

TC.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİN  
ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYLERİYLE  
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ:  
İSTANBUL İLİ GAZİOSMANPAŞA İLÇESİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan  
Aylin ATAY

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Birsen EKİNCİ GÜZEL

İstanbul -2014

TC.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİN  
ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYLERİYLE  
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ:  
İSTANBUL İLİ GAZİOSMANPAŞA İLÇESİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan  
Aylin ATAY

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Birsen EKİNCİ GÜZEL

İstanbul -2014



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.041226 numaralı öğrencisi Aylin ATAY'ın "OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYLERİYLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: İSTANBUL İLİ GAZİOSMANPAŞA İLÇESİ ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 29.05.2014 tarih ve 2014/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ayrılığ ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :24/10/2014

1)Tez Danışmanı: Doç. Dr. Birsen GÜZEL

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Uğur TEKİN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Cem KİRAZOĞLU

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada okul müdürlerinin uyguladığı çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin yaşadıkları stres düzeyleri, müdür ve öğretmenlerin farklı demografik özelliklerine göre karşılaştırılmıştır.

Bu araştırmada yoğun çalışma programı arasında bana zaman ayıran ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Birsen Ekinci Güzel'e sonsuz teşekkürler ediyorum.

Son olarak varlıkları için her an şükrettiğim kıymetli anneme ve babama, dualarını benden eksik etmeyen dedem ve anneanneme tez çalışmam boyunca gösterdikleri destek için minnettarım.

Aylin ATAY

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar.....	vii
ŞEKİLLER.....	xii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1.1. ÇATIŞMA KAVRAMI.....	4
1.2. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ .....	6
1.2.1 Fonksiyonel – Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar.....	6
1.2.2 Tarafları Açısından Çatışmalar.....	7
1.2.2.1. Bireylerin Kendi İçinde Yaşadığı Çatışmalar.....	8
1.2.2.2. Bireyler Arası Yaşanan Çatışmalar.....	8
1.2.2.3. Bireylerin Grupla Yaşadığı Çatışmalar.....	9
1.2.2.4. Grup İçi Ve Gruplar Arası Çatışmalar.....	9
1.2.2.5. Örgütler Arası Çatışmalar.....	10
1.2.3. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar.....	10
1.2.3.1. Potansiyel Çatışma.....	11
1.2.3.2. Algılanan Çatışma.....	11
1.2.3.3. Hissedilen Çatışma.....	11
1.2.3.4. Açık Çatışma.....	11
1.2.4. Amaç-Rol-Kurumlaşmış Çatışmalar.....	12
1.2.5. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar.....	12
1.2.5.1. Dikey Çatışma.....	13
1.2.5.2. Yatay Çatışma.....	13
1.2.5.3. Emir Komuta- Kurmay (Yöneten –Yönetilen) Çatışması.....	13
1.3. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ .....	14
1.3.1. İşler Arası Karşılıklı Bağlılık .....	14

1.3.2. Sınırlı Kaynakların Paylaşılması.....	15
1.3.3. Amaç ve Çıkar Farklılıkları.....	15
1.3.4. İletişim Eksikliği.....	15
1.3.5. Kişilik Farklılıkları.....	15
1.3.6. Örgütteki Görev ve Sorumlulukların Karmaşıklığı.....	16
1.3.7. Yönetim Stilleri Arasındaki Farklılıklar.....	16
1.3.8. Uzmanlaşma.....	16
1.3.9. Örgütün Büyüklüğü.....	17
1.3.10. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemi.....	17
1.4. ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR .....	17
1.4.1. Geleneksel Yaklaşım .....	17
1.4.2. Davranışsal Yaklaşım .....	18
1.4.3. Etkileşimci Yaklaşım .....	18
1.5. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI .....	19
1.5.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	19
1.5.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları.....	20
1.6. ÇATIŞMANIN İŞ BAŞARISINA ETKİSİ.....	21
1.7. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA SÜRECİ.....	22
1.8. ÇATIŞMANIN ANALİZİNDE YAPILABİLECEKLER.....	24
1.9. ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMLENMESİ .....	25
1.10. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ.....	27
1.10.1. Bütünleştirme (Tümleştirme-Problem Çözme).....	28
1.10.2. Uyma- İtaat Etme(Ödün Verme).....	28
1.10.3. Hükmetme- Üstünlük Kurma .....	29
1.10.4. Kaçınma .....	29
1.10.5. Uzlaşma .....	29

## İKİNCİ BÖLÜM

## STRES

<b>2.1. STRES KAVRAMININ KAPSAMI.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2. İŞ VE STRES.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3. STRESLE BAŞA ÇIKMA .....</b>	<b>35</b>
2.3.1. Çevreye Yönelik Yöntemler.....	37
2.3.2. Zihne Yönelik Yöntemler.....	37
2.3.3. Bedene Yönelik Yöntemler.....	37
2.3.4. Çok Yönlü Olanlar.....	37
<b>2.4. STRES BELİRTİLERİ.....</b>	<b>38</b>
2.4.1. Fiziksel Stres Belirtileri.....	38
2.4.2. Psikolojik Stres Belirtileri.....	38
2.4.3. Davranışsal Stres Belirtileri.....	38
<b>2.5. STRES KAYNAKLARI.....</b>	<b>39</b>
2.5.1. Bireysel Stres.....	39
2.5.2. Örgütsel Stres.....	39
2.5.2.1. Çalışma Koşulları ve İş Güçlüğü.....	39
2.5.2.2. İş Gereklerinden Kaynaklanan Stres Yapıcılar.....	40
2.5.2.3. Örgütsel Rollerden Kaynaklanan Stres Yapıcılar...40	
2.5.2.4. Mesleki Gelişimden Kaynaklanan Stres Yapıcılar..40	
2.5.2.5. Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Yapıcılar.....	41
2.5.2.6. Yönetim Tarzından Kaynaklanan Stres Yapıcılar...41	
2.5.2.7. Fiziksel Mekan ve Çevre Koşullarından Kaynaklanan Stres Yapıcılar.....	41
2.5.3. Çevresel Stres.....	41
<b>2.6. STRESİN ETKİLERİ.....</b>	<b>42</b>
2.6.1. Stresin Birey Üzerindeki Etkileri.....	42
2.6.2. Stresin Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	43
<b>2.7. STRESİN SONUÇLARI.....</b>	<b>43</b>
2.7.1. Olumlu Stres.....	43
2.7.2. Olumsuz Stres.....	44

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	45
---------------------------	----

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	49
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	49
4.3. PROBLEM CÜMLESİ.....	49
4.4. ALT PROBLEMLER.....	49
4.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	50
4.6. SINIRLILIKLAR.....	51
4.7. ARAŞTIRMANIN EVRENİ.....	51
4.8. ÇALIŞMA GRUBU.....	52
4.9. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	52
4.9.1. ÖĞRETMEN TANIMA FORMU.....	52
4.9.2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ENVANTERİ.....	52
4.10. VERİLERİN ANALİZİ.....	55
4.11. ANKETLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI.....	55
4.12. TANIMLAR .....	56

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR

5.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticileri, Çatışma Yönetim Stillerinden Her Birini Ne Sıklıkta Kullanmaktadırlar? .....	58
5.2. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Cinsiyetine, Yaş Grubuna, Medeni Durumuna, Bitirdiği Okula, Branşına, Kıdemine, O Okuldaki Çalışma Süresine Ve	



Okul Türüne Göre Farklılaşmakta Mıdır?.....	58
5.3. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyi, Öğretmenlerin Cinsiyetine, Yaş Gruplarına, Medeni Durumuna, Bitirdiği Okula, Branşına, Kıdemine, O Okuldaki Çalışma Süresine Ve Okul Türüne Göre Farklılaşmakta Mıdır? .....	77
5.4. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Göre Farklılaşmakta Mıdır?.....	100
5.5. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri İle Bu Stillерin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Var Mıdır? .....	106

## ALTINCI BÖLÜM TARTIŞMA VE ÖNERİLER

6.1. TARTIŞMA.....	109
6.2. ÖNERİLER.....	112
KAYNAKÇA.....	114
ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ.....	118
ANKET UYGULAMA İZİNİ.....	119
TÜRKÇE ÖZET SAYFASI.....	120
İNGİLİZCE ÖZET SAYFASI.....	121

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo-1: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel Ve Modern Yaklaşımlar .....</b>	<b>19</b>
<b>Tablo- 2: Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar.....</b>	<b>30</b>
<b>Tablo- 3: Stresle Başa Çıkmanda DKBY Modeli.....</b>	<b>36</b>
<b>Tablo- 4: Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Puanlarının Ortalama Ve Standart Sapma Puanları.....</b>	<b>58</b>
<b>Tablo-5: Öğretmenlerin Algılarına Göre Müdürlerin Sergilediği Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri .....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo-6: Öğretmenlerin Algılarına Göre Müdürlerin Sergilediği Çatışma Yönetim Stilleriyle Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre t-Testi Analiz Sonuçları .....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo- 7: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo-8: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları.....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo-9: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....</b>	<b>63</b>
<b>Tablo-10: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre t-Testi Analiz Sonuçları .....</b>	<b>64</b>
<b>Tablo- 11: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Bitirdiği Okul Türüne Göre Ortalama Ve</b>	

Standart Sapma Değerleri .....	65
Tablo- 12: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleriyle Öğretmenlerin Bitirdiği Okula Göre ANOVA Sonuçları .....	66
Tablo- 13: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Branşına Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri .....	68
Tablo- 14: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Branşına Göre t-Testi Analiz Sonuçları.....	69
Tablo- 15: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Kıdemine Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri .....	71
Tablo- 16: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Kıdemine Göre t-Testi Analiz Sonuçları .....	72
Tablo- 17: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin O Okuldaki Çalışma Süresine Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri .....	73
Tablo- 18: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin O Okuldaki Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları .....	74
Tablo- 19: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri .....	76
Tablo- 20: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleriyle Öğretmenlerin	

	<b>Okul Türü Puanları Arasındaki t-Testi Sonuçları .....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo- 21:</b>	<b>Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....</b>	<b>78</b>
<b>Tablo- 22:</b>	<b>Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre t- Testi Analiz Sonuçları .....</b>	<b>78</b>
<b>Tablo- 23:</b>	<b>Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....</b>	<b>80</b>
<b>Tablo- 24:</b>	<b>Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları .....</b>	<b>81</b>
<b>Tablo- 25:</b>	<b>Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....</b>	<b>83</b>
<b>Tablo- 26:</b>	<b>Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre t-Testi Analiz Sonuçları.....</b>	<b>83</b>
<b>Tablo- 27:</b>	<b>Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Bitirdiği Okula Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....</b>	<b>85</b>

<b>Tablo- 28: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Bitirdiği Okula Göre ANOVA Sonuçları.....</b>	<b>86</b>
<b>Tablo- 29: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Branşına Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....</b>	<b>88</b>
<b>Tablo- 30: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Branşına Göre ANOVA Sonuçları .....</b>	<b>90</b>
<b>Tablo- 31: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin Öğretmenlerin Kıdemine Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....</b>	<b>92</b>
<b>Tablo- 32: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Kıdemine Göre ANOVA Sonuçları .....</b>	<b>93</b>
<b>Tablo- 33: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin O Okuldaki Çalışma Süresine Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri .....</b>	<b>95</b>
<b>Tablo- 34: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin O Okuldaki Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları.....</b>	<b>96</b>
<b>Tablo- 35: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin</b>	

	<b>Okul Türüne Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....</b>	<b>98</b>
<b>Tablo- 36:</b>	<b>Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Okul Türüne Göre t-Testi Analiz Sonuçları .....</b>	<b>98</b>
<b>Tablo- 37:</b>	<b>Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri .....</b>	<b>100</b>
<b>Tablo- 38:</b>	<b>Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Göre ANOVA Sonuçları .....</b>	<b>101</b>
<b>Tablo- 39:</b>	<b>Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri İle Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Göre LSD Sonuçları .....</b>	<b>102</b>
<b>Tablo- 40:</b>	<b>Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Tümleştirme Çatışma Yönetim Stili İle Bu Stilin Öğretmenler Üzerinde Yarattığı Stresin İlişkisi.....</b>	<b>106</b>
<b>Tablo- 41:</b>	<b>Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Ödün Verme Çatışma Yönetim Stili İle Bu Stilin Öğretmenler Üzerinde Yarattığı Stresin İlişkisi.....</b>	<b>106</b>
<b>Tablo- 42:</b>	<b>Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Hükmetme Çatışma Yönetim Stili İle Bu Stilin Öğretmenler Üzerinde Yarattığı Stresin İlişkisi.....</b>	<b>107</b>
<b>Tablo- 43:</b>	<b>Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Kaçınma Çatışma Yönetim Stili İle Bu Stilin Öğretmenler Üzerinde Yarattığı Stresin İlişkisi.....</b>	<b>107</b>
<b>Tablo- 44:</b>	<b>Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Uzlaşma Çatışma Yönetim Stili İle Bu Stilin Öğretmenler Üzerinde Yarattığı Stresin İlişkisi.....</b>	<b>108</b>

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil- 1: Çatışma Türleri.....</b>	<b>7</b>
<b>Şekil- 2: Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Süreci.....</b>	<b>10</b>
<b>Şekil- 3 :Çatışma Ve Örgütsel İş Başarımı(Performans-Verimlilik.....</b>	<b>22</b>
<b>Şekil- 4: Çatışma Süreci.....</b>	<b>23</b>
<b>Şekil- 5: Blake, Shepard Ve Mouton'a Göre Çatışmanın Çözümünde, Çatışmanın Niteliğine Göre İzlenecek Yöntemler.....</b>	<b>26</b>
<b>Şekil- 6: Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli.....</b>	<b>27</b>
<b>Şekil- 7: Çeşitli Yaşantılarla Stres Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pratik Model.....</b>	<b>43</b>

## GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresindeki bireylerle sürekli bir iletişim ve etkileşim halindedir. Bu sosyal yaşam içinde insanların davranışlarını ve yaşamını şekillendiren bazı kalıplar gelişmektedir. Zaman zaman bu kalıplar arasında uyuşmazlıklar yaşandığı ve kişilerin birbirleriyle anlaşamadığı durumlar ortaya çıkabilmektedir (Budak, Budak, 2010). Örgütler aynı amaca hizmet etmek için bir araya gelmiş, yöneten ve yönetilenlerden oluşmuş bir yapıdır. Örgüt içindeki bu iki grup arasındaki iletişimin ve etkileşimin niteliği örgütün verimliliğini, çalışma motivasyonunu, bireysel mutluluğu ve huzuru doğrudan etkilemektedir. Burada en önemli etken nitelikli bir yönetimin varlığıdır. Bu sayede örgütsel dayanışma, örgüt disiplini ve örgütü sahiplenme duygusu yaratılabilir. Örgüt içinde kişilerin yerine getirmek durumunda oldukları görevlerinden kaynaklanan bir örgütsel stres bulunmaktadır. Buna iş stresi ya da mesleki stres adını da verebiliriz. İş stresi dediğimiz durum kişinin kendisinden beklenen görev ve istekler karşısında sahip olduğu kaynaklarla buna cevap veremediği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Akyar, 2012). Eğer kişinin kapasitesini aşan durumlar ortaya çıkar, rol ve sosyal çatışmalar yaşanır, örgüt içindeki yapılanma ve yönetim stiline aksaklıklar olursa, çalışanlar üzerindeki stres düzeyi artar (Ayan, 2012).

Örgütlerde her konuda çeşitli farklılıklar vardır. Bu farklılıklar, kişiler arası olabileceği gibi amaçlarda, değerlerde, algılamalarda tutulan yol yöntemlerde olabilir. Örgütün yöneticisi de işte bu farklılıkları yöneten, bu farklılıklarla örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışan kimsedir. Bütün bu farklılıklar örgütlerde çatışmalara yol açar. Çatışmalara da çeşitli sorunlara yol açabileceği gibi, başarılı yönetilirse örgütte yeniliğin ve örgütsel gelişmenin başlatıcısı da olabilirler (Akyar, 2012). Modern yönetim bilimciler çatışmanın optimal düzeyde olduğu durumlarda, örgütsel iş başarımına olumlu katkıları bulunacağını söylerler. Bu olumlu katkılar; amaçlara olumlu yaklaşım, yenilik ve değişim, sorun çözmede araştırmaya ağırlık ve yaratıcılık ile çevresel değişikliklere kısa zamanda uyum sağlayabilme



biçiminde ortaya çıkar. Aşırı çatışma ise eylemlere karışma, uyum sorunları ve kargaşa ortamı yaratır (Can, 2002).

Büyüme gösteren, gelişen ve değişen örgütlerde çatışmaların olması normaldir. Yöneticinin vazifesi ise, çatışmaların çıkmasını önlemek değil, çatışmaların yıkıcı bir hal almasını engellemek ve çözüm yollarını oluşturmaktır. Eğer yöneticiler çatışmaları örgütün hedeflerine uygun olarak çözemezlerse başarılı olmaları pek mümkün değildir. Bu yüzden iyi bir yönetici çatışmaları fark edip, nedenlerinin ne olduğunu bulmalı, çözüm seçeneklerini, izlenecek yolları belirlemeli ve çatışan tarafları bir araya getirerek çatışmaları çözümlemelidir (Çoroğlu,2003). Bazı tahminler sağlıklı ilgili sorunların ortalama yüzde ellisinin doğrudan ya da dolaylı olarak stresten kaynaklandığını göstermektedir. Ayrıca örgüt içinde de stres kendini çeşitli yıkıcı, çökertici şekillerde göstermektedir. Hastalıklar, farklı rahatsızlıklar ve yeteneksizlik oluşturan durumlar yaratır. İş kazaları ve devamsızlık yüzünden oluşan zaman ve iş kayıplarına neden olur. Çalışanlar arasında iş tatmini azalır. Yapılan işin kalitesi azalır. Projeler zamanında sonuçlandırılmaz. Çalışanların karar verme yetenekleri zayıflama görülür. Moralleri düşüktür ve genel bir keyifsizlik durumu hissedilir (Klarreich,1999).

İş şartları ve ortamı, çalışanların üstünde baskı ve zorlanma oluşturur. Bu baskı ve zorlanma durumu uzun süre devam ederse kişinin sağlığı üzerinde ciddi hasarlar oluşturabilir. Amerikan Stres Enstitüsü'nün, mesleklerin çeşitli yönlerini değerlendirerek yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, insanların hayat sürelerini kısaltabilen meslekler içinde öğretmenlik mesleği de yer almaktadır (Baltaş, 2002). Çatışmalar sonucunda derse istemeyerek giren ve öğrencilerini sevmesine rağmen her sabah onların karşısına motivasyonu düşük ve moralsiz bir şekilde çıkan öğretmenin sınıfını; çatışmaların yarattığı etkiyle morali düşmüş, gergin ve çevresiyle ilişkileri bozulmuş bir okul yöneticisinin ise okulunu başarı ile yönetmesi beklenemez (Karip,2010). "Stresin ülke ve şirketlerin sağlık giderleri üzerinde önemli bir etkisi olmaktadır. Stresle ilgili hastalık ve ölümler, kişinin sağlığı ve üretkenliği üzerine ciddi maliyet getirmektedir" (Sutherland,Cooper,1990: 1).

Yöneticiler, örgüt içindeki çatışmaları yönetmekle sorumludurlar. Eğer bu çatışmaları iyi yönetemezlerse bundan hem örgüt içindeki çalışanlar, hem de örgütün kendisi büyük zararlar görebilir. Çatışma oluşması kaçınılmazdır. Ancak sonuçlarının olumsuz olması engellenebilir. Doğru bir yönetimle oluşabilecek olumsuz sonuçlar önlenabilir ve hatta çatışma olumlu bir şekle dönüştürülebilir (Karip,2010). “İnsan ilişkilerinin ön plana çıktığı, işleyen ve işlenenin insan olduğu bir sektörde; çatışma yönetiminin insan kaynakları yönetimi içinde ve çatışma yönetimi becerilerini geliştirmenin personel geliştirme çalışmaları içinde bütünleştirici bir öge olması zorunludur” (Karip,2010:221-222).

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

#### 1.1. ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışmayla ilgi birçok tanımlama yapılabilir. Çatışma, bir durum karşısında seçeneklerden birini tercih etmesi gerektiği durumlarda oluşan kararsızlık, uyuşmama ve ikilemde kalma durumudur (Akyar, 2012). Çatışmalar insanın doğası gereği kaçınılmazdır. Kişilerin uyuşmadığı ya da anlaşamadığı durumlarda ortaya çıkar (Sertkaya, 2011). Çatışma birbirinden farklı ortam ve düzeylerde oluşabilir. Ancak genel anlamıyla, kişilerin veya grupların karar verme aşamasında yaşadığı güçlükler ve bozulmalardır, diyebiliriz. Kişi ya da grup tercihlerini yaparlarken zorlanmıyorlarsa o zaman çatışma yaşanmaz. Çatışma durumu, karar verirken kişinin kendi içinde veya bir başkasıyla ya da grupların kendi arasında yaşadığı farklılıklardan kaynaklanır. Kişilerin birbirleriyle ilgili olumlu veya olumsuz duyguları, yaşanan anlaşmazlıklar, kişiler veya gruplar arası rekabet ve uyuşmazlıklar, çatışmaları oluşturan durumlara örnek olarak verilebilir. Farklı seçenekler üzerinde ısrar edilerek ortak bir yol bulunamaması ve kişilerin iki seçenekten birini tercih etmek zorunda olması çatışma ortamını hazırlamaktadır. Kişisel yapı ve algı farklılıkları insanların her konuda anlaşmalarını zaten imkansız kılmaktadır (Can, 2002).

Çatışma sadece insanların yaşadığı bir durum değildir. Tüm canlılar yaşamlarını sürdürebilmek için devamlı olarak çevreleri ile mücadele eder ve yeri geldiğinde de çatışırlar. Bir canlı organizma yaşamsal özellikteki bir ihtiyacını gidermek istediğinde, herhangi bir engelle karşılaşarsa bunun sonucunda sıkıntı, gerginlik ve bozulma olayı ortaya çıkmaktadır. İnsanlar açısından da çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesini engelleyen sıkıntıların yarattığı bir gerginlik durumudur (Eren, 2001).

Örgüt içerisinde aynı ya da farklı kademelerde birlikte çalışan kişilerin aralarında oluşan çatışmalar, çalışmaların durması veya karışmasına neden

olabilir. Örgüt içinde yaşanabilecek potansiyel çatışmalar ön görülebilse de engellenmesi hiç de kolay değildir. Çünkü örgüt içinde bulunan bazı kimselerin arasında kişilik yapısı, bilgi, tecrübe, algı ve inanç yapısındaki farklılıklarından kaynaklanabilecek çatışmaların oluşması kaçınılmaz olacaktır (Eren, 2001). Örgüt içinde yaşanabilecek tüm bu çatışmaların örgütün yararına olacak şekilde yönetilmeleri, yöneticilerin zaman ve enerjisini büyük ölçüde alan bir durumdur. Bir başka ifadeyle yönetici, birbirinden değişik gereksinim ve beklentileri bulunan kişilerin, hem birbirleriyle hem de örgütle olan farklılıklarından doğan sorunları, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak şekilde yöneten kişidir. Bireylerin değer yargıları, sorunları algılama şekilleri, çözüme ulaşmada izledikleri yöntemler ne kadar birbirinden farklı ise çatışma ve uyuşmazlık yaşama ihtimali de o kadar fazla olacaktır. Yöneticilerin bu uyuşmazlıkları örgütün yararına olacak bir şekilde yönetebilmeleri için de daha fazla beceri sahibi olmaları gerekecektir (Şimşek, 2002).

Çatışmaların yaşanması kötü bir yönetimin varlığına işaret etmez. Başarılı bir yönetici çatışmaları sağlıklı bir düzeyde tutarak, örgüt ve bireyler için olumlu sonuçlar doğuracak bir şekilde örgütü yönetmeye çabalar. Yönetici öncelikle, örgüt ve birey için çatışmaların meydana getirebileceği yararlarının ve zararlarının bilincinde olarak ve çatışmayla ilgili önyargıları yok etmeye özen göstermelidir (Karip, 2010). Bunun yanında, çok nadir de olsa kimi örgütlerde bireyler arası çatışmaların yaşanmadığı da gözlenmektedir. Ancak bu örgütlerde çalışanların birbirlerine çok benzer özellikte ve kişisel yapıları bakımından da tam bir uyum içinde oldukları söylenebilir. O halde çatışma bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz bir sonucu olarak görülmektedir. Ancak çatışmalar iyi yönetildiklerinde yıkıcı sonuçlar oluşturmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış kalıpları ve farklı kararların ortaya çıkarılması açısından esneklik oluşturmakta ve bireylerin zihinsel gayretlerini arttırarak yaratıcılığı güçlendirmektedir. Bu nedenle, çatışmaların tamamen ortadan kaldırılması yarar getirmeyecektir. Hatta iyi yönetilen çatışmalar örgütler açısından çok büyüktür önem taşımaktadırlar (Eren, 2001).

## **1.2. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ**

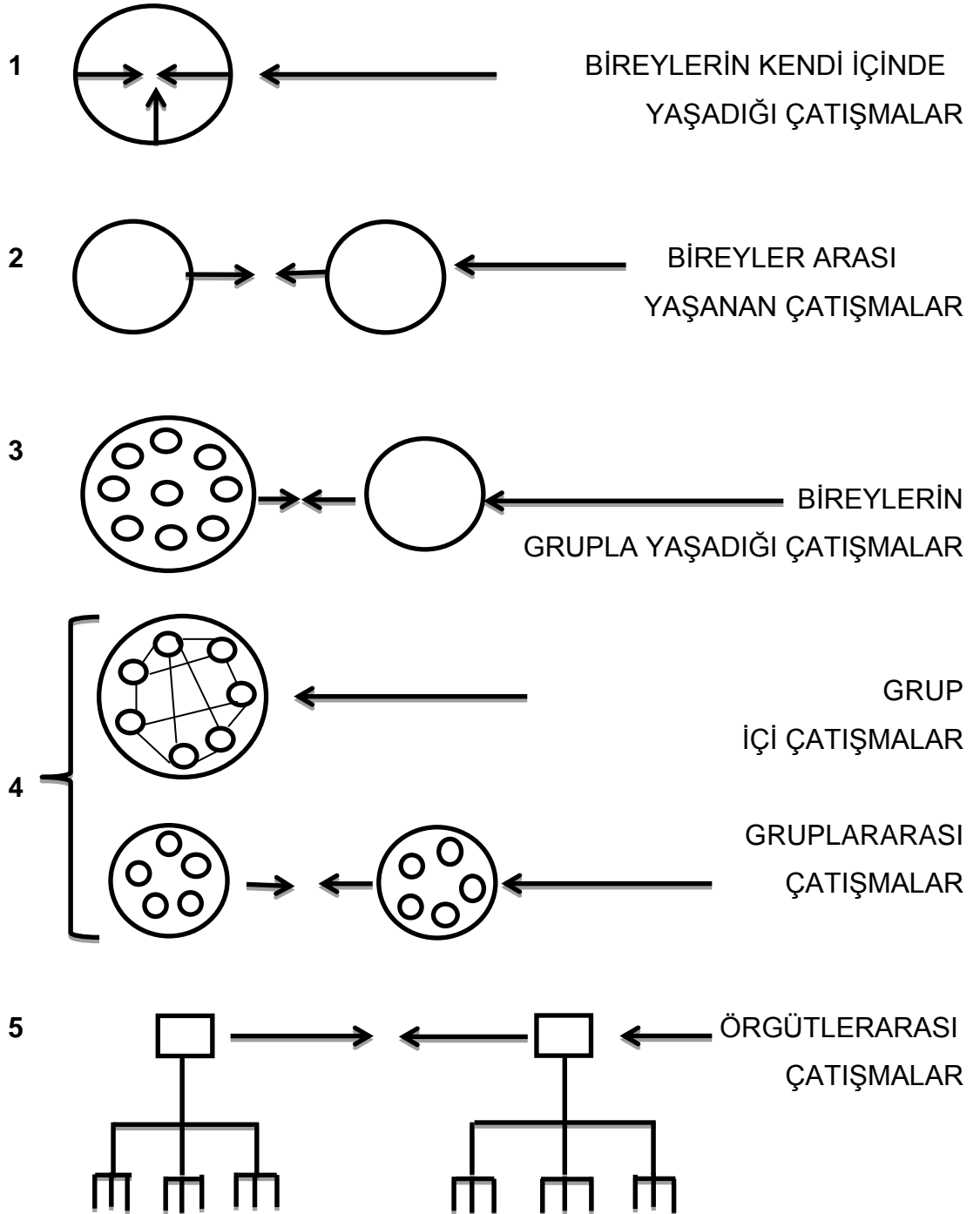
Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları çeşitli yönlerden sınıflandırmak mümkündür. Bu kısımda en çok bilinen ve genellikle iş örgütlerini yakından ilgilendiren çatışma türleri üzerinde durulacaktır.

### **1.2.1. Fonksiyonel – Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar**

Ortaya çıkan bazı çatışmalar örgüt içindeki bir takım sıkıntılara dikkati çekerek bunların yöneticiler tarafından yapıcı ve yenilikçi bir şekilde çözülebilmesine imkan sağlarlar. Bu örgüt içinde bir dinamizm meydana getirir. Bu tarz çatışmalara fonksiyonel çatışmalar denir. Örgüte canlılık getiren, yeniliklerin ve değişimlerin önünü açan bu tür çatışmalar örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunur (Türkel, 2000). Bazı çatışmalar vardır ki bunlar örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlamadığı gibi örgütün amaçlarına ulaşmasının önünde büyük bir engeldir. Böyle çatışmalara ise fonksiyonel olmayan çatışmalar denir. Klasik ve neo-klasik görüşler tüm çatışmaların fonksiyonel olmayan bir yapıya sahip olduğunu iddia ederler (Türkel, 2000). Ancak tüm çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak görerek ortadan kaldırmaya çalışmak doğru bir yaklaşım değildir. Aslında bir çatışmanın fonksiyonel olup olmadığı tamamen yöneticinin sorunlara bakış tarzı ve onları ele alış şekliyle ilgilidir. Fonksiyonel olan bir çatışma kötü bir yönetimle fonksiyonel olmayan bir hal alabilir (Şimşek, 2002). Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir, fakat her çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak değerlendirmek doğru değildir (Türkel, 2000). Nitelikli olmayan yöneticilerin elinde fonksiyonel nitelikleri çok yüksek çatışmaların bile kısa sürede fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşerek örgüte büyük zararlar vermesi mümkün olmaktadır (Şimşek, 2002).

### 1.2.2. Tarafları Açısından Çatışmalar

Örgüt içi çatışmaları, tarafları açısından beş temel başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar (Şimşek, 2002):



**Şekil-1: Çatışma Türleri**

(Koçel, 1999: 492)

1. Bireylerin kendi içinde yaşadığı çatışmalar,
2. Bireyler arası yaşanan çatışmalar,
3. Bireylerin Grupla Yaşadığı Çatışmalar
4. Grup içi ve gruplar arası çatışmalar,
5. Örgütler arası çatışmalar.

Bu beş tür çatışmayı yukarıdaki şekillerde ifade etmek mümkündür (Şekil-1).

**1.2.2.1. Bireylerin Kendi İçinde Yaşadığı Çatışmalar:** Daha çok psikoloji bilimini ilgilendiren bu çatışma türüne değinilmesinin temel nedeni, bireyin diğer örgütsel çatışma türlerine olan tepkilerinin çoğu kez bu nevi çatışmanın etkisinde şekillenmesidir. Bu anlamdaki bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmalar, işle alakalı kendisinden beklenenler karşısında kişinin ne yapacağından emin olmadığı, birbiriyle çelişen isteklerle karşılaştığı ya da yapabileceğinden fazlası kendisinden istendiği durumlarda ortaya çıkar. Bireyin rahatsız olmasına, öfkelenmesine ve üzerinde baskı hissetmesine neden olur. Kişinin kendi içinde yaşadığı güçlü içsel çatışmalar kendi üzerinde büyük bir gerilim yaratacak, bu gerilim kişinin örgüt içinde bazı alışlagelmiş uyumsuzluklar yaşamasına, yıkıcı ve örgüt amaçlarına zarar verecek tepkiler göstermesine neden olabilecektir. Bu nedenle bireysel çatışmalar dolaylı yoldan da olsa örgütleri etkilemektedir (Şimşek, 2002).

**1.2.2.2. Bireyler Arası Yaşanan Çatışmalar:** Bu tarz çatışmalar bir kişinin başka biriyle arasındaki anlaşmazlık halidir. Bireylerin örgüt içindeki rolleri bu çatışmaların sebebidir. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türü, ast ve üstler arasındaki çatışmalardır. Ayrıca aynı düzeyde çalışan bireyler arasında rekabet nedeniyle de yaşanan çatışmalar olabilir (Türkel, 2000). “Aynı örgütte çalışan bireyler arasındaki çatışmalar çoğu kez kişilik farklılıklarından kaynaklandığı görülmektedir. Bunların yanında, bireylerin sahip oldukları amaçların, bu amaçlara ulaşmak için izledikleri yöntemler, bilgi, değer ve algılayışlarının farklı olması da söz konusu çatışmaların oluşumunda etkili olur” (Şimşek, 2002: 295). Çalışanlar

arasındaki sorunlar, ast ve üstler arasındaki görüş farklılıkları ve çıkar çatışmaları, bireyler arası çatışma türlerine örnek olarak verilebilir (Eren, 2001).

**1.2.2.3. Bireylerin Grupla Yaşadığı Çatışmalar:** Bu tür çatışmalar daha çok, bireylerin belirli bir grubun belirlediği kuralları kabul etmeye yanaşmadıkları durumlarda ortaya çıkar. Grup hedeflerini ve düşünce kalıplarını benimsemeyen kişiler, o grup ile uyuşamazlar (Budak ve Budak, 2010).

**1.2.2.4. Grup İçi Ve Gruplar Arası Çatışmalar:** “Örgütlerde en çok rastlanan çatışma türüdür. Yönetici için yönetimi zor olan bir çatışma türüdür. Çünkü çoğu zaman yönetici de organizasyon içinde bir gruba dahildir. Gruplar arası çatışmalar, daha çok, aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar” (Türkel, 2000: 85). “Örneğin, yönetim ile personel, muhasebe ile üretim, okullarda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri ya da zümreler arasında yaşanan çatışmalar birer gruplar arası çatışmadır” (Karip, 2010: 25). Bir başka durum da bir grup başka bir grubun yapacağı bir faaliyet veya çalışma yöntemini kabul ettiğinde kendisinininkine son vereceği durumlarda ortaya çıkabilir. Eğer bir grup kendini tehdit altında hissederse, safları sıklaştıracak ve daha uyumlu hareket etmeye başlayacak ve seçtikleri liderin otoriter yönetimine karşı daha hoşgörülü olacaklardır. Hele ki bu durum bir kazanma-kaybetme durumu olarak algılanıyorsa büyük ihtimalle diğer gruba karşı düşmanca bir tavır ortaya çıkacaktır. Her grup kendi ileri sürdüğü düşüncenin sadece olumlu yönlerini ve karşı grubun düşüncesinin de sadece olumsuz yönlerini kabul edeceği için iletişim daha da kötü bir hal alacaktır (Kubr, 2010). Ele alınış tarzına göre sonuçları değişen çatışmalar örgütün amaç, verimlilik ve etkinliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir (Şimşek, 2002).

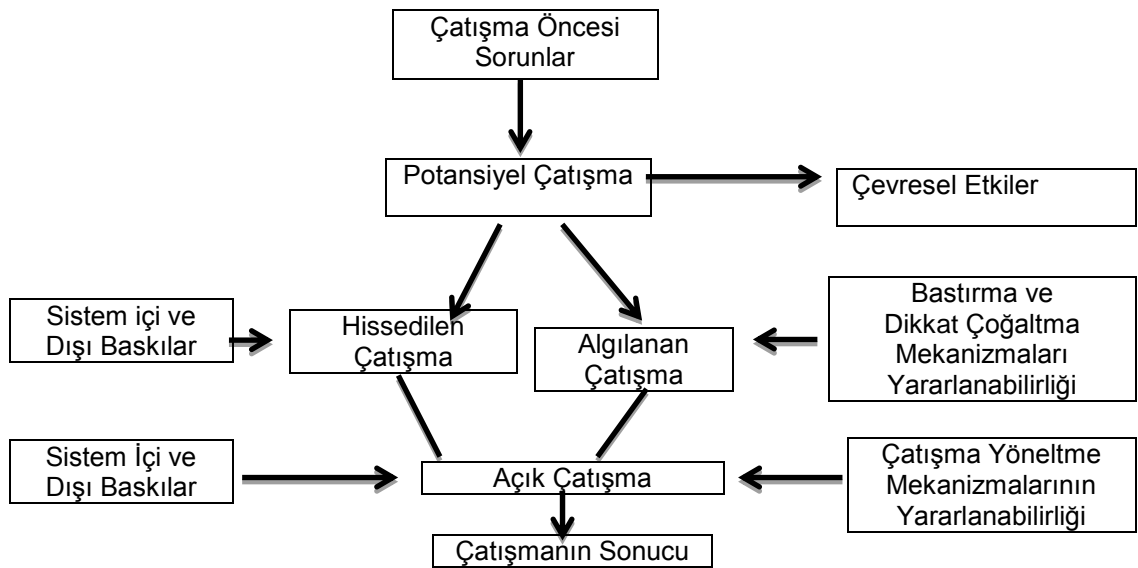


**1.2.2.5. Örgütler Arası Çatışmalar:** Ekonomik rekabetle sınırlı kalmak koşuluyla örgütler arası çatışmalar rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayalı bir ekonomik ve iş düzeninde arzulan durumlar oluşturur. Bu tür çatışmalar üretilen yeni ürünlerin kalitesini, teknolojisini ya da hizmetin niteliğini artırırken, kaynakların verimli kullanılarak düşük ücretlerle ürün ya da hizmetlerin sunulmasına imkan sağlayacaktır (Şimşek, 2002). Örneğin rakip şirketlerin birbirleriyle çatışması, işçi sendikalarıyla işletmelerin uyguladıkları bazı personel politikaları bakımından farklı görüşlerinin olması, üretici firmalarla bayiler arasındaki çatışmalar gibi bunlara örnek olarak gösterilebilir (Türkel, 2000).

### 1.2.3. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar konusuna ilk değinen kişi Pond' dir. Pond' ye göre çatışma süreci:

1. Potansiyel Çatışma
2. Algılanan Çatışma
3. Hissedilen Çatışma
4. Açık Çatışmalar olarak dörde ayrılır (Şekil- 2).



**Şekil 2: Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Süreci**

(Türkel, 2000: 110)

**1.2.3.1. Potansiyel Çatışma (Latent Conflict):** Potansiyel çatışma, örgüt içinde farklı görüşlere sahip birey ya da grupların bulunduğu durumlarda, kısıtlı kaynakların paylaşılmasında izlenen yöntemler sırasında ve sonrasında, farklı çıkar grupları olduğu durumlarda ortaya çıkabilecek sorunları ifade eder (Şimşek, 2002).

**1.2.3.2. Algılanan Çatışma (Perceived Conflict) :** Algılanan çatışmada, çatışma yaşayan taraflar olayları ve oluşan durumları birbirinden farklı olarak algılar. Tarafların tamamı ya da bir bölümü çatışmanın gizli koşullarının varlığını hissetmektedir. Kendisine yönelmiş ve tehdit unsuru olarak gördüğü durumları baskı ya da dikkatini başka tarafa yöneltme gibi savunma mekanizmalarıyla bastırmaya çalışır. İşte bu, algılanan çatışmanın var olduğunu ortaya koyar. Bazen potansiyel bir çatışma ortamı bulunmamasına rağmen kişiler bir çatışmanın varmış gibi de algılayabilirler Bu tarz bir çatışmaya en çok örgüt içindeki roller nedeniyle rastlanır (Türkel, 2000).

**1.2.3.3. Hissedilen Çatışma (Felt Conflict) :** Çatışan tarafların, yaşanan olaylar karşısında hissettikleri kızgınlık, kırgınlık, gerginlik, endişeli olma gibi duygularını ifade etmektedir. Taraflar, patlamaya hazır bir ruh hali içerisindeyler (Koçel, 1999).

**1.2.3.4. Açık Çatışma (Manifest Conflict) :**“Açık çatışma durumu; davranışta bulunan tarafın; kendi tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanabilir. En belirgin tartışma şekli fiziken başkalarına tecavüz olmakla beraber, bu durum sosyal ve biçimsel sistemler tarafından yasaklanmış olduğundan, açık çatışma genellikle, bir bireyin, sistemin bir başka üyesinin çalışmasını bilinçli olarak sabote etmesi, karşılıklı tartışmalar, birbirine ağır dille sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fiziki kuvvet kullanma şekillerinde ortaya çıkabilir” (Türkel: 2000: 111).

#### **1.2.4. Amaç-Rol-Kurumlaşmış Çatışmalar**

Örgütte bulunan bireylerle örgüt içindeki bazı grupların, örgütün amaçları dışında farklı amaçları olabilir. Bu durum amaç çatışmalarına neden olur. Her örgüt içerisinde, örgüt amaçlarından farklı bir takım amaçlara sahip kişiler ve gruplar bulunmaktadır. Bu durum kişileri veya grupları birbirleriyle ya da örgütle bir takım uyuşmazlıklara sürükleyebilir. Örgütsel etkinliği ve iş başarımını arttırabilmek için amaçlar konusundaki çatışmaların azaltılması ve örgütün amaçlarıyla, kişi ve grupların amaçları arasında uyum sağlanabilmesi gerekir (Şimşek, 2002). Örgüt çalışanları tarafından gerçekleştirilmesi beklenen görevlerin tamamına rol denir. Örgüt içerisinde kişilerin yer aldıkları konuma göre, kendilerinden beklenen bir rol vardır. Ayrıca kişilerin, kendisinden beklenen rolle ilgili kişisel bir algısı da vardır. Birey, başkalarının kendisinden ne beklediklerine dair algısına göre, bu beklentileri gerçekleştirmeye çalışır. Sonuçta kişi bir rol oynamaktadır. Ancak bu oynanan rol, kendisinden beklenen ya da algıladığı rolden farklı olur ise o zaman rol çatışması ortaya çıkar. Rol çatışması, rolün belirsiz oluşu nedeniyle ya da başka bir nedenle meydana gelebilir (Şimşek, 2002).

Hangi durumlarda çatışma oluşacağı, çatışmanın şiddet ve derecesi, çatışma olduğu durumlarda kişilerin nasıl davranacakları ve nasıl bir yol izleyerek çözüme ulaşacaklarının toplumsal sistem tarafından belirlendiği çatışma türüne kurumlaşmış veya kurumsallaşmış çatışma denir. Örneğin yöneten ve yönetilenler arasındaki anlaşmazlıklar, şikayetlerin ya da hak taleplerinin nasıl yapılıp değerlendirileceği, izin ve disiplinle ilgili uyuşmazlıklar, hem toplu sözleşmelerle hem de yasal zeminde belirli kurallara bağlanmıştır (Şimşek, 2002).

#### **1.2.5. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar**

Bu çatışma türü, çatışmaların organizasyon içindeki yerleri ile ilgilidir.

Bunlara göre çatışmalar;

1. Dikey Çatışma
2. Yatay Çatışma
3. Emir-Komuta- Kurmay Çatışması şekillerinde olabilir.

**1.2.5.1. Dikey Çatışma:** “Bir örgütte, ast-üst durumundaki kişi ve kademeler arasında çıkan çatışmalardır. Bu çatışma, kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar düzeyinde de olabilir. İş bölümü ve uzmanlaşması olmayan işletmelerde yöneticinin elemanını çok değişik amaçlarda kullanmak istemeleri sonucunda elemanın yönetilmesine karşı sergileyeceği tavır nedeniyle eleman ile yönetici arasında yaşanan çatışma bu konuda en fazla karşılaşılan bir örnektir” (Türkel, 2000: 111, 112).

**1.2.5.2. Yatay Çatışma:** “Yatay çatışma bir örgütte, aynı düzeydeki kişi veya kademeler arasında ortaya çıkan bir çatışma türü olarak tanımlanabilir. Bu çatışma türü de, kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar düzeyinde de olabilir. Bir işletme örgütünde aynı bölümde görev alan kişilerin yöneticilerine görünmek için birbirleri ile çatışmaya girmeleri örnek olarak verilebilir” (Türkel, 2000: 112).

### **1.2.5.3. Emir Komuta- Kurmay (Yöneten –Yönetilen)Çatışması:**

Örgütlerde en yaygın biçimde görülen çatışma türü, emir komuta ile kurmay elemanlar arasında görülen komuta- kurmay çatışmasıdır. Bu çatışmanın temelinde hat ve kurmay elemanlarının karşılıklı olarak farklı bakış açılarına sahip olmaları bulunmaktadır. Örgütte yer alan farklılaşmış diğer birimlerin üyeleri gibi, komuta ve kurmay üyeleri de farklı bakış açılarına, amaçlara, ilgi alanlarına ve sorunlara karşı farklı yaklaşımlara sahiptirler. Bu farklılıklar, bir yandan görevlerini etkili biçimde yerine getirmelerinde güçlendirici etken olmakla birlikte, diğer yandan da bu iki grup arasında bazı anlaşmazlık ve çatışmaların oluşmasına yol açarlar. Yöneticilere göre bu komuta kurmay çatışmasının temelinde şu dört unsur yatar:

a) Yönetilenler, sahip olmadıkları bir yetkiyi kullanabilir hatta bunu yaparken de aşırıya kaçabilirler. Bu durumda yönetimle sorun yaşayabilirler.

b) Kurmay elemanların yönetimle ilgili işlerin günlük işleyişleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmamaları, uygulanması mümkün olmayan öneriler getirmelerine neden olabilir.

c) Yönetilenler, sahip oldukları bilgi ve uzmanlık gücünü yönetimin üzerinde bir baskı aracı olarak kullanabilirler. Örgüt içinde ulaşılan başarılı sonuçlardan dolayı kendilerine pay çıkarırken, olumsuz sonuçlardan yönetimi sorumlu tutmaya çalışabilirler.

d) Belirli bazı alanlarda uzmanlaşmış kurmay elemanlar olaylara sadece kendi uzmanlıklarıyla ilgili dar bir açıdan baktıklarında örgütün gerçek amaçlarına ulaşmaktan uzaklaşabilirler.

Ancak yönetilenler açısından bakıldığında, bu çatışmaların sebebi daha farklı bir şekilde algılanmaktadır. Bunlar:

a) Astlar, amirlerinin kendilerini çekemediklerini düşünmektedirler. Amirler eğer sahip oldukları otoriteyi kendileriyle paylaşırlarsa kendi otoritelerinin zayıflayacağından çekinmektedirler. Bu nedenle astların hizmetlerinden yeterince yararlanılamamaktadır.

b) Yönetim kademesindeki kişiler sahip oldukları statüyü tehlikeye atacak her hangi bir girişimin içinde olmaktan çekinirler. Ancak yönetilenlerin böyle bir kaygısı yoktur ve bu yüzden örgütün gelişimi için gerekli yenilik ve değişimi savunur bunları uygulamaktan çekinmezler.

c) Yönetilenler uzmanlık alanlarına giren konularla ilgili yönetimdekilerden daha fazla bilgiye sahip olduklarını düşünürler. Ancak yetkileri olmadığı için amirleri tarafından desteklenmediklerinde büyük bir öfke duygusuna kapılırlar (Türkel, 2000).

### 1.3. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek çatışmaların nedenlerini bilmek onların çözümünde kullanılacak yönetim tekniklerini belirlememizi sağlayacaktır (Türkel, 2000). Örgütlerde oluşabilecek pek çok çatışma türünün çok farklı nedenleri vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

**1.3.1. İşler Arası Karşılıklı Bağımlılık:** Örgütün iki ya da daha fazla birimi kendilerine ait görevleri yerine getirebilmek için birbirlerine bağımlı olduklarında, işler arası karşılıklı bir bağımlılıktan söz edilebilir. Böyle bir durumda, işler arası karşılıklı bağımlılığın yönetilme tarzına bağlı olarak ya

düşük ya da oldukça yüksek bir çatışma ortamı oluşabilir. Eğer, birbirine bağlı işlerde, bir tarafın işini bitirebilmesi için diğer tarafın işini tamamlaması gerekiyorsa ve o taraf işini aksatıyorsa çatışma potansiyeli yüksek düzeye çıkacaktır (Şimşek, 2002).

**1.3.2 Sınırlı Kaynakların Paylaşılması:** Örgütteki sınırlı kaynakların paylaşılması çatışmalara neden olur. Birimler kendilerine düşen kaynağını arttırmak isterler. Yöneticinin planlama becerisi bu çatışmaların giderilmesini sağlayabilir. Sınırlı kaynakların akılcı ve işlevsel dağılımı çok önemlidir (Akyar, 2012).

**1.3.3. Amaç ve Çıkar Farklılıkları:** Örgüt içindeki alt birimler uzmanlaştıkça birbirinden farklı amaçlar geliştirmeye başlar. Bu farklı amaçlar bu bir alt birimlerin üyeleri arasında değişik beklentilerin oluşmasına neden olur (Can, 2002).

**1.3.4. İletişim Eksikliği:** Kişi ve gruplar arasındaki haber akışı önemlidir. Eğer bu haber akışı kesintiye uğrarsa, kişiler arasında çatışmalara neden olabilir (Budak ve Budak, 2010). Haberleşme ve bilgi edinmedeki eksiklikler örgüt verimliliği ve etkinliği anlamında yanlışlıklara, koordinasyonsuzluklara ve sonuç olarak çeşitli suçlama ve çatışmalara zemin hazırlar (Eren, 2001). Bir kişinin aldığı mesajı kendi algı biçimine göre yorumlaması ve/veya bu mesajı başka birine, gene kendi algıladığı şekilde aktarması sonucunda da yanlış anlaşmalar oluşabilmekte ve çatışmalara sebep olabilmektedir.

**1.3.5. Kişilik Farklılıkları:** Örgütte çalışanların kişilik yapılarında, aldıkları eğitimde, yeteneklerinde, alışkanlıklarında ve çıkarlarındaki farklılıklar da çatışmalara neden olan diğer önemli noktalardır (Akyar, 2012). Örneğin otoriter yapıya sahip ve insanlara saygı duymayan kişiler genellikle çatışma eğilimlidir (Deniz, 2004).

**1.3.6. Örgütteki Görev ve Sorumlulukların Karmaşıklığı:** Bir örgütte eğer görev ve sorumluluklar iyi belirlenmezse çatışmaların olması kaçınılmazdır. Özellikle bireylerin çalışma alanları ve görevlerindeki belirsizlikler, çatışmaların nedenlerinden bazılarıdır. Görev ve sorumlulukların karmaşıklığı kontrol alanı ile ilgili belirsizliklere bağlı da olabilir. Örneğin zaman zaman personelin ya da birimin hangi amire ya da bölüme bağlı olduğu karışabilmektedir (Akyar, 2012). “Örgütlerde görevler birbirlerini mantıken izleyen ve tamamlayan bir yapı arz ederler. Bu yapı içinde çoğu kez her yönetici görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini bilemez. Çalışma alanları doğal olarak karmaşıktır ve birbirlerinin içine girmişlerdir. Bu durumda yapılması birkaç bölüm tarafından benimsenen ve paylaşılamayan görevler olduğu gibi, hiçbir bölümün veya kısmın sahip çıkmadığı veya yapmayı istemedikleri bazı işler ise ortada kalmakta ve çatışmalara neden olmaktadır. Bazı çatışmaların da yine örgütlerde görevli yöneticilerin kademe atlayarak kendilerine bağlı kısımlara emredecek yerde daha alt kademelere emir vermeye yönelmelerinden ortaya çıkmaktadır” (Eren, 2001: 546).

**1.3.7. Yönetim Stilleri Arasındaki Farklılıklar:** Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim şekli olabilir. Bu yüzden bir yönetici örgüte yeni geldiğinde yapması gereken ilk şeylerden birisi, astlarına kendi yönetim anlayışını açıklamak olmalıdır (Akyar, 2012). “Yöneticinin yönetim biçimi ile astların yönetim beklentileri arasındaki farklılık, çatışma zeminini hazırlayan bir nedendir” (Budak ve Budak, 2010: 212).

**1.3.8. Uzmanlaşma:** Örgütlerde sık rastlanan çatışmalardan biri de uzmanlaşmanın neden olduğu çatışmalardır. Belirli konularda uzmanlaşmanın artması, yeni uzmanlık alanlarının oluşması ya da yeni uzmanların göreve başlaması nedeniyle uzmanlarla bürokratik roller zaman zaman çatışırlar (Akyar, 2012).

**1.3.9. Örgütün Büyüklüğü:** Örgütün ne kadar büyükse, amaçlarda netlik o kadar azalır ve çalışanlar arasındaki ilişkiler daha resmi bir hal alır. Örgüt içindeki bilgi akışı zayıflar. Her uzman kendisini ilgilendiren alanı daha çok koruma ihtiyacı hisseder (Akyar, 2012). Kurumlar ne kadar büyük ve ilişkiler ne kadar karmaşıksa çatışmaların artma ihtimali o kadar artacaktır. Kurumlar gelişip büyüdükçe yeni uzmanlık alanları oluşacaktır. Yeni uzmanlıkların oluşması da eski uzmanlar ile yeni uzmanlar arasındaki çatışmayı ortaya çıkaracaktır. Eski yöneticiler ve uzmanlar, yeni uzmanlara birtakım bürokratik engeller oluşturarak çatışmayı daha da arttırabilmektedir (Deniz, 2004).

**1.3.10. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemi:** Rekabet kaynaklı çatışmaların çoğunun temelinde kişilerin gösterdikleri başarının karşılığında ödüllendiriliyor olmaları yatmaktadır. Kişilerin sergiledikleri başarıların örgütsel olanaklar ölçüsünde ödüllendiriliyor olması, çalışanlar arasında bir yarışma ve rekabet ortamı yaratmaktadır. Bu yarışma ortamında bireyler, duygusal anlamda düşmanlıklar yaşayabilmektedirler. Bu değerlendirmeler sırasında yönetim tarafından bir takım haksızlıklar yapıp, yanlı tutumlar da sergilenebilmektedir. Bu durum örgüt içinde bölünmelere, birbirini kötüleyen kişi ve gruplar oluşmasına neden olabilmektedir. Bu tür çatışmaların iyi yönetilememesi örgüte büyük ölçüde zararlar verip, çalışanlar arasındaki işbirliğini ve örgütsel etkinliği azaltabilir (Eren, 2001).

#### **1.4. ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR**

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalarla ilgili üç temel yaklaşımdan söz edebiliriz. Bunlar geleneksel, davranışsal ve etkileşimci (interactive) yaklaşımlardır (Şimşek, 2002).

**1.4.1. Geleneksel Yaklaşım:** Çatışma konusundaki geleneksel bakış açısı, örgütlerde ortaya çıkan her nevi çatışmayı gereksiz ve örgütün bütününe zarar verici bir olgu olarak görür. İlk yöneticiler ile yönetim konusunda bilimsel eser veren ilk düşünürler, örgütlerde ortaya çıkan



çatışma belirtilerini mevcut bir rahatsızlığın açık bir işareti olarak kabul etmişlerdir. Bu kişilere göre; eğer bir örgütte çatışma ortaya çıkıyorsa bu durum, yöneticinin yönetim ilkelerinin yeterince etkili kullanamadığının ya da çalışanları ortak bir amaç etrafında birleştirmedeki iletişimsel işlevini başarıyla yerine getiremediğinin göstergesidir. Geleneksel yaklaşımı benimseyenlere göre, eğer yöneticiler bu başarısızlıkların üstesinden gelebilirlerse örgüt içinde hiçbir çatışma yaşanmadan uyum içinde bir çalışma ortamı yaratılabilecektir (Şimşek, 2002).

**1.4.2. Davranışsal Yaklaşım:** Davranışsal yaklaşımı benimseyenlere göre örgütlerde çeşitli nedenlerle taraflar arasında bazı anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Çünkü örgütler, beklenti, amaç, ihtiyaç ve çıkarları birbirinden farklı, bu nedenle de aralarında sürekli çatışmalar çıkan insanlardan ve gruplardan oluşmaktadır. Böyle bir toplumsal yapı içerisindeki çatışmalar her ne kadar azaltılabilse de bütünüyle ortadan kaldırılamaması normal bir durumdur (Şimşek, 2002).

**1.4.3. Etkileşimci Yaklaşım:** Birçok yönetim düşünürü ve yönetici, örgütlerin içindeki çatışmaların kaçınılmaz hatta örgütün gelişebilmesi için gerekli olduğunu düşünmektedir. Etkileşimci yaklaşım geleneksel yaklaşımın aksine, birçoğu fonksiyonel olmayan ve örgüte zarar veren yapıda olmakla beraber, her türlü çatışmanın yararsız olmadığını ve çatışmaların iyi yönetildiği takdirde gerekli olduğunu savunmaktadır (Şimşek, 2002).

Örgütsel çatışma konusunda yaklaşımlar geleneksel (klasik ve neoklasik) ve modern yaklaşımlar (etkileşim modeli) olarak da sınıflandırılmaktadır (Tablo -1) (Türkel, 2000).

**Tablo 1: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar**

<b>GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik ve Neoklasik)</b>	<b>MODERN YAKLAŞIM (Etkileşim Modeli)</b>
1) Çatışmadan kaçınılabilir.	1) Çatışma kaçınılmazdır.
2) Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve yönelmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılardan kaynaklanır.	2) Çatışma örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılık vb. nedenlerden kaynaklanır.
3) Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş performansını engeller.	3) Çatışma değişik derecelerde katkıda bulunabileceği gibi azalmaya da neden olabilir.
4) Yöneticinin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4) Yönetimin görevi çatışmayı optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5) Optimal örgütsel iş performansı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5) Optimal örgütsel iş performansı, rasyonel düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

**Kaynak:** (Türkel, 2000: 106)

### **1.5. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI**

“İnsanlar farklı olduklarından ve olayları kaçınılmaz olarak farklı göreceklelerinden, kişilerarası çatışma kaçınılmazdır. Çatışmaların üstesinden gelme yolunun da, hem olumlu, hem de olumsuz yönleri vardır” (Kaypakoğlu, 2010: 178).

**1.5.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları:** “Çatışmaların, yapıcı bir sürece dönüşmesi halinde, verimlilik artar, amaç ve hedeflere daha kolay ulaşılır, yaratıcılığın artması ve yeni fikirlerin ortaya çıkması sağlanır” (Çoroğlu, 2003: 139).

Çatışmalar sırasında taraflar kendi fikirlerinin haklı olduğunu ispatlamak için daha yaratıcı olacak, özgün ve faydalı görüşler ileri süreceklerdir. Bu örgüt yönetiminin de bunlardan yararlanabilmesini sağlayacaktır. Kişiler bireysel yaratıcılıklarını kullanırken aynı zamanda araştırma da yapacak yenilik sağlayacak bazı görüşlere de ulaşabileceklerdir. Uzun zamandır çözümlenemeyen örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip, çözüme ulaştırılacak ve gerilim ortamı azaltılacaktır. Çatışmaların çözümünde çekimser kalarak görüş bildirmeyen kişilerin sorunun çözümüne katkıda bulunması sağlanabilecektir. Örgütüm verimliliğini etkileyen olumsuz durumlar su yüzeyine çıkacak ve örgüt sorunlarıyla yüzleşerek, çözümü için gereken güdülenmeyi sağlayacaktır. Sıkıntı yaratan sorunlar kurtulmak bireyleri harekete geçirecek ve çalışma isteklerini arttıracaktır. Çatışan bireyler kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı bulacaklardır. Bu değerlendirmeler sonucunda eksik yanlarını görerek onları düzeltme yoluna da gidebileceklerdir (Eren, 2001).

**1.5.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları:** Çatışmaların varlığı iş için harcanacak enerjinin çatışmaya harcanmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda çatışmayı yaşayan taraflar arasında işbirliği azalmaktadır. Kurumdaki çalışanlarında moral seviyesi azalıp, stres düzeyi yükselmektedir. Kurum içinde kutuplaşmalar ortaya çıkmaktadır. Aradaki ayrılıklar derinleşerek, kuşku ve güvensizlik ortamı yaratılmaktadır. İnsani ve maddi kaynakların kullanımda verim düşmektedir. Bu ortamda görüş alış verişleri zayıfladığından kurum, önündeki riskleri fark edememektedir. Toplantılarda farklı görüşlerin belirtilmemesi veya görüşlerin ustalıklı örtülmesi kurumun içinde bulunduğu sorunların giderilememesine neden olmaktadır. Çalışanlar arasındaki ilişkilerinin yıpranmasına, çalışanlarda fiziksel ve psikolojik hastalıkların oluşmasına sebep olmaktadır. Çalışanlarda bıkkınlığa, iş tatmininin ve performansın düşmesine sebep olmakta, bu da kuruma bağlılığın ve adanmışlığın azalmasına neden olmaktadır. Çatışan taraflar birbirlerini düşman olarak görürler. Taraflar birbirlerini çoğunlukla olumsuz yönleriyle değerlendirir. Aralarındaki paylaşım ve iletişim azalır, taraflar

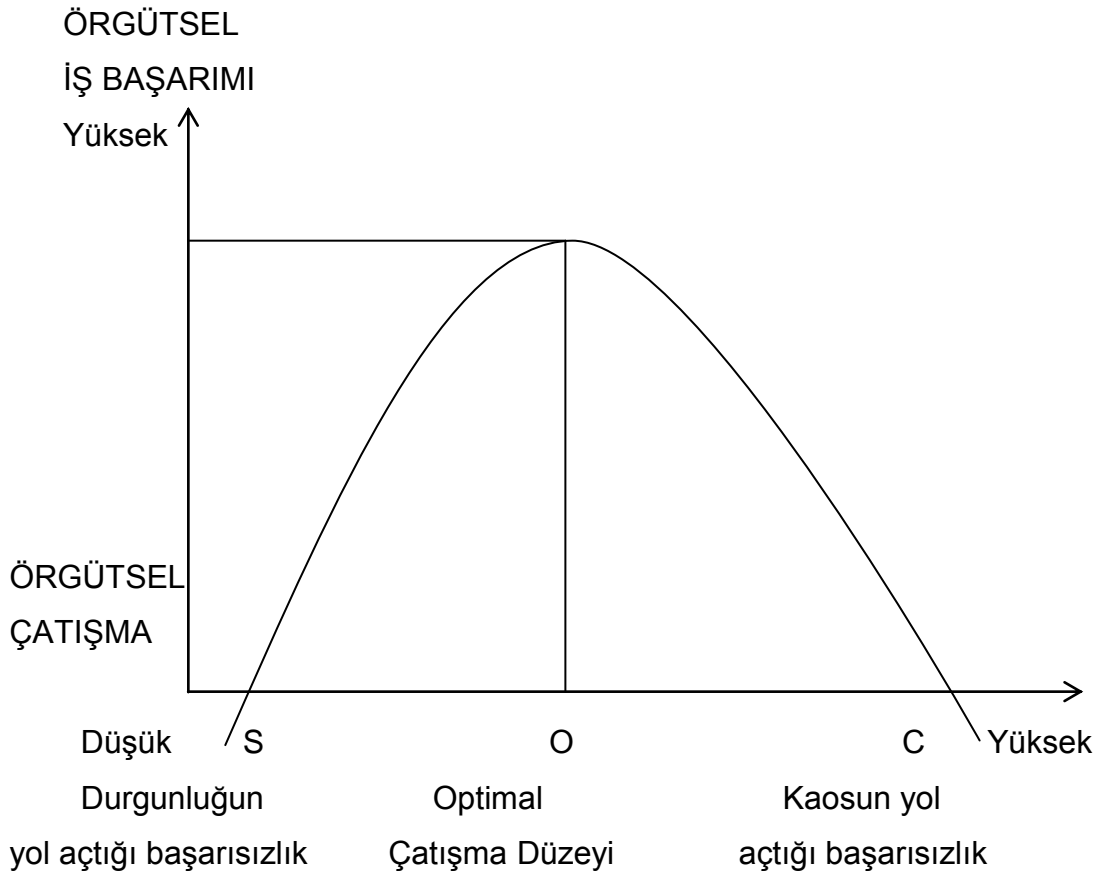
birbirlerinden bilgi saklar. Taraflar her biri kendi çalışmalarını överken karşı tarafın çalışmaları yerer ya da küçümser. Hep kendi görüşlerinin doğru, karşı tarafın görüşlerinin ise yanlış olduğu düşünülür. Taraflar çatışmaya neden olan konuda birbirlerini engelleyici ve kaynak kısıtlayıcı bir tavır içine girer. İnsanlarda olaylara ve kişilere karşı kızgınlığın oluşur. Bu durumda çalışanın kurumunu sahiplenme düzeyi azalır (Deniz, 2004).

“Çözülmemeyen sorunlar zamanla büyüyüp başka sorunlara yol açabilir ve iş ortamına yönelik çeşitli olumsuz etkiler doğurur. Bunlar:

- Sorunlar sürüncemede kalır,
- Memnuniyetsizlikler daha sık dile getirilmeye başlar,
- Motivasyon düşer,
- Dedikodu başlar,
- Güvensizlik ortamı oluşur,
- Stres artar,
- Kararlar gecikir,
- Verimlilik düşüşü görülür,
- İletişim bozuklukları ve anti-sosyal davranışlar başlar,
- İşe devamsızlık başlar,
- Yönetimin otoritesi sorgulanır” (Çoroğlu, 2003: 139, 140).

#### **1.6. Çatışmanın İş Başarısına Etkisi**

Örgütsel çatışma ile iş başarımı (performans) arasındaki ilişki aşağıdaki gibi bir şekil üzerinde gösterilebilir (Şekil- 3).



### Şekil- 3: Çatışma Ve Örgütsel İş Başarımı(Performans-Verimlilik)

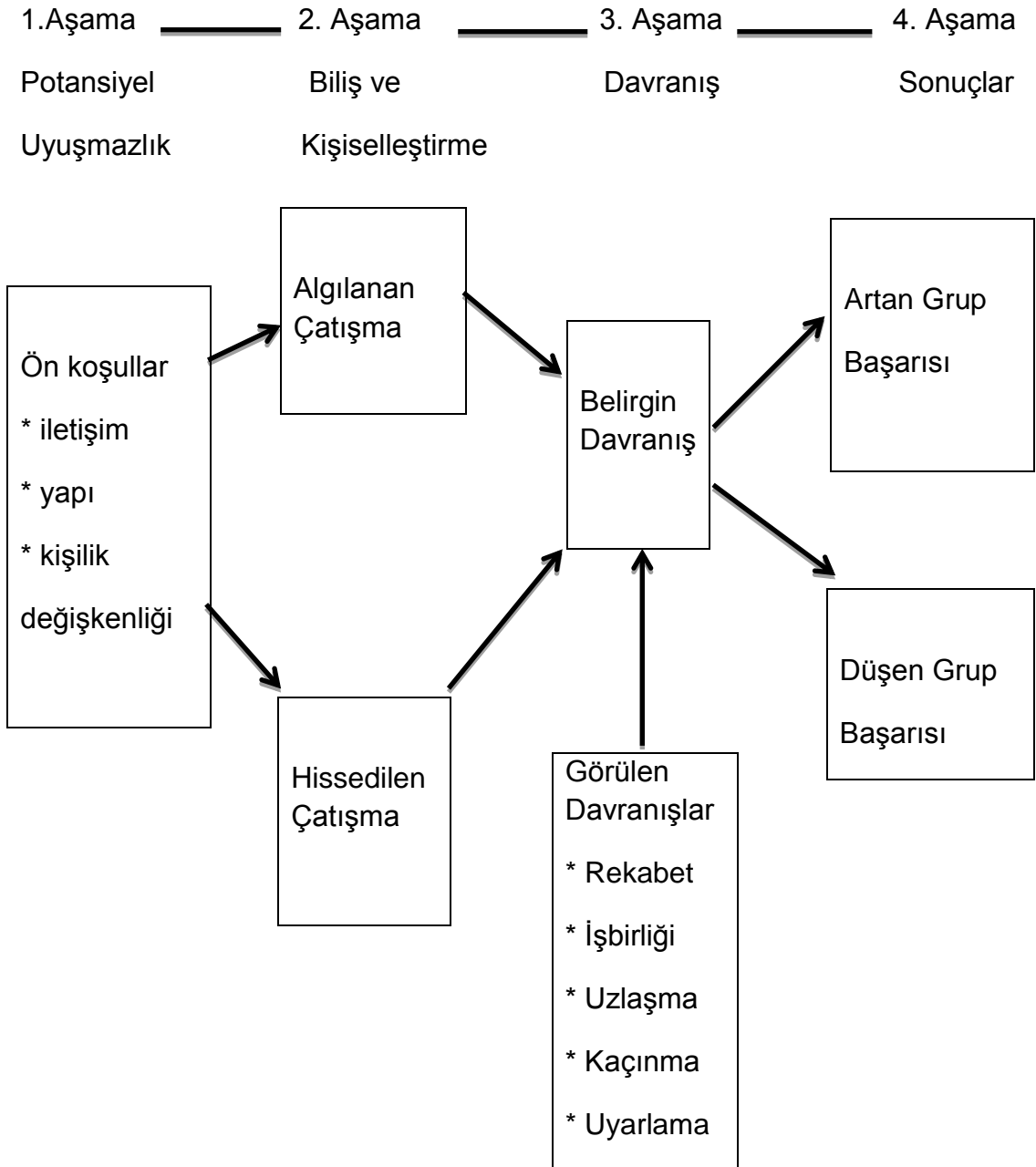
(Şimşek, 2002: 293)

Çatışmalar; strese ve güven ortamının azalmasına, daha çok personel değişimine, zaman ve kaynak kayıplarına sebep olabileceği gibi, iyi yönetilirse yeni fikirlerin ortaya çıkmasına, yeni yaklaşımlar geliştirilmesine, sorun çözme yeteneğinin geliştirilmesine, personel ve örgüt verimliliğinin artırılmasına, demokratik ortamın gelişmesine de ortam sağlamaktadır (Sertkaya, 2011).

#### 1.7.ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA SÜRECİ

Örgütsel çatışmanın ilk aşaması potansiyel çatışmadır. Bu aşamada çatışmayı yaratabilecek nedenlerin varlığından bahsedilebilir. Bunlar doğrudan bir çatışma nedeni olmasa da çatışmanın oluşmasına zemin hazırlayan iletişimsel ve bireysel farklılıklardır. Örgütsel çatışmanın ikinci aşamasında potansiyel uyuşmazlık ortaya çıkarak algılanmaya ve

hissedilmeye başlar. Örgütsel çatışmanın üçüncü aşaması davranış aşamasıdır. Bu aşamada rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarlanma gibi belirgin davranışlar ortaya çıkar. Son evre ise sonuç evresidir. Bu sonuçlar grup başarısı ya olumlu ya da olumsuz etkiler (Şekil-4) (Can, 2002).



**Şekil- 4 : Çatışma Süreci**

(Can, 2002: 328)

### 1.8. ÇATIŞMANIN ANALİZİNDE YAPILABİLECEKLER

Örgüt içinde çıkabilecek çatışmaların hangi yöntemler kullanılarak çözüleceği, yöneticinin doğru bir analiz yapabilmesine bağlıdır. Çatışmaların çözümlenebilmesi için hangi çatışmaların hangi yöntemlerle çözüleceğini bilmek çok önemlidir. Çatışmaları analiz ederek en doğru çözüm yolunu bulunacak kişilerin, sosyal bilimler alanında uzman, insan ilişkilerini ve doğasını bilen, sabırlı, bu konu üzerinde belirli bir iş tecrübesine sahip kişiler olması gerekir. Bu kişiler örgüt içinden olabileceği gibi dışından da olabilir. Çatışmaların analizinde aşağıdaki yöntemler kullanılabilir (Eren, 2001):

- 1- Anlaşmazlıkların temelinde ne vardır?
- 2- Çatışmanın tarafları kimlerdir ve çatışma nasıl bir şekilde gelişmiştir?
- 3- Sorunun temelinde ve devamında görünmeyen nedenler nelerdir?
- 4- Taraflar sorunun çözümü için nasıl bir tutum takınmışlardır?
- 5- Sorunların büyümesine sebep olan etkenler nelerdir?
- 6- Olası sonuçlar tarafları nasıl etkileyecek, kim nasıl bir kazanç sağlayacak ya da kayba uğrayacaktır?
- 7- Çözüm yolları nelerdir ve sorunu kökünden çözmeden geçici çözümlerle kurtarmak mümkün müdür?
- 8- Tarafların kabul edebileceği örgüt içinden hatırlı bir kişinin arabuluculuğu ya da örgüt dışından tarafsız birinin hakemliğiyle anlaşmazlıklar çözülebilir mi?
- 9- Taraflar zaman içinde kendiliğinden aralarında çözüm yolları üretebilirler mi?
- 10- Örgütün yapısı çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel şartlar hangi yönetim tekniklerinin uygulanmasına olanak sağlamaktadır?
- 11- Çözümün etkinliğini kim, ne zaman ve nasıl denetleyecektir?

### 1.9. ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMLENMESİ

“Geçmişte yönetim teorisyenleri “Çatışmadan Kaçınma” yı tercih ederken, günümüz yöneticileri çatışmadan kaçınma yerine “Çatışmayı Yönetme” yi tercih etmektedirler. Çatışmanın teşhis edilmesi, yoğunluğunun saptanması, etkilerinin değerlendirilmesi, uygun müdahale yöntemlerinin belirlenmesi ve sonuçlarının izlenmesi süreci olan çatışma yönetiminde, kişisel yaklaşımların yanında yönetsel yaklaşımların da dikkate alınması gerekmektedir” (Sertkaya, 2011: 107). Çatışmaların çözümüyle ilgili birçok düşünür tarafından ortaya atılmış görüş ve teknikleri ilk kez analitik bir biçimde inceleyen ve sistematik hale getirenler Blake, Shepard ve Mouton ‘dur. Bu düşünürler, çatışmaların çözüme ulaşmasını, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olmasına bağlarken, çözüm tekniğinin başarıya ulaşmasını da şansın yüksek ya da düşük olmasına bağlamışlardır. Düşünürler çözüm yollarını geliştirirken, bir sorunun çözümü için birden fazla yöntemin kullanılabileceğini vurgulamışlardır. Eğer taraflar arasında çatışma kaçınılmaz ve tarafların kendi aralarında anlaşması mümkün görünmüyorsa çatışmanın çözümü için izlenebilecek yöntemleri aktiften pasife doğru şu şekilde sıralamışlardır. Öncelikle taraflar rekabete sokularak kazanma kaybetme yarışı başlatılır. İkinci olarak örgüt içi veya dışından tarafların kabul ettiği bir arabulucunun hakemliği sağlanır. Üçüncü olarak da kura çekme yoluyla kazanan belirleyip, kaybedenin sonuca razı olması beklenebilir. Düşünürler, bir çatışma ortamı olmadığı halde, çatışma gerçekleştiğinde de anlaşmanın mümkün olamayacağı durumlarda izlenebilecek çözüm yöntemlerini aktiften pasife doğru şu şekilde sıralamışlardır. Öncelikle taraflardan birinin iletişimi keserek sessiz kalması ve zorunlu olmadıkça da ilişki kurmaması sağlanabilir. Bu şekilde taraflar arasındaki anlaşmazlıklar çözülmese de, çatışma ortamının oluşması engellenebilir. İkinci olarak yönetimin, tarafların birbirleriyle olan karşılıklı ilişkilerini asgari seviyede tutması, görev bağlılıklarının azaltılması ve merkezkaç yönetime gidilmesi gibi örgütsel önlemler alınabilir. Üçüncü olarak da yönetimle birlikte çatışmaya taraf olan grup veya kişilerin sorunları görmemezlikten gelip, mümkün olduğunca iletişim kurmaktan kaçınmasıyla çatışmaların büyümesi



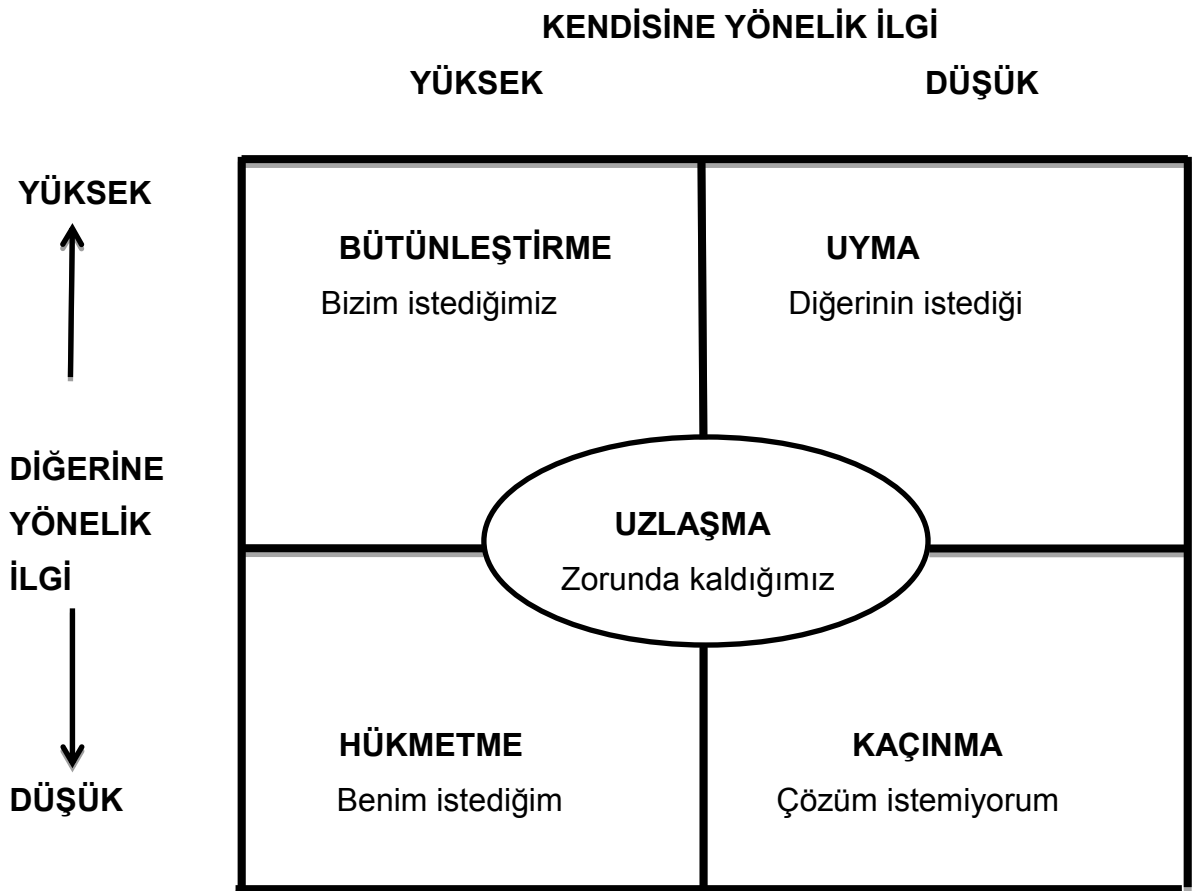
engellenebilir. Bir çatışma olması durumunda anlaşmanın mümkün olduğu durumlarda da çözüm yolları üç şekilde aktiften pasife doğru sıralanmıştır. Bunlar; ilk olarak çatışan tarafların yüz yüze gelerek sorunları çözmelerinin sağlanmasıdır. Buna sorun çözme de denir. İkinci olarak da tarafların pazarlık yoluyla ortak bir noktada buluşup, ödün vermelerini gerektiren bir yoldur. Üçüncü olarak da ortak çıkarlar bulunması nedeniyle tarafların yumuşatılarak iş birliğine davet edilmeleri durumudur (Şekil-5) (Eren, 2001). Çatışmalarda bu yöntemlerden hangisinin uygulanacağı çatışmaya konu olan durumun taraflar için önemine ve karşı tarafla olan ilişkilerine ne kadar önem verdiklerine bağlıdır (Karip, 2010).

	<b>Çatışma Kaçınılmaz Anlaşma Mümkün Değil</b>	<b>Çatışma Mutlak Değil Ancak Anlaşma da Mümkün Değil</b>	<b>Bir Çatışma Olsa da Anlaşma Mümkün</b>	
Aktif ↑	Kazanma-Kaybetme Güç Mücadelesi	Çekilme (Küsme)	Sorun Çözme	Şansa Bağlılık Yüksek ↑
	Üçüncü Kişinin Yargısı(Hakemliği)	Yalnız Bırakma	Ortak Bir Yerde Anlaşma(Ödün Verme ve Pazarlık Mekanizmasını Çalıştırma)	Şansa Bağlılık Orta ↓
Pasif ↓	Kura Çekme (Kadere Bırakma )	Kayıtsızlık veya Bilememelik	Yumuşatma ve Olduğundan Daha İyi Gösterme	Şansa Bağlılık Düşük ↓

**Şekil- 5: Blake, Shepard Ve Mouton'a Göre Çatışmanın Çözümünde, Çatışmanın Niteliğine Göre İzlenecek Yöntemler**  
(Eren, 2001: 554)

### 1.10. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Çatışmaların çözümünde taraflar arasında kullanılabilecek kişisel yaklaşımlar işbirliği, uyma-itaat etme, uzlaşma, üstünlük kurma (hükmetme) ve kaçınma olmak üzere beş grupta incelenebilir (Şekil-6) (Karip, 2010). “Çatışma yönetimi stratejileri modelinde iki boyut vardır. Bunlardan birincisi taraflardan her birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesini, ikinci boyut ise taraflardan her birinin diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesini ”yüksek” ve “düşük” olarak nitelendirir. Bu boyutlar çatışma sürecinde tarafların çatışma stratejilerini belirlemelerinde önemli bir role sahiptir. Taraflardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejisi; kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen değerin/önemin ortak bir işlevi olarak görülebilir” (Karip, 2010: 64).



**Şekil- 6: Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli**

(Karip, 2010: 63)

**1.10.1. Bütünleştirme (İşbirliği-Problem Çözme):** “Çatışma yönetiminde uygulanan yaklaşımlardan en etkili olanıdır. Bu yaklaşımda amaç, gerçek problemi nedenleri ile birlikte ortaya çıkarmaktır. Kartların ortaya konduğu bu yaklaşımda, her iki tarafın da kazanması amaçlanmaktadır. Dürüst olmak, genelleme yapmamak, hüküm vermemek ve geribildirimde bulunmak bu yaklaşımın uygulanmasında önemli noktaları oluşturmaktadır” (Sertkaya, 2011: 107). Bütünleştirme stratejisi (işbirliği) problem çözme olarak da isimlendirilebilir. Her iki tarafında kabul edebileceği bir çözüm yolu bulabilmek için aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Bu sayede her iki taraf da nasıl bir çözüm bulunabileceği konusunda kendine has bakış açısını değiştirebilir (Karip, 2010). “Taraflar kendi görüşlerini açıklarken, karşı tarafın da iddialarını cevaplamak için çaba harcarlar. Bu çabalar belirli bir anlaşmaya varıncaya kadar sürer” (Türkel, 2000: 87). Bütünleşme yöntemiyle ne uzlaşmayla oluşan, gelişme ve yaratıcılığın önüne geçen bir yol izlenir ne de hükmetmeyle oluşan geçici ve sahte çözümlere fırsat tanınır. Kişiler sadece kendi görüşlerinin kabul edilmesi için değil tarafları tatmin edecek bir çözüme ulaşmanın yollarını ararlar (Şimşek, 2002).

**1.10.2. Uyma-İtaat Etme (Ödün Verme):** Bu yönetim stili daha çok ast üst ilişkilerinde görülür. Astların durumu kurtarmak, ilişkilerin zedelenmesini önlemek ve çıkar kayıplarının oluşmasını engellemek amacıyla izlediği bir yöntemdir. Taraflarda zayıf olan güçlü olduğunu düşündüğü tarafla arasındaki farklılıkları göz ardı edip, sadece benzerliklere yoğunlaşarak, ona itaat etme davranışı sergiler (Kozan, 1994, Akt. Karip, 2010). Uyma stratejisi, taraflardan birinin ilişkinin sürdürülmesine verdiği önemin kendi ihtiyaç ve çıkarlarından daha önemli olduğunu düşündüğü durumlarda ortaya çıkar. Çatışmayı sürdürmenin karşı tarafla ilişkileri yıpratması istenmiyorsa öncelikle karşı tarafın istediği çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir (Karip, 2010).

**1.10.3. Hükmetme- Üstünlük Kurma:** Hükmetme stratejisi güçlü olan tarafın daha güçsüz olduğunu düşündüğü tarafa istediği çözüm yolunu zorlama yoluyla kabul ettirmesidir. Bu çözüm, karşı tarafı rahatsız etse bile bunu uygulamak zorundadır. Bu yöntem daha çok üstlerin yetkilerini kullanarak astlarına uyguladıkları bir yöntemdir. Kısa vadede çözüm getirse bile başka bir seçeneği olmadığı için çözümü kabul etmek zorunda kalan tarafın moralini, iş verimliliğini ve güdüsünü azaltarak uzun vadede örgüt üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır (Karip, 2010). Karşı taraflara otoritesini hissettiren ve çatışmanın sürmesi durumunda ceza ya da ödül verilebileceğinin söyleyen bir yönetici eğer güçlü ise çatışmayı uzlaşmayla çözümlenebilir ancak yöneticinin zayıf kaldığı bir durumda çatışma tekrar başlayabilir (Türkel, 2000). Bu yöntemi kullanan yönetici karşıdaki kişiye amirin kim olduğunu hatırlatarak, sorunların kendi istediği şekilde çözümlenmesini istediğini belirten bir mesaj vermektedir. Bu yöntem çok sık kullanılması örgüt çalışanları üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır (Budak ve Budak, 2010).

**1.10.4. Kaçınma:** Bu çatışma yönetim stiliyle sorunlar görmemezlikten gelinir. Yönetici çatışmanın bir tarafı olmayarak ona doğrudan bir müdahalede bulunmaz. Çatışmanın çözümlenmesi için gerekli kararlar bilerek geciktirilir (Koçel, 1999). Bu yöntem kısa vadede etkili olurken, uzun vadede bir çözüm yaratmamaktadır. Bu nedenle daha sonradan bir karşılaşma yaşanması kaçınılmaz olacaktır (Can,2002). “Ancak çatışmanın önemsiz olduğu durumda, çatışmanın taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde yararlı olabilir” (Budak ve Budak,2010: 214). Bu strateji, tarafların daha uygun olduğu bir zamanın beklenmesi amacıyla uygulanan bir yöntemdir. Eğer çatışma her iki tarafa da zarar verecek bir nitelik taşıyorsa taraflar çatışmadan uzak durabilirler. Bu yüzden genellikle bir çatışma olduğu açıkça kabul edilmez (Karip, 2010).

**1.10.5. Uzlaşma:** Bazen ulaşılmak istenen hedefler, o hedeflere ulaşmak için harcadığımız zamana, uğraşa ve tarafların arasının açılmasına

değmeyebilir. İşlerin adaletli paylaşılması Yapılması gereken bir iş adil bir şekilde paylaşılınca daha çabuk yerine getirilebilecekse, uzlaşma iyi bir seçimdir. Uzlaşma, rakibi işten çekilmeye zorlamaya ve önemsiz bir sorunu çözmek için zaman harcamaya tercih edilmelidir” (Sayers, Bingaman, Graham, ve Wheeler, 1993: 105). “Etkin bir takım çalışması gerektirir. Kişiler empati yapabilmeli ve yaratıcı olmalıdırlar. Fikirler çözüm yolları ile ortaya konmalı, yardımlaşarak sorunun üstesinden gelmeye çalışılmalıdır. Karar ortaklaşa alınmalıdır. Tek taraflı alınan bir karar çözüm getirse bile uygulamada sorunların çıkabileceği unutulmamalıdır” (Kızlıer, ty.: 61).

Uzlaşma stilinde karşılıklı olarak tavizler verildiği için anlaşan taraflar arasında kazanan ya da kaybeden yoktur (Türkel, 2000). “Baskı yönteminin tersine, bu yöntemin avantajı, uzlaşmaya varan tarafların birbirleri hakkında çok daha az gizli kalmış düşmanca duygulara sahip olmalarıdır. Bununla beraber, örgütsel bakış açısından uzlaşma yöntemi zayıf bir sorun çözme yöntemidir. Çünkü, bu çözüm yolu, her zaman örgütün amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmesine hizmet etmemektedir. Bunun yerine, taraflarca ulaşılan çözüm, iki kesimin birlikte yaşamalarına olanak verecek kadar çatışmanın bulunduğu bir ortalama çözümdür” (Şimşek, 2002: 305).

Çatışmaların çözümünde doğru stratejiyi uygulayabilmek çatışmaların yönetiminde büyük önem taşımaktadır. Bu sebepten çatışma yönetim stratejilerinin hangi durumlarda kullanılmasının uygun, hangi durumlarda kullanılmasının uygun olmadığını bilmek önem taşımaktadır (Tablo-2) (Karip, 2010).

**Tablo- 2: Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar**

UYGUN OLDUĞU DURUMLAR	UYGUN OLMADIĞI DURUMLAR
<b>BÜTÜNLEŞTİRME</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Konu karmaşık.</li> <li><input type="checkbox"/> Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli.</li> <li><input type="checkbox"/> Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var.</li> <li><input type="checkbox"/> Problem çözme için yeterli zaman var.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Problem basit.</li> <li><input type="checkbox"/> Acilen karar verilmesi gerekli.</li> <li><input type="checkbox"/> Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor.</li> </ul>

<input type="checkbox"/> Bir taraf problemi tek başına çözemez. <input type="checkbox"/> Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var.	<input type="checkbox"/> Diğer taraf problem çözme becerisine sahip değil.
<b>UYMA</b> <input type="checkbox"/> Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor. <input type="checkbox"/> Konu bir taraf için daha önemli <input type="checkbox"/> Taraflardan biri diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı. <input type="checkbox"/> Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf <input type="checkbox"/> İlişkinin devamlılığı çok önemli	<input type="checkbox"/> Konu sizin için çok önemli. <input type="checkbox"/> Haklı olduğunuza inanıyorsunuz. <input type="checkbox"/> Diğer taraf yanlış ya da haksız
<b>HÜKMETME</b> <input type="checkbox"/> Konu basit/ önemsiz <input type="checkbox"/> İvedilikle karar verilmesi gerekli. <input type="checkbox"/> Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak. <input type="checkbox"/> Astlarla baş edebilmek için zorunlu. <input type="checkbox"/> Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyen bir kararın size maliyeti çok yüksek. <input type="checkbox"/> Astlar kararlar için gerekli yeteneklere sahip değil. <input type="checkbox"/> Konu sizin için çok önemli.	<input type="checkbox"/> Konu karmaşık. <input type="checkbox"/> Konu sizin için önemli. <input type="checkbox"/> Her iki taraf eşit güce sahip <input type="checkbox"/> İvedilikle karara ihtiyaç yok. <input type="checkbox"/> Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip.
<b>KAÇINMA</b> <input type="checkbox"/> Konu basit/ önemsiz <input type="checkbox"/> Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yarardan daha fazla <input type="checkbox"/> Durulma süresine ihtiyaç var.	<input type="checkbox"/> Konu sizin için önemli. <input type="checkbox"/> Karar sizin sorumluluğunuzda. <input type="checkbox"/> Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu. <input type="checkbox"/> İvedilikle çözüm gerekli.
<b>UZLAŞMA</b> <input type="checkbox"/> Tarafların amaçları birbirini dışlıyor. <input type="checkbox"/> Her iki tarafta eşit ölçüde güçlü <input type="checkbox"/> Görüş birliği sağlanamıyor. <input type="checkbox"/> Bütünleştirme ve hükmetme stratejileri başarısız. <input type="checkbox"/> Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var.	<input type="checkbox"/> Bir taraf diğerinden daha güçlü <input type="checkbox"/> Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık.

**Kaynak:** (Rahim, M.A:1992, Akt. Karip, 2010: 71)

## İKİNCİ BÖLÜM

### BÖLÜM III

#### 2.1. STRES KAVRAMININ KAPSAMI

Stres genel anlamıyla kişilerin dışarıdan gelebilecek tepkilere karşı zaman zaman fiziksel, davranışsal ya da ruhsal olarak verebilecekleri olumlu ve olumsuz tepkiler olarak tanımlanabilir. Stres yaşamın hemen her alanında ortaya çıkabilen, ancak tepkileri kişiden kişiye değişebilen bir kavramdır. İnsanoğlu stres kavramından son bir kaç yüzyılda bahsetmeye başlamış olsa ve stresle ilgili konulardaki araştırmalara daha çok yer verse de stresle yaşama insan yaşamında hep var olan bir kavramdı. Eskiden de insanlar avlanma, barınma hayatta kalma mücadelesi gibi birçok durumda stresle karşı karşıya kalmıştır. Günümüzde ise artan nüfusun etkisiyle iş bulmanın güçleşmesi ve uzmanlaşmaların artması nedeniyle işverenlerin çalışanlarda aradıkları niteliklerin artması gibi nedenlerde stres yaşanmaktadır.

17. yy. 'ın ikinci yarısında Robert Hooke dıştan uygulanan güçle elastik nesnelerin aşınması arasında var olan kuralı keşfetti. Elastik cismin şeklindeki değişiklikte uygulanan gücün orantılı olduğunu belirtti. Ancak 100 yıl sonra Thomas Young, Robert Hooke'un bu kuralını tam olarak netleştirerek, tam fiziksel kavramların, şekildeki değişiklikte ve tahrip edici güçle alakalı olduğunu belirtmiştir (Akt. Field, McCabe, Schneidermen, 1985). "İnsan, hayatı boyunca mücadele etmesini gerektiren olaylar ve karşılanmakta zorlanacağı taleplerle karşı karşıya kalır. Bu zorluklarla başa çıkabilmek için zengin kaynak ve donanımlara sahip olan bireyin bu özellikleri, kendisinden beklenenleri karşılamada yetersiz kalırsa, stres ortaya çıkar" (Baltaş, 2002: 6).

"Selye stresin dört değişik biçimini tanımlamıştır:

- Öz gerçekleştirim eksikliği nedeniyle (hipostres) (fiziksel hareketsizlik, can sıkıntısı veya duygu yoksunluğu)- düşük stres

- Uyanıklık sınırlarımızı aştığımızda hiperstres; (aşırı yüklenme veya tükenme tepkisi)
- Tecrübelerimizle ve yaşantımızdaki memnuniyeti ve pozitif mücadeleyi hissettiğimizde; faydalı/ hoş stres
- İçsel ve dışsal olaylar kötü hislere neden olduğunda olumsuz stres” (Keçecioğlu, 2006: 173).

Stres çevresel uyarılara karşı verilen tepkilerdir. Bu yüzden stresin uyarıcı yönlü, tepki yönlü veya her ikisini birden içeren açıklamalarına rastlamak mümkündür. Stres, dış çevreden gelen fırsat, engelleme ve kimi karşılanamayan talepler durumunda kişiler üzerinde meydana gelmektedir (Örnek ve Aydın, 2006). “Başımızdan geçen bir durum veya olay sonucunda stres bizi uyarabilir. Bu olay araba kazası, işyerinde kavga, işini kaybetme veya sevdiğiniz bir kişinin ölmesi gibi, bedensel ya da duygusal bir şey olabilir. Stres aynı zamanda bu olaya karşı bizim bedensel veya zihinsel tepkimiz de olabilir Hatta olmasından endişe ettiğimiz, kafamızdaki veya gerçek olmayan bir tehdide karşı tepki de olabilir; örneğin, işte terfi ettirilmemek gibi” (Losyk, 2006: 26).

Stres, vücudumuzun dışarıdan gelen etkilere karşı verdiği bir cevaptır. Günümüzde stres kelimesi sık sık kullanılmaktadır. Fakat çoğunlukla sinirlilik, gerginlik, endişe, kızgınlık ya da altüst olma, yıkılmışlık anlamları taşımaktadır. Bunlar gerçekte aynı şey olmamakla birlikte, stresin birer parçalarıdır. Başka bir deyişle, bunlar strese verilen cevaplara neden olan etmenlerdir (Tutar, 2002). Her organizma içinde bulunduğu ortamla sürekli uyum sağlamak durumundadır. İçinde bulunulan fiziksel ve sosyal koşullar kişinin bu uyumunu kolaylaştırabilir ya da zorlaştırabilir. Eğer bu uyum bozulmaya başlarsa kişi bedensel ve ruhsal olarak zorlanmaya ve yorulmaya başlar. Bireyin sosyal ve fiziksel çevresinde gelişen koşullara uyum sağlarken ruhsal ve bedensel sınırlarının zorlanmasına stres denir (Cüceloğlu, 2012).

Stresle ilgili yapılan ilk araştırmalarda stresin yıkıcı etkileri olduğu görülmüştür. Bazı kimseler stres karşısında hastalıklara yakalanmışlardır. Günümüzde de bazı bilim adamları kanser hastalıklarının tetikleyicilerinden



biri olarak stresi göstermektedirler. Ancak stres tamamen yıkıcı değildir. Çünkü stresin bazı insanlarda performansı arttırdığı da gözlemlenmiştir. Bu nedenle stresi yıkıcı ve yapıcı stres olarak iki şekilde değerlendirmek mümkündür (Tutar, 2002). Ayrıca stres, istekler ve onların kısıtlanmasıyla da ilgilidir. Kısıtlanan kişi kendini sıkışmış ve baskı altında hissedebilir. Karşı taraftan gelen istekler kişinin istediğini yapmasını engellemekte ya da istemediği şeyleri yapması için onu zorlamaktadır (Can, 2002).

## 2.2. İŞ VE STRES

Günümüzde stres yaratan ortamların başında iş ortamları gelmektedir. Çalışma koşullarının zorluğu, kişilere gereğinden az ya da çok sorumluluk verilmesi, denetimin fazla olması ya da hiç olmaması stresin nedenlerinden bazılarıdır (Şimşek, 2002). “Belirsizlik, bilinmeyen, yetersiz bilgilendirme, eksik veriler, kuşku yaşam boyunca devam eden bir süreç olursa stres de her zaman var olacaktır. Dolayısıyla birey ömür boyu taşıyacağı bedenine stresle birlikte yaşamasını öğretmek zorundadır” (Kızıler, ty: 96). İçinde bulunduğumuz yüzyılda insanlar, ne iş yaparlarsa yapsınlar hayatlarının çoğunu kendi yetenek ve sınırlarını zorlamakla geçirmektedirler. İster kişi kendi işini yapsın, isterse de özel ya da kamu kesiminde çalışıyor olsun, yapmakta olduğu işle ilgili mutlaka stres yaşayacaktır. Bu nedenle örgütsel ve bireysel düzeyde stresin iyi tanınması gerekir. Günümüzde hizmet ya da ürün kalitesinin artırılması çok önemlidir. Bu nedenle hem çalışanlar arasında hem de ast ve üstler arasında nitelikli ve doğru bir yönetimin sağlanması için stres iyi anlaşılmalı ve yönetilmelidir (Ertekin, 1993).

Kişi için önemli olan bir konunun sonucu belirsiz ise birey strese girer. Yaşamının büyük bir bölümünü, rekabet ve risklerin olduğu iş ortamında geçiren insanlar modern çağın getirdiği ve gittikçe artan bir stres altındadırlar (Can, 2002). Yaşadığımız bu yoğun hayat temposunda her gün bir stres ortamı oluşmaktadır. Hiç kimsenin hiçbir hastalıktan muaf olmadığı gibi bu evrende hiçbir çalışan da stresten muaf değildir. Fabrikalarda çalışanlar, öğretmenler, maden işçileri, işletme yöneticileri, kamu bürokratları, hemşireler ve şoförler her gün farklı stres ortamı ile karşılaşmaktadırlar.

Stresin etkisinin azaltılması çalışanın kendisine fayda sağladığı gibi, ülke ekonomisine de fayda sağlayacaktır (Karakılçık, Erkul ve Usta, 2004).

### **2.3. STRESLE BAŞA ÇIKMA**

Stresin nasıl algılandığı tamamen kişinin kendisiyle ilgili bir durumdur. Kişinin olayları nasıl değerlendirdiği ve çözdüğü stres yaşanmasında en önemli etkidir. Aynı sosyal ve fiziksel çevrede yaşayan insanlardan bir kısmının çok gerginken diğer bir kısmının çok rahat olduğu gözlemlenebilir. Bu nedenle stresin algılanma derecesi kişiden kişiye değişebilir (Cüceloğlu, 2012). Buna sebep bireyin kişilik ve genetik özellikleri olabileceği gibi, sonradan öğrendiği stresle başa çıkma yöntemlerini uygulaması da olabilir. Stresle başa çıkmak için stres hakkında bilgi edinmek, spor yapmak, müzik dinlemek, hobi edinmek, yavaş hareket etmeye, yemeye ve konuşmaya çalışmak, rahat oturmak, kitap okumak stresle başa çıkmamızı kolaylaştıracaktır (Dökmen, 2008: 44).

Stresle başa çıkarken farkında olmadan, bilinçsiz bir biçimde uyguladığımız bazı yöntemler vardır. Bunlar alışkanlıklar sonucunda geliştirilmiş savunma mekanizmalarıdır. Kişi yaşadığı gerilim ve stresi azaltmak için bir teknik kullandığının farkında değildir. Bu nedenle kişinin farkında olmadan kullandığı bu mekanizmaların yönetimi mümkün değildir. Ancak bilinçli olarak kullandığımız stresle başa çıkma teknikleri, öğrenme sonucu elde ettiğimiz davranışları içerir (Tutar, 2007). Bireyin stresle başa çıkarken kullanabileceği tanınmış tekniklerden biri "DKBY" modelidir. Bu modelde hayatı nasıl adım adım kontrol altına alıp, nasıl yöneteceğimiz anlatılmaktadır. DKBY modelinde stres nedeniyle oluşabilecek zararların ne şekilde yararlı hale getirilebileceği gösterilmektedir (Tablo- 3) (Tutar, 2007).

**Tablo- 3: Stresle Başa Çıkmada DKBY Modeli**

<p><b>D</b> <b>Değiştir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Stres kaynağıyla yüzleş</b></li> <li>✓ <b>Yardım iste</b></li> <li>✓ <b>Zamanı iyi kullan</b></li> <li>✓ <b>“Hayır” demeyi öğren</b></li> <li>✓ <b>Arada bir mola ver</b></li> <li>✓ <b>Stres kaynağını önceden tahmin et</b></li> </ul>
<p><b>K</b> <b>Kabul et</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Düşünce tarzını değiştir</b></li> <li>✓ <b>Kaygıyı bırak</b></li> <li>✓ <b>Öfkene hakim ol</b></li> <li>✓ <b>Durumu daha da kötüleştirme</b></li> </ul>
<p><b>B</b> <b>Boş ver</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Vazgeçmeyi öğren</b></li> <li>✓ <b>İşleri üst üste ekleme</b></li> <li>✓ <b>Neden boş vermen gerektiğini bil</b></li> <li>✓ <b>Denge kur</b></li> <li>✓ <b>“A tipi davranıştan kaçın</b></li> <li>✓ <b>“B” tipi davranış edin</b></li> </ul>
<p><b>Y</b> <b>Yaşam Tarzını</b> <b>Yönet</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Negatif mücadeleden kaçın</b></li> <li>✓ <b>Pozitif yaşam tarzını benimse</b></li> <li>✓ <b>Diyet yap</b></li> <li>✓ <b>Egzersiz yap</b></li> <li>✓ <b>Rahatla</b></li> <li>✓ <b>Destek al</b></li> </ul>

**Kaynak:** (Braham, Barbara J., Akt. Tutar, 2007: 271)

Kendimizi aşırı stresten koruyarak, yaşam kalitemizi yükseltmek amacıyla verilen tepkilere stres yönetimi denir. Bu yöntemler üçe ayrılır. Birincisi çevresel, ikincisi zihinsel ve üçüncüsü de fiziksel yöntemlerdir. Bunlardan bazıları fiziksel sağlığımızı kötü yönde etkileyen ve psikolojik olarak da tükenmişlik noktasına gelmemize neden olabilecek etkisiz

yöntemlerdir. Bu yöntemlerden en etkili olanları kişinin yaşamına ve kişilik özelliklerine uygun olup onu zorlamayacak olanlardır.

- Çevreye Yönelik Yöntemler
- Zihne Yönelik Yöntemler
- Bedene Yönelik Yöntemler
- Çok yönlü Olanlar( Durumu ve Duruma Gösterilen Tepkileri Değiştirme) (Akyar, 2012).

**2.3.1. Çevreye Yönelik Yöntemler:** Zamanı iyi planlamak ve onları yazıya dökmek, düzenli olmak, işleri doğru kişilere paylaşmak, sorunları sistematik bir şekilde çözümlenmek stresle başa çıkmamada önemli tekniklerdir (Akyar, 2012).

**2.3.2. Zihne Yönelik Yöntemler:** Kişi eğer olumsuz düşüncelerini fark eder ve bunları olumlu düşüncelerle değiştirebilirse, stresle daha kolay başa çıkabilir (Akyar, 2012). Etkili bir iletişim kurabilmek için “Sen” li cümleler yerine , “ben”li cümleler kurulmalıdır. Koşul bildiren ve ” – malı”, “ –meli” ekleri içeren cümleleri kullanmayın. Dağınık ve sıkışık ortamlarda çalışmayın. Kısa vadeli hedefler belirleyin. Stresiz bir yer hayal edin. Zihninizde olumlu hisler yaşadığınız ortamları örneğin beyaz kumsal, mavi gökyüzü gibi yerleri hayal edin.

**2.3.3. Bedene Yönelik Yöntemler:** Egzersiz yapmak, gevşeme ve solunum egzersizleri yapmak, beslenme alışkanlıklarını düzenlemek, stres yaratan kafeinli içecekler, kakao, çikolata, vb. içecek ve yiyeceklerden uzak durmak stresi azaltmak için uygulanabilecek bedene yönelik önlemlerdendir (Akyar, 2012).

**2.3.4. Çok Yönlü Olanlar:** Gevşeme yolları, meditasyon, yoga, gibi hem beden hem de zihnin rahatlamasında etkili olan yollardır (Akyar,2012).

Yürüyüşler yapmak, hobilerimizle ilgilenmek, kendimizi huzurlu olduğumuz bir yerde hayal etmek de stresin etkilerini azaltmaya yardımcı olacaktır.

## **2.4. STRES BELİRTİLERİ**

Olumsuz strese karşı kişilerin verdiği tepkiye “Genel uyum sendromu” denir (Şimşek, 2002). Yoğun bir strese maruz kaldığımızda vücudumuz alarm çalmaz ancak bazı uyarı sinyalleri verir (Norfolk, 1989).

**2.4.1. Fiziksel Stres Belirtileri:** Tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, terleme, nefes darlığı, yorgunluk, hazımsızlık, baş ağrısı, alerji, ülser, gastrit, astım, kalp damar hastalıkları, kalp krizleri, felçler, kanserler, ölüm (Akyar, 2012). Kalp atışlarında ve soluk alıp verişte hızlanma olur. Yüzün rengi solar, el ayak soğur, tüyler diken diken olur, boğulma ya da bayılma hissi oluşur. Tuvalete gitme ihtiyacı ve hazımsızlık oluşur, vücut kaslarında gerginlik yaşanır, korku ve heyecan duyguları ortaya çıkar (Şahin, 2010).

**2.4.2. Psikolojik Stres Belirtileri:** Kaygı bozuklukları, depresyon, aşırı sinirlilik, gerginlik, geçimsizlik, işbirliğinden kaçma, sürekli endişe, yetersizlik duygusu, yersiz telaş stresin psikolojik etkilerindedir (Akyar, 2012).

**2.4.3. Davranışsal Stres Belirtileri:** Uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık, yeme alışkanlığında artış, sigara kullanma, alkol- madde bağımlılığı, saldırganlık stresin davranışsal belirtileridir (Akyar, 2012). Yüksek sesle ve gergin konuşma, şiddet içerikli davranışlar sergileme de stresin davranışsal diğer belirtilerdir.

## 2.5. STRES KAYNAKLARI

Stres doğurabilecek kaynakları üç ana grupta toplayabiliriz:

**2.5.1. Bireysel Stres:** İnsanın ihtiyaçlarından doğan, hedeflerine ulaşma isteği onun için her zaman güdüleyici bir unsur olmuştur. Ancak ihtiyaçların karşılanması güçleştiğinde kişiyi bunaltarak, içsel bir stresin oluşmasına neden olur (Keçecioğlu, 2006). Aile içindeki sıkıntılar, ilişkilerin yıpranması, çocuk yetiştirmede yaşanan güçlükler kişisel problemler iş yaşamına da yansır. Diğer bir önemli sorun da ekonomik sıkıntılardır. Kişilerin yaşadığı en önemli bireysel stres kaynaklarının başında; aile fertlerinden birinin ölümü, hastalık, boşanma, hamilelik, çocukların asiliği, cinsel problemler, yer değiştirme, uyuma alışkanlıklarındaki büyük değişiklikler, hatta bayram tatili ve yıllık izinler gibi sebepler bulunmaktadır (Can, 2002).

**2.5.2. Örgütsel Stres:** İnsanlar günlerinin büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. İş yaşamında stres ve gerginlik yaratacak birçok neden olabilir. Stres, kişide kaygı seviyesini artırırken, uyku problemleri, kilo artışı, madde kullanımının artması, öfke patlamaları ve depresyon gibi birçok soruna da sebep olmaktadır. Çalışma şevkini kaybetmiş, dikkati dağınık, öfke kontrolünü sağlayamayan kişilerde iş verimi azalırken, çevresiyle olan sosyal ilişkilerinde de sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu da iş başarısını düşürerek, kısır bir döngü oluşmasına neden olacaktır (Bozkurt, Uluğ, Çelik, Oktuğ, İçellioğlu, Özden ve Soysal, 2010).

Bu stres faktörlerini dokuz alt grupta inceleyebiliriz:

**2.5.2.1. Çalışma Koşulları ve İş Güçlüğü:** Çalışma koşullarının ağırlığı ve işin zorluğu çalışanların iş hayatının en önemli stres kaynaklarındandır. Çalışılan ortamın risk içermesi, tehlikeli, gürültülü, mikroplu, zehirleyici oluşu veya oluşma tehlikesinin bulunması, kişinin sürekli bir alarm durumunda yaşamasına neden olacaktır (Eren, 2001).

**2.5.2.2. İş Gerekerinden Kaynaklanan Stres Yapıcılar:** Görev paylaşımı ve işleyişteki aksaklıklardan kaynaklanan sorunlar kişide stres oluşturabilir. Zaman zaman kişiler kaldıramayacakları bir iş yükünün altına girebilirler. Kişiden beklenenler onun zihinsel ve bedensel gücünü aşabilir. İş kalitesi azalabilir, işler zamanında yetiştirilemez, yanlış veya noksan iş görülebilir. Bu sebepten kişi üzerinde stres oluşabilir (Eren, 2001).

**2.5.2.3. Örgütsel Rollerden Kaynaklanan Stres Yapıcılar:** Rol çatışması, rol belirsizliği, rol çakışması, aşırı yüklenen rol ve rol rekabetini doğurur (Keçecioğlu, 2006: 175). Örgüt içinde çalışanların rolleri zaman zaman problem yaratabilmektedir. Rol çatışması, çalışanın aynı anda iki ya da daha fazla rolü gerçekleştirmek zorunda oluşu ve rollerden birinin ya da bir kaçının gereklerinin, diğer rollerin gereklerine uymayı güçleştirmesidir. Rol belirsizliği ise, bireyin rolünü olması gereken şekilde yerine getirebilmesi için alması gereken görevin niteliği ve miktarının, gerçekte sahip olduğu görevin niteliği ve miktarından farklı olması sonucunda ortaya çıkar. Örgüt içinde çalışanların birden fazla üste bağlanması, birbirinden çok farklı olan işlerin kişiye yüklenmesi, bireyin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerle örgütteki rolünü gereken şekilde yerine getirememesi strese neden olmaktadır. Örgütte sorumlulukların yeterince belirlenmemiş olması ya da aşırı özerklik verilmesi çalışanlar için yine bir stres kaynağı olabilmektedir (Bozkurt vd. 2010).

#### **2.5.2.4. Mesleki Gelişimden Kaynaklanan Stres Yapıcılar:**

Çalışanların kariyerlerinde yükselmemesi, başarı elde edememesi ya da tam aksine, çok hızlı yükselmesi, başarıya erken ulaşması da strese neden olmaktadır. Ayrıca iş hayatına yeni atılan birisiyle, daha önce iş deneyimi olan birinin yaşadığı stres düzeyi birbirinden farklıdır. Mesleki hayatında kendisine küçük hedefler koyarak ilerleyen bireylerin stres düzeyinin, beklentisi çok yüksek olan ve ulaşılması zor hedefler koyan bireylere göre daha düşük olduğu görülmektedir (Bozkurt vd. 2010).

**2.5.2.5. Kişilerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Yapıcılar:** Her iş yerinde gerek amirler gerekse meslektaşlar arasında yaşanan tüm çatışmalar strese neden olur. Kişilik çatışmaları, uyumsuzluk, işle ilgili önceliklerin ve bunların yürütülmesiyle ilgili uygulanan yöntemlerin farklılığı, en ufak işlerde bile yaşanabilen lüzumsuz gerilimler bunlara örnek olarak verilebilir. Sorun nereden kaynaklanırsa kaynaklansın kişiler arasındaki ilişkilerin yarattığı problemler, çözümü en zor olanlardır. Örnek olarak iş yerinde yaptığınız iş nedeniyle yeterince takdir görmüyor ve bunu amirinizle konuşmakta zorlanıyorsanız o işi yapmaya devam edebilirsiniz. Ancak öyle bir an gelir ki olmadık bir anda bir patlama yaşayabilir ve ilişkinizi daha kötü bir hale sokabilirsiniz (Şahin, 2010).

**2.5.2.6. Yönetim Tarzından Kaynaklanan Stres Yapıcılar:** Kurumda denetim, yetki kargaşası, yanlış yönetim, performans denetleme, ücret politikası, kararlara katılamama, çatışmalar strese neden olur (Kızıler, ty: 96). Bazı yöneticilerin yönetim tarzı çalışanlar üzerinde stres yaratabilmekte ve yöneticinin kendisini bir stres kaynağı olabilmektedir. Bu yöneticiler genellikle çalışanların bireysel özelliklerine yeteri kadar değer vermemekte, çalışanı yalnızca bir üretim faktörü olarak görmektedir. Sonuç odaklı olan bu yaklaşımla çalışan, üzerinde zaman baskısını fazlasıyla hisseden ve emirleri yerine getirmesi gereken bir robot olarak görülürken, kararlara katılımına izin verilmemektedir (Bozkurt vd, 2010).

**2.5.2.7. Fiziksel Mekan ve Çevre Koşullarından Kaynaklanan Stres Yapıcılar:** Dar bir alanda, kalabalık içinde, çok soğuk veya çok sıcak, nemli, ışıksız, havasız, gürültülü bir ortamda çalışmak da stres nedenidir (Kızıler, ty). İş yerindeki çalışma mekanının rahatlığı çalışan açısından önem taşımaktadır. Fiziksel çevre şartlarının çalışanın fizyolojik sağlığının yanı sıra psikolojik sağlığını da etkilediği bilinmektedir.



**2.5.3. Çevresel Stres:** Modern iş yaşamında çalışanlar, otomasyona sahip güç ve üretim sistemlerine, tamamen teslim olurken, kendilerini canlı tutan bazı iç dinamiklerini kaybetmişlerdir. Geleceğe dair güvenlerini yitirmişlerdir. Modern dünyadaki yaşam tarzlarının çokluğu ve süreksizliğin getirdiği bu güvensizlik de bir stres kaynağıdır. Sistem gelişerek mükemmelleştikçe, aşırı organize edilmiş, mekanikleşmiş ve yönlendirilmiş bir ortam ortaya çıkmaktadır. Bu da insanları gelişigüzel değerlendirerek, onları birer nesne konumuna indirgemektedir (Tutar, 2007).

## 2.6. STRESİN ETKİLERİ

Stres nedeniyle verdiğimiz tepkilerin uzun sürede kronikleşen bazı hastalıkların oluşmasına neden olduğu bilinmektedir. Hastalıkların ortaya çıkış süresi, yaşanan stresin yoğunluğu ve sıklığı arttıkça daha da kısalmaktadır. Bu hastalıklar içinde yüksek tansiyon, baş ağrısı, kalp hastalıkları gibi fiziksel rahatsızlıklar olabildiği gibi psikolojik ya da zihinsel rahatsızlıklar da olabilmektedir. İnsandan insana değişiklik göstermekle birlikte kişiler stres karşısında geri çekilme, kabullenme, karşı koyma gibi psikolojik tepkiler verebilirler. Bunun yanında korku, endişe, depresyon gibi duygusal sorunlar da ortaya çıkabilir. Zihinsel düzeydeki sorunlardan bazıları da dikkatin azalması, zihni bir konu üzerinde toplayamama, aşırı unutkanlık ve takıntılı düşünceler (Akyar, 2012).

**2.6.1. Stresin Birey Üzerindeki Etkileri:** Aşırı düzeydeki ve kişiyi olumsuz etkileyen stres birçok zararlı sonuçlara neden olabilmektedir. Bunlar; terleme, nefes darlığı, tansiyon yükselmesi, sindirim bozuklukları, yorgunluk, baş ağrısı, kalp damar hastalıkları gibi fiziksel bir takım sıkıntılar ortaya çıkarabilir. Bunun yanında geçimsizlik, öfke, depresyon, kaygı bozuklukları, işbirliğinden kaçınma, endişe, yetersizlik duygusu gibi psikolojik sorunlar da meydana gelebilmektedir. Aynı zamanda davranışsal etkilere neden olabilmektedir. Örneğin sigara, alkol ve madde bağımlılığı oluşumuna, uykusuzluğa ya da aşırı uyuma isteğine, iştahsızlığa ve şiddet eğilimine neden olabilmektedir (Akyar, 2012).

**2.6.2. Stresin Örgüt Üzerindeki Etkileri:** Stres yüklü kişiler çalışma ortamlarına da bu stresi yayarlar. Bu sayede kendilerini ve sosyal çevrelerini etkileyerek yarattıkları sorunlarla çalışma ortamı için bir tehdit oluştururlar. Kişinin işe devamsızlığı veya geç gelme alışkanlığı, çevresindekilerle kötü ilişkiler içinde olarak çözüm oluşmasına engel oluşu, verimliliğin düşmesine, iş dönüşüm oranlarının yükselmesine, iş tatminsizliğine, performans düşüklüğüne, sorumsuzluklara, işe karşı ilgisiz davranmalara ve zaman kayıplarının oluşmasına neden olur (Artan, 1986).

## 2.7. STRESİN SONUÇLARI

Stresin belli bir düzeyde var olması insan için gerekli ve onun yararına olan bir yapıya sahipken, belli bir düzeyin üzerine çıkan stres kişinin çalışma performansını azaltıp ve iş yapmasını engelleyebilir (Şekil-7) (Baltaş-Baltaş,2002).



**Şekil- 7: Çeşitli Yaşantılarla Stres Arasındaki İlişkiyi Gösteren**

### **Pratik Model**

(Baltaş- Baltaş, 2002: 68)

**2.7.1. Olumlu Stres:** İş ve öğrencilik hayatında yaşanan stresler, kişiyi başarıya ulaştırma yönünde itici birer güçtürler. Bu sayede birey psikolojik ve sosyal yönden gelişme kaydedebilir. Eğer kendimizi enerji dolu hissediyor,

hızlı ve kolay kararlar alabiliyor ve baskılar altında soğukkanlı kalabiliyorsak olumlu stres altında çalıştığımızı söyleyebiliriz (Şahin, 2010).

**2.7.2. Olumsuz Stres:** Meydana gelen olumsuz stres kişi üzerinde kısa dönemde kas gerilimi ve kan basıncında artma, uzun dönemde baş ağrısı, yorgunluk, kalp hastalıkları, kanser gibi kronik hastalıklara dönüşebilir. Stresin duygusal düzlemde yarattığı karamsarlık, kaygı ve öfke gibi duygularsa, depresyon, kronik davranış bozukluğu, panik atak gibi psikolojik rahatsızlıklara zemin hazırlayabilir (Bozkurt, vd, 2010).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Erol (2009) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kendileri ile yaşadıkları çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini; daha sonra sırayla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stilini kullandıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin kullandığı çatışma yönetim stillerinden öğretmenler üzerinde en çok stres yaratan stilin hükmetme olduğu; daha sonra sırasıyla kaçınma, tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stillerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stillerinin öğretmenlerin stres düzeyleri ile ters yönde bir ilişkiye sahipken, hükmetme stilinin düz yönde bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, branş, yaş ve kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarına bakıldığında;

a) Bayan öğretmenlerle erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarına ilişkin yapılan t-testi sonucunda sadece hükmetme çatışma yönetim stili için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Diğer çatışma yönetim stili aritmetik ortalamaları arasında ise anlamlı bir fark bulunamamıştır.

b) Evli ve bekâr öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamalarına ilişkin cevaplarına ait ortalamalar arasında istatistik açıdan manidar bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

c) Öğretmenlerin branşlarına göre vermiş oldukları cevapların beş çatışma yönetimi stili içerisinde sadece ödün verme stili için istatistiksel olarak anlamlı düzeyinde manidar bir fark vardır. Buna göre; ödün verme çatışma yönetim stratejisi hariç, farklı branşlarda benzer algılamalar olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, branş, yaş ve kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında, öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının kendilerinde yarattığı stres düzeyine ilişkin sorulara verilen cevaplara göre her iki grubun da aynı görüşü benimsediği sonucuna ulaşılmıştır. Evli ve bekar öğretmenlerin stres algılamalarının birbirinden farksız olduğu %95 güvenirlilikle söylenebilir.

Görün (2009) yapmış olduğu bir çalışmada, beden eğitimi öğretmenlerinin yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri algılarına bakıldığında sırasıyla problem çözme(tümleştirme), uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini algıladıkları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin kişisel değişkenler dikkate alındığında; kıdem yılı değişkeninin öğretmenlerin çatışma yönetimi algıları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yağcıoğlu (1997) bir firma çalışanları ve yöneticileriyle yaptığı çalışmasında; kişilerin hem üstleri/ amirleri hem de astları ile an fazla bütünleştirme (tümleştirme) stilini kullandıkları bulunmuştur. Daha sonra sırası ile uzlaşma, alttan alma(ödün verme), hükmetme ve kaçınma stillerini kullandıklarını bulmuştur.

Gümüseli (1994) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kendileri ile aralarında çıkan çatışmaları en çok tümleştirme, daha sonra sırasıyla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve en az da hükmetme çatışma yönetim stilini kullanarak çözümlendiği tespit edilmiştir. Yönetim konusunda yapılan hizmet içi eğitimlere katılma sayısındaki artışa paralel olarak müdürlerin hükmetme stilini kullanma eğilimlerinde bir azalma olmuştur. Müdürlerin yönetim konusunda katıldıkları hizmet içi eğitim sayısındaki artışa paralel olarak, öğretmenlerin tümleştirme ve uzlaşma yönetim stillerinin kullanımına ilişkin algılarında düzenli bir artış görülmüştür.

Sözen (2002) İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan ilköğretim okul müdürlerinin çatışma yönetme stilleri ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi adlı araştırmasında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin

çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini daha sonra sırayla uzlaşma, hükmetme, kaçınma ve en az ödün verme stilini kullandıkları tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında kaçınma stili dışındaki stillerde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin stres düzeyleriyle ters yönde bir ilişkiye sahipken hükmetme stilinin düz yönde bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. En fazla stres yaratan stilin hükmetme olduğu en az stres yaratan stilin ise uzlaşma olduğu belirtilmiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin cinsiyete, medeni duruma, kıdeme ve yaşına bağlı stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonuçlarına varılmıştır (Övün, 2007).

H. İsmail Akbudak (2010) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde, ilköğretim okul yöneticileri liderlik davranışları ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu, liderlik davranışlarının öğretmenlerin stres düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri liderlik davranışları ile öğretmenlerin stres düzeylerinde kıdem yılı, yaş grubu ve gelir düzeyinde anlamlı farklılık görülmüştür.

Övün (2007) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenlerin, okul müdürleriyle aralarında çıkan çatışmalarda en çok tümleştirme stilini daha sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma, en az ise hükmetme stilini kullandıkları tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde yarattığı stres düzeyine bakıldığında ise en fazla stres yaratan stilin ödün verme, en az stres yaratan stilin ise tümleştirme stili olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim stilleriyle, bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Tümleştirme stili, ödün verme ve uzlaşma stilini kullandıkça öğretmenlerin stres düzeyi düşmekte, hükmetme stili ne kadar çok kullanılırsa öğretmenlerin stres düzeyi o ölçüde artmaktadır.

Adams (1989) orta dereceli okullarda çatışma algıları, çatışma yönetim türleri ve uzlaşmayı incelediği bir araştırmasında yöneticilerin baskıcı yöntemleri daha fazla kullandıkları ve stratejilerden kaçındıkları okullarda

çatışma düzeyinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerin, çatışma yönetimi stratejilerinin kombinasyonunu kullandıklarını ancak problem çözme stratejilerini diğer stratejilerden daha çok kullanma eğiliminde oldukları bulunmuştur. Yöneticilerin çatışmanın üstesinden gelmede ve uzlaştırma geliştirmede başarılı olmalarının, o okulun amaçlarına ulaşmasında etkili olduğu ve başarıyı arttıran temel faktörler arasında yer aldığı belirtilmiştir. Akpınar (2008) tarafından yapılan bir araştırmada da yönetsel sorunların öğretmenler üzerinde orta düzeyde stres kaynağı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Johnson (1991) çatışma yönetimi eğitiminin öğretmenlerin çatışma yönetim biçimleri üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmada çatışma yönetiminde eğitim görmeyen, çatışma yönetim biçimlerini etkilediğini, eğitimle sunulan bilgi ve becerilerin okul ortamında da uygulanabileceği belirlenmiştir. Dabrowski (1991) banliyö lisesinde çalışan öğretmenlerin stres ve tükenme düzeylerinin belirlenmesini amaçladığı araştırmasında, mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve branş faktörleri dikkate alındığında kadın ve erkek öğretmenler arasında stres düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Öğretmen stresinin nedenleri arasında kararlara katılamama faktörlerinin bulunduğunu da belirlemiştir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM**

#### **4.1. ARAŞTIRMA MODELİ**

Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleriyle, bu stillerin öğretmenler üzerinde yarattığı stresin belirlenmesinde ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin; öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre farklarının ve öğretmenlerin stres düzeyleriyle ilişkisinin belirlenmesinde genel tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırma geçmişte ya da halen devam eden bir durumu var olduğu haliyle betimlemeyi amaçlayan bir çalışmadır.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin, okul müdürlerinin uyguladığı çatışma yönetimi stillerine dönük algıları ile öğretmenlerin stres algılarının ilişkisini araştırmaktır. Aynı zamanda bu çalışmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin uyguladığı çatışma yönetimi stillerine dönük algıları ile öğretmenlerin stres algıları, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, bitirdiği okul, branş, kıdem, o okuldaki çalışma süresi ve okul türü) karşılaştırılmaktadır.

#### **4.3. PROBLEM CÜMLESİ**

Öğretmenlerin algısına göre okul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetimi stilleriyle, öğretmenlerin stres düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

#### **4.4. ALT PROBLEMLER**

1- Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri, çatışma yönetim stillerinden her birini ne sıklıkta kullanmaktadırlar?

2- Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri öğretmenlerin cinsiyetine, yaş gruplarına, medeni durumuna bitirdiği okula, branşına, kıdemine, o okuldaki çalışma süresine



ve okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?

3- Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi, öğretmenlerin cinsiyetine, yaş gruplarına, medeni durumuna, bitirdiği okula, branşına, kıdemine, o okuldaki çalışma süresine ve okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?

4- Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri öğretmenlerin stres düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?

5- Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

#### **4.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Günümüz şartlarında insanlar yaşamlarını, beklentilerin çok yüksek olduğu, stresli ve rekabetçi bir ortam içinde sürdürmektedirler. Bu stres ortamında yöneticilerle çalışanların arasında gerçekleşen sorunların çözümü iş verimi ve çalışma azminin artırılması, özverili ve uyumlu bir örgüt ikliminin oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır. İnsanın olduğu yerde çatışmanın varlığı kaçınılmazdır. Toplumun şekillendirildiği okul ortamlarında da gerek iletişim eksikliğinden, gerek kişisel farklılıklardan, gerekse örgütsel yapılanmadan kaynaklanan sorunlar nedeniyle çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Ancak bu çatışmaların doğru ve ehil ellerde yönetilmesinin, örgütün amaçlarına ulaşmada fayda sağlayacağı da bilinen bir gerçektir. Okul müdürlerinin, öğretmenlerle yaşadıkları çatışmaları uygun yöntemleri kullanarak çözümlenmeleri okulun yararına olacaktır. Çatışmaları okulun faydasına olacak şekilde yönetebilen bir okul müdürü yeni ve yaratıcı çözümler geliştirilmesine fırsat sağlayarak, okulun etkililiğini arttıracaktır. Çatışmaların etkili biçimde yönetilememesi sonucu öğretmenlerin çalışma isteği azalacak, işlerine isteksiz giden öğretmenlerin verimi düşecektir. Artan stres ortamının etkisiyle oluşabilecek fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar iş

verimini düşürecektir. Okulun eğitim öğretim düzeyi de bundan olumsuz yönde etkilenecek, böylece örgüt hedeflenen amaçlarına ulaşamayacaktır. Bu araştırma; MEB'e bağlı ilk ve ortaokullarda müdürlerin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalarda, çatışma yönetim stratejilerini ne sıklıkta kullandıklarını ortaya koyması ve çatışma sonucunda okul müdürlerinin uyguladığı çatışma yönetim stillerinin, öğretmenlerin stres algısıyla ilişkisinin anlaşılması bakımından önemlidir. Ayrıca araştırma ile elde edilecek sonuçların, ilk ve ortaokul yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin bilgi ve becerilerin kazandırılması için gerekli programların hazırlanmasında önemli bir işleve sahip olacağı düşünülmektedir. Ülkemizde, çatışma yönetimi ve stres ile ilgili yapılmış çalışmaların yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin okullardaki anlaşmazlıklarda kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin stres algıları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmanın araştırmacılara veri ve kaynak sağlayarak yol göstereceği düşünülmektedir.

#### **4.6. SINIRLILIKLAR**

- 1- Araştırma kapsamına alınan okullar, 2013-2014 eğitim öğretim yılı İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesindeki ilk ve orta devlet okulları ile sınırlıdır.
- 2- İlk ve ortaokul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetim stratejileri, öğretmen algılarıyla sınırlı tutulmuştur.
- 3- Bu çalışmada stres kavramı, öğretmenlerin genel stres algılarıyla sınırlı tutulmuştur.

#### **4.7. ARAŞTIRMANIN EVRENİ**

Bu araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılı eylül ayında; İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesindeki devlet ilk ve ortaokullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

#### 4.8. ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesindeki toplam 97 ilk ve ortaokuldan araştırmacının ulaşabildiği 16 okuldaki 300 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmen anketlerinde eksik bilgi girişi olması nedeniyle sadece 267 tanesi değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

#### 4.9. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.

Araştırmada iki farklı form kullanılmıştır:

**4.9.1. Öğretmen Tanıma Formu:** Öğretmenlerin bireysel özelliklerine ilişkin “Öğretmen Tanıma Formu” verilmiştir. Bu form yardımı ile öğretmenlerin cinsiyeti, yaş grubu, medeni durumu, bitirdiği okul, branşı, meslek kıdemi, o okuldaki çalışma süresi ve okul türü ile ilgili bilgiler toplanmıştır.

**4.9.2. Örgütsel Çatışma Envanteri:** Çalışmadaki verileri toplamada iki araç kullanılmıştır. Bunlardan çatışma yönetimi stillerini belirlemek için ölçeğin sol tarafında okul yöneticilerinin sergiledikleri çatışma yönetim stillerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ölçen “Davranışı Gösterme Sıklığı”, sağ tarafında ise bu yöntemlerin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres algısını belirlemek amacıyla oluşturulmuş “Davranışın Yarattığı Stres Düzeyi” bölümü bulunmaktadır. Bu iki bölüm ortak sorular kullanılarak hem yöneticilerin çatışma yönetim stillerini ölçmekte hem de bu çatışma yönetim stillerinin her birinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres algısını değerlendirmektedir.

Araştırmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetim stillerinin tespitine ilişkin “Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin Algılarını Belirleme Anketi” uygulanmıştır. Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) adını taşıyan bu ölçek, beş çatışma yönetim stilini (tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma) ölçen 28

ifadeden oluşan “Örgütsel Çatışma Envanteri” nin Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe’ye uyarlanmasıdır. Bu, 28 maddelik ( 1: çok az; 5: her zaman olmak üzere) 5’li Likert tipinde hazırlanan bir ankettir. Rahim’in geliştirdiği ölçekle (ROCI-II) ilgili bir çok çalışmada faktör analizi yapılmış ve bu çalışmalarda ortaya çıkan beş faktör, ölçeğin beş faktörlü modeli (beş çatışma yönetim stili) desteklediğini göstermiştir (Gümüşeli, 1994). Ölçekte yer alan 28 ifadeden altışar tanesi tümleştirme, kaçınma ve uzlaşma, beşer tanesi ise ödün verme ve hükmetme yönetim stilleriyle ilgilidir. Anketin sol tarafı beş farklı çatışma yönetim stilini okul müdürlerinin ne sıklıkta kullandıklarını ölçmektedir.

Tümleştirme stili, 1., 5., 12., 22., 23., 28. sorularla;  
 ödün verme stili, 2., 11., 13., 19., 24. sorularla;  
 hükmetme stili, 8., 9., 18., 21., 25. sorularla;  
 kaçınma stili 3., 6., 16., 17., 26., 27. sorularla;  
 uzlaşma stili 4., 7., 10., 14., 15., 20. sorularla ölçülmektedir.

Ayrıca seçilen bu ölçek, hem yöneticilerin çatışma yönetim stillerini ne sıklıkta kullandıklarını ölçmekte hem de bu çatışma yönetim stillerinin her birinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres algısını ortaya çıkarmakta kullanılmıştır. Anketin sağ tarafı öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin uyguladığı beş farklı çatışma yönetim stili karşısında öğretmenlerin algıladıkları Anketin sağ tarafı öğretmenlerin algısına göre, okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres algısının ölçülmesini sağlaması amacıyla geliştirilmiştir. Anketin bu bölümü Sözen (2002) tarafından ölçeğe eklenmiştir.

**BÖLÜM II (Öğretmenler için Örgütsel Çatışma Envanteri)- (ÖRNEK MADDELER)**

DAVRANIŞI GÖSTERME SIKLIĞI					DAVRANIŞ BİÇİMLERİ Her hangi bir nedenle iş arkadaşlarımızla aramızda bir farklılık, uyuşmazlık, sorun, anlaşmazlık veya başka bir ifadeyle çatışma olması durumunda, okul yöneticimiz	DAVRANIŞIN YARATTIĞI STRES DÜZEYİ				
Her zaman (5)	Çoğun- lukla (4)	Ara sıra (3)	Az (2)	Çok az (1)		Her zaman (5)	Çoğun- lukla (4)	Ara sıra (3)	Az (2)	Çok az (1)
( )	( )	( )	( )	( )	1. Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	2. Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çaba gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	3. Bizlerle olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	4.Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )

#### 4.10. VERİLERİN ANALİZİ

Elde edilen veriler amaçlar doğrultusunda çeşitli istatistiksel teknikler yardımıyla çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. SPSS 15 paket programı kullanılarak, öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin uyguladıkları çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin bu davranışlar karşısında algıladıkları stres düzeyine ilişkin değişkenler ve öğretmenlerin demografik özellikleri kodlanmıştır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinden her birini ne sıklıkla kullandıklarını tespit etmek için ortalama ve standart sapma puanları hesaplanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum ve okul türü değişkenlerine göre algılarının nasıl farklılaştığını ölçmek için de ortalama ve standart sapma puanları ile t-testi analiz sonuçları bulunmuştur. Öğretmenlerin yaş grubu, bitirdiği okul, branş, kıdem, o okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre algılarının nasıl farklılaştığını bulmak için ise ortalama ve standart sapma puanları ile ANOVA değerleri hesaplanmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerine göre nasıl farklılaştığının tespiti için ortalama ve standart sapma puanları, ANOVA sonuçları ve Scheffe sonuçları hesaplanmıştır.

#### 4.11. ANKETİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI

Veri toplama aracının yapı geçerliliği uzman görüşü ile belirlenmiştir. Alan uzmanlarının görüşlerine göre anket; tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stilinden oluşan beş farklı çatışma yönetim stilini ölçecek nitelikte geliştirilmiştir. Güvenirlik çalışması için 40 kişilik bir öğretmen grubuna ön uygulama yapılmıştır. Bu grup araştırma örneklemini dışında tutulmuştur. Aracın alt ölçeklerinin, güvenilirlik düzeyleri Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Veri toplama aracında yer alan ifadelerden madde toplam korelasyonlarının alt sınırı olarak 0.30 değeri alınmış ve tüm maddelerin yeterli korelasyonlara sahip olduğu görülmüştür.

Çalışma sonucunda yapılan güvenilirlik testinde tümleştirme, Ödün Verme, Hükmetme, Kaçınma, Uzlaşma Boyutlarında Yer Alan İfadelerin

Toplam Madde Korelasyonları ve Boyutlara İlişkin Cronbach Alpha Değerleri şöyledir (Erol, 2009).

Tümleştirme = 0,7817

Ödün Verme = 0,8120

Hükmetme = 0,8942

Kaçınma = 0,7994

Uzlaşma = 0,8624

#### 4.12. TANIMLAR

**Çatışma:** Bireyler arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde oluşan ve iyi yönetilmediği takdirde örgüte zarar verebilecek dinamik bir etkileşim sürecidir (Gümüşeli: 1994). “İki ya da daha fazla kişi veya gruplar arasındaki amaç veya fikir farklılıkları ile fırsat, zaman, yer, para ve donanım gibi kaynakların kıt olmasından doğan anlaşmazlıklardır” (Çoroğlu, 2003; 137).

**Çatışma Yönetimi:** “Çatışmanın örgüt için yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak verimi artırıcı bir unsur haline getirme sürecidir” (Gümüşeli: 1994; 22).

**Çatışma Yönetimi Stili:** Çatışma durumlarında kişilerin belli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimleridir. Bu stiller tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak tanımlanabilir (Rahim: 1983).

**Tümleştirme (Bütünleştirme):** Oluşan bir çatışmada tarafların kendilerine olduğu kadar başkalarına karşı yüksek ilgisini de ifade eden bir çatışma yönetim stilidir. Farklılıkların göz önünde bulundurulduğu, karşılıklı bilgi alış verişinin olduğu, açıklık prensibine dayanır ve herkes tarafında kabul görebilecek çözümler üretmeyi hedefler (Gümüşeli: 1994).

**Ödün Verme (Uyma):** Bir çatışma durumunda bireyin kendisine düşük karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yüksek ilgisini simgeleyen bir çatışma yönetim stilidir. Diğer kişi ve grupların ihtiyaçlarının doyurulmasını sağlamak için farklılıkları önemsememesini, genellikleri vurgulamaya çaba göstermesini

ve kendi ilgilerinden vazgeçmesini temsil eden bir çatışma yönetim şeklidir (Gümüşeli: 1994).

*Hükmetme:* Bir çatışma durumunda taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyumaya daha fazla, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını doyumaya ise daha az önem verdiği durumu temsil eden bir çatışma yönetim şeklidir. Bir diğer deyişle ödün verme stiline tam tersidir. Kazanma kaybetme yaklaşımında karşıdaki kişi ya da grupta girilen yarışma ya da iddiayı kazanabilmek için baskı oluşturulmasıyla kendini gösteren bir stildir (Gümüşeli: 1994).

*Kaçınma:* Tümleştirme stiline aksine bir çatışma durumunda bireylerin hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdiği önemin düşük olduğu durumu temsil eden çatışma yönetim şeklidir. Davadan vazgeçme, sorumluluğu başkasına bırakma ya da geri çekilme davranışlarıyla kendini gösterir (Gümüşeli: 1994).

*Uzlaşma:* Bir çatışma durumunda karşılıklı kabul görecekararlar alabilmek için tarafların kendi istek ve amaçlarından fedakarlıkta buldukları durumu temsil eden çatışma yönetim şeklidir. Bu yönüyle bireyin hem kendi hem karşıdaki kişiler için orta düzeyde bir ilgisini simgeler (Gümüşeli: 1994).

*Stres:* Bu çalışmada stres olgusu, öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin çatışma durumlarında uyguladıkları yönetim stillerinin kendilerinde yol açtığını düşündükleri stres çerçevesinde ele alınmıştır.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 5.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticileri, Çatışma Yönetim Stillerinden Her Birini Ne Sıklıkta Kullanmaktadırlar?

Tablo- 4: Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Puanları

	N	$\bar{X}$	Ss
Tümleştirme	267	3,3920	,84928
Ödün Verme	267	2,9049	,76489
Hükmetme	267	2,6652	,82505
Kaçınma	267	2,8202	,73940
Uzlaşma	267	3,3283	,77109

Tablo-4 'e göre öğretmenler müdürlerinin en çok tümleştirme çatışma yönetim stilini kullandıklarını düşünmektedir ( $\bar{X}=3,3920$ ). Daha sonra sırasıyla uzlaşma ( $\bar{X}=3,3283$ ), ödün verme ( $\bar{X}=2,9049$ ), kaçınma ( $\bar{X}=2,8202$ ) ve en az hükmetme ( $\bar{X}=2,6652$ ) çatışma yönetim stilini kullandıkları görülmektedir.

#### 5.2. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre Farklılaşmakta Mıdır?

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri, öğretmenlerin cinsiyet, yaş grubu, medeni durumu, bitirdiği okul, branş, kıdem, o okuldaki çalışma süresi ve okul türü değişkenlerine göre değerlendirilmiştir.

### 5.2.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Farklılaşmakta Mıdır?

**Tablo-5: Öğretmenlerin Algılarına Göre Müdürlerin Sergilediği Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		N	$\bar{X}$	Ss
Tümleştirme	Kadın	149	3,2461	,81271
	Erkek	117	3,5812	,86398
Ödün Verme	Kadın	149	2,8121	,77468
	Erkek	117	3,0291	,73825
Hükmetme	Kadın	149	2,6966	,81559
	Erkek	117	2,6256	,84222
Kaçınma	Kadın	149	2,7371	,73117
	Erkek	117	2,9316	,73928
Uzlaşma	Kadın	149	3,2204	,76506
	Erkek	117	3,4772	,75109

**Tablo-6: Öğretmenlerin Algılarına Göre Müdürlerin Sergilediği Çatışma Yönetim Stilleriyle Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre t-Testi Analiz Sonuçları**

	t	sd	p
Tümleştirme	-3,247	264	,001
Ödün Verme	-2,315	264	,021
Hükmetme	,695	264	,488
Kaçınma	-2,143	264	,033
Uzlaşma	-2,740	264	,007

Öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin sergilediği çatışma yönetim stilleriyle öğretmenlerin cinsiyet puanları dağılımları Tablo-5'de görülmektedir. Bu tabloya göre erkek öğretmenler ( $\bar{X}=3,5812$ ), kadın öğretmenlere ( $\bar{X}=3,2461$ ) göre, müdürlerin tümleştirme çatışma yöntemini daha çok kullandığını düşünmektedirler. Erkek öğretmenler ( $\bar{X}=3,0291$ ), kadın öğretmenlere ( $\bar{X}=2,8121$ ) göre, müdürlerin ödün verme çatışma yöntemini daha çok kullandığını düşünmektedirler. Öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin sergilediği hükmetme çatışma yönetim stilleriyle

öğretmenlerin cinsiyet puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmama ile birlikte, kadın öğretmenlerin puanları ( $\bar{X} = 2,6966$ ), erkek öğretmenlerin ( $\bar{X} = 2,6256$ ) puanlarından nispeten daha yüksek bulunmuştur. Erkek öğretmenler ( $\bar{X} = 2,9316$ ), kadın öğretmenlere ( $\bar{X} = 2,7371$ ) göre, müdürlerin kaçınma çatışma yöntemini daha çok kullandığını düşünmektedirler. Erkek öğretmenler ( $\bar{X} = 3,4772$ ), kadın öğretmenlere ( $\bar{X} = 3,2204$ ) göre, müdürlerin uzlaşma çatışma yöntemini daha çok kullandığını düşünmektedirler. Tablo-6'da müdürlerin sergilediği tümleştirme ( $t = -3,247$ ,  $p < ,01$ ), ödün verme ( $t = -2,315$ ,  $p < ,05$ ), kaçınma ( $t = -2,143$ ,  $p < ,05$ ) ve uzlaşma ( $t = -2,740$ ,  $p < ,01$ ) çatışma yönetim stilleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Ancak müdürlerin sergilediği hükmetme çatışma yönetim stili öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır ( $t = ,695$ ,  $p > ,05$ ).

### 5.2.2. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmakta Mıdır?

**Tablo- 7: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		N	$\bar{X}$	Ss.
<b>Tümleştirme</b>	0-25	30	3,5500	,77700
	26-30	90	3,3926	,84332
	31-35	61	3,2568	,78739
	36-40	32	3,2656	1,01234
	41-50	39	3,5085	,92397
	51-65	15	3,5889	,66329
	Total	267	3,3920	,84928
<b>Ödün Verme</b>	0-25	30	3,0400	,62234
	26-30	90	2,9022	,81736
	31-35	61	2,8492	,69441
	36-40	32	2,8687	,83721
	41-50	39	2,9590	,85739
	51-65	15	2,8133	,61629
	Total	267	2,9049	,76489
<b>Hükmetme</b>	0-25	30	2,5600	,81096
	26-30	90	2,6067	,82186

	31-35	61	2,7738	,81197
	36-40	32	2,7375	,85826
	41-50	39	2,7692	,87122
	51-65	15	2,3600	,72190
	Total	267	2,6652	,82505
<b>Kaçınma</b>	0-25	30	2,8500	,73023
	26-30	90	2,8370	,79675
	31-35	61	2,7486	,71597
	36-40	32	2,7292	,72556
	41-50	39	2,8718	,70448
	51-65	15	3,0111	,66805
	Total	267	2,8202	,73940
<b>Uzlaşma</b>	0-25	30	3,5556	,73544
	26-30	90	3,3037	,81442
	31-35	61	3,2432	,72876
	36-40	32	3,1979	,85030
	41-50	39	3,4444	,75057
	51-65	15	3,3444	,57551
	Total	267	3,3283	,77109

**Tablo- 8: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p
<b>Tümleştirme</b>	3,486	5	,697	,966	,439
	188,373	261	,722		
	191,859	266			
<b>Ödün Verme</b>	1,019	5	,204	,344	,886
	154,604	261	,592		
	155,624	266			
<b>Hükmetme</b>	3,346	5	,669	,983	,429
	177,720	261	,681		
	181,066	266			
<b>Kaçınma</b>	1,280	5	,256	,464	,803
	144,146	261	,552		
	145,426	266			
<b>Uzlaşma</b>	3,120	5	,624	1,050	,388
	155,040	261	,594		
	158,160	266			

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleriyle öğretmenlerin yaş puanlarının dağılımı Tablo- 7' de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde, 51-65 yaş aralığındaki öğretmenler, okul müdürlerinin tümleştirme çatışma yönetimini, daha genç öğretmenlere göre

daha çok kullandığını düşünmektedir ( $\bar{X}=3,5889$ ). Daha sonra sırasıyla 25 yaşından genç öğretmenler ( $\bar{X}=3,5500$ ), 41-50 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=3,5085$ ), 26-30 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=3,3926$ ), 36-40 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=3,2656$ ) ve en az da 31-35 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=3,2568$ ) okul müdürlerinin tümleştirme çatışma yönetimini kullandığını düşünmektedir. 25 yaşından genç öğretmenler okul müdürlerinin ödün verme çatışma yönetimini, kendilerinden daha büyük olan öğretmenlere göre daha çok kullandığını düşünmektedir ( $\bar{X}=3,0400$ ). Daha sonra sırasıyla 41-50 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=2,9590$ ), 26-30 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=2,9022$ ), 36-40 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=2,8687$ ), 31-35 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=2,8492$ ) ve en az da 51- 65 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=2,8133$ ) okul müdürlerinin ödün verme çatışma yönetimini kullandığını düşünmektedir. 31-35 yaş aralığındaki öğretmenler, okul müdürlerinin hükmetme çatışma yönetimini, diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre daha çok kullandığını düşünmektedir ( $\bar{X}=2,7738$ ). Daha sonra sırasıyla 41-50 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=2,7692$ ), 36-40 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=2,7375$ ), 26-30 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=2,6067$ ), 25 yaşından genç öğretmenler ( $\bar{X}=2,5600$ ) ve en az da 51-65 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=2,3600$ ) okul müdürlerinin hükmetme çatışma yönetimini kullandığını düşünmektedir. 51-65 yaş aralığındaki öğretmenler, okul müdürlerinin kaçınma çatışma yönetimini, daha genç öğretmenlere göre daha çok kullandığını düşünmektedir ( $\bar{X}=3,0111$ ). Daha sonra sırasıyla 41-50 öğretmenler ( $\bar{X}=2,8718$ ), 25 yaşından genç öğretmenler ( $\bar{X}=2,8500$ ), 26-30 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=2,8370$ ), 31-35 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=2,7486$ ) ve en az da 36-40 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=2,7292$ ) okul müdürlerinin kaçınma çatışma yönetimini kullandığını düşünmektedir. 25 yaşından genç öğretmenler, okul müdürlerinin uzlaşma çatışma yönetimini, yaşça büyük öğretmenlere göre daha çok kullandığını düşünmektedir ( $\bar{X}=3,5556$ ). Daha sonra sırasıyla 41-50 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=3,4444$ ), 51-65 yaş aralığındaki

öğretmenler ( $\bar{X}=3,3444$ ), 26-30 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=3,3037$ ), 31-35 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=3,2432$ ) ve en az da 36-40 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X}=3,1979$ ) okul müdürlerinin uzlaşma çatışma yönetimini kullandığını düşünmektedir.

Tablo-7' de ortalama değerler arasında farklar olduğu görülmekle birlikte, Tablo-8'de öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları tümleştirme (f (5,262)= ,966; p>,05), ödün verme (f (5,262)= ,344; p>,05), hükmetme (f (5,262)= ,983; p>,05), kaçınma (f (5,262)= ,464; p>,05) ve uzlaşma (f (5,262)= 1,050; p>,05) çatışma yönetim stilleriyle öğretmenlerin yaş puanları arasında anlamlı düzeyde farklar görülmemiştir.

### 5.2.3. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Farklılaşmakta Mıdır?

Tablo-9: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		N	$\bar{X}$	Ss
<b>Tümleştirme</b>	Evli	181	3,4346	,85049
	Bekar	86	3,3023	,84463
<b>Ödün Verme</b>	Evli	181	2,9127	,78295
	Bekar	86	2,8884	,72961
<b>Hükmetme</b>	Evli	181	2,6785	,84105
	Bekar	86	2,6372	,79440
<b>Kaçınma</b>	Evli	181	2,8278	,71920
	Bekar	86	2,8043	,78432
<b>Uzlaşma</b>	Evli	181	3,3343	,76245
	Bekar	86	3,3159	,79337

**Tablo-10: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre t-Testi Analiz Sonuçları**

	t	sd	p
<b>Tümleştirme</b>	1,190	265	,235
<b>Ödün Verme</b>	,242	265	,809
<b>Hükmetme</b>	,381	265	,703
<b>Kaçınma</b>	,243	265	,808
<b>Uzlaşma</b>	,181	265	,856

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleriyle öğretmenlerin medeni durum puanlarının dağılımı Tablo -9 'da görülmektedir. Evli öğretmenler ( $\bar{X} = 3,4346$ ), bekar öğretmenlere ( $\bar{X} = 3,3023$ ) göre müdürlerin tümleştirme çatışma yönetimini daha çok kullandığını düşünmektedir. Evli öğretmenler ( $\bar{X} = 2,9127$ ), bekar öğretmenlere ( $\bar{X} = 2,8884$ ) göre müdürlerin ödün verme çatışma yönetimini daha çok kullandığını düşünmektedir. Evli öğretmenler ( $\bar{X} = 2,6785$ ), bekar öğretmenlere ( $\bar{X} = 2,6372$ ) göre müdürlerin hükmetme çatışma yönetimini daha çok kullandığını düşünmektedir. Evli öğretmenler ( $\bar{X} = 2,8278$ ), bekar öğretmenlere göre ( $\bar{X} = 2,8043$ ) göre müdürlerin kaçınma çatışma yönetimini daha çok kullandığını düşünmektedir. Evli öğretmenler ( $\bar{X} = 3,3343$ ), bekar öğretmenlere göre ( $\bar{X} = 3,3159$ ) müdürlerin uzlaşma çatışma yönetimini daha çok kullandığını düşünmektedir. Ortalama değerler arasında farklar olduğu görülmekle birlikte, Tablo-10'da öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergilediği tümleştirme ( $t=1,190$ ,  $p>,05$ ), ödün verme ( $t= ,242$ ,  $p>,05$ ), hükmetme ( $t= ,381$ ,  $p>,05$ ), kaçınma ( $t= ,243$ ,  $p>,05$ ) ve uzlaşma ( $t= ,181$ ,  $p>,05$ ) çatışma yönetim stilleriyle, öğretmenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**5.2.4. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Bitirdiği Okula Göre Farklılaşmakta Mıdır?**

**Tablo- 11: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Bitirdiği Okula Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		N	$\bar{X}$	Ss
<b>Tümleştirme</b>	Eğitim Fakültesi	201	3,4080	,83564
	Eğitim Enstitüsü	12	3,8056	,65069
	Eğitim Ön Lisans	10	3,8333	,30429
	Fen Edebiyat Fakültesi	21	3,1508	,99569
	Yüksek Lisans Programı	13	3,0641	,84858
	Diğer	10	3,0667	1,08069
	Total	267	3,3920	,84928
<b>Ödün Verme</b>	Eğitim Fakültesi	201	2,9294	,72882
	Eğitim Enstitüsü	12	3,2000	,86969
	Eğitim Ön Lisans	10	3,0600	,51683
	Fen Edebiyat Fakültesi	21	2,6857	,98908
	Yüksek Lisans Programı	13	2,6615	,83819
	Diğer	10	2,6800	,88040
	Total	267	2,9049	,76489
<b>Hükmetme</b>	Eğitim Fakültesi	201	2,6438	,83071
	Eğitim Enstitüsü	12	2,6167	,58127
	Eğitim Ön Lisans	10	2,2000	,68638
	Fen Edebiyat Fakültesi	21	2,9238	,82819
	Yüksek Lisans Programı	13	2,7385	,75004
	Diğer	10	2,9800	1,04754
	Total	267	2,6652	,82505
<b>Kaçınma</b>	Eğitim Fakültesi	201	2,8367	,72033
	Eğitim Enstitüsü	12	3,1806	,69070
	Eğitim Ön Lisans	10	2,8000	,78881
	Fen Edebiyat Fakültesi	21	2,6508	,83650
	Yüksek Lisans Programı	13	2,4615	,93827
	Diğer	10	2,9000	,50430
	Total	267	2,8202	,73940
<b>Uzlaşma</b>	Eğitim Fakültesi	201	3,3483	,75777
	Eğitim Enstitüsü	12	3,4306	,80233
	Eğitim Ön Lisans	10	3,8500	,33747
	Fen Edebiyat Fakültesi	21	3,0397	,88334
	Yüksek Lisans Programı	13	3,0641	,74080
	Diğer	10	3,2333	,90335
	Total	267	3,3283	,77109



**Tablo- 12: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleriyle Öğretmenlerin Bitirdiği Okula Göre ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p
<b>Tümleştirme</b>	7,729	5	1,546	2,191	,056
	184,129	261	,705		
	191,859	266			
<b>Ödün Verme</b>	3,690	5	,738	1,268	,278
	151,933	261	,582		
	155,624	266			
<b>Hükmetme</b>	4,750	5	,950	1,406	,222
	176,316	261	,676		
	181,066	266			
<b>Kaçınma</b>	3,955	5	,791	1,459	,204
	141,471	261	,542		
	145,426	266			
<b>Uzlaşma</b>	5,674	5	1,135	1,942	,088
	152,486	261	,584		
	158,160	266			

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri puanlarının öğretmenlerin bitirdiği okul türüne göre dağılımı Tablo-11’ de yer almaktadır. Eğitim Ön Lisans programlarını bitiren öğretmenler okul müdürlerinin öteki bölüm mezunu öğretmenlerden daha çok tümleştirme çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 3,8333$ ). Daha sonra da sırasıyla Eğitim Enstitüsü ( $\bar{X} = 3,8056$ ), Eğitim Fakültesi ( $\bar{X} = 3,4080$ ), Fen Edebiyat Fakültesi ( $\bar{X} = 3,1508$ ), Diğer bölüm mezunları ( $\bar{X} = 3,0667$ ) ve en az da Yüksek Lisans Programı mezunları ( $\bar{X} = 3,0641$ ), okul müdürlerinin tümleştirme çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedir. Eğitim Enstitüsü programlarını bitiren öğretmenler okul müdürlerinin öteki bölüm mezunu öğretmenlerden daha çok ödün verme çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 3,2000$ ). Daha sonra da sırasıyla Eğitim Ön Lisans ( $\bar{X} = 3,0600$ ), Eğitim Fakültesi ( $\bar{X} = 2,9294$ ), Fen Edebiyat Fakültesi ( $\bar{X} = 2,6857$ ), Diğer bölüm mezunları ( $\bar{X} = 2,6800$ ) ve en az da Yüksek Lisans Programı mezunları ( $\bar{X} = 2,6615$ ), okul müdürlerinin ödün verme çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedir.

Diğer bölümleri bitiren öğretmenler okul müdürlerinin öteki bölüm mezunu öğretmenlerden daha çok hükmetme çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 2,9800$ ). Daha sonra da sırasıyla Fen Edebiyat Fakültesi ( $\bar{X} = 2,9238$ ), Yüksek Lisans Programı ( $\bar{X} = 2,7385$ ), Eğitim Fakültesi ( $\bar{X} = 2,6438$ ), Eğitim Enstitüsü mezunları ( $\bar{X} = 2,6167$ ) ve en az da Eğitim Ön Lisans mezunları ( $\bar{X} = 2,2000$ ) okul müdürlerinin hükmetme çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedir. Eğitim Enstitüsünü bitiren öğretmenler okul müdürlerinin öteki bölüm mezunu öğretmenlerden daha çok kaçınma çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 3,1806$ ). Daha sonra da sırasıyla Diğer bölümlerden mezun öğretmenler ( $\bar{X} = 2,9000$ ), Eğitim Fakültesi mezunları ( $\bar{X} = 2,8367$ ), Eğitim Ön Lisans mezunları ( $\bar{X} = 2,8000$ ), Fen Edebiyat Fakültesi mezunları ( $\bar{X} = 2,6508$ ) ve en az da Yüksek Lisans mezunları ( $\bar{X} = 2,4615$ ) okul müdürlerinin kaçınma çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedir. Eğitim Ön Lisansı bitiren öğretmenler okul müdürlerinin öteki bölüm mezunu öğretmenlerden daha çok uzlaşma çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 3,8500$ ). Daha sonra da sırasıyla Eğitim Enstitüsünden mezun öğretmenler ( $\bar{X} = 3,4306$ ), Eğitim Fakültesi ( $\bar{X} = 3,3483$ ), Diğer bölüm mezunları ( $\bar{X} = 3,2333$ ), Yüksek Lisans Programı mezunları ( $\bar{X} = 3,0641$ ) ve en az da Fen Edebiyat Fakültesi mezunları ( $\bar{X} = 3,0397$ ) okul müdürlerinin uzlaşma çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedir. Tablo-11' de ortalama değerler arasında farklar olduğu görülmekle birlikte, Tablo-12' de öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları tümleştirme ( $f(5,261) = 2,191$ ;  $p > ,05$ ), ödün verme ( $f(5,261) = 1,268$ ;  $p > ,05$ ) hükmetme ( $f(5,261) = 1,406$ ;  $p > ,05$ ), kaçınma ( $f(5,261) = 1,459$ ;  $p > ,05$ ) ve uzlaşma ( $f(5,261) = 1,942$ ;  $p > ,05$ ) çatışma yönetim stilleriyle öğretmenlerin bitirdiği okul puanları arasında anlamlı düzeyde farklar görülmemiştir.

**5.2.5. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Branşına Göre Farklılaşmakta Mıdır?**

**Tablo- 13: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Branşına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		N	$\bar{X}$	Ss
<b>Tümleştirme</b>	Sınıf Öğretmenliği	141	3,3936	,83767
	Fen Bilimleri	30	3,3167	,87685
	Sosyal Bilimler	40	3,5708	,79608
	Din Kültürü	9	3,0000	1,07367
	Rehberlik	7	2,9048	1,15011
	Yabancı Diller	18	3,3148	,72511
	Yetenek Dersleri	16	3,5833	,94868
	AnaSınıfı Öğretmenliği	2	3,0000	,70711
	Bilgisayar Öğretmenliği	4	3,6250	,51595
	Total	267	3,3920	,84928
<b>Ödün Verme</b>	Sınıf Öğretmenliği	141	2,8837	,74610
	Fen Bilimleri	30	2,9333	,72079
	Sosyal Bilimler	40	2,9950	,78117
	Din Kültürü	9	2,7556	1,08985
	Rehberlik	7	2,6286	1,15717
	Yabancı Diller	18	2,7556	,79278
	Yetenek Dersleri	16	3,1750	,66081
	AnaSınıfı Öğretmenliği	2	2,6000	,56569
	Bilgisayar Öğretmenliği	4	3,1000	,47610
	Total	267	2,9049	,76489
<b>Hükmetme</b>	Sınıf Öğretmenliği	141	2,7319	,81340
	Fen Bilimleri	30	2,6800	,72321
	Sosyal Bilimler	40	2,5000	,84246
	Din Kültürü	9	2,8889	1,18790
	Rehberlik	7	3,0857	1,24824
	Yabancı Diller	18	2,3667	,72680
	Yetenek Dersleri	16	2,6000	,73030
	AnaSınıfı Öğretmenliği	2	2,5000	,70711
	Bilgisayar Öğretmenliği	4	2,3000	,77460
	Total	267	2,6652	,82505
<b>Kaçınma</b>	Sınıf Öğretmenliği	141	2,7979	,73269
	Fen Bilimleri	30	2,7889	,54831
	Sosyal Bilimler	40	2,9583	,76772
	Din Kültürü	9	3,0000	,84984
	Rehberlik	7	2,6190	1,15756
	Yabancı Diller	18	2,6852	,68811
	Yetenek Dersleri	16	2,9792	,89624
AnaSınıfı Öğretmenliği	2	2,1667	,94281	

	Bilgisayar Öğretmenliği	4	2,7083	,47871
	Total	267	2,8202	,73940
<b>Uzlaşma</b>	Sınıf Öğretmenliği	141	3,3203	,76896
	Fen Bilimleri	30	3,3333	,71653
	Sosyal Bilimler	40	3,4500	,73496
	Din Kültürü	9	2,9074	,99342
	Rehberlik	7	2,9762	,99270
	Yabancı Diller	18	3,2407	,66721
	Yetenek Dersleri	16	3,5729	,76732
	AnaSınıfı Öğretmenliği	2	3,0833	1,76777
	Bilgisayar Öğretmenliği	4	3,4583	,76225
	Total	267	3,3283	,77109

**Tablo- 14: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Branşına Göre ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p
<b>Tümleştirme</b>	5,712	8	,714	,990	,444
	186,146	258	,721		
	191,859	266			
<b>Ödün Verme</b>	3,055	8	,382	,646	,739
	152,569	258	,591		
	155,624	266			
<b>Hükmetme</b>	5,674	8	,709	1,043	,404
	175,392	258	,680		
	181,066	266			
<b>Kaçınma</b>	3,074	8	,384	,696	,695
	142,353	258	,552		
	145,426	266			
<b>Uzlaşma</b>	4,347	8	,543	,912	,507
	153,813	258	,596		
	158,160	266			

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stili puanlarının öğretmenlerin branşına göre dağılımı Tablo-13' de yer almaktadır. Bu tabloya göre; bilgisayar öğretmenleri okul müdürlerinin, öteki branş öğretmenlerinden daha çok tümleştirme çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 3,6250$ ). Daha sonra da sırasıyla yetenek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,5833$ ), sosyal bilimler öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,5708$ ), sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,3936$ ), fen bilimleri öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,3167$ ), yabancı dil öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,3148$ ) ana sınıfı ve din kültürü öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,0000$ ) ve en az da rehberlik öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,9048$ ) okul müdürlerinin tümleştirme çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedir. Yetenek dersleri öğretmenleri okul müdürlerinin, öteki branş

öğretmenlerinden daha çok ödün verme çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 3,1750$ ). Daha sonra da sırasıyla bilgisayar öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,1000$ ), sosyal bilimler öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,9950$ ), fen bilimleri öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,9333$ ), sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,8837$ ), din kültürü ve yabancı dil öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7556$ ), rehberlik öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,6286$ ) ve en az da ana sınıfı öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,6000$ ) okul müdürlerinin ödün verme çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedir. Rehberlik öğretmenleri okul müdürlerinin, öteki branş öğretmenlerinden daha çok hükmetme çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 3,0857$ ). Daha sonra da sırasıyla din kültürü öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,8889$ ), sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7319$ ), fen bilimleri öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,6800$ ), yetenek dersi öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,6000$ ), sosyal bilimler ve ana sınıfı öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,5000$ ), yabancı dil öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,3667$ ) ve en az da bilgisayar öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,3000$ ) okul müdürlerinin hükmetme çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedir. Din kültürü dersi öğretmenleri okul müdürlerinin, öteki branş öğretmenlerinden daha çok kaçınma çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 3,0000$ ). Daha sonra da sırasıyla yetenek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,9792$ ), sosyal bilimler öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,9583$ ), sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7979$ ), fen bilimleri öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7889$ ), bilgisayar öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7083$ ), yabancı dil öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,6852$ ), rehberlik öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,6190$ ) ve en az da ana sınıfı öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,1667$ ) okul müdürlerinin kaçınma çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedir. Yetenek dersi öğretmenleri okul müdürlerinin, öteki branş öğretmenlerinden daha çok uzlaşma çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 3,5729$ ). Daha sonra da sırasıyla bilgisayar öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,4583$ ), sosyal bilimler öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,4500$ ), fen öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,3333$ ), sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,3203$ ), yabancı dil öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,2407$ ), ana sınıfı öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,0833$ ), rehberlik öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,9762$ ) ve en az da din kültürü öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,9074$ ) okul müdürlerinin uzlaşma çatışma yönetim stilini

kullandığını düşünmektedir. Tablo-13'de ortalama değerler arasında farklar olduğu görülmekle birlikte, Tablo-14'de öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları tümleştirme ( $f(8,258) = ,990$ ;  $p > ,05$ ), ödün verme ( $f(8,258) = ,646$ ;  $p > ,05$ ), hükmetme ( $f(8,258) = 1,043$ ;  $p > ,05$ ), kaçınma ( $f(8,258) = ,696$ ;  $p > ,05$ ) ve uzlaşma ( $f(8,258) = ,912$ ;  $p > ,05$ ) çatışma yönetim stilleriyle öğretmenlerin branşları arasında anlamlı düzeyde farklar görülmemiştir.

### 5.2.6. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Kıdemine Göre Farklılaşmakta Mıdır?

Tablo- 15: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Kıdemine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		N	$\bar{X}$	Ss
<b>Tümleştirme</b>	0-5	87	3,4655	,82364
	6-10	61	3,2596	,81452
	11-15	58	3,4253	,86697
	16-20	24	3,0833	,99879
	21-35	37	3,5856	,79312
	Total	267	3,3920	,84928
<b>Ödün verme</b>	0-5	87	2,9770	,74611
	6-10	61	2,8066	,80164
	11-15	58	2,9897	,69729
	16-20	24	2,7417	,86974
	21-35	37	2,8703	,78062
	Total	267	2,9049	,76489
<b>Hükmetme</b>	0-5	87	2,5448	,80272
	6-10	61	2,6918	,85290
	11-15	58	2,7655	,80798
	16-20	24	2,9000	,97802
	21-35	37	2,5946	,73407
	Total	267	2,6652	,82505
<b>Kaçınma</b>	0-5	87	2,8525	,74294
	6-10	61	2,8306	,84354
	11-15	58	2,7356	,69180
	16-20	24	2,7292	,66633
	21-35	37	2,9189	,68112
	Total	267	2,8202	,73940
<b>Uzlaşma</b>	0-5	87	3,4061	,77581
	6-10	61	3,2678	,80293
	11-15	58	3,3333	,72749

16-20	24	3,0347	,86390
21-35	37	3,4279	,69115
Total	267	3,3283	,77109

**Tablo- 16: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Kıdemine Göre ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p
<b>Tümleştirme</b>	5,278	4	1,319	1,853	,119
	186,581	262	,712		
	191,859	266			
<b>Ödün verme</b>	2,143	4	,536	,914	,456
	153,481	262	,586		
	155,624	266			
<b>Hükmetme</b>	3,395	4	,849	1,252	,290
	177,671	262	,678		
	181,066	266			
<b>Kaçınma</b>	1,072	4	,268	,486	,746
	144,355	262	,551		
	145,426	266			
<b>Uzlaşma</b>	3,188	4	,797	1,347	,253
	154,972	262	,591		
	158,160	266			

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stili puanlarının öğretmenlerin kıdemine göre dağılımının yer aldığı Tablo-15 incelendiğinde, 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler, okul müdürlerinin tümleştirme çatışma yönetimini, farklı kıdem yılına sahip öğretmenlere göre daha çok kullandığını düşünmektedir ( $\bar{X} = 3,4655$ ). 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler, okul müdürlerinin tümleştirme çatışma yönetimini, farklı kıdem yılına sahip öğretmenlere göre daha az kullandığını düşünmektedir ( $\bar{X} = 3,0833$ ). 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler, okul müdürlerinin ödün verme çatışma yönetimini, farklı kıdem yılına sahip öğretmenlere göre daha çok kullandığını düşünmektedir ( $\bar{X} = 2,9897$ ). 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler, okul müdürlerinin ödün verme çatışma yönetimini, farklı kıdem yılına sahip öğretmenlere göre daha az kullandığını düşünmektedir ( $\bar{X} = 2,7417$ ). 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler, okul müdürlerinin hükmetme çatışma yönetimini, farklı kıdem yılına sahip öğretmenlere göre daha çok kullandığını düşünmektedir ( $\bar{X} = 2,9000$ ). 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler, okul müdürlerinin hükmetme çatışma yönetimini, farklı kıdem yılına sahip

öğretmenlere göre daha az kullandığını düşünmektedir ( $\bar{X} = 2,5448$ ). 21-25 yıl kıdeme sahip öğretmenler, okul müdürlerinin kaçınma çatışma yönetimini, farklı kıdem yılına sahip öğretmenlere göre daha çok kullandığını düşünmektedir ( $\bar{X} = 2,9189$ ). 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler, okul müdürlerinin kaçınma çatışma yönetimini, farklı kıdem yılına sahip öğretmenlere göre daha az kullandığını düşünmektedir ( $\bar{X} = 2,7292$ ). 21-35 yıl kıdeme sahip öğretmenler, okul müdürlerinin uzlaşma çatışma yönetimini, farklı kıdem yılına sahip öğretmenlere göre daha çok kullandığını düşünmektedir ( $\bar{X} = 3,4279$ ). 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler, okul müdürlerinin uzlaşma çatışma yönetimini, farklı kıdem yılına sahip öğretmenlere göre daha az kullandığını düşünmektedir ( $\bar{X} = 3,0347$ ). Tablo15' de ortalama değerler arasında farklar olduğu görülmekle birlikte, Tablo-16' da öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları tümleştirme (f (4,262)= 1,853; p>,05), ödün verme (f (4,262)= ,914; p>,05), hükmetme (f (4,262)= 1,252; p>,05), kaçınma (f (4,262)=,486; p>,05) ve uzlaşma (f (4,262)= 1,347; p>,05) çatışma yönetim stilleriyle öğretmenlerin kıdemleri arasında anlamlı düzeyde farklar görülmemiştir.

### 5.2.7 Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin O Okuldaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşmakta Mıdır?

**Tablo- 17: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin O Okuldaki Çalışma Süresine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		N	$\bar{X}$	Ss
<b>Tümleştirme</b>	1 yıldan az	31	3,6613	,79055
	1-5 yıl arası	167	3,3234	,80612
	6-10 yıl arası	45	3,3926	,97711
	11 yıldan fazla	24	3,5208	,92772
	Total	267	3,3920	,84928
<b>Ödün Verme</b>	1 yıldan az	31	3,1484	,74827
	1-5 yıl arası	167	2,8587	,75866
	6-10 yıl arası	45	2,8756	,73890
	11 yıldan fazla	24	2,9667	,85804
	Total	267	2,9049	,76489
<b>Hükmetme</b>	1 yıldan az	31	2,4903	,80967



	1-5 yıl arası	167	2,6778	,83849
	6-10 yıl arası	45	2,6489	,69171
	11 yıldan fazla	24	2,8333	,97743
	Total	267	2,6652	,82505
<b>Kaçınma</b>	1 yıldan az	31	3,0968	,85502
	1-5 yıl arası	167	2,7505	,73379
	6-10 yıl arası	45	2,9481	,68056
	11 yıldan fazla	24	2,7083	,64315
	Total	267	2,8202	,73940
<b>Uzlaşma</b>	1 yıldan az	31	3,5914	,71341
	1-5 yıl arası	167	3,2735	,75986
	6-10 yıl arası	45	3,3296	,86929
	11 yıldan fazla	24	3,3681	,69501
	Total	267	3,3283	,77109

**Tablo- 18: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin O Okuldaki Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p
<b>Tümleştirme</b>	3,433	3	1,144	1,597	,190
	188,425	263	,716		
	191,859	266			
<b>Ödün verme</b>	2,325	3	,775	1,330	,265
	153,299	263	,583		
	155,624	266			
<b>Hükmetme</b>	1,665	3	,555	,814	,487
	179,401	263	,682		
	181,066	266			
<b>Kaçınma</b>	4,220	3	1,407	2,620	,051
	141,207	263	,537		
	145,426	266			
<b>Uzlaşma</b>	2,686	3	,895	1,515	,211
	155,474	263	,591		
	158,160	266			

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stili puanlarının öğretmenlerin o okuldaki çalışma süresine göre dağılımı Tablo- 17' de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, o okulda 1 yıldan az çalışma süresi olan öğretmenler, daha uzun süre o okulda çalışan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin tümleştirme çatışma yönetimini daha çok kullandığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 3,6613$ ). Daha sonra sırasıyla o okulda 11 yıldan fazla çalışma süresi olan ( $\bar{X} = 3,5208$ ), 6-10 yıl arası

çalışma süresi olan ( $\bar{X} = 3,3926$ ) ve en az da 1-5 yıl arası çalışma süresi olan öğretmenler ( $\bar{X} = 3,3234$ ) okul müdürlerinin tümleştirme çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedirler. O okulda 1 yıldan az çalışma süresi olan öğretmenler, daha uzun süre o okulda çalışan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin ödün verme çatışma yönetimini daha çok kullandığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 3,1484$ ). Daha sonra sırasıyla o okulda 11 yıldan fazla çalışma süresi olan ( $\bar{X} = 2,9667$ ), 6-10 yıl arası çalışma süresi olan ( $\bar{X} = 2,8756$ ) ve en az da 1-5 yıl arası çalışma süresi olan öğretmenler ( $\bar{X} = 2,8587$ ) okul müdürlerinin ödün verme çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedirler. O okulda 11 yıldan fazla çalışma süresi olan öğretmenler daha kısa süre o okulda çalışan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin hükmetme çatışma yönetimini daha çok kullandığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 2,8333$ ). Daha sonra sırasıyla o okulda 1-5 yıl arası çalışma süresi olan ( $\bar{X} = 2,6778$ ), 6-10 yıl arası çalışma süresi olan ( $\bar{X} = 2,6489$ ) ve en az da 1 yıldan az çalışma süresi olan öğretmenler ( $\bar{X} = 2,4903$ ) okul müdürlerinin hükmetme çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedirler. O okulda 1 yıldan az çalışma süresi olan öğretmenler, daha uzun süre o okulda çalışan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin kaçınma çatışma yönetimini daha çok kullandığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 3,0968$ ). Daha sonra sırasıyla o okulda 6-10 yıl arası çalışma süresi olan ( $\bar{X} = 2,9481$ ), 1-5 yıl arası çalışma süresi olan ( $\bar{X} = 2,7505$ ) ve en az da 11 yıldan fazla çalışma süresi olan öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7083$ ) okul müdürlerinin kaçınma çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedirler. O okulda 1 yıldan az çalışma süresi olan öğretmenler, daha uzun süre o okulda çalışan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin uzlaşma çatışma yönetimini daha çok kullandığını düşünmektedirler ( $\bar{X} = 3,5914$ ). Daha sonra sırasıyla o okulda 11 yıldan fazla çalışma süresi olan ( $\bar{X} = 3,3681$ ), 6-10 yıl arası çalışma süresi olan ( $\bar{X} = 3,3296$ ) ve en az da 1-5 yıl arası çalışma süresi olan öğretmenler ( $\bar{X} = 3,2735$ ) okul müdürlerinin uzlaşma çatışma yönetim stilini kullandığını düşünmektedirler. Tablo17'de

ortalama değerler arasında farklar olduğu görülmekle birlikte, Tablo-18'de öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları tümleştirme ( $f(3,263) = 1,597; p >,05$ ), ödün verme ( $f(3,263) = 1,330; p >,05$ ), hükmetme ( $f(3,263) = ,814; p >,05$ ), kaçınma ( $f(3,263) = 2,620; p >,05$ ) ve uzlaşma ( $f(3,263) = 1,515; p >,05$ ) çatışma yönetim stilleriyle öğretmenlerin o okuldaki çalışma süresi arasında anlamlı düzeyde farklar görülmemiştir.

### 5.2.8 Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Farklılaşmakta Mıdır?

**Tablo- 19: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilinin Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		N	$\bar{X}$	Ss
<b>Tümleştirme</b>	İlkokul	148	3,3840	,82791
	Ortaokul	119	3,4020	,87855
<b>Ödün Verme</b>	İlkokul	148	2,8703	,74828
	Ortaokul	119	2,9479	,78609
<b>Hükmetme</b>	İlkokul	148	2,7162	,80981
	Ortaokul	119	2,6017	,84271
<b>Kaçınma</b>	İlkokul	148	2,7883	,74220
	Ortaokul	119	2,8599	,73709
<b>Uzlaşma</b>	İlkokul	148	3,3131	,75965
	Ortaokul	119	3,3473	,78791

**Tablo- 20: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleriyle Öğretmenlerin Okul Türü Puanları Arasındaki t-Testi Sonuçları**

	t	sd	p
<b>Tümleştirme</b>	-,171	265	,864
<b>Ödün verme</b>	-,824	265	,411
<b>Hükmetme</b>	1,128	265	,260
<b>Kaçınma</b>	-,787	265	,432
<b>Uzlaşma</b>	-,360	265	,719

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stili puanlarının öğretmenlerin okul türüne göre dağılımı Tablo-19 'da görülmektedir. Ortaokul öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,4020$ ), ilkokul öğretmenlerine ( $\bar{X} = 3,3840$ ) göre müdürlerin tümleştirme çatışma yönetimini daha çok

kullandığını düşünmektedir. Ortaokul öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,9479$ ), ilkokul öğretmenlerine ( $\bar{X} = 2,8703$ ) göre müdürlerin ödün verme çatışma yönetimini daha çok kullandığını düşünmektedir. İlkokul öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7162$ ), Ortaokul öğretmenlerine ( $\bar{X} = 2,6017$ ) göre müdürlerin hükmetme çatışma yönetimini daha çok kullandığını düşünmektedir. Ortaokul öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,8599$ ), ilkokul öğretmenlerine ( $\bar{X} = 2,7883$ ) göre müdürlerin kaçınma çatışma yönetimini daha çok kullandığını düşünmektedir. Ortaokul öğretmenleri ( $\bar{X} = 3,3473$ ), ilkokul öğretmenlerine ( $\bar{X} = 3,3131$ ) göre müdürlerin uzlaşma çatışma yönetimini daha çok kullandığını düşünmektedir. Tablo-19'da ortalama değerler arasında farklar olduğu görülmekle birlikte, Tablo-20'de öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergilediği tümleştirme ( $t = -1,171$ ,  $p > ,05$ ), ödün verme ( $t = -0,824$ ,  $p > ,05$ ), hükmetme ( $t = 1,128$ ,  $p > ,05$ ), kaçınma ( $t = -0,878$ ,  $p > ,05$ ) ve uzlaşma ( $t = -0,360$ ,  $p > ,05$ ) çatışma yönetim stilleriyle, öğretmenlerin mensubu oldukları okulun türü arasında anlamlı düzeyde farklar görülmemiştir.

### **5.3. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyi, Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre Farklılaşmakta Mıdır?**

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi, öğretmenlerin cinsiyet, yaş grubu, medeni durumu, bitirdiği okul, branş, kıdem, o okuldaki çalışma süresi ve okul türü değişkenlerine göre değerlendirilmiştir.

### 5.3.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyi, Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Farklılaşmakta Mıdır?

**Tablo- 21: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		N	$\bar{X}$	Ss
<b>Tümleştirme Stres</b>	Kadın	149	2,8054	,88073
	Erkek	117	2,5014	,99580
<b>Ödün Verme Stres</b>	Kadın	149	2,8309	,84493
	Erkek	117	2,4342	,90260
<b>Hükmetme Stres</b>	Kadın	149	2,7638	,96003
	Erkek	117	2,5043	,98317
<b>Kaçınma Stres</b>	Kadın	149	2,8647	,92965
	Erkek	117	2,4986	,92214
<b>Uzlaşma Stres</b>	Kadın	149	2,7886	,90308
	Erkek	117	2,4772	,98112

**Tablo- 22: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre t- Testi Analiz Sonuçları**

	t	sd	p
<b>Tümleştirme Stres</b>	2,637	264	,009
<b>Ödün Verme Stres</b>	3,688	264	,000
<b>Hükmetme Stres</b>	2,165	264	,031
<b>Kaçınma Stres</b>	3,199	264	,002
<b>Uzlaşma Stres</b>	2,687	264	,008

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillерinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi puanlarının öğretmenlerin cinsiyetine göre dağılımı Tablo-21’de gösterilmiştir. Tablo-21 ‘e göre kadın öğretmenler ( $\bar{X} = 2,8054$ ), erkek öğretmenlere göre ( $\bar{X} = 2,5014$ ) okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme çatışma yönetim stилиnin kendileri üzerinde daha çok stres yarattığını düşünmektedirler. Kadın öğretmenler ( $\bar{X} = 2,8309$ ), erkek öğretmenlere göre ( $\bar{X} = 2,4342$ ) okul yöneticilerinin kullandığı ödün verme çatışma yönetim stилиnin kendileri üzerinde daha çok

stres yarattığını düşünmektedirler. Kadın öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7638$ ), erkek öğretmenlere göre ( $\bar{X} = 2,5043$ ) okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha çok stres yarattığını düşünmektedirler. Kadın öğretmenler ( $\bar{X} = 2,8647$ ), erkek öğretmenlere göre ( $\bar{X} = 2,4986$ ) okul yöneticilerinin kullandığı kaçınma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha çok stres yarattığını düşünmektedirler. Kadın öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7886$ ), erkek öğretmenlere göre ( $\bar{X} = 2,4772$ ) okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha çok stres yarattığını düşünmektedirler. Tablo-22'de öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları tümleştirme ( $t= 2,637, p<,01$ ), ödün verme ( $t= 3,688, p<,01$ ), hükmetme ( $t= 2,165, p<,01$ ), kaçınma ( $t= 3,199, p<,01$ ) ve uzlaşma ( $t= 2,687, p<,01$ ) çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi puanları öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

**5.3.2. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyi, Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmakta Mıdır?**

**Tablo- 23:Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Ortalama ve Standart Sapma**

**Değerleri**

		N	$\bar{X}$	Ss
<b>Tümleştirme Stres</b>	0-25	30	2,6111	,78946
	26-30	90	2,5833	,97575
	31-35	61	2,8251	,89672
	36-40	32	2,7188	,97866
	41-50	39	2,6880	1,01320
	51-65	15	2,5889	,99775
	Total	267	2,6735	,94217
<b>Ödün Verme Stres</b>	0-25	30	2,7067	,73294
	26-30	90	2,5889	,98545
	31-35	61	2,7672	,80265
	36-40	32	2,6875	,92693
	41-50	39	2,6205	,93561
	51-65	15	2,5600	,78267
	Total	267	2,6577	,88977
<b>Hükmetme Stres</b>	0-25	30	2,4000	,83211
	26-30	90	2,5822	1,01611
	31-35	61	2,8656	,92716
	36-40	32	2,6313	1,04987
	41-50	39	2,7641	1,00721
	51-65	15	2,4133	,85345
	Total	267	2,6494	,97516
<b>Kaçınma Stres</b>	0-25	30	2,6556	,74140
	26-30	90	2,6241	,96718
	31-35	61	2,9098	,94456
	36-40	32	2,6406	,92468
	41-50	39	2,7009	1,03321
	51-65	15	2,5889	,92553
	Total	267	2,7041	,94062
<b>Uzlaşma Stres</b>	0-25	30	2,5833	,82786
	26-30	90	2,5333	,96964
	31-35	61	2,8169	,90865
	36-40	32	2,7552	,92067
	41-50	39	2,6538	1,05367
	51-65	15	2,5889	,98976
	Total	267	2,6511	,94738

**Tablo- 24: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p
<b>Tümleştirme Stres</b>	2,432	5	,486	,543	,743
	233,694	261	,895		
	236,126	266			
<b>Ödün Verme Stres</b>	1,455	5	,291	,363	,873
	209,137	261	,801		
	210,592	266			
<b>Hükmetme Stres</b>	6,482	5	1,296	1,373	,235
	246,465	261	,944		
	252,947	266			
<b>Kaçınma Stres</b>	3,557	5	,711	,801	,550
	231,790	261	,888		
	235,348	266			
<b>Uzlaşma Stres</b>	3,469	5	,694	,770	,572
	235,272	261	,901		
	238,741	266			

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi puanlarının öğretmenlerin yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 23'de gösterilmiştir. Tablo 23'e göre 31-35 yaş grubundaki öğretmenler okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde diğer yaş grubundaki öğretmenlerden daha çok stres yarattığını düşünmektedir ( $\bar{X} = 2,8251$ ). Daha sonra sırasıyla 36-40 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7188$ ), 41-50 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,6880$ ), 25 yaşından genç öğretmenler ( $\bar{X} = 2,6111$ ), 26-30 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5833$ ) ve en az da 51-65 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5889$ ) okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde stres yarattığını düşünmektedirler. 31-35 yaş grubundaki öğretmenler okul yöneticilerinin kullandığı ödün verme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde diğer yaş grubundaki öğretmenlerden daha çok stres yarattığını düşünmektedir ( $\bar{X} = 2,7672$ ). Daha sonra sırasıyla 25 yaşından genç öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7067$ ), 36-40 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,6875$ ), 41-50 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,6205$ ),



26-30 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5889$ ) ve en az da 51-65 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5600$ ) okul yöneticilerinin kullandığı ödün verme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde stres yarattığını düşünmektedirler. 31-35 yaş grubundaki öğretmenler okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde diğer yaş grubundaki öğretmenlerden daha çok stres yarattığını düşünmektedir ( $\bar{X} = 2,8656$ ). Daha sonra sırasıyla 41-50 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7641$ ), 36-40 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,6313$ ), 26-30 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5822$ ), 51-65 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,4133$ ) ve en az da 25 yaşından genç öğretmenler ( $\bar{X} = 2,4000$ ) okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde stres yarattığını düşünmektedirler. 31-35 yaş grubundaki öğretmenler okul yöneticilerinin kullandığı kaçınma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde diğer yaş grubundaki öğretmenlerden daha çok stres yarattığını düşünmektedir ( $\bar{X} = 2,9098$ ). Daha sonra sırasıyla 41-50 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7009$ ), 25 yaşından genç öğretmenler ( $\bar{X} = 2,6556$ ), 36-40 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,6406$ ), 26-30 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X} = 2,6241$ ) ve en az da 51-65 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5889$ ) okul yöneticilerinin kullandığı kaçınma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde stres yarattığını düşünmektedirler. 31-35 yaş grubundaki öğretmenler okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde diğer yaş grubundaki öğretmenlerden daha çok stres yarattığını düşünmektedir ( $\bar{X} = 2,8169$ ). Daha sonra sırasıyla 36-40 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7552$ ), 41-50 yaş arası öğretmenler ( $\bar{X} = 2,6538$ ), 51-65 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5889$ ), 25 yaşından genç öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5833$ ) ve en az da 26-30 yaş aralığındaki öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5333$ ) okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde stres yarattığını düşünmektedirler. Tablo 24' de öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları tümleştirme ( $f(5,261) = ,543$ ;  $p > ,05$ ), ödün verme ( $f(5,261) = ,363$ ;  $p > ,05$ ), hükmetme

( $f(5,261)= 1,373$ ;  $p>,05$ ), kaçınma ( $f(5,261)= ,801$ ;  $p>,05$ ) ve uzlaşma ( $f(5,261)= ,770$ ;  $p>,05$ ) çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi, öğretmenlerin yaş gruplarına göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

### 5.3.3. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyi, Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Farklılaşmakta Mıdır?

**Tablo- 25: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		N	$\bar{X}$	Ss
<b>Tümleştirme Stres</b>	Evli	181	2,6621	,95508
	Bekar	86	2,6977	,91947
<b>Ödün Verme Stres</b>	Evli	181	2,6099	,88976
	Bekar	86	2,7581	,88656
<b>Hükmetme Stres</b>	Evli	181	2,6619	,96847
	Bekar	86	2,6233	,99430
<b>Kaçınma Stres</b>	Evli	181	2,6860	,95262
	Bekar	86	2,7422	,91917
<b>Uzlaşma Stres</b>	Evli	181	2,6621	,96120
	Bekar	86	2,6279	,92272

**Tablo- 26: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre t-Testi Analiz Sonuçları**

	t	sd	p
<b>Tümleşme Stres</b>	-,288	265	,773
<b>Ödün Verme Stres</b>	-1,273	265	,204
<b>Hükmetme Stres</b>	,302	265	,763
<b>Kaçınma Stres</b>	-,456	265	,649
<b>Uzlaşma Stres</b>	,275	265	,784

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi puanlarının öğretmenlerin medeni durumuna göre dağılımı Tablo-25'de gösterilmiştir.

Tablo-25'e göre bekar öğretmenler ( $\bar{X} = 2,6977$ ), evli öğretmenlere ( $\bar{X} = 2,6621$ ) göre okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. Bekar öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7581$ ), evli öğretmenlere ( $\bar{X} = 2,6099$ ) göre okul yöneticilerinin kullandığı ödün verme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. Evli öğretmenler ( $\bar{X} = 2,6619$ ), bekar öğretmenlere ( $\bar{X} = 2,6233$ ) göre okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. Bekar öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7422$ ), evli öğretmenlere ( $\bar{X} = 2,6860$ ) göre okul yöneticilerinin kullandığı kaçınma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. Evli öğretmenler ( $\bar{X} = 2,6621$ ), bekar öğretmenlere ( $\bar{X} = 2,6279$ ) göre okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. Tablo-26 'da ise öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları tümleştirme ( $t = -,288$ ;  $p >,05$ ), ödün verme ( $t = -1,273$ ;  $p >,05$ ), hükmetme ( $t = ,302$ ;  $p >,05$ ), kaçınma ( $t = -,456$ ;  $p >,05$ ) ve uzlaşma ( $t = ,275$ ;  $p >,05$ ) çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi öğretmenlerin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

**5.3.4. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyi, Öğretmenlerin Bitirdiği Okula Göre Farklılaşmakta Mıdır?**

**Tablo- 27: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Bitirdiği Okula Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		N	$\bar{X}$	Ss
<b>Tümleştirme Stres</b>	Eğitim Fakültesi	201	2,6335	,92811
	Eğitim Enstitüsü	12	3,0833	1,25025
	Eğitim Ön Lisans	10	2,8333	,67128
	Fen Edebiyat Fakültesi	21	2,6905	,80672
	Yüksek Lisans Programı	13	2,9231	1,10054
	Diğer	10	2,4667	1,11610
	Total	267	2,6735	,94217
<b>Ödün Verme Stres</b>	Eğitim Fakültesi	201	2,6318	,87165
	Eğitim Enstitüsü	12	3,0500	1,11233
	Eğitim Ön Lisans	10	2,7000	,81786
	Fen Edebiyat Fakültesi	21	2,6762	,89549
	Yüksek Lisans Programı	13	2,8923	1,00537
	Diğer	10	2,3200	,88040
	Total	267	2,6577	,88977
<b>Hükmetme Stres</b>	Eğitim Fakültesi	201	2,6348	,97928
	Eğitim Enstitüsü	12	2,5500	,80510
	Eğitim Ön Lisans	10	2,4400	,85271
	Fen Edebiyat Fakültesi	21	2,7810	,99178
	Yüksek Lisans Programı	13	2,9077	1,03800
	Diğer	10	2,6600	1,20388
	Total	267	2,6494	,97516
<b>Kaçınma Stres</b>	Eğitim Fakültesi	201	2,6733	,91876
	Eğitim Enstitüsü	12	2,7500	1,03108
	Eğitim Ön Lisans	10	2,5667	,84693
	Fen Edebiyat Fakültesi	21	2,7540	,87816
	Yüksek Lisans Programı	13	3,0897	1,14183
	Diğer	10	2,8000	1,28332
	Total	267	2,7041	,94062
<b>Uzlaşma Stres</b>	Eğitim Fakültesi	201	2,6103	,92489
	Eğitim Enstitüsü	12	2,9861	1,28405
	Eğitim Ön Lisans	10	2,6500	1,05833
	Fen Edebiyat Fakültesi	21	2,8016	,73526
	Yüksek Lisans Programı	13	2,8974	1,06835
	Diğer	10	2,4333	1,13093
	Total	267	2,6511	,94738

**Tablo- 28: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Bitirdiği Okula Göre ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p
<b>Tümleştirme Stres</b>	3,836	5	,767	,862	,507
	232,290	261	,890		
	236,126	266			
<b>Ödün Verme Stres</b>	3,862	5	,772	,975	,433
	206,730	261	,792		
	210,592	266			
<b>Hükmetme Stres</b>	1,832	5	,366	,381	,862
	251,116	261	,962		
	252,947	266			
<b>Kaçınma Stres</b>	2,482	5	,496	,556	,733
	232,865	261	,892		
	235,348	266			
<b>Uzlaşma Stres</b>	3,420	5	,684	,759	,580
	235,320	261	,902		

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi puanlarının öğretmenlerin bitirdiği okula göre dağılımı Tablo-27'de gösterilmiştir. Tablo-27'ye göre en çok eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler ( $\bar{X} = 3,0833$ ), daha sonra sırasıyla yüksek lisans mezunu ( $\bar{X} = 2,9231$ ), eğitim ön lisans mezunu ( $\bar{X} = 2,8333$ ) fen edebiyat fakültesi mezunu ( $\bar{X} = 2,6905$ ), eğitim fakültesi mezunu ( $\bar{X} = 2,6335$ ), en az da diğer okul mezunu öğretmenler ( $\bar{X} = 2,4667$ ) okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. En çok eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler ( $\bar{X} = 3,0500$ ), daha sonra sırasıyla

yüksek lisans mezunu ( $\bar{X} = 2,8923$ ), eğitim ön lisans mezunu ( $\bar{X} = 2,7000$ ) fen edebiyat fakültesi mezunu ( $\bar{X} = 2,6762$ ), eğitim fakültesi mezunu ( $\bar{X} = 2,6318$ ), en az da diğer okul mezunu öğretmenler ( $\bar{X} = 2,3200$ ) okul yöneticilerinin kullandığı ödün verme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. En çok yüksek lisans mezunu öğretmenler ( $\bar{X} = 2,9231$ ), daha sonra sırasıyla fen edebiyat fakültesi mezunu ( $\bar{X} = 2,7810$ ), diğer okul mezunu ( $\bar{X} = 2,6600$ ), eğitim fakültesi mezunu ( $\bar{X} = 2,6348$ ), eğitim enstitüsü mezunu ( $\bar{X} = 2,5500$ ), en az da eğitim ön lisans mezunu öğretmenler ( $\bar{X} = 2,4400$ ) okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. En çok yüksek lisans mezunu öğretmenler ( $\bar{X} = 3,0897$ ), daha sonra sırasıyla diğer okul mezunu ( $\bar{X} = 2,8000$ ), fen edebiyat fakültesi mezunu ( $\bar{X} = 2,7540$ ), eğitim enstitüsü mezunu ( $\bar{X} = 2,7500$ ), eğitim fakültesi mezunu ( $\bar{X} = 2,6733$ ), en az da eğitim ön lisans mezunu öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5667$ ) okul yöneticilerinin kullandığı kaçınma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. En çok eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler ( $\bar{X} = 2,9861$ ), daha sonra sırasıyla yüksek lisans mezunu ( $\bar{X} = 2,8974$ ), fen edebiyat fakültesi mezunu ( $\bar{X} = 2,8016$ ), eğitim ön lisans mezunu öğretmenler ( $\bar{X} = 2,6500$ ) eğitim fakültesi mezunu ( $\bar{X} = 2,6103$ ), en az da diğer okul mezunu ( $\bar{X} = 2,4333$ ) okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. Tablo-28 'de ise öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları tümleştirme ( $f(5,261) = ,862$ ;  $p > ,05$ ), ödün verme ( $f(5,261) = ,975$ ;  $p > ,05$ ), hükmetme ( $f(5,261) = ,381$ ;  $p > ,05$ ), kaçınma ( $f(5,261) = ,556$ ;  $p > ,05$ ) ve uzlaşma ( $f(5,261) = ,759$ ;  $p > ,05$ ) çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi puanları öğretmenlerin bitirdiği okula göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

**5.3.5. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyi, Öğretmenlerin Branşına Göre Farklılaşmakta Mıdır?**

**Tablo- 29: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Branşına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		N	$\bar{X}$	Ss
<b>Tümleştirme Stres</b>	Sınıf Öğretmenliği	141	2,4080	,77501
	Fen Bilimleri	30	2,1935	,91268
	Sosyal Bilimler	40	2,1625	,79103
	Din Kültürü	9	2,1327	,62063
	Rehberlik	7	2,4524	1,02599
	Yabancı Diller	18	2,2608	,80947
	Yetenek Dersleri	16	2,3524	1,00178
	Ana Sınıfı Öğretmenliği	2	2,0694	,01964
	Bilgisayar Öğretmenliği	4	2,0417	,57757
	Total	267	2,3177	,80589
<b>Ödün Verme Stres</b>	Sınıf Öğretmenliği	141	2,7092	,85439
	Fen Bilimleri	30	2,5333	,98308
	Sosyal Bilimler	40	2,6200	,79717
	Din Kültürü	9	2,3333	,90554
	Rehberlik	7	2,8571	1,22046
	Yabancı Diller	18	2,6444	1,03936
	Yetenek Dersleri	16	2,7875	1,03401
	Ana Sınıfı Öğretmenliği	2	2,2000	,56569
	Bilgisayar	4	2,3000	,82462

<b>Öğretmenliği</b>				
	Total	267	2,6577	,88977
<b>Hükmetme Stres</b>	Sınıf Öğretmenliği	141	2,7745	,95763
	Fen Bilimleri	30	2,7200	1,01791
	Sosyal Bilimler	40	2,4000	,90469
	Din Kültürü	9	2,4444	1,03333
	Rehberlik	7	2,8286	1,49412
	Yabancı Diller	18	2,2778	,87080
	Yetenek Dersleri	16	2,6375	,98039
	Ana Sınıfı	2	2,1000	,14142
	Bilgisayar Öğretmenliği	4	2,3500	1,21518
	Total	267	2,6494	,97516
<b>Kaçınma Stres</b>	Sınıf Öğretmenliği	141	2,7766	,93027
	Fen Bilimleri	30	2,6500	,94722
	Sosyal Bilimler	40	2,5458	,88029
	Din Kültürü	9	2,3148	,66898
	Rehberlik	7	2,8810	1,29713
	Yabancı Diller	18	2,8056	1,01016
	Yetenek Dersleri	16	2,7812	1,12664
	Ana Sınıfı	2	2,5833	,58926
	Bilgisayar Öğretmenliği	4	2,0000	,78174
	Total	267	2,7041	,94062
<b>Uzlaşma Stres</b>	Sınıf Öğretmenliği	141	2,7210	,91796
	Fen Bilimleri	30	2,4556	1,03755
	Sosyal Bilimler	40	2,5667	,86709
	Din Kültürü	9	2,3704	1,01986



	Rehberlik	7	2,9524	1,09593
	Yabancı Diller	18	2,5370	,91743
	Yetenek Dersleri	16	2,8646	1,20373
	Ana Sınıfı Öğretmenliği	2	2,2500	,82496
	Bilgisayar Öğretmenliği	4	2,4583	1,01265
	Total	267	2,6511	,94738

**Tablo- 30: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Branşına Göre ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p
<b>Tümleştirme Stres</b>	3,516	8	,440	,670	,718
	169,241	258	,656		
	172,758	266			
<b>Ödün Verme Stres</b>	3,324	8	,415	,517	,843
	207,268	258	,803		
	210,592	266			
<b>Hükmetme Stres</b>	8,896	8	1,112	1,176	,314
	244,051	258	,946		
	252,947	266			
<b>Kaçınma Stres</b>	5,706	8	,713	,801	,602
	229,641	258	,890		
	235,348	266			
<b>Uzlaşma Stres</b>	4,900	8	,613	,676	,713
	233,840	258	,906		

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi puanlarının öğretmenlerin branşına göre dağılımı Tablo-29'de gösterilmiştir. Tablo- 29' a göre en çok rehberlik öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,4524$ ) , daha sonra sırasıyla sınıf

öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,4080$ ), yetenek derslerinin öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,3524$ ), yabancı diller ( $\bar{X} = 2,2608$ ), fen bilimleri öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,1935$ ), sosyal bilimler öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,1625$ ), din kültürü ( $\bar{X} = 2,1327$ ), ana sınıfı öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,0694$ ), en az da bilgisayar öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,0417$ ) okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. En çok rehberlik öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,8571$ ) , daha sonra sırasıyla yetenek derslerinin öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7875$ ), sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7092$ ), yabancı diller ( $\bar{X} = 2,6444$ ), sosyal bilimler öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,6200$ ), fen bilimleri öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,5333$ ), din kültürü ( $\bar{X} = 2,3333$ ), bilgisayar öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,3000$ ), en az da ana sınıfı öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,2000$ ) okul yöneticilerinin kullandığı ödün verme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. En çok rehberlik öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,8571$ ), daha sonra sırasıyla yetenek derslerinin öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7875$ ), sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7092$ ), yabancı diller ( $\bar{X} = 2,6444$ ), sosyal bilimler öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,6200$ ), fen bilimleri öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,5333$ ), din kültürü ( $\bar{X} = 2,3333$ ), bilgisayar öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,3000$ ), en az da ana sınıfı öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,2000$ ) okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. En çok rehberlik öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,8810$ ), daha sonra sırasıyla yabancı diller ( $\bar{X} = 2,8056$ ), yetenek derslerinin öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7812$ ), sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7766$ ), fen bilimleri öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,6500$ ), ana sınıfı öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,5833$ ), sosyal bilimler öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,5458$ ), din kültürü öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,3148$ ) ve en az da bilgisayar öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,0000$ ) okul yöneticilerinin kullandığı kaçınma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. En çok rehberlik öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,9524$ ), daha sonra sırasıyla yetenek derslerinin öğretmenleri ( $\bar{X} =$

2,8646), sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7210$ ), sosyal bilimler öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,5667$ ), yabancı diller ( $\bar{X} = 2,5370$ ), bilgisayar öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,4583$ ), fen bilimleri öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,4556$ ), din kültürü öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,3704$ ) ve en az da ana sınıfı öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,2500$ ) okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. Tablo-30 'da öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları tümleştirme ( $f(8,258) = ,670$ ;  $p > ,05$ ), ödün verme ( $f(8,258) = ,517$ ;  $p > ,05$ ), hükmetme ( $f(8,258) = 1,176$ ;  $p > ,05$ ), kaçınma ( $f(8,258) = ,801$ ;  $p > ,05$ ) ve uzlaşma ( $f(8,258) = ,676$ ;  $p > ,05$ ) çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi puanları öğretmenlerin branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

### 5.3.6. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyi, Öğretmenlerin Kıdemine Göre Farklılaşmakta Mıdır?

Tablo- 31: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin Öğretmenlerin Kıdemine Göre Ortalama ve Standart Sapma

		Değerleri		
		N	$\bar{X}$	Ss
<b>Tümleştirme Stres</b>	0-5	87	2,5307	,87844
	6-10	61	2,8087	1,01326
	11-15	58	2,7500	,96035
	16-20	24	2,7917	,92764
	21-35	37	2,5901	,94248
	Total	267	2,6735	,94217
<b>Ödün Verme Stres</b>	0-5	87	2,5885	,92979
	6-10	61	2,7607	,93511
	11-15	58	2,7103	,83028
	16-20	24	2,7167	,81062
	21-35	37	2,5297	,87333
	Total	267	2,6577	,88977
<b>Hükmetme Stres</b>	0-5	87	2,4184	,92240
	6-10	61	2,8623	1,03185
	11-15	58	2,7759	,96760
	16-20	24	2,8917	1,03164

	21-35	37	2,4865	,87119
	Total	267	2,6494	,97516
<b>Kaçınma Stres</b>	0-5	87	2,5958	,85613
	6-10	61	2,8169	1,08257
	11-15	58	2,7874	,90902
	16-20	24	2,9097	1,04139
	21-35	37	2,5090	,83882
	Total	267	2,7041	,94062
<b>Uzlaşma Stres</b>	0-5	87	2,5096	,90732
	6-10	61	2,7596	,99746
	11-15	58	2,7299	,90581
	16-20	24	2,8056	,99960
	21-35	37	2,5811	,98493
	Total	267	2,6511	,94738

**Tablo- 32: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilllerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Kıdemine Göre ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p
<b>Tümleştirme Stres</b>	3,823	4	,956	1,078	,368
	232,303	262	,887		
	236,126	266			
<b>Ödün Verme Stres</b>	1,913	4	,478	,601	,663
	208,679	262	,796		
	210,592	266			
<b>Hükmetme Stres</b>	10,726	4	2,681	2,900	,022
	242,222	262	,925		
	252,947	266			
<b>Kaçınma Stres</b>	4,622	4	1,156	1,312	,266
	230,725	262	,881		
	235,348	266			
<b>Uzlaşma Stres</b>	3,574	4	,894	,995	,410
	235,166	262	,898		
	238,741	266			

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi puanlarının öğretmenlerin kıdemine göre dağılımı Tablo-31'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre en çok 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,8087$ ), daha sonra sırasıyla 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7917$ ), 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7500$ ), 21-35 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5901$ ), en az da 5 yılın altında kıdeme sahip

öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5307$ ) okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. En çok 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7607$ ), daha sonra sırasıyla 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7167$ ), 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7103$ ), 5 yılın altında kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5885$ ), en az da 21-35 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5297$ ) okul yöneticilerinin kullandığı ödün verme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. En çok 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,8917$ ), daha sonra sırasıyla 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,8623$ ), 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7759$ ), 21- 35 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,4865$ ), en az da 5 yılın altında arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,4184$ ) okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. En çok 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,9097$ ), daha sonra sırasıyla 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,8169$ ), 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7874$ ), 5 yılın altında kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5958$ ), en az da 21-35 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5090$ ) okul yöneticilerinin kullandığı kaçınma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. En çok 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,8056$ ), daha sonra sırasıyla 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7596$ ), 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,7299$ ), 21- 35 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5811$ ), en az da 5 yılın altında arası kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5096$ ) okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. Tablo-32 'de öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları tümleştirme ( $f(4,262) = 1,078; p > ,05$ )

ödün verme ( $f(4,262) = ,601$ ;  $p > ,05$ ), kaçınma ( $f(4,262) = 1,312$ ;  $p > ,05$ ) ve uzlaşma ( $f(4,262) = ,995$ ;  $p > ,05$ ) çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi puanları öğretmenlerin kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır. Ancak öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları hükmetme ( $f(4,262) = 2,900$ ;  $p < ,05$ ) çatışma yönetim stiline öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi puanları öğretmenlerin kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

### 5.3.7. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyi, Öğretmenlerin O Okuldaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşmakta Mıdır?

**Tablo- 33: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin O Okuldaki Çalışma Süresine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		N	$\bar{X}$	Ss
<b>Tümleştirme Stres</b>	1 Yıdan Az	31	2,1846	,62700
	1-5 Yıl Arası	167	2,3119	,81102
	6-10 Yıl Arası	45	2,3957	,84699
	11 Yıdan Fazla	24	2,3843	,91546
	Total	267	2,3177	,80589
<b>Ödün Verme Stres</b>	1 Yıdan Az	31	2,5290	,74395
	1-5 Yıl Arası	167	2,6946	,92666
	6-10 Yıl Arası	45	2,6000	,76634
	11 Yıdan Fazla	24	2,6750	1,03640
	Total	267	2,6577	,88977
<b>Hükmetme Stres</b>	1 Yıdan Az	31	2,5097	,82759
	1-5 Yıl Arası	167	2,6563	,99949
	6-10 Yıl Arası	45	2,7067	,93866
	11 Yıdan Fazla	24	2,6750	1,08397
	Total	267	2,6494	,97516
<b>Kaçınma Stres</b>	1 Yıdan Az	31	2,5806	,77085
	1-5 Yıl Arası	167	2,7046	,95264
	6-10 Yıl Arası	45	2,8519	,91716
	11 Yıdan Fazla	24	2,5833	1,10445
	Total	267	2,7041	,94062
<b>Uzlaşma Stres</b>	1 Yıdan Az	31	2,5484	,80760
	1-5 Yıl Arası	167	2,6617	,96776

6-10 Yıl Arası	45	2,6815	,91482
11 Yıdan Fazla	24	2,6528	1,07330
Total	267	2,6511	,94738

**Tablo- 34: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin O Okuldaki Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p
<b>Tümleştirme Stres</b>	1,157	3	,386	,432	,730
	234,969	263	,893		
	236,126	266			
<b>Ödün Verme Stres</b>	,898	3	,299	,375	,771
	209,694	263	,797		
	210,592	266			
<b>Hükmetme Stres</b>	,776	3	,259	,270	,847
	252,171	263	,959		
	252,947	266			
<b>Kaçınma Stres</b>	1,805	3	,602	,678	,566
	233,543	263	,888		
	235,348	266			
<b>Uzlaşma Stres</b>	,387	3	,129	,142	,934
	238,353	263	,906		
	238,741	266			

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi puanlarının öğretmenlerin o okuldaki çalışma süresine göre dağılımı Tablo-33'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre en çok 6-10 yıl arası ( $\bar{X} = 2,3957$ ), daha sonra sırasıyla 11 yıldan fazla ( $\bar{X} = 2,3843$ ) 1-5 yıl arası ( $\bar{X} = 2,3119$ ), en az da 1 yılın altında ( $\bar{X} = 2,1846$ ) o okulda çalışma süresi olan öğretmenler okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. En çok 1-5 yıl arası ( $\bar{X} = 2,6946$ ), daha sonra sırasıyla 11 yıldan fazla ( $\bar{X} = 2,6750$ ), 6-10 yıl arası ( $\bar{X} = 2,6000$ ), en az 1 yılın altında ( $\bar{X} = 2,5290$ ) o okulda çalışma süresi olan öğretmenler okul yöneticilerinin kullandığı ödün verme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını

düşünmektedirler. En çok 6-10 yıl arası ( $\bar{X} = 2,7067$ ), daha sonra sırasıyla 11 yıldan fazla ( $\bar{X} = 2,6750$ ), 1-5 yıl arası ( $\bar{X} = 2,6563$ ), en az 1 yılın altında ( $\bar{X} = 2,5097$ ) o okulda çalışma süresi olan öğretmenler okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. En çok 6-10 yıl arası ( $\bar{X} = 2,8519$ ), daha sonra sırasıyla 1-5 yıl arası ( $\bar{X} = 2,7046$ ), 11 yıldan fazla ( $\bar{X} = 2,5833$ ), en az 1 yılın altında ( $\bar{X} = 2,5806$ ) o okulda çalışma süresi olan öğretmenler okul yöneticilerinin kullandığı kaçınma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. En çok 6-10 yıl arası ( $\bar{X} = 2,6815$ ), daha sonra sırasıyla 1-5 yıl arası ( $\bar{X} = 2,6617$ ), 11 yıldan fazla ( $\bar{X} = 2,6528$ ), en az 1 yılın altında ( $\bar{X} = 2,5484$ ) o okulda çalışma süresi olan öğretmenler okul yöneticilerinin kullandığı uzlaşma çatışma yönetim stiline kendileri üzerinde daha fazla stres yarattığını düşünmektedirler. Tablo-34 'de öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları tümleştirme ( $f(3,263) = ,432$ ;  $p > ,05$ ), ödün verme ( $f(3,263) = ,375$ ;  $p > ,05$ ), hükmetme ( $f(3,263) = ,270$ ;  $p > ,05$ ), kaçınma ( $f(3,263) = ,678$ ;  $p > ,05$ ) ve uzlaşma ( $f(3,263) = ,142$ ;  $p > ,05$ ) çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi puanları öğretmenlerin kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.



### 5.3.8. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyi, Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Farklılaşmakta Mıdır?

**Tablo- 35: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Hangi Okul Türünde Çalışıyor	N	$\bar{X}$	Ss
<b>Tümleştirme Stres</b>	İlkokul	148	2,7646	,88958
	Ortaokul	119	2,5602	,99593
<b>Ödün Stres</b>	İlkokul	148	2,7108	,82587
	Ortaokul	119	2,5916	,96283
<b>Hükmetme Stres</b>	İlkokul	148	2,7554	,96942
	Ortaokul	119	2,5176	,97020
<b>Kaçınma Stres</b>	İlkokul	148	2,7646	,91348
	Ortaokul	119	2,6289	,97193
<b>Uzlaşma Stres</b>	İlkokul	148	2,7083	,91698
	Ortaokul	119	2,5798	,98311

**Tablo- 36: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenler Üzerinde Oluşturduğu Stres Düzeyinin, Öğretmenlerin Okul Türüne Göre t-Testi Analiz Sonuçları**

	t	sd	p
<b>Tümleştirme Stres</b>	1,769	265	,078
<b>Ödün Stres</b>	1,089	265	,277
<b>Hükmetme Stres</b>	1,991	265	,047
<b>Kaçınma Stres</b>	1,173	265	,242
<b>Uzlaşma Stres</b>	1,102	265	,271

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyinin öğretmenlerin okul türüne göre dağılımı Tablo-35 'de görülmektedir. Bu tabloya göre ilkokul öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7646$ ), ortaokul öğretmenlerine ( $\bar{X} = 2,5602$ ) göre okul yöneticilerinin kullandıkları tümleştirme çatışma yönetim stiline, kendileri üzerinde daha çok stres oluşturduğunu

düşünmektedir. İlkokul öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7108$ ), ortaokul öğretmenlerine ( $\bar{X} = 2,5916$ ) göre okul yöneticilerinin kullandıkları ödün verme çatışma yönetim stiline, kendileri üzerinde daha çok stres oluşturduğunu düşünmektedir. İlkokul öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7554$ ), ortaokul öğretmenlerine ( $\bar{X} = 2,5176$ ) göre okul yöneticilerinin kullandıkları hükmetme çatışma yönetim stiline, kendileri üzerinde daha çok stres oluşturduğunu düşünmektedir. İlkokul öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7646$ ), ortaokul öğretmenlerine ( $\bar{X} = 2,6289$ ) göre okul yöneticilerinin kullandıkları kaçınma çatışma yönetim stiline, kendileri üzerinde daha çok stres oluşturduğunu düşünmektedir. İlkokul öğretmenleri ( $\bar{X} = 2,7083$ ), ortaokul öğretmenlerine ( $\bar{X} = 2,5798$ ) göre okul yöneticilerinin kullandıkları kaçınma çatışma yönetim stiline, kendileri üzerinde daha çok stres oluşturduğunu düşünmektedir. Tablo-35'de ortalama değerler arasında farklar olduğu görülmekle birlikte, Tablo-36'da öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergilediği tümleştirme ( $t= 1,769, p>,05$ ), ödün verme ( $t= 1,089, p>,05$ ), kaçınma ( $t= 1,173, p>,05$ ) ve uzlaşma ( $t= 1,102, p>,05$ ) çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi öğretmenlerin okulun türüne göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır. Ancak öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergilediği hükmetme ( $t= 1,991, p<,05$ ) çatışma yönetim stiline öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi öğretmenlerin okulun türüne göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

**5.4. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Göre Farklılaşmakta Mıdır?**

**Tablo- 37: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

		N	$\bar{X}$	Ss
<b>Tümleştirme</b>	Ç D(1)	34	4,3186	,53868
	D(2)	67	3,6169	,70354
	O(3)	101	3,2607	,67058
	Y(4)	53	2,8648	,77972
	Ç Y(5)	12	2,9444	1,40046
	Total	267	3,3920	,84928
<b>Ödün Verme</b>	Ç D(1)	34	3,4941	,57469
	D(2)	67	3,0507	,70267
	O(3)	101	2,8376	,64480
	Y(4)	53	2,5472	,82289
	Ç Y(5)	12	2,5667	1,10810
	Total	267	2,9049	,76489
<b>Hükmetme</b>	Ç D(1)	34	2,0765	,61696
	D(2)	67	2,2567	,77131
	O(3)	101	2,7901	,72739
	Y(4)	53	3,0943	,66518
	Ç Y(5)	12	3,6667	,79696
	Total	267	2,6652	,82505
<b>Kaçınma</b>	Ç D(1)	34	3,1716	,76814
	D(2)	67	2,8234	,62555
	O(3)	101	2,8251	,63306
	Y(4)	53	2,6509	,77643
	Ç Y(5)	12	2,5139	1,40967
	Total	267	2,8202	,73940
<b>Uzlaşma</b>	Ç D(1)	34	3,9363	,59884
	D(2)	67	3,5249	,72489
	O(3)	101	3,2541	,60809
	Y(4)	53	2,9057	,78888
	Ç Y(5)	12	3,0000	1,19975
	Total	267	3,3283	,77109

ÇY: Çok Yüksek, Y:Yüksek, O: Orta, D: Düşük, Ç D: Çok Düşük

**Tablo- 38: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Göre ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p
<b>Tümleştirme</b>	51,459	4	12,865	24,007	,000
	140,399	262	,536		
	191,859	266			
<b>Ödün Verme</b>	21,842	4	5,460	10,694	,000
	133,782	262	,511		
	155,624	266			
<b>Hükmetme</b>	46,335	4	11,584	22,526	,000
	134,731	262	,514		
	181,066	266			
<b>Kaçınma</b>	6,845	4	1,711	3,235	,013
	138,581	262	,529		
	145,426	266			
<b>Uzlaşma</b>	26,473	4	6,618	13,167	,000
	131,687	262	,503		
	158,160	266			

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerine göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo-37’de görülmektedir. Çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 4,3186$ ) daha fazla stres düzeyine sahip öğretmenlere göre müdürlerinin tümleştirme çatışma yönetim stilini daha çok kullandığını belirtmişlerdir. Daha sonra sırasıyla düşük ( $\bar{X} = 3,6169$ ), orta ( $\bar{X} = 3,2607$ ), çok yüksek ( $\bar{X} = 2,9444$ ) ve en az da yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,8648$ ) müdürlerinin tümleştirme çatışma yönetimini kullandığını belirtmişlerdir. Çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 3,4941$ ) daha fazla stres düzeyine sahip öğretmenlere göre müdürlerinin ödün verme çatışma yönetim stilini daha çok kullandığını belirtmişlerdir. Daha sonra sırasıyla düşük ( $\bar{X} = 3,0507$ ), orta ( $\bar{X} = 2,8376$ ), çok yüksek ( $\bar{X} = 2,5667$ ) ve en az da yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5472$ ) müdürlerinin ödün verme çatışma yönetimini kullandığını belirtmişlerdir. Çok yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 3,6667$ ) daha az stres düzeyine sahip öğretmenlere göre müdürlerinin hükmetme çatışma yönetim

stilini daha çok kullandığını belirtmişlerdir. Daha sonra sırasıyla yüksek ( $\bar{X} = 3,0943$ ), orta ( $\bar{X} = 2,7901$ ), düşük ( $\bar{X} = 2,2567$ ) ve en az da çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,0765$ ) müdürlerinin hükmetme çatışma yönetimini kullandığını belirtmişlerdir. Çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 3,1716$ ) daha fazla stres düzeyine sahip öğretmenlere göre müdürlerinin kaçınma çatışma yönetim stilini daha çok kullandığını belirtmişlerdir. Daha sonra sırasıyla orta ( $\bar{X} = 2,8251$ ), düşük ( $\bar{X} = 2,8234$ ), yüksek ( $\bar{X} = 2,6509$ ) ve en az da çok yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,5139$ ) müdürlerinin kaçınma çatışma yönetimini kullandığını belirtmişlerdir. Çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 3,9363$ ) daha fazla stres düzeyine sahip öğretmenlere göre müdürlerinin uzlaşma çatışma yönetim stilini daha çok kullandığını belirtmişlerdir. Daha sonra sırasıyla düşük ( $\bar{X} = 3,5249$ ), orta ( $\bar{X} = 3,2541$ ), çok yüksek ( $\bar{X} = 3,0000$ ) ve en az da yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $\bar{X} = 2,9057$ ) müdürlerinin uzlaşma çatışma yönetimini kullandığını belirtmişlerdir. Tablo-38'de öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları tümleştirme (f (4,262)= 24,007; p<,01), ödün verme (f (4,262)= 10,694; p<,01), hükmetme (f (4,262)= 22,526; p<,01), kaçınma (f (4,262)= 3,235; p<,01) ve uzlaşma (f (4,262)= 13,167; p<,01) çatışma yönetim stillerinin, öğretmenlerin stres düzeylerine göre ANOVA sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur.

**Tablo- 39: Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Göre Scheffe Sonuçları**

	(I) Stres Grup	(J) Stres Grup	Anlam Farkı (I-J)	p	
<b>Tümleştirme</b>	Scheffe	Çok Düşük	Düşük	,70171(*)	,000
		Orta	Yüksek	1,05790(*)	,000
		Düşük	Çok Yüksek	1,45385(*)	,000
		Orta	Çok Düşük	1,37418(*)	,000
Düşük	Scheffe	Çok Düşük	Çok Düşük	-,70171(*)	,000
		Orta	Yüksek	,35619	,052
		Yüksek	Çok Yüksek	,75214(*)	,000
		Orta	Çok Düşük	,67247	,075
Orta	Scheffe	Çok Düşük	Çok Düşük	-1,05790(*)	,000

			Düşük	-,35619	,052
			Yüksek	,39595(*)	,040
			Çok Yüksek	,31628	,735
	Yüksek		Çok Düşük	-1,45385(*)	,000
			Düşük	-,75214(*)	,000
			Orta	-,39595(*)	,040
			Çok Yüksek	-,07966	,998
	Çok Yüksek		Çok Düşük	-1,37418(*)	,000
			Düşük	-,67247	,075
			Orta	-,31628	,735
			Yüksek	,07966	,998
<b>Ödün Verme</b>	Scheffe	Çok Düşük	Düşük	,44337	,073
			Orta	,65649(*)	,000
			Yüksek	,94695(*)	,000
			Çok Yüksek	,92745(*)	,006
	Düşük		Çok Düşük	-,44337	,073
			Orta	,21312	,467
			Yüksek	,50358(*)	,006
			Çok Yüksek	,48408	,325
	Orta		Çok Düşük	-,65649(*)	,000
			Düşük	-,21312	,467
			Yüksek	,29045	,222
			Çok Yüksek	,27096	,819
	Yüksek		Çok Düşük	-,94695(*)	,000
			Düşük	-,50358(*)	,006
			Orta	-,29045	,222
			Çok Yüksek	-,01950	1,000
	Çok Yüksek		Çok Düşük	-,92745(*)	,006
			Düşük	-,48408	,325
			Orta	-,27096	,819
			Yüksek	,01950	1,000
<b>Hükmetme</b>	Scheffe	Çok Düşük	Düşük	-,18025	,840
			Orta	-,71363(*)	,000
			Yüksek	-1,01787(*)	,000
			Çok Yüksek	-1,59020(*)	,000
	Düşük		Çok Düşük	,18025	,840
			Orta	-,53338(*)	,000
			Yüksek	-,83762(*)	,000
			Çok Yüksek	-1,40995(*)	,000
	Orta		Çok Düşük	,71363(*)	,000
			Düşük	,53338(*)	,000
			Yüksek	-,30424	,184
			Çok Yüksek	-,87657(*)	,004
	Yüksek		Çok Düşük	1,01787(*)	,000
			Düşük	,83762(*)	,000
			Orta	,30424	,184
			Çok Yüksek	-,57233	,186
	Çok Yüksek		Çok Düşük	1,59020(*)	,000
			Düşük	1,40995(*)	,000

			Orta	,87657(*)	,004
			Yüksek	,57233	,186
<b>Kaçınma</b>	Scheffe	Çok Düşük	Düşük	,34819	,273
			Orta	,34649	,220
			Yüksek	,52063(*)	,034
			Çok Yüksek	,65768	,127
		Düşük	Çok Düşük	-,34819	,273
			Orta	-,00170	1,000
			Yüksek	,17244	,797
			Çok Yüksek	,30949	,765
		Orta	Çok Düşük	-,34649	,220
			Düşük	,00170	1,000
			Yüksek	,17414	,737
			Çok Yüksek	,31119	,742
		Yüksek	Çok Düşük	-,52063(*)	,034
			Düşük	-,17244	,797
			Orta	-,17414	,737
			Çok Yüksek	,13705	,986
		Çok Yüksek	Çok Düşük	-,65768	,127
			Düşük	-,30949	,765
			Orta	-,31119	,742
			Yüksek	-,13705	,986
<b>Uzlaşma</b>	Scheffe	Çok Düşük	Düşük	,41140	,111
			Orta	,68215(*)	,000
			Yüksek	1,03061(*)	,000
			Çok Yüksek	,93627(*)	,005
		Düşük	Çok Düşük	-,41140	,111
			Orta	,27075	,212
			Yüksek	,61922(*)	,000
			Çok Yüksek	,52488	,236
		Orta	Çok Düşük	-,68215(*)	,000
			Düşük	-,27075	,212
			Yüksek	,34847	,081
			Çok Yüksek	,25413	,848
		Yüksek	Çok Düşük	-1,03061(*)	,000
			Düşük	-,61922(*)	,000
			Orta	-,34847	,081
			Çok Yüksek	-,09434	,996
		Çok Yüksek	Çok Düşük	-,93627(*)	,005
			Düşük	-,52488	,236
			Orta	-,25413	,848
			Yüksek	,09434	,996

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin stres düzeylerine göre Scheffe sonuçları Tablo-39'da görülmektedir. Müdürlerinin tümleştirme çatışma yönetim stilini kullandığını söyleyen öğretmenlerden, çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle düşük stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında, çok

düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle orta stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında, çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında ve çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle çok yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Ayrıca düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında, orta stres düzeyine sahip öğretmenlerle yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,05$ ) arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Müdürlerinin ödün verme çatışma yönetim stilini kullandığını söyleyen öğretmenlerden, çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle orta stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında, çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında, çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle çok yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında ve düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Müdürlerinin hükmetme çatışma yönetim stilini kullandığını söyleyen öğretmenlerden, çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle orta stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında, çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında ve çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle çok yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Ayrıca düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle orta stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında, düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında ve düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle çok yüksek düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Orta stres düzeyine sahip öğretmenlerle çok yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Müdürlerinin kaçınma çatışma yönetim stilini kullandığını söyleyen öğretmenlerden, çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,05$ ) arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Müdürlerinin uzlaşma çatışma yönetim stilini kullandığını söyleyen öğretmenlerden, çok



düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle orta stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında, çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında ve çok düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle çok yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,01$ ) arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Ayrıca düşük stres düzeyine sahip öğretmenlerle yüksek stres düzeyine sahip öğretmenler ( $p<,05$ ) arasında anlamlı farklar bulunmaktadır.

### 5.5. Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilleri İle Bu Stillerin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Var mıdır?

**Tablo- 40: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Tümeleştirme Çatışma Yönetim Stili İle Bu Stilin Öğretmenler Üzerinde Yarattığı Stresin İlişkisi**

		Tümeleştirme	Tümeleştirme Stres
<b>Tümeleştirme</b>	Pearson Correlation	1	-,470
	p		,000
	N	267	267

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları tümeleştirme çatışma yönetim stilli ile bu stillerin öğretmenler üzerinde yarattığı stres algısının ilişkisi Tablo-40'da görülmektedir. Bu tabloya göre müdürlerin sergilediği tümeleştirme ( $r = -,470$ ,  $p<,01$ ) çatışma yönetimi stili puanı ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo- 41: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Ödün Verme Çatışma Yönetim Stili İle Bu Stilin Öğretmenler Üzerinde Yarattığı Stresin İlişkisi**

		Ödün Verme	Ödün Verme Stres
<b>Ödün Verme</b>	Pearson Correlation	1	-,349
	p		,000
	N	267	267

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları ödün verme çatışma yönetim stili ile bu stilin öğretmenler üzerinde yarattığı stres algısının ilişkisi Tablo-41'de görülmektedir. Bu tabloya göre müdürlerin sergilediği ödün verme ( $r = -,349$ ,  $p < ,01$ ) çatışma yönetimi stili puanları ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo- 42: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Hükmetme Çatışma Yönetim Stili ile Bu Stilin Öğretmenler Üzerinde Yarattığı Stresin İlişkisi**

		Hükmetme	Hükmetme Stres
<b>Hükmetme</b>	Pearson Correlation	1	,630
	p		,000
	N	267	267

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları hükmetme çatışma yönetim stili ile bu stilin öğretmenler üzerinde yarattığı stres algısının ilişkisi Tablo-42'de görülmektedir. Bu tabloya göre müdürlerin sergilediği hükmetme ( $r = ,630$ ,  $p < ,01$ ) çatışma yönetimi stili puanları ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında olumlu yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle müdürlerin çatışma durumunda sergiledikleri hükmedici tavır ve davranışlar arttıkça öğretmenlerin stres düzeyi artırmaktadır.

**Tablo- 43: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Kaçınma Çatışma Yönetim Stili ile Bu Stilin Öğretmenler Üzerinde Yarattığı Stresin İlişkisi**

		Kaçınma	Kaçınma Stres
<b>Kaçınma</b>	Pearson Correlation	1	-,265
	p		,000
	N	267	267

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları kaçınma çatışma yönetim stili ile bu stilin öğretmenler üzerinde yarattığı stres algısının ilişkisi Tablo-43'de görülmektedir. Bu tabloya göre müdürlerin sergilediği kaçınma ( $r = -,265$ ,  $p < ,01$ ) çatışma yönetimi stili puanları ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo- 44 : Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Uzlaşma Çatışma Yönetim Stili İle Bu Stillin Öğretmenler Üzerinde Yarattığı Stresin İlişkisi**

		Uzlaşma	Uzlaşma Stres
<b>Uzlaşma</b>	Pearson Correlation	1	-,403
	p		,000
	N	267	267

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları uzlaşma çatışma yönetim stili ile bu stilin öğretmenler üzerinde yarattığı stres algısının ilişkisi Tablo-44'de görülmektedir. Bu tabloya göre müdürlerin sergilediği uzlaşma ( $r = -,403$ ,  $p < ,01$ ) çatışma yönetimi stili puanları ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

## ALTINCI BÖLÜM

### TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 6.1. TARTIŞMA

Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin en çok tümleştirme çatışma yönetim stilini, daha sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve en az da hükmetme çatışma yönetim stilini kullandığı bulunmuştur. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri çatışmaların yönetiminde daha çok işbirliğine ve ilişkilerin güçlendirilmesine yönelik çözümleri tercih etmektedirler. Bu sonuç Görün'ün (2009) yapmış olduğu sonuçlarla birebir benzer çıkmıştır. Erol (2009) ve Gümüşeli'nin (1994) sonuçlarına baktığımızda ise okul müdürlerinin kaçınma çatışma yönetim stilini ödün verme çatışma yönetim stilinden daha fazla kullandıkları görülmektedir.

Yine öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerine dönük algılarının, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, bitirdiği okul, branş, kıdem, o okuldaki çalışma süresi ve okul türü değişkenlerine bakıldığında, öğretmenlerin sadece cinsiyet değişkenleri arasında istatistiksel farklılıklar görülmüş diğer değişkenler bakımından herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre, müdürlerinin tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma çatışma yöntemini daha fazla kullandığını düşündükleri tespit edilmiştir. Müdürlerin hükmetme çatışma yönetim stilini kullanmalarına dair görüşlerinde istatistiksel anlamda bir farklılık görülmemiştir. Buna göre çoğunluğu erkek müdürlerden oluşan bu araştırmada erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi stillerine dair algılarının, kadın öğretmenlerden daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu da bize erkek müdürlerin hem cinsi olan öğretmenlere karşı daha anlayışlı yaklaştıklarını ya da erkek öğretmenlerin müdürlerin çatışma çözüm yöntemlerini daha olumlu karşıladıklarını düşündürmektedir.

Ancak Erol 'un (2009) araştırmasında ulaştığı sonuçlar bu sonuçlardan farklı bulunmuştur. Erol 'a (2009) göre ise sadece hükmetme çatışma yönetim stili için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha fazla hükmetme çatışma yönetim stilini kullandığını belirtmişlerdir. Bu da tespit edilen bulgularla genelleme yapılamayacağını, kültürel farklılık, kişisel algı farklılıkları, yaşanılan bölge, uygulama ve yönetmeliklerdeki değişimlerden kaynaklanan etmenler gibi farklı değişkenlere de bakılarak bu konuda yeni araştırmalar yapılmasının gerektiğini bize göstermektedir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyinin, öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, bitirdiği okula, branşına ve o okuldaki çalışma süresine göre öğretmen algılarına dayanan sonuçlarına baktığımızda, okul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetim stillerinin cinsiyet, kıdem ve okul türü değişkenine göre istatistiksel bir farklılığının olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetim stillerinin kadın öğretmenler üzerinde, erkek öğretmenlere göre daha çok stres yarattığı bulunmuştur. Bu bulgu uygulanan çatışma yönetim stillerinin kadınlar üzerinde daha büyük bir stres yarattığını gösterirken, Erol 'un (2009) yapmış olduğu çalışmada okul müdürlerinin uyguladığı çatışma yönetim stillerinin kadın ve erkekler üzerinde eşit düzeyde stres yarattığı sonucuna ulaşıldığı görülmüştür.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergilediği hükmetme çatışma yönetim stiline 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerde en yüksek stres düzeyine neden olduğu görülmüştür. Daha sonra da 6-10 yıl, 11-15 yıl, 21-25 yıl, en az da 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde stres oluşturduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergilediği hükmetme çatışma yönetim stiline öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi algısı ilkokul öğretmenlerinde ortaokul öğretmenlerine göre daha fazla bulunmuştur. Bu konularla ilgili daha önceden tespit edilmiş herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır. Bu algı farklılığındaki sebeplerin başka araştırmalarla ayrıca irdelenmesi gerekmektedir.

Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerine göre sonuçlarına baktığımızda tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma çatışma stilini daha çok sergileyen müdürlerle çalışan öğretmenlerin çok düşük stres düzeyine sahip olduğu, hükmetme çatışma stilini daha çok sergileyen müdürlerle çalışan öğretmenlerin ise çok yüksek stres düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar Erol 'un (2009) sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Sözen'in (2002) araştırmasında ise okul müdürlerinin uyguladığı kaçınma çatışma yönetim stiliyle öğretmenlerin stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Övün'ün (2007) araştırmasında da en fazla stres yaratan stilin ödün verme stili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin öğretmen algılarına baktığımızda başta tümleştirme, daha sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme ve kaçınma yöntemlerinin öğretmenler üzerinde olumlu etki yarattığı, hükmetme yönteminin ise öğretmenler üzerindeki stres düzeyini arttırdığı görülmüştür. Erol'un (2009) yapmış olduğu çalışmada ise bu sıralamanın kısmen farklı olduğu görülmektedir. Erol 'un (2009) araştırma sonuçlarına göre ise başta uzlaşma, daha sonra sırasıyla ödün verme, tümleştirme ve kaçınma yöntemlerinin öğretmenler üzerinde olumlu etki yarattığı, hükmetme yönteminin ise öğretmenler üzerindeki stres düzeyini arttırdığı görülmüştür. Buna göre hükmetme yönetim stiline öğretmenler üzerinde yüksek düzeyde stres yarattığı söylenebilirken, diğer çatışma yöntemlerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyinin değişkenlik gösterdiği ifade edilebilir.

## 6.2. ÖNERİLER

1. Okullarda çatışmaları aza indirebilmek amacıyla, okul kuralları net olarak belirlenmeli ve bu kurallara uyulması konusunda her çalışana aynı yaklaşım sergilenmelidir. Kuralları uygulanabilir hale getirmek için toplantılar yapılmalıdır.

2. Müdürler liderlik, çatışma yönetimi, empati ve iletişim becerilerini geliştirmek amacıyla daha çok seminere katılmalıdırlar.

3. Görev dağılımından kaynaklanan çatışmaları ortadan kaldırabilmek için, görev tanımlamalarının belirgin olması sağlanmalıdır.

4. Okul çalışanları arasındaki dayanışma ve bağlılığın artırılması için insani, sosyal ve kültürel paylaşımların artırılması sağlanmalıdır. Okul çalışanlarından oluşan spor takımları, halk oyunları ve tiyatro ekipleri vb. okul dışı paylaşımı arttıran aktivite ortamları sağlanmalıdır. Geziler düzenlenmeli, özel gün kutlamalarında çeşitli organizasyonlar yapılmalıdır. Bu sayede insani ilişkiler geliştirilerek, iletişim güçlendirilebilmekte bu da çatışmaların çözümünde daha az stres yaratan tutumlar geliştirilmesinde rol oynamaktadır.

5. Başarılar ve gayretli çalışmalar sözlü, yazılı ya da sembolik hediyelerle ödüllendirilerek, motivasyonun artırılması sağlanmalıdır.

6. Tüm çalışanlara eşit mesafede ve adaletli bir yaklaşım sergilenmeli, çalışanlar arasında eşit görev dağılımı yapılmalıdır.

7. Öğretmen kurul toplantılarında, okul uygulamaları konusunda ortak karar alımına daha fazla önem verilmelidir.

8. İlköğretim Okulu yöneticilerinin uyguladığı çatışma yönetim stilleriyle ilgili okul çalışanlarına her yıl anket uygulanarak, gerekli görüldüğü takdirde okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim ve/veya seminer almaları ya da çalıştaylara katılmaları sağlanmalıdır.

9. Cinsiyet ayrımcılığına karşı eşitlik algısı yaratacak davranış ve tutumlar geliştirilmeli, kadının aynı zamanda anne de olması nedeniyle pozitif ayrımcılığı destekleyen uygulamalar getirilmelidir.

10. Okullarda öğrencilere cinsiyet eşitliğini aşılayan dersler verilmeli ve örnek tutumlar sergilenmelidir.

11. Okul yöneticisi olacak kişilerde kıdem ve eğitim düzeyi yerine gerekli yönetim becerisine sahip olup olmadığına bakılmalıdır. Bu sayede genç, başarılı ve idealist yöneticilerin önü açılmalıdır.

12. Bu çalışma resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenler ve bu okulların yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Bunun gibi bir çalışma özel okullarda, orta öğretim ya da yükseköğretim kurumlarında da yapılabilir.

13. Çalışma deneysel olarak da yapılabilir.

14. Öğretmenlerle okul yöneticileri arasında çıkan çatışmaların nedenleri ve çözüm yolları ile ilgili araştırmalar yapılabilir



## **KAYNAKÇA**

ADAMS, D.C. , “**Perceptions Of Conflict, Conflict Management Styles And Commitment İn Middle Level Scholls.**” Pensilvanya: The Pennsylvania State University, Doctoral Dissertation, 1990.

AKBUDAK, H. İsmail; “İlköğretim Okul Yöneticileri Liderlik Davranışlarının, Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010.

AKPINAR, Burhan; “Eğitim Sürecinde Öğretmenlerde Strese Yol Açan Nedenlere Yönelik Öğretmen Görüşleri”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:16, No:2, 359-366, 2008.

AKYAR, Aslan; **Etkili Yönetim Ve Yöneticilik: Lider Yönetici Adayının El Kitabı (2.cilt)**, İzmir, İlya İzmir Yayınevi, 2. Bs. , 2012.

ARTAN, İnci; **Örgütsel Stres Kaynakları Ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama**, İstanbul, Özgün Matbaacılık, 1986.

AYAN, Filiz; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, İlya İzmir Yayınevi, : 2. Bs. , 2012.

BALTAŞ Acar; Baltaş Zuhul; **Stres Ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, 21. Bs. ,2002.

BALTAŞ Zuhul; **Verimli İş Hayatının Sırrı: STRES**, Remzi Kitapevi, 2. Bs. , 2002.

BOZKURT Tülay; ULUĞ Mücella; TURPOĞLI ÇELİK, Aysin; OKTUĞ, Zeynep; İÇELLİOĞLU, Serra; ÖZDEN, Melis Seray; SOYSAL, Özge; **Stres**, (Ed.) Mücella Uluğ, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2010.

BUDAK, Gülay; BUDAK, Gönül; **İşletme Yönetimi**, İzmir, IV. Bs. , 2010.

CAN, Halil; **Organizasyon Ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002.

ÇOROĞLU, Coşkun; **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, Alfa Yayınları, 2003.

CÜCELOĞLU, Doğan; **İnsan Ve Davranışı**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 23. Bs. , 2012.

DABROWSKİ, Christine E., “**Levels Of Stres And Burnout In High Scholl Teachers.**” Dissertation Abstracts International, 1992.

DENİZ, Avni; **Eğitim Yöneticilerine Öneriler**, İstanbul, Zambak Yayınları, 2004.

DÖKMEN, Üstün, (Ed.) Saadet Özkal; **Yaşama Yerleşmek: Küçük Şeyler 3**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2008.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta, 2001.

EROL, Evrim; “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi” , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2009.

ERTEKİN, Yücel; **Stres ve Yönetim**, Ankara: Gazi Kitabevi, 1993.

FİELD Tiffany M. ; MCCABE Philip M.; SCHNEİDERMAN Neil Ed.; **Stress And Coping**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1985.

GÖRÜN, Levent; “Düzce Ve Bolu İlleri Merkez Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Yaklaşımları Ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Bu Konuya İlişkin Algıları ”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2009.

GÜMÜŞELİ, Ali İlker; “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1994.

JOHNSON, Faith. “**Teacher Stress In Elementary And Special Education** ”, Dissertation Abstracts International, 1991.

KARAKILÇIK Yusuf; ERKUL Hüseyin; USTA Aydın (Ed.) ; **Kurumlar Ve Yönetim**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.

KARİP, Emin; **Çatışma Yönetimi**, Ankara, Pegem A, 4.Bs. 2010.

KAYPAKOĞLU, Serdar; **Kişilerarası İletişim Cinsiyet Farklılıkları, Güç ve Çatışma**, İstanbul, Derin Yayınları, 2010.

KEÇECİOĞLU, Taner; **Yönetim Stillerinizi Anlama Ve Değişirme Üzerine Notlar**, Ankara, Nobel Yayın, 2006.

KIZLIER, Vedat; **Öykülerle İnsanları Yönet**, Ankara (t.y)

KLARREICH, Samuel; **Stressiz Çalışma Ortamı**, Çev. Bengi Güngör, Ankara, Öteki Matbaası, 1999.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta, 7. Bs. , 1999.

KUBR Milan (Ed.); **Yönetim Danışmanlığı**, Çev. Uzman Tercüme LTD, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 711, 4. Baskı, 2010

LOSZYK Bob; **Sakin Ol Sınırlarına Hakim Ol: Stresle Başa Çıkma yolları**, Çev. Gülay Engin, İstanbul Mess, 2006.

NORFOLK, Donald; **İş Hayatında Stres (Executive Stress)**, Çev. Leyla Serdaroğlu, İstanbul, Form Yayınları, 1989.

ÖRNEK, Ali Şahin; AYDIN Şule; **Kriz Ve Stres Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2006.

ÖVÜN, Yasemin; "Okul Müdürlerinin Algılanan Çatışma Yönetim Stilleri Ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi (Gebze Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

RAHİM, M. Afzalur; "A Measure Of Styles Of Handling Interpersonal Conflict" Academy Of Management Journal 26, 1983.

SAYERS, Fran; BİNGAMAN, Christine; GRAHAM Ralph; WHEELER Mardy, **Yöneticilikte İletişim**, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.

SERTKAYA Aslıhan (Ed.) ; **100 Soruda İşletmeler İçin Verimlilik**, Ankara, Anka Yayınları, 2011.

SUTHERLAND Valerie J. ;COOPER Cary L. ; **Understanding Stress. Chapman and Hall**, Great Britain; 1990.

ŞAHİN Nesrin H. (Ed.) ; **Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım**. Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2010.

ŞİMŞEK, Şerif M.; **Yönetim Ve Organizasyon**, 7 Bs. , 2002.

TUTAR Hasan; **Kriz Ve Stres Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2007.

TÜRKEL, Asuman Uluçınar; **Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği Ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000.

YAĞCIOĞLU, B. Dilara; "Örgütlerde Çatışma Düzeyleri Ve Çatışmanın Ele Alınış Stilleri ", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1997.



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/605/2438910

12/09/2013

Konu: Anket (Aylin ATAY)

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

İlgi :a) 14.08.2013 gün ve 4040- sayılı yazımız.

b) İst. Valilik Makamının 06.09.2013 tarihli ve 2346409 sayılı onayı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Aylin ATAY'ın "**Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stillerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerinin İlişkisinin İncelenmesi (Gaziosmanpaşa İlçesi Örneği)**" konulu tezine ilişkin anket çalışması istemi hakkında ilgi (a) yazımız ilgi (b) Valiliğimiz Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

M. Nurettin ARAS  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EKLER:

Ek-1 Valilik Onayı.  
2 Anket Soruları.

## RE: Örgütsel Çatışma Envanteri için İzin Talebi

Kimden: **Ali Ilker Gümüşeli** (ilker.gumuseli@okan.edu.tr)  
 Gönderme tarihi: 25 Kasım 2013 Pazartesi 11:47:58  
 Kime: aylin atay (aylenty@hotmail.com)

Merhaba Aylin hanım,

Orjinali M.Afzalu Rahim'e ait olan ve tarafımdan izinle Türkçeye uyarlanan göstererek "Örgütsel Çatışma Envanteri" ni referans göstererek kullanabilirsiniz.

Çalışmanızın sonuçlarından haberdar olmak isterim.

Başarılar dileğiyle.

Ali Ilker Gümüşeli

 <b>OKAN ÜNİVERSİTESİ</b> İSTANBUL	<b>Ali Ilker Gümüşeli</b> Dekan Eğitim Fakültesi	Okan Üniversitesi Tuzla Kampüsü 34959 Akfırat-Tuzla / İSTANBUL	0 (216) 677 16 30 0 (216) 677 16 47
			

**From:** aylin atay [mailto:aylenty@hotmail.com]  
**Sent:** Saturday, November 23, 2013 9:37 PM  
**To:** Ali Ilker Gümüşeli  
**Subject:** Örgütsel Çatışma Envanteri için İzin Talebi

Değerli İlker Hocam,

Ben, şuan yapmakta olduğum yüksek lisans tezimde kullanılmak üzere "Örgütsel Çatışma Envanteri" için sizin izniniz talep etmekteyim. Tez konum " Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerin stres düzeyiyle ilişkisi" İstanbul İli Gaziosmanpaşa örneği. Ekte gönderdiğim örgütsel çatışma envanteri size mi yoksa Didem Sözen' e mi aittir? Bu konuda bana geri dönüş yaparsanız çok memnun olurum.

Teşekkürler.

Aylin ATAY  
 İstanbul Aydın Üniversitesi  
 Yüksek Lisans Öğrencisi

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin, okul yöneticilerinin uyguladığı çatışma yönetimi stillerine dönük algıları ile öğretmenlerin stres algılarının ilişkisini araştırmaktır. Aynı zamanda bu çalışmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin uyguladığı çatışma yönetimi stillerine dönük algıları ile öğretmenlerin stres algıları, öğretmenlerin çeşitli demografik özelliklerine göre karşılaştırılmıştır. İstanbul-Gaziosmanpaşa ilçesinde, 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılı, ilk ve ortaokullarında görev yapan 300 öğretmene “Örgütsel Çatışma Envanteri” ve Demografik Bilgi Formu uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS-15 bilgisayar istatistik paket programıyla analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin en çok tümleştirme çatışma yönetim stilini, daha sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve en az da hükmetme çatışma yönetim stilini kullandığı bulunmuştur. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma çatışma yöntemini daha fazla kullandığını düşündükleri tespit edilmiştir. Kadın öğretmenler ise erkek öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin hükmetme çatışma yönetimini daha fazla kullandığını düşünmektedirler. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin kullandığı tüm çatışma yönetim stillerinin kendileri üzerinde daha çok stres yarattığını düşünmektedirler. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergilediği hükmetme çatışma yönetim stilinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi ilkokul öğretmenlerinde ortaokul öğretmenlerine göre daha fazla bulunmuştur. Hükmetme çatışma stilini daha çok sergileyen okul yöneticileriyle çalışan öğretmenlerin ise çok yüksek stres düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Çatışma yönetimi, stres, okul müdürleri, ilk ve ortaokul öğretmenleri.

## ABSTRACT

The main purpose of this study was to investigate the relationship between the perceived conflict management styles that the school directors applied and the stress levels that the teachers experienced. In addition, the perceived conflict management styles that the school directors practiced and the stress levels that the teachers experienced were compared according to the teachers' various demographic features. In 2013-2014 academic year, an "Organizational Conflict Inventory" and 'Demographic Information Form' were applied to 300 teachers working at primary and secondary schools in İstanbul at Gaziosmanpaşa district. The data was analyzed by using SPSS-15 Computer Statistics program.

The results revealed that integration conflict management style was used mostly and compromise, avoidance, appeasement and commanding styles were used respectively by the school directors according to the teachers' perception. It was also found that the school directors carried out integration, appeasement, avoidance and compromise conflict strategies mostly on female teachers according to male teachers. On the other hand, female teachers think that the school directors carried out domination and conflict strategies. Furthermore, compared to male teachers, female teachers think that all the conflict strategies that school directors apply make more stress on their behaviors. It was also found that the directors' performed adjudication and dispute management styles that the teachers perceived lead high stress levels on primary school teachers more than secondary school teachers. The teachers who work with the school directors that apply dominated styles according to their perception would have high stress levels.

Key words: Conflict management, stress, school directors, primary and secondary school teachers.