmüştür. Bu bağlamda, temsil sorumluluklarının uçağa varmadan başladığı söylenebilir. Görev öncesi başlayan mesleki, fizyolojik, aileye ve insana ait sorumluluklar, kabin ekibi üyeleri için psikolojik ve fizyolojik olarak stres faktörleri olabilirler. Kişinin stresi nasıl algıladığı değişkenlik gösterebilir.

Çalışma ortamında kaynakların kısıtlı olması nedeniyle, kabin ekibi üyelerinin var olan kaynakları en etkin şekilde kullanarak sorumluluklarını yerine getirmek durumunda kaldıkları söylenebilir. Bu kısıtlı şartlar altında kabin ekibi üyeleri bağlı oldukları otoritelerin yükümlüklerini yerine getirmenin yanı sıra işletmelerin yolcularına sundukları emniyet ve konfor sorumluluklarını da yönetirler. Bu yönetimi; insan fizyolojisini etkileyen basınçlandırılmış yapay bir ortamda, kısıtlı imkanlarla ve birbirinden farklı talepleri ve iletişim becerisi olan insanlarla gerçekleştirirler. Bu şartlar düşünüldüğünde kabin ekibi üyesi, görev öncesi, esnası ve sonrasında etkilediği faktörlerle fizyolojik, psikolojik ve örgütsel strese maruz kalabilir.

Kabin ekibi üyesinin insana bağlı faktörlerin yönetiminde kişisel duruşun yanı sıra bağlı olduğu işletmeye karşı temsil duruşu sergilemektedir. İnsanla olan ilişkiyi başarıyla yönetmek için sahip olunan müzakere yeteneklerinin farkında olmak hem mesleki anlamda profesyonel bir duruşa hem de kişinin psikolojik durumuna katkı sağlayabilmektedir. Kabin ekibi üyeleri algıladıkları stres seviyelerinin müzakere tarzlarına etkisinin bilincinde olarak, müzakere sürecinde avantajlı konumda olabilir. Hali hazırda kabin ekibi üyelerinin algıladıkları stresin müzakere tarzlarına etkisi araştırılarak kabin ekibi üyelerinin gelecekte kabin ekibi üyesi olmak isteyenlerin gelişimine katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu düşünceyle yapılan araştırmanın bilgileri ve varılan sonuçları paylaşılmaktadır:

Araştırmaya katılan 215 kişiden 135'i kadın, 80'i erkektir. Yaş dağılımına göre; 98 kişinin 31-40 yaş arasında, 96 kişinin 30 yaş altı, 19 kişinin 41-50 yaş arası ve 2 kişinin 51 yaş üstü gruptadır. Bu yaş dağılımının, katılımın olduğu ülke ve uçucu personelin çalışma şartlarından kaynaklandığı söylenebilir. Medeni duruma göre; 83 evli, 132 bekar katılımcı vardır. Katılımcıların; 102 kişinin 0-3 yıl arasında, 68 kişinin 10 yıl üstünde ve 45 kişinin 6-10 yıl arasında çalışma deneyimine sahiptirler. Eğitim düzeyine göre; 127 kişinin lisans mezunu, 43 kişinin ön lisans mezunu, 24 kişinin yüksek lisans, 20 kişinin lise ve 1 kişinin doktora mezunu vardır. Katılımcıların yaş ortalaması düşük ve çalışma deneyimlerinin 0-3 yıl arasında yoğunlaşmıştır.

Anketlerin güvenirlik analizi sonuçları 0,879 ile 0,927 arasında değiştiği ve bu değerlere göre ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Müzakere ölçeğinin, 37 ile 128 arasında puan aldığı ve ortalama puanının 82,50 olduğu görülmüştür. Müzakere tarzı alt boyutlarından kaçınmacı müzakere tarzı (ort=11,33), rekabetçi müzakere tarzı (ort=6,85), uyuşmacı müzakere tarzı (ort=10,06), uzlaşmacı (ort=13,98) ve işbirlikçi müzakere tarzının (ort=15,91) puan aldığı görülmektedir. Ortalama puanlara bakıldığında, katılımcıların işbirlikçi müzakere tarzını benimsemeye daha yatkın olduğu söylenebilir. Bu durum kabin ekibi üyelerinin sahip olduğu mesleki ve teknik bilgilerini, yolcuları memnun etme çabasından kaynaklanıyor olabilir. İşbirlikçi müzakere tarzını benimseyen kişiler müzakere uzun soluklu ilişkiler kurmayı amaçlar. Karşısında kendi ihtiyacı için baskı kuran bir profil görmediği taktirde müşteri ile uzun süreli ilişkiler kurulmasını destekleyerek işletmenin amacını karşılayabileceği söylenebilir. İşletmenin müşteri sadakati sağlama amacını destekleyen sonuçlar oluşturabilir. Ayrıca ekip içinde oluşan müzakere ortamında işbirlikçi müzakere tarzı benimsenmesi ile ekip birliğinin kuvvetle sağlanması, devamında emniyetli operasyon ve yolcu memnuniyeti kazanımları ile sonuçlanabileceği düşünülmektedir. İşbirlikçi müzakere tarzına en yakın ortalama puan uzlaşmacı (ort=13,98) müzakere tarzındadır. Farkı ikiye bölmek olarak adlandırılan müzakere tarzında tarafların karşılıklı tavizler verdiği bilgisinden yola çıkarak, kabinde yolcunun ihtiyacını karşılamak için yeterli donanım olmadığında, hızlıca karar verilmesi gerektiğinde ya da müzakere sürecinde diğer müzakere tarzları çözümsüz kaldığında uzlaşmacı müzakere tarzı benimsenebileceği

düşünülebilir. Uçuş operasyonunun hızlı olması ve binlerce metre yükseklikte olan uçaklarda her yolcunun talebini karşılayacak yeterli donanımın olamayacağı düşünüldüğünde; sonuç vermeyen rekabetçi veya işbirlikçi müzakere tarzı sonrasında da uzlaşmacı müzakere tarzının benimsenmesi mümkündür. Ayrıca rekabetçi (ort=6,85) müzakere tarzı da en düşük ortalama puanı alan müzakere tarzıdır. Bu durum örneklemin çoğunluğunun çatışmadan uzak durarak müzakere yönettiği şeklinde yorumlanabilir.

Algılanan stres ölçeğinde katılımcıların 34 ile 146 arasında puan aldığı ve ortalama puanın 82,36 olduğu görülmüştür. Katılımcıların verdiği cevaplara göre alınan (Ort=82,36) algılanan stres puanının ölçeğin ortalama puanı altında olduğunu göstermektedir. Bu durum kabin ekibi üyelerinin algıladıkları stresin yüksek düzeyde olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Katılımcılardan 31-40 ve 51+ yaş gruplarının aldıkları stres puanının ortalama stres puandan düşük olmasına dayanılarak; sosyal hayatın düzenli olması, maddi birikimlerin yapılmış olması, tecrübenin mesleki esneklik ve uyumlanmaya katkı sağlaması ile algılanan stresin düşük olduğu yorumu yapılabilir.

Algılanan Stres Ölçeği soru bazında incelendiğinde; en yüksek üç ortalamanın “İşimi gerçekten severek yapıyorum” (3,5926); “Enerji dolu bir insanım” (3,5602) ve “Sakin bir insan olduğumu düşünüyorum” (3,5231) sorularında görülmüştür. En düşük 3 ortalamanın ise “Ben gamsız biriyimdir” (1,9352); “Epeydir cesaretimi kaybetmiş gibiyim” (2,2593) ve “Zihinsel olarak neredeyse tükendim” (2,3333) olduğu görülmektedir. Müzakere Tarzı Öz Değerlendirme Anketi soru bazında incelendiğinde ise; en yüksek 3 ortalamanın “Uzlaştırıcı bir yol bulmak için çaba gösteririm” (4,6296); “Bir orta yol öneririm” (4,4861) ve “Ortak noktada buluşma zemini ararım ve buna rıza gösteririm.” (4,3426) sorularında görülmüştür. En düşük 3 ortalamanın ise “Başkalarını küçümseyici olarak algılanabilecek bir beden dili kullanırım” (1,7685); “Mesafeli ya da duyarsız birisi olarak tasvir edebilirim” (2,2454) ve “İcraata geçmek/harekete geçmek adına değerli fikirleri bile göz ardı edebilirim” (2,2685) olduğu görülmektedir. Katılımcıların olumlu ifadelerde aldıkları ortalama puanın, en düşük olumsuz ifadelerde aldıkları ortalama puandan fazla olması; katılımcıların olumlu ifadelere eğilim gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın korelasyon analizi sonuçlarına göre kaçınmacı müzakere tarzı alt boyutu en yüksek değere sahiptir ve algılanan stres ile pozitif yönde bir ilişkisi vardır. Algılanan stres ile kaçınmacı, rekabetçi ve uyuşmacı müzakere tarzları arasında pozitif; işbirlikçi müzakere tarzı arasında negatif ilişki vardır. Algılanan stresin uzlaşmacı müzakere tarzı ile anlamlı bir ilişkisi görülmemiştir.

Algılanan stres seviyesinin müzakere tarzlarına olan etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonucunda; stresin kaçınmacı, uyuşmacı, işbirlikçi ve rekabetçi müzakere tarzları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Algılanan stres arttıkça bu üç müzakere tarzına olan eğilimin de arttığı söylenebilir. Ancak algılanan stresin uzlaşmacı müzakere tarzı üzerinde bir etkisi olmadığı da ulaşılan sonuçlar arasındadır. Bu bağlamda, uzlaşmacı müzakere eğilimini etkileyen farklı faktörlerin olduğu düşünülebilir. Uzlaşmacı müzakere tarzının benimsenmesinde farklılıkları tartışabilecek, empati yeteneği güçlü iki taraf olduğu düşünüldüğünde strese bağlı olmayan, objektif yaklaşım söz konusu olabilir. Bu nedenle uzlaşmacı müzakere eğiliminin stres faktöründen ayrıldığı söylenebilir. Algılanan stresin işbirlikçi müzakere tarzı üzerinde negatif yönlü etkisi vardır; bu nedenle, algılanan stres seviyesi azaldıkça işbirlikçi müzakereye olan eğilimin artacağı söylenebilir. Kabin ekibi üyeleri üzerindeki zaman ve operasyon baskısı gibi stres oluşturan faktörler azaldıkça işbirlikçi müzakereci özellikleri gösterildiği söylenebilir.

Demografik değişkenler için T testi, ANOVA ve ANOVA farklılıklarında Tukey testi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Algılanan stres seviyesinin eğitim durumu, medeni durum ve cinsiyete göre değişmediği gözlemlenmiştir. Çalışma deneyimi değişkenlerinde; algılanan stres seviyesinin 0-3 yıl çalışma deneyimi olan grupta anlamlı farklılık yarattığı görülmüştür. 0-3 yıl deneyimi olan kişilerin stres puanı, katılımcıların ortalama stres puanından (Ort=82,36) yüksektir. Bu katılımcıların mesleki deneyimsizlik kaynaklı stresli oldukları söylenbilir. Algılanan stres seviyesinin yaş gruplarından 31 yaş ve üzerinde farklılık yarattığı görülmüştür. Bu grubun aldığı stres puanı katılımcıların ortalama stres puanından (Ort=82,36) düşüktür. Bu yaş grubu katılımcıların hem

mesleki hem de özel hayatlarında edindikleri tecrübelerle oluşturdıkları yaşantılarının daha risksiz ve düzenli olması, olası senaryoları tahmin edebilme gücünün yüksek olması nedeniyle stres puanlarının düşük olduğu söylenebilir.

Müzakere tarzlarında cinsiyete göre genelde farklılık görülmediği; yalnızca rekabetçi müzakere tarzında cinsiyete göre farklılık olduğu söylenebilir. Genel olarak rekabetçi müzakere tarzına eğilim az olduğu gibi, rekabetçi tarzı benimseyenler arasında kadınların eğilimi erkeklere göre de azdır. Bu durum için, kadınların duygusal yaklaşımlarının etkili olduğu söylenebilir. 30 yaş altı katılımcıların kaçınmacı müzakere tarzına eğilimi daha yüksektir. Rekabetçi müzakere tarzında yaşa göre alınan puanlar hepsinde farklılık göstermektedir; ancak 31-40 ve 51+ yaş gruplarında eğilim yüksek, diğer yaş gruplarında düşüktür. Uyuşmacı müzakere tarzına olan eğilim rekabetçi müzakere tarzına olan eğilimin aksine 31-40 ve 51+ yaş gruplarında düşük olduğu görülmektedir. 0-3 yıl deneyime sahip kişiler rekabetçi müzakere tarzında görülen farklılık hariç; müzakere tarzları deneyim yılına göre farklılık göstermemektedir. 0-3 yıl arasında çalışma deneyimi olan katılımcıların rekabetçi müzakere tarzına eğilimi yüksektir. Bu durumun mesleki esnekliğin tam gelişmemiş olmasından kaynaklandığı söylenebilir. İşbirlikçi müzakere tarzında doktora yapmış kişiler farklılık göstermektedir. Doktora yapmış 1 katılımcının aldığı işbirlikçi müzakere ortalama puanına bakılarak işbirlikçi müzakere tarzına eğilimin yüksek olduğu bilgisine ulaşılabilir. Son olarak, müzakere tarzı eğiliminin medeni duruma göre değişmediği bilgisine ulaşılmıştır.

Demografik değişkenlere dair analizler incelendiğinde; kadınlarda algılanan stres seviyesi erkeklerden fazladır. Bekarların stres seviyesi evlilerden fazla olduğu görülmektedir. En düşük yaş grubunda algılanan stres seviyesi en fazla iken, en yüksek yaş grubunda algılanan stres seviyesi en düşük puandadır. Algılanan stres seviyesi deneyim yılı artışına bağlı olarak azaldığı görülmektedir. Kabin ekibi üyeleri arasında kadınların özel ve iş hayatlarındaki iş yükü fazlalığı, bekarların evlilere göre özel hayat sorumluluklarında düzensizlik olması algılanan stres seviyesinde artışa neden olduğu söylenebilir. Yaşın ve çalışma deneyim yılının artışına bağlı olarak algılanan stres seviyesinin düşmesi ise kabin ekibi üyelerinin zamanla edindikleri tecrübelerin, esneklik ve uyum sağlayarak stres seviyelerini düşürmekte etkili olduğu söylenebilir.

Rekabetçi müzakere tarzına olan eğilim eğitim seviyesi arttıkça artış göstermektedir. Deneyim yılı arttıkça rekabetçi ve uyuşmacı müzakere tarzlarına olan eğilim azalmaktadır. Katılımcıların yaşı arttıkça uzlaşmacı müzakere tarzına olan eğilim azalmaktadır. Kaçınmacı ve uyuşmacı müzakere tarzlarına eğilim evlilerde daha yüksektir. Rekabetçi, uzlaşmacı ve işbirlikçi müzakere tarzlarına eğilim bekarlarda daha yüksektir. Kaçınmacı, uzlaşmacı ve işbirlikçi müzakere tarzlarına eğilim kadınlarda daha yüksektir. Rekabetçi ve uyuşmacı müzakere tarzına olan eğilim bekarlarda daha yüksektir.

Kabin ekibi üyeleri mülakat, eğitim ve iş aşamalarında zorlu süreçlerden geçmektedir. Kişisel donanımları yanında, ulusal ve uluslararası zorunluluklara tabii olmaları nedeniyle zorlu eğitim süreçlerinden geçerler ve bu eğitimler belirli periyotlarla tekrarlanır. Uçuş operasyonu süreci doğası gereği eldeki kısıtlı kaynaklarla problemlere sürekli çözüm bulmaya zorlayan yapıdadır. Tüm bu faktörler bir araya geldiğinde kişiler kendi iletişim becerileri yanında, operasyonu yönetmek için operasyon sürecinin ihtiyacına göre dönüşüm sağlamaktadırlar. Araştırma sonucunda edinilen bilgilere göre; kabin ekibi üyeleri problem çıkaran, problemi büyüten taraf olmayan, çatışmadan uzak müzakere tarzını benimsedikleri söylenebilir. Bu sonuç, kabin ekibi üyelerinin mesleki gelişimleri için algıladıkları stresin müzakere tarzı seçiminde çeşitli yöntemler geliştirip barışçıl kabin ortamı sağlamaya çalıştıklarını göstermektedir.

Literatür incelendiğinde, kabin ekibi üyelerinin stres faktörlerine yönelik çalışmalara rastlanmıştır. Müzakere konusu yoğunlukla satış, pazarlama vb. alanlarda yapılmış çalışmalarla karşımıza çıkmaktadır. Kabin ekibinden bağımsız olarak müzakere konulu çalışmalar olsa da kabin ekibi üyeleri için iletişim ya da müzakere konuları ekip kaynak yönetimi konusunun alt başlığı olarak görülmektedir.

Kabin ekiplerine yönelik müzakere konulu araştırma yaparak, bu alanda birtakım öneriler geliştirilmiştir. Kabinde iletişim, operasyonun emniyetle sürdürülebilirliği için gereklidir. Her yolcunun talepleri ve beklentileri farklıdır. İşletmelerin yolcu profilleri değişebilir. Ayrıca işletmelerin yabancı uyruklu kabin ekibi üyelerini istihdam ettikleri görülmektedir. Bu çalışmanın, kabin ekibi üyelerinin

mesleki ve kişisel gelişimleri, ekip içi ve yolcuyla olan iletişimlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecekte kabin memuru olmak isteyenlerin iletişim yeteneklerini geliştirmek için faydalanabilecekleri doküman olabilir. Üniversitelerde havacılık alanında doküman olarak kullanılabilir. Bu araştırmanın havacılık alanında olduğu gibi müzakere konusunu inceleyen her alanda fayda sağlayacağı düşünülmektedir. İşletmelerin tüm birimleri, yıllık karlılık amacına ulaşabilmek için farklı stratejiler geliştirmektedir. Kabin ekibi üyelerinin müzakere yönetiminin yolcu memnuniyetinde olumlu etkisi olacağı düşünülerek eğitimlerle kabin ekiplerinin bu konudaki mesleki farkındalıklarının oluşturulması ya da artırılması önerilebilir. Kabin ekibi üyeleri her yıl otorite zorunluluğu gereği eğitimler almaktadır. Eğitim içeriklerinde iletişim becerileri ve stres yönetimi konuları “Ekip Kaynak Yönetimi” başlığı altında verilmektedir. Müzakere konusu bu eğitim içeriğine alt başlık olarak dahil edilebilir. Bu sayede kabin ekibi üyelerinin algılanan stres ve müzakere konularında farkındalığının artması sağlanabilir. İşletmelerin eğitim ya da kabin hizmetleri yönetim birimlerince; kabin ekibi üyelerine müzakere tarzları örnek senaryolarla açıklanarak müzakere sürecine hâkim olması sağlanabilir. Bu konuda örnek olay paylaşımları ya da standart diyalog örnekleri paylaşarak kabin ekibi üyelerinin müzakere tarzları ve süreci hakkında bilgi sahibi olması sağlanabilir. Bu paylaşımlarla ekiplerin bilinçlenmesi ve süreci avantajlı yönetmesi sağlanarak yolcu memnuniyeti ve uçuş emniyetini artıracakı öngörülmektedir.

Müzakere hayatın her anında karşımıza çıkmaktadır. Özellikle iletişimin son derece önemli olduğu uçak içinde uçuş emniyetini aksatan durumları yönetmek ya da aksatma ihtimali olan durumların önüne geçmek için müzakere konusunda bilinçli olmak önem arz etmektedir. Kabin ekibi üyeleri stres faktörlerine sıkça maruz kalmaktadır. Görev öncesi stresi yönetebilmek için işletmelerin tavsiyeleri olsa da müzakere konusunun inceliklerini bilmek, görev başındayken stres faktörü yaratan süreçlerin de yönetimini kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Hem yolcu hem ekip içinde düzgün yönetilememiş bir müzakere süreci de stres faktörü olabilir. Bu çalışmayla, uçak içinde kısıtlı imkanlarla her kaynağı en iyi şekilde kullanmayı bilen kabin ekibi üyelerinin stres algısında olduğu kadar müzakere konusunda da farkındalık oluşturacağı öngörülmektedir. Literatürde kabin ekiplerinin müzakere yetenekleriyle ilgili çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle, çalışmanın ilgili havacılık birimlerine,

geleceğin kabin ekiplerine ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İlerleyen süreçte işletmeler bazında ya da kuşaklar arası farkı incelemek adına araştırma tekrarlanabilir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Abbey, Alyssa (2005). Organizational Stress. Springer.
- Akın, Hakan (2014). Dış Ticarete Müzakere Teknikleri. İstanbul: Sanayi Odası Yayınları, Umur Basım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Arabuluculuk Daire Başkanlığı (2021). Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı. Ankara: ARCS Matbaacılık.
- Aydın, Şule (2004). Örgütsel stres yönetimi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (6)3:49-74.
- Aydın, Ahmet H. (2008). Yönetim Bilimi, 2.baskı. Ankara: SeçkinYayınevi.
- Aydın, K. Bahar (2010). Stresle başa çıkma. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aşan, Ö., Eren Aydın. (2006). Örgütsel davranış. İstanbul: Arıkan Yayıncılık
- Barlı, Önder (2008). Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış (3. Baskı). Aktif Yayınevi.
- Braham, Barbara (1998). Stres Yönetimi Ateş Altında Sakin Kalabilmek (Çev: V.G.Diker). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Cellich, C., Subhash C. Jain (2004) Global Business Negotiations: A Practical Guide. Ohio, USA: Thompson Corporation Publication
- Cohen, Herb (2003) Her Konuyu Müzakere Edebilirsiniz, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Çalış, Asım (2007). Dış Ticarete Sözleşmeler ve Müzakereler. Ankara: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME).
- Çelik, Adnan (2010) Kriz ve Stres Yönetimi. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çetin, Canan (2002). Müzakere Teknikleri İlke, Süreç, Uygulama. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çetin, Canan (2013). Temel İşletmeye Giriş. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Douglas, Ann (1962). Industrial Peacemaking. New York: Columbia University Press.
- Ercan, M. Serdar (2020). Değer Yönelimlerinin Müzakere Tarzları Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah (2010) Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin, Yücel (1993). Stres ve Yönetim. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Fisher, Roger, William Ury (1992). Getting to YES. Random House Business Books.
- Fuller, George (1991). Negotiator's Handbook, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Gegez, A. Ercan (2015). Pazarlama Araştırmaları (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Goldman, Alvin ve Rojot, Jacques (2003). Negotiation, Theory and Practice. Hague: Kluwer Law International.
- Gökçül, Banu (2005). Müzakere-Stratejik İlişki Kurma. İstanbul:Alfa Yayınları.
- Graham, Helen (1999). Stresi Kendi Yararınıza Kullanın. İstanbul: Alfa Kitabevi
- Güler, Z., Nuran Ö. Başpınar ve Hüseyin Gürbüz (2001). İş yaşamında stres ve kamu kurumlarındaki sekreterler üzerine bir uygulama. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gürüz, D., Gaye Özdemir (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle (4.Baskı), İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Johnson, David W., Frank P Johnson (1997). Joining Together Group Theory and Group Skills. 6th Edition.Pearson.
- Oliver, David (2000). Etkili Müzakerenin 101 Yolu (Çev. H.T. Dursun). İstanbul: Alfa Yayınları.

- Özarallı, Nurdan (2015). “Müzakere Sürecine Bakış: Türk Yöneticileriyle Nitel Bir Çalışma.” Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11(24),135-154
- Örnek, A.Ş., Şule Aydın (2006) Kriz ve Stres Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özkalp, E., Çiğdem Kirel (2001). Örgütsel davranış. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Özkalp, E., Çiğdem Kirel (2018) Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özel, Y., Aysun B. Karabulut (2018). “Günlük yaşam ve stres yönetimi.” Türkiye Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi, 1(1), s. 48-56.
- Pehlivan, İ. (2000) İş Yaşamında Stres. Ankara: Pegem Yayınları.
- Robbins, Stephen P. (2002) Essentials of Organizational Behavior Seventh edition. San Diego State University: Library of Congress Cataloging in Publication.
- Robbins, Stephen P. (2003). Organizational Behaviour. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, Stephen, Timothy A. Judge (2019). Örgütsel davranış (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Rowshan, Arthur (2002). Stres Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Rubin, Jeffrey, Dean Pruitt, Sung Hee Kim (1994). Social Conflict: Escalation, Statemaleans Settlement, (2nd Edition). New York,London: Mc Graw-Hill Companies.
- Sabuncuoğlu, Z., Melek Tüz (1996). Örgütsel Psikoloji, Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sander, Peter (2019). Müzakere 101: Strateji Oluşturmaktan İkna Tekniklerine Müzakere Hakkında Bilmeniz Gereken Her Şey, 2.Baskı (Çev. Ö. Arpacı). İstanbul: Say Yayınları.
- Schoenfield, Mark K., Rick M. Schoenfield (1991). The Mcgraw-hill 36 Hour Negotiating Course. First edition. Mc Graw Hill. ISBN-10: 0070555184.
- Sığrı, Ünsal, A. Kadir Varoğlu (2013). Müzakere ve Arabuluculuk. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sığrı, Ünsal (2018) Müzakere. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Spangle, M., Isenhardt, M. Warren (2003) Negotiation: Communication for Diverse Settings. Edited by Margaret H. Seawell. London: Sage Publications, Inc.
- Spoelstra, H.I.J. ve Pienaar, W.D. (1999) Negotiation. Juta and Company.
- Sürgevil Dalkılıç, Olca (2014) Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Şimşek, M. Şerif (2002) Yönetim ve Organizasyon, 7.baskı. Konya:Günay Ofset.
- Şimşek M. Şerif ve Öge H. Serdar (2009) İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tarhan, Nevzat (2002). Stresi mutluluğa dönüştürmek (2. Baskı).İstanbul: Timaş Yayınları.
- Thomas, K. W., Ralph H.Kilmann (1974). The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View, CA: CPP, Inc
- Tracy, Brain (2013). Müzakere. New York: Amacom.
- Tutar, Hasan (2004). İşyerinde psikolojik şiddet. İstanbul: Platin Yayınları.
- Tutar, Hasan (2011) Kriz ve Stres Yönetimi. Ankara: Seçkin Kitapevi.
- Volkema, Roger J., (1999). The Negotiation Toolkit: How to Get Exactly What You Want in Any Business or Personal Situation. New York: Amacom.
- Wall, James A. (1985) Negotiation: Theory and Practice. Chicago: Scott Foresman and Company.
- Zel, Uğur (2001). Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri, Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.

Makaleler

- Akgündüz, Sevgül (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Altan, Senem (2018). “Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar.” Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(3), 137-158.
- Ashcroft, Stephen (2004). “Commercial Negotiation Skills”. Industrial and Commercial Training, 36(6): 229-233.
- Balcıoğlu, (2005). Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi. Medikal Açından Stres Ve Çareleri, 9-13.
- Baltaş, Acar, Zuhal Baltaş (2021). Stres ve Başa Çıkma Yolları (38. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bayramoğlu, Kader D. (2019). Kişilik Özelliklerinin Satış Mümessilleriyle İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Biricik, Y. Sinan (2018). Akademik personelin örgütsel stres kaynakları ve stresle başa çıkma düzeylerinin öğrenilmiş güçlülük yönünden değerlendirilmesi, Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü Spor Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Bostancıoğlu, Ebru (2022). Arabuluculukta Müzakere. Yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul
- Coşgun, Nükhet (2006). Çalışma hayatında stres ve iyimserliğin iş tatminine etkisi ve bir araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Deveci, Bilal (2016). İş-Aile Çatışması ve İş Stresinin Yaşam Kalitesine Etkisi: Büyük Ölçekli Otel Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Demirpolat, Murat (2008). Müzakere ve Müzakere Teknikleri: Orta Kademe Yöneticilerin Müzakere Stilleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Düzer, Gizem (2010). Kültür Açısından Uluslararası iş müzakereleri ve Müzakere Stilleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eker, Gülten (2022). Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel stres kaynakları ve stresle başa çıkma yolları. Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ekinci, H., Süleyman Ekinci (2003). “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama.” Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (22)2:93-111.
- Ercan, Rümeysa (2020). Acil Servis Çalışanlarında İş Stresi. Yüksek Lisans Tezi, Esenyurt Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İlhan (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak, Yay.No:266, İşletme İktisadi Enstitü Yayını, 158. 2.Baskı. İstanbul.
- Eren, E., Oya Erdil, Cemal Zehir (2000). “Türkiye’de Büyük Çlökli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş, Yönetim Sistemi.” Doğu Üniversitesi Dergisi, Temmuz:100-123.
- Erkuş, A., Arif Tabak (2008) “İş Yaşamında Müzakereler: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarıyla İlgili Karşılaştırmalı Bir Araştırma.” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20:397-418.
- Ersarı, Göknur (2010). İş Gören Motivasyonunda Algılanan Stres düzeyinin ve Stres Yönetim Tekniklerinin Rolü: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- Farsakoğlu, M. (2006). Eğitim Örgütlerinde Liderlik ve Çatışma Yönetimi Ders Notları, İstanbul.
- Field, Andy (2009). Discovering Statistics Using SPSS (3b.). California: SAGE Publications Ltd.
- Gerez, Ahmet (2020). Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Liderlik Tarzı Algısının Müzakere Stratejilerine Etkisi: Konya İlindeki Bankalarda Bir Uygulama. Yüksek lisans tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gezer, H., Banu Barutçu(2020). “Sanal Kaytarma ile iş tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik bir Araştırma.” Journal of Internet Applications and Management, 11(1): 35-48.
- Güçlü, Nezahat (2001) “Stres yönetimi,” Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(1): 92-109.
- Güney, Gökhan (2015). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Stres Yönetimi: Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- İlter, Hatice (2014). Çalışma Hayatında Stres ve Sağlık Çalışanları. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- İşyapan Gürbüz, Türkan (2015). Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Problem Çözme Üzerindeki Etkisi: Sivil Havacılık Alanında Kabin Ekipleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Johnson, John A. (1997). “Units of analysis for the description and explanation of personality.” In R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.), Handbook of personality psychology. Academic Press. (pp. 73–93)
- Kalkan, S. (2007). İşletme Yönetimi ve Fonksiyonları Ders Notları, İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Kandak, M., Hüseyin Tanır, Emrah Demir vd. (2021). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personellerin Yaşadığı İş Stresleri Üzerindeki Nedenlerin İstatistiksel Analiz Yöntemleri ile İncelenmesi: Bir Eğitim Sektörü Örneği”. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, (4)3:372-384.
- Kaya, M. D., Gülümser Keskin (2008). “Yöneticilerin Yönetimsel Stres Kaynakları ve Strese Yatkınlık Düzeyleri: Erzurum’da Bir Araştırma.” Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(1):371- 388.
- Kendirlioğlu Özen, Perihan (2022). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Alanya Aleaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Alanya.
- Kızıldağ, Suna (2018). Özel Bir Hastanenin Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Sağlık Personellerinde Algılanan Stres Düzeyinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Levenstein, S., Cosimo Prantera, V. Varvo vd. (1993). “Development of the Perceived Stress Questionnaire: A New Tool for Psychosomatic Research . Journal of Psychosomatic Research,” 37(1):19-32.
- Medynska, K. (2016). The art of negotiation in a diverse cultural environment within organisation. Masters Thesis. National College of Ireland. Dublin.
- Michael, Alexa (2007). “Negotiation.” Topic Gateway Series No 25:1-17.
- Murnighan, J.Keith, Linda Babcock, Leigh Thompson vd. (1999). “The Information Dilemma in Negotiations: Effects of Experience, Incentives, and Integrative Potential” International Journal of Conflict Management, Vol.10:313-339.
- Nagler, H., Robert Wilken, Ad de Jong, vd. (2018). A Multilevel Approach to the Process of Concession-making in Price Negotiations. Unternehmung, 72(1):37- 50.

- Okutan, M., Dilaver Tengilimoğlu (2002). “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması.” G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi: 15-42.
- Özaralli, Nurdan (2015). “Müzakere sürecine bakış: Türk yöneticileriyle nitel bir çalışma.” Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11(24):135-154.
- Özkalp, Enver (1989) Örgütlerde stres, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1):143-166.
- Özel, Evrim (2008). Farklı Kültürlerden Yöneticilerin Müzakere Tarzlarının Karşılaştırılması (Türk ve Amerikan Yöneticilerinin Karşılaştırılması). Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Pehlivan, İnyet (1994), Stresle Başa Çıkmada Bireysel ve Örgütsel Stratejiler, Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES), 27(2):803-815.
- Rahim, M. Afzalur, David Antonioni ve Clement Psenicka (2001). “A structural equations model of leader power, subordinates’ styles of handling conflict, and job performance.” The International Journal of Conflict Management, 12(13),191- 211.
- Samsun, Oğuzcan (2010). Müzakere Stratejilerinin Kullanımında Psikolojik Güçlendirme Algısı, Müzakerede Hissedilen Güç ve Strese Bağlı Kişiliğin Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Serinkan, C., Kezban Kaymakçı ve Uğur Alişan vd. (2012) Kamu Sektöründe Örgütsel Stres ve Kariyer: Denizli’de Yapılan Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1):21-32.
- Shell, G. Richard (2001). “Bargaining Styles and Negotiation: The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument in Negotiation Training.” Negotiation Journal, 17 (2):155-174.
- Sızan, Bayram (2006). İş Başarımını Etkileyen Örgütsel stres Kaynakları ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Malatya.
- Tavlı, Filiz (2016). Fabrika Çalışanlarının Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Tutumlarının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Thompson, L., Reid Hastie (1990).” Social perception in negotiation.” Organizational Behavior Human Decision Processes. 47(1):98–123.
- Topuç, Ş.(2006). Çatışmaların Çözümlemesi, Çatışma Yönetiminde Müzakere ve Arabuluculuk. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Uçan, Murat Y. (2008). Müzakere Yönetimi ve Bir Model Denemesi. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Uğur, Müfit (2005) “Stres kavramı ve psikiyatrik hastalıklar.” İ. Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri Sempozyum Dizisi, No:47:13-33.
- Vural, Çakır (2021). Kuşak Farklarının Müzakere Tarzları Üzerine Etkileri. Yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Ankara.
- Wall, James A. (1976). “Effects of sex and opposing representative's bargaining orientation on intergroup bargaining.” Journal of Personality and Social Psychology, 33(1):55-61.
- Xia, Dongmei (2016). “Analysis of multi-party negotiation process.” In 2016 3rd International Conference on Systems and Informatics (ICSAI):732-737.
- Yılseli, Hakan (2020). Satış Elemanlarının Satış Müzakere Becerilerinin Algılanan Satış Performansı Üzerindeki Etkileri. Yüksek lisans tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi. Bursa.
- Zehiroğlu, Çağnur (2020). Kabin Memurlarında Tıp A/B Kişilik Yapısının Algılanan Stres Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Tüccar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

Kabin Ekibi Üyelerinde Algılanan Stres Seviyesinin Müzakere Tarzlarına Etkisi Anket Formu

Sayın Uygulayıcı,

Bu anket Üniversitesi Enstitüsü Ana Bilim Dalında yapmakta olduğum

“Kabin Ekibi Üyelerinde Algılanan Stres Seviyesinin Müzakere Tarzlarına Etkisi” isimli tez çalışması kapsamında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmaya ait bilgiler gizli tutulacaktır.

Demografik Özellikler

Cinsiyet ☐ Erkek ☐ Kadın

Medeni Durum ☐ Evli ☐ Bekar

Yaşınız ☐ -30 Yaş ☐ 31-40 Yaş ☐ 41-50 Yaş ☐ 51+

Eğitim Düzeyi ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek ☐ Lisans
Doktora

Çalışma Deneyimleri

☐ 0-3 Yıl Arası

☐ 3-6 Yıl Arası

☐ 6-10 Yıl Arası

☐ 10+ Yıl

Müzakere Tarzı Öz Değerlendirme Anketi

		Asla	Nadiren	Bazen	Oldukça	Sıklıkla	Daima
1	Karşı taraf konumuna çok önem veriyorsa, ben kendi konumumdan fedakarlıkta bulunabilirim.	0	1	2	3	4	5
2	Kimseyi suçlamadan ve yargılamadan doğrudan sorunlara işaret ederim.	0	1	2	3	4	5
3	Konumumun avantajlarını kullanarak karşımdakini ikna edip kazançlı çıkmaya çalışırım.	0	1	2	3	4	5
4	Karşı tarafın fikirlerini alabilmek adına, kendi fikirlerimi söylerim.	0	1	2	3	4	5
5	Uzlaştırıcı bir yol bulmak için çaba gösteririm	0	1	2	3	4	5
6	Düşünmek için yeterli süre elde edene kadar, tartışmayı ertelemeye çalışırım.	0	1	2	3	4	5
7	Başarı elde etmeyi ilişki kurmaktan daha önemli görürüm.	0	1	2	3	4	5
8	Başkalarını küçümseyici olarak algılanabilecek bir beden dili kullanırım.	0	1	2	3	4	5
9	Bir sorun hakkında karşımdakiyle yüzleşmek benim için oldukça rahatsız edicidir.	0	1	2	3	4	5

10	Bir şeylerin karşılığında, bazı şeylerden vazgeçebilirim.	0	1	2	3	4	5
11	Bir orta yol öneririm.	0	1	2	3	4	5
12	Karşımdakinin duygularının incindiğini fark edersem ifademi geri alabilirim.	0	1	2	3	4	5
13	Ne istediğimi ya da nasıl hissettiğimi açıklamakta bir sakınca görmem.	0	1	2	3	4	5
14	Çatışmaları/çekişmeleri gerginlik yaratıcı bulurum ve bir şekilde bundan kaçınırım.	0	1	2	3	4	5
15	Mesafeli ya da duyarsız birisi olarak tasvir edebilirim.	0	1	2	3	4	5
16	Katılmadığım ya da istemediğim bir şeyi yapmam istendiğinde yerine getiririm ancak kasıtlı olarak yapabileceğim kadar iyi yapmam.	0	1	2	3	4	5
17	Nasıl hissettiğimi insanlara doğrudan söylemekten ziyade bunu vücut dilimle göstermeyi tercih ederim.	0	1	2	3	4	5
18	Sataşma ya da eleştiri ile karşılaştığımda	0	1	2	3	4	5

	sakinliğimi ve özgüvenimi kaybetmem.						
19	Birisinin ihtiyaçlarının karşılamak adına kendimi zorlayabilirim.	0	1	2	3	4	5
20	Herhangi bir durum karşısında, kendim ve karşımdaki için kayıp-kazanç dengesinin adil olmasına çaba gösteririm.	0	1	2	3	4	5
21	Ortak noktada buluşma zemini ararım ve buna rıza gösteririm.	0	1	2	3	4	5
22	Bencil ya da talepkar gözükmek endişesiyle ne istediğimi ya da neye ihtiyaç duyduğum konusunda açık olmakta zorlanırım.	0	1	2	3	4	5
23	İcraata geçmek/harekete geçmek adına değerli fikirleri bile göz ardı edebilirim.	0	1	2	3	4	5
24	Farklı bakış açılarını duymaya açık olmayabilirim.	0	1	2	3	4	5
25	Münakaşa/anlaşmazlık yaratacak durumlara girmekten kaçınırım.	0	1	2	3	4	5

Algılanan Stres Ölçeği

	Hiç Doğru Değil	Kısmen Doğru	Yarı Yarıya	Büyük Ölçüde Doğru	Kesinlikle Doğru
1. Kendimi zinde hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. İnsanların taleplerinden bunaldım.	1	2	3	4	5
3. Üzerimde asabilik var.	1	2	3	4	5
4. Bitirmem gereken çok sayıda iş var.	1	2	3	4	5
5. Kendimi yalnız hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. Zihnim karma karışık.	1	2	3	4	5
7. İşimi gerçekten severek yapıyorum.	1	2	3	4	5
8. Kendimi yorgun hissediyorum.	1	2	3	4	5
9. Hedeflerime ulaşma konusunda endişelerim var.	1	2	3	4	5
10. Sakin bir insan olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11. Birçok konuda karar vermek zorundayım.	1	2	3	4	5
12. Hayal kırıklığı içindeyim.	1	2	3	4	5
13. Enerji dolu bir insanım.	1	2	3	4	5
14. Gerginim.	1	2	3	4	5
15. Sorunlarım artıyor gibi...	1	2	3	4	5
16. Sürekli koşuşturma içindeyim.	1	2	3	4	5
17. Emniyet ve güven hissim tamdır.	1	2	3	4	5
18. Pek çok konuda endişelerim var.	1	2	3	4	5

19. İnsanların sıkıntısını çekiyorum.	1	2	3	4	5
20. Epeydir cesaretimi kaybetmiş gibiyim.	1	2	3	4	5
21. Hayatımdan memnunum.	1	2	3	4	5
22. Gelecekle ilgili bazı endişelerim var.	1	2	3	4	5
23. Kimi şeyleri benimsediğim için değil, yapmak zorunda olduğum için yapıyorum.	1	2	3	4	5
24. Haksız eleştirildiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
25. Ben gamsız biriyimdir.	1	2	3	4	5
26. Zihinsel olarak neredeyse tükendim.	1	2	3	4	5
27. Rahatlayamıyorum.	1	2	3	4	5
28. Üzerimde çok fazla sorumluluk var.	1	2	3	4	5
29. Kendime zaman ayırmayı bilirim.	1	2	3	4	5
30. İşleri, süresi içinde bitirme baskısı altındayım.	1	2	3	4	5