

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ
ve BUNUN ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYLERİNE
ETKİSİ**

113 709

Didem Sözen

113709

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali İlker Gümüşeli

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

İstanbul 2002

Yıldız Teknik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Ve Denetimi

Anabilim Dalı

ÖZET

Çatışma, tanım itibarıyla anlaşmazlık olduğundan dolayısıyla stresi de beraberinde getirir.

İş hayatından yansıyan stres ve bunların sonuçları – doğrudan veya dolaylı – gerçekte dünya üzerindeki herkesi ilgilendirmektedir. İş hayatı, insanın çalışırken geçirdiği saatleri fazlasıyla aşan ve hayatın her cephesine yayılan bir öneme sahiptir.

Bu araştırma, ilköğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma verileri İstanbul İli Kadıköy İlçesi'ndeki 16 okuldan seçilen 255 kişilik öğretmen grubuna anket uygulama yoluyla toplanmıştır. Rahim tarafından geliştirilip Gümüseli (1993) tarafından uygulanan yirmi sekiz maddelik anket üzerinde bir değişiklik yapılmadan alınmıştır. Elde edilen veriler frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, varyans analizi, korelasyon teknikleri kullanılarak çözümlenmiş, yorumlanmış ve raporlaştırılmıştır.

Araştırma sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Öğretmen algılarına göre Okul müdürleri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini; daha sonra sırayla uzlaşma, hükmetme, kaçınma ve en az da ödün verme stilini kullanmaktadırlar. Tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin stres düzeyleri ile olumsuz yönde bir ilişkiye sahipken, hükmetme stili olumlu yönde bir ilişkiye sahiptir. Kadınların erkeklere göre müdürün tümleştirme ve uzlaşma stilini daha fazla kullandıklarını algıladıkları anlaşılmıştır. En fazla stres yaratan stil hükmetme, en az stres yaratan stil ise uzlaşmadır. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumuna, kademesine, kıdemine ve yaş grubuna bağlı stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

SUMMARY

Since by definition conflict refers to the issue of disagreement, it introduces the concept of stress as well. Either directly or indirectly, stress and its consequences with their impact on work appeal to anyone in the world to a great extent. The concept of work offers solid significance in every aspect of life in addition to mere working hours which an individual stands at his or her work.

This study is aimed to determine the conflict management styles of the school principals and the impact of these styles to the stress levels of the teachers.

The data of the research is taken from 255 teachers randomly chosen from 16 schools in Kadıköy, İstanbul. A 28 item questionnaire is administered developed by Rahim and adapted by Gümüşeli. The data is resolved, commented on and reported through statistical techniques, such as frequency, percentage, mean, anova and correlation .

The findings of the study could be summarized as follows: School principals, while dealing with conflicts mostly use integration and leastly use accommodation styles. Stress level has a negative relation with integration, compensation and compromise, and positive relation with competition. Women, according to men perceive that principals use integration and compromise styles. The style which creates the most stress is competition style, which creates the least stress is compromise style. There is no significant difference among demographic variable of the teachers and stress levels.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	i
SUMMARY.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii

I. BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Çatışma Kavramı.....	1
Örgütsel Çatışma Yaklaşımları.....	4
Çatışmanın Kaynakları.....	5
Çatışma Türleri.....	7
Çatışma Miktarı.....	9
Çatışmanın Sonuçları.....	11
Çatışma Yönetim Stilleri.....	12
Stres Kavramı.....	15
Stres Durumları.....	20
Strese Dayanıklılık.....	20
İş Stresi.....	22
Amaç.....	25
Önem.....	25
Sayıtlar.....	26
Sınırlılıklar.....	26
Tanımlar.....	26

II. BÖLÜM

YÖNTEM.....	28
Araştırma Modeli.....	28
Evren ve Örneklem.....	28

Veri Toplama Araçları.....	29
Verilerin Çözümlemesi.....	30

III. BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	31
Çatışma ile İlgili Araştırmalar.....	31
Stres ile İlgili Araştırmalar.....	35

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLANMASI.....	38
-------------------------------	----

V. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
Sonuç.....	61
Öneriler.....	64
EKLER.....	63
KAYNAKÇA.....	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

1. Çatışma miktarı ve Örgütsel Etkililik.....	10
2. Çatışma Ve Örgütsel Performans.....	10
3. Çatışma Durumları.....	12
4. Genel Adaptasyon Sendromunun Üç Dönemi.....	17
5. Stresle Başa Çıkma.....	18
6. Çeşitli Yaşam Deneyimleri ve Stres Arasındaki İlişkiyi Gösteren Kuramsal Model	21
7. Çeşitli Yaşantılarla Stres Arasındaki ilişkiyi Gösteren Pratik Model	22

TABLÖLAR LİSTESİ

1. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerini Algılaması İle İlgili Her Bir Maddenin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapması
2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyleri İle İlgili Her Bir Maddenin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapması
3. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değerleri
4. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri
5. Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri
6. Öğretmenlerin Kademelerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri
7. Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar
8. Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları
9. Öğretmenlerin Kıdemine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar
10. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

11. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri
12. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri
13. Öğretmenlerin Kademelerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Aritmetik Ortalama Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyi
14. Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar
15. Yaş Değişkenine Göre Çatışma Yönetimi Stillerinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar Arasındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları
16. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Bulgular
17. Kıdem değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar Arasındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmak ve araştırmanın problemini tanımlamak için çatışma, çatışma yönetimi ve stres kavramları açıklanmıştır. Ayrıca; araştırmanın amacı, önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlar da verilmiştir.

Problem

Çatışmayı basit anlamında anlaşmazlık, zıtlasma olarak görürsek insanın olduğu her yerde çatışma vardır. Stres ise fizyolojik anlamda bireyin bir parçasıdır. Bu anlamda; çatışma ve stresi birbirinden ayrı düşünemeyiz.

Çatışma Kavramı

İngilizce'de "conflict" biçiminde kullanılan bu kavrama Türkçe'de tam karşılık bulunmamaktadır. "Conflict" kavramına çatışma, çelişki, anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme, tartışma gibi anlamlar verildiği görülmektedir (Gümüşeli, 1994, s.24).

Çatışmanın sözlükteki eş anlamları, uyuşmazlık, zıtlasma, çelişme ve savaştır (Türk Dil Kurumu, 1977).

Çatışma; iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 1999, s.336).

Eren'e (2000, s.527) göre çatışma; "Bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan olaylar" dır.

Karip'e (1999, s.1)göre ise uyumsuzluk ve tutarsızlıklar; tarafların her ikisinin de kıt olan bir kaynağı elde etmeye çalışması, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı davranış tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir.

Rahim'e göre çatışma; bireylerin ve grupların içinde veya arasındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık veya uyumsuzluk biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur (Gümüşeli, 1994, s.27).

O halde yukarıdaki tanımlardan esinlenerek bir tanım yapmak gerekirse çatışmanın; birey ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediğinde örgüte ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim süreci olduğunu söylememiz mümkündür (Gümüşeli, 1994, s.28).

Rahim'in (1992) belirttiği gibi okullarda genellikle işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda fikir birliği olmaz, sadece yanlış yapılan işlere karşı negatif bir tutum vardır. Okul müdürü ya da bölüm başkanının yanlış karar verdiğini düşünenler ve bu karardan memnun olmayanlar her zaman vardır.

1985 yılında ABD'de Minnesota eyaleti eğitim birimi tarafından "Okul Etkililiği: Problem Çözme ve Çatışma Yönetimi" adıyla hazırlanan bir raporda, çatışmanın yönetilmesi ya da yönetilmemesinin bir örgüte yapacağı olumlu ve olumsuz etkiler belirtilmiştir. Buna göre; çatışmaların iyi yönetilmesi halinde herhangi bir sorunun karşılıklı olarak görüşülmesi, sorunun açıklığa kavuşturulması, bireylerin sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, karar vermede katılımın artması, bireysel ve mesleki gelişimin sağlanması, yaratıcılığın kullanılması, ilişkilerin güçlendirilmesi ve verimin artması mümkün olur. Bu yararlar her örgüt gibi eğitim örgütünün de güçlenmesine ve amaçlarına ulaşmasına büyük katkı sağlar. Buna karşın gerektiği gibi yönetilmeyen çatışmalar, bireysel enerjileri saptırabilir ve morali yok edebilir, bireyleri ve grupları kamplara ayırabilir, farklılıkları

derinleştirebilir, şüphe ve güvensizlik yaratabilir, verimi düşürebilir. Kuşkusuz hiçbir örgütün yöneticisi böyle yıkıcı etkileri arzu etmez (Asworth'dan aktaran Gümüşeli, 1994, s.4) .

İnsanın olduğu yerde çatışma kaçınılmazdır. Bu yüzden her örgütte çeşitli zamanlarda çeşitli nedenlerden dolayı çatışmalar çıkar. Çatışmadan kaçınmak olanaksızdır. Çatışmanın olmaması; ilgi eksikliği ya da düşünce tembelliğinin olduğunu, sorumluluğun ya da yaratıcılığın olmadığını gösterir.

Çatışma bir tür iletişim yoludur; bireyler arası etkileşimin bir ürünüdür. Hammaddesi insan olan eğitim örgütlerinde çatışmanın olmaması düşünülemez. Burada önemli olan çatışmanın olmaması değil, yıkıcı düzeye gelmemesidir. Burada en önemli rol de okul müdürlerine düşmektedir; çünkü okul müdürleri, okul için gerekli optimum çatışma miktarının bir ölçüde belirleyicisidir. Bu yüzden okul müdürlerinin gerek öğrenciler gerek öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalara yaklaşımları ve çatışma yönetim stilleri, okulun iklimi üzerinde büyük etkiye sahiptir. Okul müdürlerinin uyguladıkları çatışma yönetim stili, öğretmenlerin stres düzeylerine buna bağlı olarak da iş doyumuna ve ders işleyişine yansır. Bu nedenle okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin araştırılmasında yarar vardır.

Literatüre göz atıldığında son yıllarda çatışma yönetimi konusunda yapılan araştırmaların her geçen gün arttığı gözlenmektedir. Bununla birlikte bu çalışmaların önemli bir bölümünün rol çatışmalarına ayrılmaktadır. Diğer yandan Türkiye’de gerek rol çatışması gerekse okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin olarak yapılmış araştırmaların sayısı çok sınırlıdır.

Stres ile örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde , iş görenin kişiliğinde bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görürüz. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimler ve ilişkilere nasıl tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde onun kişiliği ile ilgilidir (Erdoğan,1997).

Literatürde, özellikle iş stresi ile ilgili birçok çalışma yapıldığı; fakat bu çalışmalarda çatışma ve iş stresinin çok fazla incelenmediği görülmektedir. Türkçe kaynaklarda da okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve

öğretmenlerin stres düzeyleri ilişkisi araştırma olmadığı görülmüştür. Bu nedenle; okul müdürlerinin algılanan çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi araştırılmaya değer bulunmuştur.

Örgütsel Çatışma Yaklaşımları

Örgütsel çatışma yaklaşımlarına baktığımızda çatışmaların klasik (geleneksel) yaklaşımlar, neo – klasik (davranışçı) yaklaşımlar , modern (etkileşimci) yaklaşımlar olmak üzere üç grupta toplandığını görmekteyiz.

Klasik ya da Geleneksel Yaklaşımlar

Bu yaklaşıma göre yönetsel erkin temel işlevi, örgütte oluşan çatışmayı kaldırmaktır. Eğer iş görenler ya da birimler, aralarındaki çatışmayı çözemezler ise, üst yönetmen yetkesini kullanarak çatışmayı çözmelidir. Örgütte çatışmanın olmaması için yönetmenler astları denetlemeli ve örgütte ussal kurallar koymalıdır (Başaran, 1992, s.265).

Bu yaklaşımı savunanların ortak görüşleri:

1. Çatışma önlenilecek bir olgudur. Çatışmayı önleyebiliriz.
2. Çatışma örgütün yapısını bozar, performansını engeller, örgütte iktidarsızlık yaratır.
3. Yönetimin asıl görevi çatışmayı yok etmektir.
4. Çatışma konusunda, otoritenin yasal ve biçimsel kurallarını izlemek önemlidir.
5. En uygun başarı, çatışmanın ortadan kaldırılmasıyla elde edilir (Akgün, 1999, s.8).

Klasik ya da geleneksel yaklaşımı temsil edenlerin çatışmayı büyük ölçüde örgütsel yapıdan kaynaklanan, örgütler için istenmeyen, yok edilmesi gereken bir durum olarak gördükleri ve buna bağlı olarak çatışma olgusunda çok önemli olan davranışsal boyutu dikkate almadıkları ortaya çıkmıştır (Gümüşeli, 1994, s.31).

Kısaca, bu görüşü temsil edenler, çatışmanın yıkıcı olduğu inancındadırlar ve bu nedenle yöneticilerin en önemli görevlerinden birisinin örgütü çatışmalardan korumak olduğunu belirtirler.

Neo – Klasik ya da Davranışçı Yaklaşımlar

Bu görüşü savunanlar, bütün örgüt çatışmalarının yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal amaçları sağlamaya katkısı olduğuna inanırlar (Gümüşeli, 1994, s.32) .

Modern ya da Etkileşimci Yaklaşımlar

Çatışmanın zararlı bir olgu olduğu ve mutlaka önlenmesi gerektiğini savunan klasik ya da geleneksel yaklaşımın eskiyen görüşleri bugünkü bilimsel gerçeklerle uyuşmamaktadır. Gerçekten modern ya da etkileşimci yaklaşımların çatışmanın iyi yönetildiği takdirde örgütleri daha etkili ve verimli kılacağı görüşü yeni bilimsel araştırma sonuçlarıyla daha tutarlı görünmektedir (Gümüşeli, 1994, s.34).

Çatışmanın iyi yönetilmesi dolayısıyla örgüte yararlı olması için çatışma kaynaklarının ve çatışma türlerinin bilinmesi gereklidir. Bu yüzden bu konulara değinilecektir.

Çatışmanın Kaynakları

Çatışmanın kaynağının bilinmesi ve optimum düzeyde tutulması örgütün verimliliği açısından büyük önem taşır (Tulunay, 1990, s.134).

Çatışma kaynakları farklılık göstermesine rağmen birçok yazar tarafından ortak olarak görülen çatışma kaynakları aşağıdaki gibidir:

Amaç Farklılıkları

Örgütteki birey ya da grupların amaçları konusunda farklı görüşlere sahip olması örgütlerde çatışma ortamı yaratabilir.

Her bireyin farklı amacı olduğu için bireylerin olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da değişiktir. Bunun sebebi; değişik kültür, değişik

yetiştirme tarzları, değişik duygu ve düşüncelere sahip olmalarıdır (Eren, 2000, s.183).

Kişilik farklılıkları

Örgütlerde farklı kişilik, tutum ve değerlere sahip bireyler olduğu için çatışmalar yaşanır. Araştırmalar, yüksek otoriterlik, yüksek dogmatiklik ve düşük öz saygı gibi kişilik özelliklerinin çatışmayı arttırdığını göstermektedir (Gümüşeli, 1994, s.39).

Örgütün büyüklüğü

Örgütler büyüdükçe ilişkiler daha formal bir nitelik aldığından ve informal grupların sayısı arttığından çatışmalar büyük örgütlerde daha fazla görülür.

İşbölümü

Örgütlerde işbölümü arttıkça, farklı amaç ve beklentileri olan birimler ya da bölümler ortaya çıkacaktır. Bu da çatışmaya kaynaklık eder (Gümüşeli, 1994, s.41).

Çalışanlar arasında işbölümünün iyi yapılamaması da çatışmaya neden olabilir. Öğretmenlerden bazılarının diğerlerine göre daha ağır ve çok görev ve sorumluluğunun olması okulda belli rahatsızlıklara yol açar (Erdoğan, 1997, s.256).

İşler arası fonksiyonel bağımlılık

Örgütlerde işbölümü sonucu gruplar ve kişiler arasında fonksiyonel bağımlılıklar oluşur. Bu durumda bir grubun ya da kişinin fonksiyonunu gerektirdiği şekilde yerine getirememesi çatışmaya neden olur (Korkmaz, 1994, s.21).

Statü farklılıkları

Örgütlerdeki yüksek statüdeki bireyler kendilerini daha farklı ve prestij sahibi bir statüde görürler. Statülerin farklı algılanması örgütlerde çatışmaya neden olur.

Yetki ve sorumluluğun belirgin olmaması

Yetki ve sorumluluğun net olarak belirlenmemiş olması çatışmaya kaynaklık eder.

Görev sınırlarının belirli olmaması nerede başlayıp nerede biteceğinin belli olmaması ; yani çalışma alanlarının birbirine girmesi çatışmaya yol açar (Erdoğan, 1997, s.258).

İletişim engelleri

Okullarda haberleşme akışının kısıtlı olması, öğretmenlere belirli bilgilerin zamanında ulaşamama, aynı şekilde yöneticiyi bilgilendirmeye yönelik iyi bir iletişim sisteminin kurulmamış olması çatışmaya neden olabilir (Erdoğan, 1997, s.258).

Kaynakların paylaşılması

Okuldaki işlerde kaynakların sınırlı olması çatışma yaratabilir. Azalan kaynaklara sahip olmak için uğraş veren kişiler yönetimle veya kendi aralarında çatışma yaşayabilirler (Erdoğan, 1997, s.259).

Çatışma Türleri

Çatışma türlerini beş başlık altında toplayabiliriz. Bunlar:

1. Çatışmaya taraf olanlara göre
2. Çatışmanın niteliğine göre
3. Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre
4. Çatışmanın ortaya çıkma şekline göre
5. Çatışmanın açıklık derecesine göre

1.Çatışmaya Taraf Olanlara Göre

Bireysel çatışma: Bireyin kendisinden ne beklenildiğinden emin olmadığı veya kendi deneyimleri, ilgileri ve amaçları ve değerleri ile uyuşmayan işleri vb. rolleri yerine getirmesi istenildiğinde, ya da kendisinden yapabileceğinden fazlasının beklendiği durumlarda ortaya çıkan çatışmalardır (Gümüşeli, 1994, s.49).

Bireyler arası çatışma: Aynı ya da farklı hiyerarşik düzeydeki iki veya daha fazla kişi arasında çeşitli konularda ortaya çıkan çatışmalardır. Bireyler arası çatışma her bireyin kabul edilebilir bir seçeneğe sahip olmasını ve ayrı ayrı seçenekleri tercih etmelerini gerektirir.

Birey – grup çatışması: Bireylerin grup normlarını kabule zorlanması ile oluşan çatışma türüdür.

Grup içi ve gruplar arası çatışma

Örgütler arası çatışma

Okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki çatışmalar temelde bireyler arası çatışmaya dayanmaktadır.

2. Çatışmanın niteliğine göre

Fonksiyonel çatışma: Örgütün amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunan çatışmalardır.

Disfonksiyonel çatışma: Örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen, amaçların gerçekleşmesini desteklemeyen çatışmalardır.

Okul müdürünün amacı çatışmaları daha fonksiyonel hale getirmek, disfonksiyonel çatışmalar üzerinde çok fazla zaman kaybetmemek olmalıdır.

3. Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre

Yatay çatışma

Dikey çatışma

Emir – komuta – kurmay ilişkisi

4. Çatışmanın ortaya çıkma şekline göre

Potansiyel çatışma

Algılanan çatışma

Hissedilen çatışma

Açık çatışma

5. Çatışmanın açıklık derecesine göre

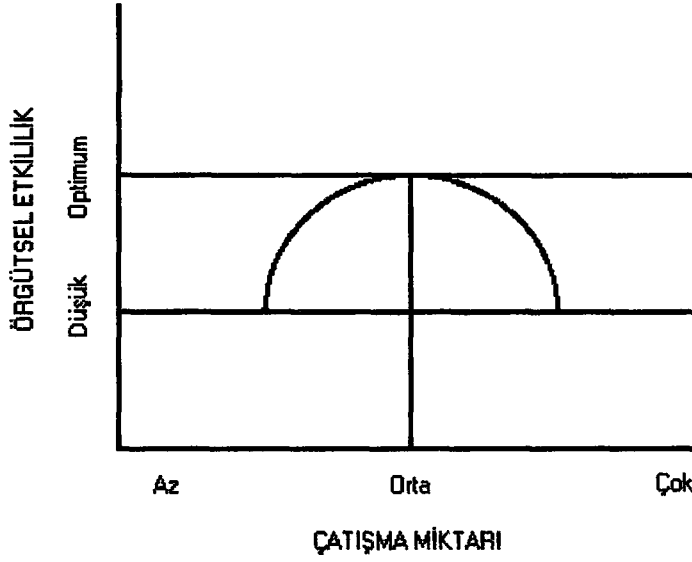
Açık çatışma

Kapalı çatışma

Çatışma Miktarı

Modern yaklaşımlar belirli miktar çatışmanın iyi yönetildiği zaman örgüte yararlı olduğunu savunmuşlardır. Çatışma miktarı ve örgütsel etkililik arasındaki ilişki şekil 1’de incelenmiştir.

Şekil 1 ‘de de görüldüğü gibi çatışma miktarı ile örgütsel etkililik arasındaki ilişki ters bir U fonsiyonu ile açıklanabilir. Bu model esas alındığında; çatışmanın düşükten ortaya doğru pozitif bir etkiye sahip olduğu, ancak belirli bir noktadan sonra negatif etkinin giderek arttığı ve birey ya da örgüt için zararlı olduğu ortaya çıkmaktadır (Gümüseli, 1994, s.47).



Şekil 1
Çatışma Miktarı ve Örgütsel Etkililik

Durum	Çatışmanın Seviyesi	Çatışmanın Türü	Örgütte Çıkan Sorunlar	Örgütsel Performans Seviyesi
A	hiç ya da az	disfonksiyonel	yeni fikirler üretmeyen, durağan değişime cevap vermeyen	düşük
B	optimal düzey	fonksiyonel	yenilikçi kendi kendini eleştiren	yüksek
C	yüksek	disfonksiyonel	kaotik işbirliği olmayan	düşük

Şekil 2
Çatışma ve Örgütsel Performans

Şekil 2’de de görüldüğü gibi çatışmanın seviyesi optimal olursa, çatışma fonksiyonel, bir başka deyişle örgüt amaçlarına hizmet eder (Robbins, 1989, s.334).

O halde diyebiliriz ki; çatışmanın az ve çok olması örgütsel etkililiği düşürürken optimum düzeyde (orta düzeyde) olması etkililiği arttırmaktadır.

Çatışmanın Sonuçları

Örgütlerce istenen, varlığı örgüte katkı sağlayacak çatışma sonuçları vardır. Bunlar:

1. Örgütsel çatışmalar, belirli bir durumda ayrık taraflar arasında yakınlaşma duyulmasıyla sonuçlanabilir .
2. Çatışma sonucu eski liderlik tarzının yetersizliği, anlaşılarak yerine yeni bir liderlik biçimi gelebilir .
3. Çatışma sonucunda eski amaçlar yerlerini daha iyi ve gelişmiş amaçlara bırakabilirler.
4. Çatışma kurumsallaşabilir.

Örgütlerce istenen çatışma sonuçları olduğu gibi istenmeyen çatışma sonuçları da vardır. Bunlar:

1. Örgütsel çatışma , çatışan taraflardan birinin zihni sağlığını olumsuz etkileyen bir durum yaratabilir .
2. Tarafları yıpratıcı bir mücadele iş yerinde zamanın ve paranın boşa gitmesine yol açar. Çatışmanın varlığı bir yana, sırf çatışma konusunda yazılan yazılar dahi para ve zaman kaybına yol açar .
3. Çatışma, örgütsel amaçların saptırılmasına yol açabilir .
4. Çatışma , çatışan tarafların amaçlarını örgütün genel amacının üstünde görmelerine yol açabilir .

Bu sayılan hususlar sonucunda, özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmalar, enerjiyi, verimliliği ve yaratıcılığı arttırarak örgütler için olumlu sonuçlar yaratırlar. Bununla birlikte tarafların birbirlerini düşman olarak görmelerine varabilecek bir çatışma durumu da istenmeyen bir şeydir. Bu gibi hallerde çatışmanın azaltılması ve hatta tamamen önlenmesi yoluna gitmekten başka çare kalmayacağı açıktır (Kılınç , 1985, s.121) .

Çatışma Durumları

Öğretmenlerin İhtiyaçları	Kurum Beklentileri	Sonuç
Bireysel inisiyatifi ve özgürlüğünü elde tutma (koruma)	Müdürün öğretmenleri yakından denetlemesi	Çatışma

Şekil 3

Çatışma Durumları

Okullarda, okul müdürünün tüm yetkinin kendisinde olmasını istemesi, öğretmenlerin de bireysel inisiyatiflerini kullanmak istemeleri çatışma doğurur (Swingle, 1970).

Çatışma Yönetim Stilleri

Örgütlerde çatışmaların iyi yönetilmemesi önemli bir problemdir. Araştırmalar incelendiğinde örgütlerdeki iş performansı sorunlarının üçte ikisinin motivasyon eksikliği ya da beceri eksikliğinden değil; çatışmanın iyi yönetilemediğinden kaynaklandığı görülmektedir (conflictatwork, 2002).

Çatışma yönetim stilleri beş ana başlıkta toplanmıştır.

1. Tümleştirme stili

Tümleştirme stili, bireyin kendisine ve başkalarına yüksek ilgisini temsil eder. Yaratıcı çözümlere götüren problem çözme stili ile birleştirilir (Rahim'den aktaran Gümüşeli, 1994, s.86).

Karip (1999, s.62), entegrasyon adı altında tümleştirmeyi incelemiştir. Karip'e göre de problem çözme sürecinde her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için maksimum doyum sağlayacak süreç bulunabilir.

Uygun olduğu Durumlar

Tümleştirme stili,

- Konu karmaşıksa
- Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli ise
- Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç varsa
- Problem çözme için yeterli zaman varsa
- Bir taraf problemi tek başına çözemezse
- Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç varsa kullanılabilir (Karip, 1999, s.67).

2.Ödün Verme stili

Modelde kişinin kendisine düşük ve başkalarına yüksek ilgisini simgeleyen bu stili diğerk tarafın ilgisini doyurmak için farklılıkları önemsememe ve ortak noktaları vurgulamaya gayret etme davranışları ile birleştirilir (Gümüşeli, 1994, s.92).

Uygun olduğu durumlar:

Ödün verme stili

- Taraflardan birisi kendisinin hatalı olabileceğini düşünüyorsa,
- Konu diğerk taraf için daha önemliyse,
- Taraflardan biri diğerk taraftan gelecekte elde edeceği bir şeylerin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razıysa,
- Taraflardan biri diğerkine göre daha zayıfsa,
- İlişkinin devamlılığı çok önemliyse kullanılabilir (Karip, 1999, s.67).

3. Hükmetme Stili

Bu stil, kendisine yüksek başkalarına düşük ilgiyi temsil eder. Kazanma- kaybetme yaklaşımıyla yada birisinin iddiasını kazanmak için baskı yapması davranışı ile kendisini hissettirir (Gümüşeli, 1994, s.93).

Daha çok yetkeci yönetsel anlayışın hakim olduğu kurumlarda üstünlük kurma stratejisi yaygın olarak kullanılır. Üstünlük kurma girişimi sonunda, bunu başaran taraf yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumda diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü arttıracaklarını düşünür (Karip, 1999, s.63).

Uygun olduğu durumlar:

Hükmetme stili,

- Konu basit /önemsizse,
- İvedilikle karar verilemesi gerekli ise,
- Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacaksa,,
- Astlarla baş edebilmek için zorunluysa,
- Astlar gerekli yeteneklere sahip değilse,
- Konu sizin için çok önemliyse kullanılabilir (Karip, 1999, s.67).

4.Kaçınma Stili

Kaçınma stili, bireyin kendisi ve başkalarına düşük ilgisini temsil eder. Bu stil davadan vazgeçme, ya da kenara çekilme davranışları ile kendini gösterir. Başka bir anlatımla; çatışmayı görmezlikten gelme, önem vermeme, harekete geçmeme, kişisel düşünce ifade etmeme ile ilgilidir (Gümüşeli, 1994, s.99).

Kaçınma stratejisi, özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemediği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir (Karip, 1999, s.64).

Uygun olduğu durumlar:

Kaçınma stili,

- Konu basit/ önemsize
- Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yarardan daha fazla ise
- Durulma süresine ihtiyaç varsa kullanılabilir (Karip, 1999, s.67).

5.Uzlaşma Stili

Uzlaşma stili, bireyin kendisi ve başkaları için orta düzeyde ilgisini ifade eder. Her iki tarafın karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almak için elbirliği ile bazı şeylerden vazgeçmesini içerir (Gümüseli, 1994, s.104).

Bu stratejinin kullanılabilmesi için tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermenin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermeleri ve onları dikkate almaları gerekir (Karip, 1999, s.65).

Farklı durumlara bağlı olarak çatışma yönetim stillerin beşi de yararlıdır. Her bir stilin uygun veya uygun olmadığı durumlar vardır. Çatışma yönetimindeki bu yaklaşım belirsizlik veya tartışılan durumsal liderlik konularıyla tutarlıdır. Bu teorilere göre, etkili liderler durumlara bağlı olarak çatışma yönetim stillerini seçerler ve kullanırlar. Böylece; amaçlarına etkili bir şekilde ulaşmış olurlar. Tümüleştirme veya katılımcı stil, sonuçların etkili bir şekilde formüle edilip uygulanması için astların yorumlarını ve çıktılarını gerektiren karmaşık problemlerle karşılaştıklarında bir lider için uygun olabilir. Problem veya görev basit veya rutin olduğunda hükmetme stili uygun olabilir (Rahim, 1982) .

Stres Kavramı

Eski kültürlerde sağlığın bir bütün olarak ele alınması, şamanlarla başlamıştır. Şamanlar sağlığı, fiziksel, ruhsal ve sosyal faktörlerin dengede olma durumu olarak, hastalığı ise bu dengenin bozulması durumu olarak tanımlamışlardır. Yunanlılar da tıpkı şamanlar gibi harmoninin bozulmasını hastalık olarak tanımlamışlardır. “Holistic” kelimesi, yunancadan gelmiştir. Anlamı; bütünün parçalardan daha büyük olduğudur (Bralier, 1982, s.10). Günümüzde, ruhsal sağlığa fiziksel sağlık kadar belki de daha fazla önem verilmektedir.

Stres yaşamın her alanında, her an kendini göstermesine rağmen stresin stres araştırmacıları arasında bile evrensel bir tanımı yoktur (Cotton,1990, s.29).

İş hayatından yansıyan stres ve bunların doğrudan ya da dolaylı sonuçları dünya üzerindeki herkesi ilgilendirmektedir. İş hayatı, insanın çalışırken geçirdiği saatlerin fazlasını aşan ve hayatın her cephesine yayılan bir öneme sahiptir (Baltaş, 2000, s.75).

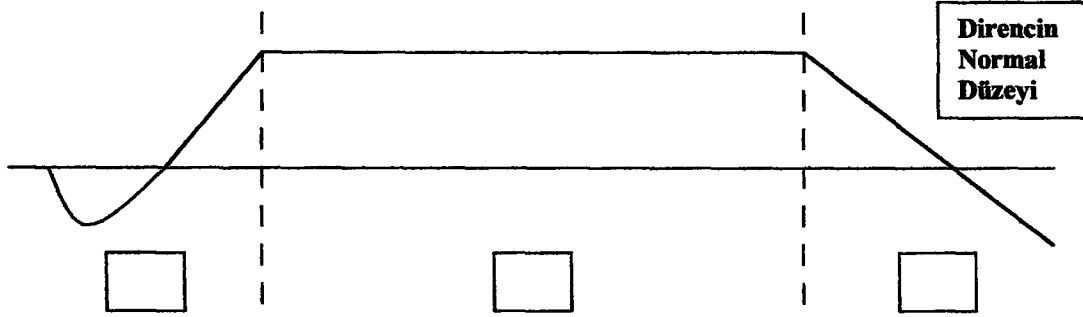
Stres olarak bilinen problemleri doğuran iş şartları, çalışma üzerinde yapılan baskı ve zorlamadır (Baltaş, 2000, s.75).

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur. Tehdit ve zorlanmalar karşısında canlı kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir . Bu özellik, tehlike ile karşılaşınca “savaş veya kaç” diye adlandırılan cevabın ortaya çıkmasıdır. Bir tehlike ile yüz yüze gelen canlı, başa çıkamayacağına inandığı bu tehlikeden uzaklaşmaya çalışır , başa çıkacağına inandığı tehlike ile savaşır ve böylece yeni duruma uyum sağlar.

Bu durumdaki canlıda;

- Kalp vuruş sayısı artar ve kan basıncı yükselir
- Kan pıhtılaşma mekanizması harekete geçer
- Kas gerilimi artar
- Sindirim yavaşlar veya durur
- Göz bebekleri büyür (Şahin, 1989, s.27).

Selye, “Genel Adaptasyon Sendromu”nda her canlının yaşadığı stres durumlarını ve bunların etkisini belirtmiştir.



Şekil 4

Genel Adaptasyon Sendromunun Üç Dönemi (H. Selye , 1976)

Alarm reaksiyonu : Bu dönem, insanın veya hayvanın dış uyaranı stres olarak algıladığı durumdur, organizma bu dönemde şoka ve kontraşoka girer . Şok döneminde vücut ısısı ve kan basıncı düşer , kalp duracakmış gibi olur, kişinin eli ayağı çözülür .

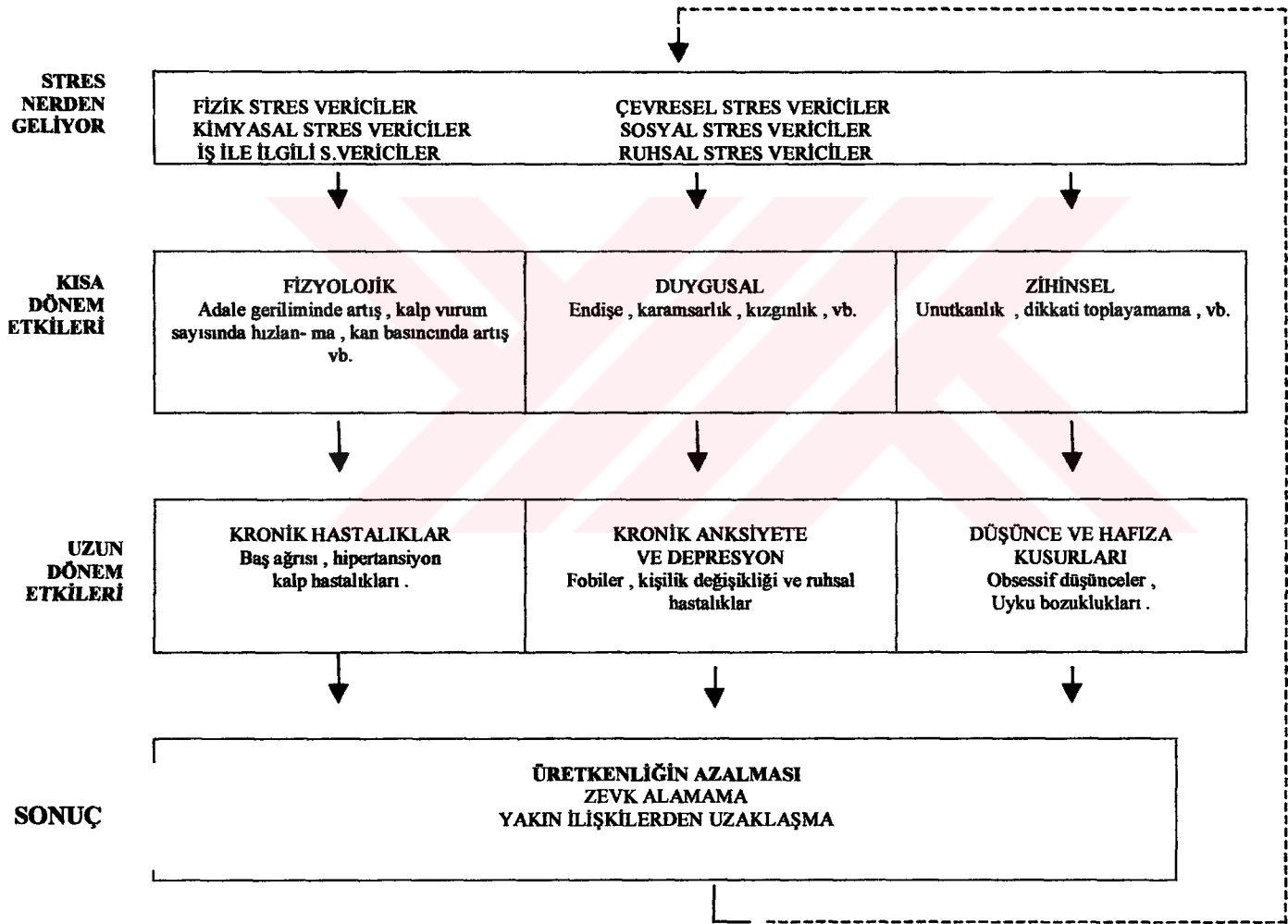
Direnç Dönemi : Vücudun direnci normalin üstüne çıkar. Vücut, yüz yüze olduğu bu stres verici duruma karşı direncini yükseltmiştir. Eğer direnç dönemi başarı ile aşılsa beden normal koşullara döner, başarısız olunursa beden kuvvetten düşer, çöker.

Tükenme Dönemi : Stres verici olay çok ciddi ise ve uzun sürerse, organizma için tükenme basamağına gelinir. Bazen bu dönemde yeniden alarm dönemi reaksiyonları ortaya çıkar.

Okulda belirli miktarda stres olması önemlidir; fakat bu direnç düzeyini aşip tükenmişlik seviyesine gelip, uzun bir süre bu seviyede kalırsa,

öğretmenlerde iş stresinin ötesinde iş tatminsizliğine varan sorunlar çıkar. Bu da öğretmenlerin verimini azaltır, dolayısıyla okulun başarısını da düşürür. Bu yüzden, okul müdürünün öğretmenlerin dayanıklılık düzeyleri hakkında bilinçli olmaları gerekir.

Şekil 5'te de görüldüğü gibi stres hali devam edince üretkenliğin azalması, yapılan işten zevk alamama, yakın ilişkilerden uzaklaşma gibi sonuçlar görülür.



Şekil 5

Stresle Başa Çıkma Programından (Nathan ve Charlesworth , 1980)

Stres altındaki insanlar bazı ortak yaşantılara sahiptir. Bunlara değinmek gerekirse:

- a) Önemli veya önemsiz , daha önceden kolaylıkla verilebilen kararları vermekte güçlük çeker ,
- b) Değersizlik , yetersizlik , güvensizlik , ve terkedilmişlik duyguları içinde olur,
- c) Alışılmış davranış biçimlerinde önemli değişiklikler meydana gelir,
- d) En iyi olanı değil , garanti olanı seçer,
- e) Uygun olmayan durumlarda ortaya çıkan öfke , düşmanlık ve kızgınlık dalgalanmaları yaşar,
- f) Sigara ve içki içme eğilimi artar,
- g) Kişisel hata ve başarısızlıkları sürekli düşünmeye başlar,
- h) Aşırı hayal kurar , sık sık düşüncelere dalar ,
- i) Duygusal ve cinsel hayatta düşüncesiz davranışlar sergiler,
- j) Birlikte olunan kimselere aşırı güven (veya güvensizlik) duyar,
- k) Alışılmıştan daha titiz davranır veya işin gerektiğinden daha fazla çalışır,
- l) Konuşma ve yazıda belirsizlik ve kopukluk belirtileri gösterir,
- m) Nispeten önemsiz konularda aşırı endişelenme veya tam tersine gerçek problemler karşısında ilgisizlik ve kayıtsızlık duyar,
- n) Sağlığa aşırı ilgi duyar,
- o) Uyku bozukluğu (zor uyuma veya gece boyu sık sık uyanma) yaşar,
- p) Ölüm ve intihar fikirlerini sık sık tekrarlarlar (Baltaş, 2000, s.25).

Stres Durumları

İnsana stres tepkisini yaşatan durumları esas olarak üç grupta toplamak mümkündür .

- 1- Fiziki çevreden kaynaklananlar : Hava kirliliği, gürültü, kalabalık, radyasyon, sıcaklık, toz, soğukluk, vb.
- 2- İş veya meşguliyet konusundan kaynaklananlar : Ağır iş, gece işi, parça başına dayanan üretim, aşırı yüklenme, çok hafif iş, zaman baskısı altında çalışma, karar verme güçlükleriyle dolu büyük sorumluluk gerektiren işler , hiçbir şekilde katkı yapmaya imkân bırakmayan işler vb.
- 3- Psiko sosyal özelliklerinden kaynaklananlar : İnsan hayatında karşılaşılan sosyal stresler üç ana başlık altında toplanabilir . Bunlar; günlük stresler, b gelişimsel stresler, hayat krizleri niteliğindeki stresler

Öğretmenlerin yaşadığı günlük stresin yanında Gümüşeli (2001)'nin yaptığı araştırmaya göre öğretmenler okul içinde en fazla fiziksel stresten etkilenmektedirler.

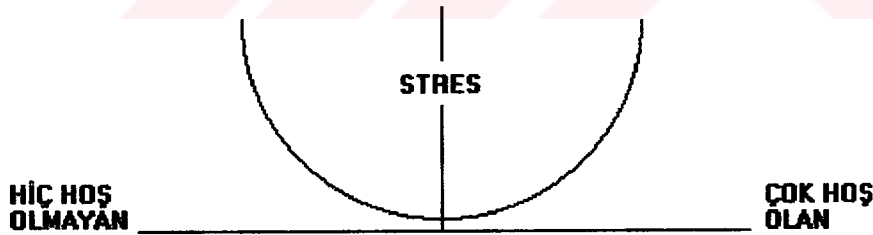
Strese Dayanıklılık

Yapılan araştırmalarda bazı insanların strese daha dayanıklı oldukları görülmektedir. Bu insanlar:

- 1- İşlerinde ve sosyal hayata daha aktif katılanlar . Yaptıkları işten ve katıldıkları sosyal faaliyetten zevk alanlar,
 - 2- Mücadele ve değişkenlikten zevk alanlar,
 - 3- Hayatlarını ve çevrelerindeki şartları kontrol ettiklerine inananlar,
 - 4- Gelecekle ilgili olumlu beklenti içinde olanlar (umut faktörü),
 - 5- Kişiliklerinde hoşgörü ve esneklik faktörünü bulunduranlar,
 - 6- Yakın çevreleriyle olumlu duygusal ilişki içinde bulunanlardır
- (Baltaş, 2000, s.35).

Kanner ve Lazarus insanları rahatsız eden ve yarattıkları zorlamayla , hem günlük hayatın stresleriyle başa çıkmayı zorlaştıran , hem de kendileri bir stres olarak sağlıklı olumsuz etkileyen faktörleri şöyle sıralamışlardır :

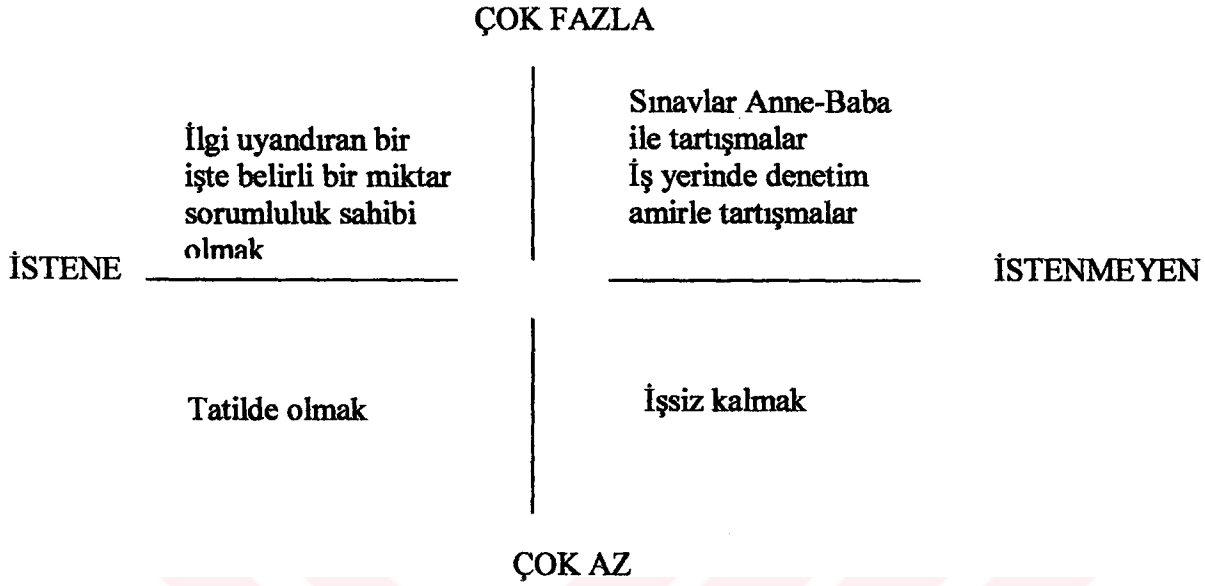
- 1- Çok fazla sorumluluk altında olmak,
- 2- Fizik görüntü ile ilgili endişeleri olması,
- 3- Yetersiz kişisel enerji,
- 4- Meslekteki ilerleme ile ilgili endişelerin olması,
- 5- İş tatminsizliği içinde olmak,
- 6- Dinlenme ve eğlenmeye ayıracak zamanın olmaması,
- 7- Yapacak çok fazla şeyin olması,
- 8- Yalnız olmak,
- 9- Reddedilme korkusu,
- 10-Hayatın anlamı ile ilgili endişeler (Baltaş, 2000, s.64).



Şekil 6

Çeşitli yaşam deneyleri ve stres arasındaki ilişkiyi gösteren kuramsal model

Şekilde de görüldüğü gibi, stresin hiç olmaması, bireyin yaşantısında hoş olan ve hoş olmayan hiçbir olayın olmadığının göstergesidir. Bunun tam zıddı, bireyin yaşantısında çok fazla hoş veya çok fazla hoş olmayan olay varsa bireyin stres düzeyi en üst seviyededir.



Şekil 7

Çeşitli yaşantılarla stres arasındaki ilişkiyi gösteren pratik model .

Şekil 7’de de görüldüğü gibi bir miktar stres yaşamak ve çalışmak için gereklidir (Baltaş, 2000, s.28).

Stresin çok fazla görüldüğü iş stresine değinmek yararlı olacaktır.

İş Stresi

Kişinin sahip olduğu iş, onun toplumsal statüsünü, hayattan aldığı doyumunu, ailesine sağladığı imkânları ve hayattan aldığı zevki belirler .

Yüzyılın başında S.Freud , “İnsanın sağlığını koruyan iki faktör vardır : İnsanın işini sevmesi ve hayatı sevmesi” demiştir . Hans Selye ise stresle başa çıkabilmenin reçetesini şöyle yazmıştır : “Stresten kurtulmak için görevinizi en iyi şekilde yapın .” Görüldüğü gibi iş ve stres arasında bir ilişki vardır (Bralier, 1982, s.10).

İnsan sağılıının bedensel ve ruhsal açıdan iş hayatından yansıyan çok yönlü stresin etkisi altında kaldığı açıktır. İş hayatında stres yaratan faktörlere aşağıda kısaca değinilecektir.

Çalışanın kendisini amirinden daha yetenekli veya üstün görmesi, ya da amirin ilişkiiyi böyle algılaması amirin çalışanın işinden bütünüyle memnun olmaması çalışanlar için büyük stres kaynağıdır .

Bazı yöneticiler görevlerinin sadece “yanlışları görmek” ve bunları düzeltmek olduğuna inanırlar . Oysa modern yönetim önemli ölçüde , “doğruları yakalamak” ve onunla ilgili olumlu geri-bildirimlerde bulunmak, daha sonra yanlış olanı birlikte bulmak ilkesine dayanır .

İşte stres yaratan bir başka sebep ise; işin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemek, yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmamak, çalışanlarda gerginliğe ve isteksizliğe sebep olmaktadır . Aynı şekilde kişinin sorumluluk sınırlarının iyi çizilmiş olması, görevin kişiden beklediklerinin açık olmaması, çalışanları çelişkiye düşürmektedir . Bireyin iş stresini daha fazla yüklenmesine sebep A tipi davranış biçimini benimsemiş olmasıdır. Bu davranıştaki kimseler, yoğun dürtüleri olan , saldırgan , ihtiraslı , rekabetçi , yapılması gereken birçok işin baskısını üzerlerinde hissedenden ve zaman karşı yarışan insanlardır. A Tipi davranış biçiminin özelliklerine sahip kimseler kendilerini hiç bitmeyen bir mücadele içinde hissederler ve bu mücadele sonucunda mümkün olan en kısa zamanda çevrelerinden çoğunlukla sınırları çok iyi belirlenmemiş en fazla sayıda şeyi elde etmek isterler. Büyük çoğunlukla da elde edilecek olanları aynı çevreyi paylaşan insanlara karşı ve onlara rağmen elde etmeyi tercih ederler . Kısaca; amirlerle doğrudan çatışma, rol çatışması, rolde belirsizlik, çok fazla sorumluluk, kesin zaman sınırlamaları, aşırı çalışmak, dedikodu iş stresi yaratan faktörlerdir Şahin, 1998, s.23).

Stres konusundaki çalışmaların bazıları strese sebep olan olaylara yönelmiş, bazıları ise bu olayların psikolojik ve fizyolojik tepkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Stresi meydana getiren olaylara “stres vericiler” (stressors),

bu olaylara insanların psikolojik ve fizyolojik düzeyde verdiği tepkilere ise “stres” denilmektedir.

Stres, birey üzerinde karşı koyma yeteneklerini ve kaynaklarını aşan istekler olduğunda ortaya çıkan; bireysel özellikler ve /veya psikolojik süreçlerin dolaylı olarak etkilendiği, fizyolojik ya da psikolojik tepkiler bütünü olarak görülmektedir. (Köknel’den aktaran Kitiş, 1995).

Birçok uzman stresi, bedenin her türlü yapıcı etkiye olan tepkisi olarak tanımlar. Stresle ilgili yapılan ilk çalışmalarda stres insan davranışının bir boyutu olarak ele alınmış ve temel olarak “ distress – zararlı stres “ üzerinde durulmuştur. Araştırma sonuçlarında, bazı bireylerin stres karşısında zayıf duruma düşüp ciddi hastalıklara yakalanmalarına karşın, bazıları için stres performanslarını arttıran bir etken “eustres – yararlı stres“ üzerinde durulmuştur (Bralier, 1982, s.5).

Stres bu boyuta organizma tarafından bir tehdit olarak yorumlanan uyaranlara organizmanın psikolojik ve fizyolojik tepkilerinin toplamıdır (Jewell ve Mylander ‘dan aktaran Pehlivan, 1993).

Stresin algılanmasındaki bireysel farklılıklar şunlardır:

1. Kişiliğin gelişmesinde önemli etmenlerden, zeka etmeni,
2. Bedensel ve ruhsal yapısını oluşmasında etmen , iç salgı bezleri;
3. Yaşam gereksinimlerinin dinamiği olan içgüdü ve dürtüler;
4. Bireyin mizacı (huyu) ve duygu durumu (ruh hali);
5. Bireyin benlik algısı;
6. Bireyin özgün kişiliğinden dışarıya yansıyan duyguları ve düşünceleri, değerleri, tutumları , davranışlarından oluşan ve başkalarınca algılanan benliği;
7. Bireyin toplumsal değer yargıları ve ahlaki normlara yönelik karakteri;
8. Bireyin ideal benliği ile gerçek benliği arasındaki denge durumu;
9. Bireyin kişiliğini oluşturan etmenlerin sonucu kendini değerlendirmesidir.

Özellikle algılamaya dayalı olan stres faktörü, nesnel algı ortamıyla öznel algı ortamı arasındaki çatışmadan ve uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır.

Algı ortamı, kişilik yapısının özelliklerine; kişinin amaçlarına, beklentilerine, duygularına, düşüncelerine ve inançlarına göre değişmektedir. Ayrıca, algılama öncesi hazırlık ve beklentinin olup olmaması, algılanacak nesne hakkında bilgi edinilip edinilmemesi önem taşımaktadır. Algılamadaki bireysel farklılıklardan diğer bir faktör algı tipine ilişkindir. Bazı insanlar bütün olarak algılamaya (tümcel tip) bazı insanlar ise ayrıntılara yönelik (analizci tip) olarak algılamaya meğillidirler (Kitiş,1995). Okul müdürü, her iki tipe hitap edebilmelidir.

Amaç

Bu araştırmanın temel amacı; ilköğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleriyle bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyini incelemektir.

Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri, çatışma yönetim stillerinden her birini ne derecede kullanmaktadırlar?
2. Öğretmen algılarına göre, okul müdürünün her bir çatışma yönetim stiline öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi nedir?
3. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri; öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, kademe ve kıdemine göre değişiklik göstermekte midir?
5. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi; öğretmenin cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, kademesi ve kıdemine göre değişiklik göstermekte midir?

Önem

Bu araştırmayla elde edilecek bulguların okul müdürlerinin okullardaki anlaşmazlıklarda kullandıkları çatışma yönetimi stillerine ve öğretmenlerin stres düzeylerine ilişkin olarak Bakanlık yetkilileri ve araştırmacılara bilimsel kaynak olacağı ve bu konuda yapılacak hizmet içi eğitimler için ihtiyaç veri tabanı oluşturacağı umulmaktadır.

Sayıtlar

Öğretmenlerin anketlere verdikleri cevaplar, gerçek algılarını ve stres düzeylerini yansıtmaktadır.

Sınırlılıklar

1. Araştırma kapsamına alınan okullar İstanbul İli Kadıköy İlçesi ile sınırlıdır.
2. İlköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri, öğretmenlerin algılarıyla sınırlıdır.

Tanımlar

Çatışma: Bireyler arası ilişkilerde çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk durumudur.

Çatışma Yönetimi: Çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak çatışmayı örgüt için verimli bir unsur haline getirme sürecidir.

Çatışma Yönetim Stili: Çatışma durumlarında bireylerin belli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimleridir.

Tümleştirme: Bir çatışma durumunda bireyin kendisine ve başkalarına yüksek ilgisini temsil eden çatışma yönetim stilidir.

Ödün verme: Bir çatışma durumunda bireyin kendisine düşük fakat başkalarına yüksek ilgisini temsil eden çatışma yönetim stilidir.

Hükmetme: Bir çatışma durumunda bireyin başkalarına düşük fakat kendisine yüksek ilgisini temsil eden çatışma yönetim stilidir.

Kaçınma: Bir çatışma durumunda bireyin hem kendisine hem başkalarına düşük ilgisini temsil eden çatışma yönetim stilidir.

Uzlaşma: Bir çatışma durumunda bireyin kendisi ve başkaları için orta düzeyde bir ilgiyi temsil eden çatışma yönetim stilidir. (Gümüseli, 1994)

İlköğretim Okulu: 7 – 14 yaş grubundaki çocuklar için eğitim programının uygulandığı okullardır. İlköğretim okulları 2 kademedен oluşur ve ilköğretim okullarında kesintisiz eğitim verilir (Taymaz, 2000).

İlköğretim Okulu Müdürü: İlköğretim okulunda yönetimle ilgili en üst makamdır.

Stres: Sıkıntı, üzüntü ve genel bir rahatsızlık halidir.

Stres kaynakları: Bu araştırmada stres kaynakları okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleriyle sınırlıdır.

II. BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırmada, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin ve öğretmenlerin stres düzeylerinin belirlenmesinde genel tarama modeli ve okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin demografik özellikleri ve stres düzeyleriyle ilişkisini belirlenmesinde ise ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Evren-Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni, İstanbul İli Kadıköy İlçesi'dir. Kadıköy İlçesi'ndeki toplam 72 ilköğretim okulundan tesadüfi seçim ile 16 ilköğretim okulu (Reşat Nuri Güntekin İlköğretim Okulu, Cenap Şehabettin İlköğretim Okulu, Dr. Sait Darga İlköğretim Okulu, Özdemiroğlu İlköğretim Okulu, Yeni Sahra İlköğretim Okulu, Sakarya İlköğretim Okulu, Gözcübaba İlköğretim Okulu, Nevzat Ayazbey İlköğretim Okulu, Şener Birsöz İlköğretim Okulu, Hasan Leyli İlköğretim Okulu, Bahariye İlköğretim Okulu, İlhami Ahmet Örnekal İlköğretim Okulu, 60.Yıl İlköğretim Okulu, Öğretmen Harun Reşit İlköğretim Okulu, Zühtüpaşa İlköğretim Okulu, Faik Ünat İlköğretim Okulu) örnekleme alınmıştır. Örnekleme alınan ilköğretim okullarından yine yansız olarak seçilen 255 öğretmene anket uygulama yoluyla veriler elde edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki farklı form kullanılmıştır.

1. Öğretmen Tanıma Formu: Öğretmenlerin bireysel özelliklerine ilişkin “Öğretmen Tanıma Formu” verilmiştir. Bu form yardımı ile, öğretmenlerin cinsiyeti, medeni durumu, çalıştığı kademesi, yaşı ve meslek kıdemi ile ilgili bilgi toplanmıştır.

2. Örgütsel Çatışma Envanteri: Araştırmada, mevcut durumu öğrenmek için okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin Algılarını Belirleme Anketi” uygulanmıştır. Bu anket, Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Organizational Conflict Inventory - Örgütsel Çatışma Envanteri” nin Gümüşeli tarafından Türkçe’ye uyarlanmasıdır. Bu, 28 maddelik (1: çok az; 5: her zaman olmak üzere) 5’li likert tipinde hazırlanan bir ankettir.

Ayrıca, seçilen bu araç, hem müdürlerin çatışma yönetim stillerini hem de bu stillerden her birinin yarattığı stres düzeyinin ortaya çıkarmak için kullanılmıştır.

Anketin sol tarafı okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları çözümlemede gösterdikleri davranışların sıklığını beşli dereceleme ölçeği ile ölçmekte, anketin sağ tarafı ise bu maddelerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyini ölçmektedir. Anket beş farklı çatışma yönetim stilini ölçecek nitelikte geliştirilmiştir. 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.

Gümüşeli tarafından yapılan güvenilirlik testinde alpha değeri .72 ile .77 arasında dağılmıştır. Bu araştırma öncesinde Yenibosna Emir Sultan İlköğretim Okulunda bir pilot çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda yapılan güvenilirlik testinde; çatışma yönetiminde $\alpha = 0,80$; stres düzeyinde $\alpha = 0,95$ çıkmıştır.

Anketler, araştırmacı tarafından zarf içinde elden verilmiştir. Anketlerin bir kısmı öğretmenler tarafından araştırmacıya verilmiştir. Bir kısmı da verilerin toplanması için gereken 1 haftalık sürede okul öğretmenlerinden biri tarafından toplanıp araştırmacıya teslim edilmiştir.

Verilerin Çözömlenmesi

Elde edilen veriler amaçlar doğrultusunda çeşitli istatistiksel teknikler yardımıyla çözömlenmiş ve yorumlanmıştır. SPSS paket programı kullanarak, bireysel değişkenler, çatışma yönetim stili ve stres düzeyine ilişkin değişkenler kodlanmıştır. Kişisel değişkenlere ilişkin frekans ve yüzdeler verilmiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyinin belirlemek her bir maddeye ve her bir boyuta ilişkin olarak ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum ve kademe değişkenlerine ilişkin olarak t –test, meslek kıdemi ve yaşlarına ilişkin olarak da varyans analizi kullanılmıştır. Verilerin çözömlenmesinden sonra ortaya çıkan sonuçlar araştırmacı tarafından yorumlanmış, raporlaştırılmıştır.

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çatışma İle İlgili Araştırmalar

Bireyler arası çatışma sonuçlarının her iki taraf için tatmin edici, organizasyon için de fonksiyonel olması beklenir. Önceki araştırmalar; genellikle tümleştirme veya problem çözmenin örgüt üyelerince kullanılmasının örgüte büyük tatmin sağladığını göstermiştir; fakat; tümleştirme stiline yoğun kullanımının örgütsel etkililiği arttıracasına dair bir kanıt yoktur.

Aram, Morgan, Esbeck (1971) tarafından yapılan bir araştırmada, uzlaşma stiline bireylerin ihtiyaçlarını karşılamakla pozitif ilişkili olduğunu; örgütün performansına etkili olmadığını ileri sürmüşlerdir. Burke (1970), genellikle tümleştirme stiline etkili yönetim stiliyle, hükmetme ve kaçınmanın da etkili olmayan yönetim stiliyle ilgili olduğunu öne sürmüştür. Lawrence ve Lorsch tümleştirme stiline gruplar arası çatışmayı yönetmek için yüksek performanslı örgütlerde düşük performanslı örgütlerden önemli ölçüde daha yüksek seviyede kullanıldığını belirtir. Likert ve Likert problem çözme davranışlarını ve katılımı teşvik eden bir organizasyonun yüksek seviyede etkililiğe ulaşacağını ileri sürmek için bazı delilleri güçlü güçlü bir şekilde savunur ve ileri sürer. Çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme üzerinde yapılan son çalışmalar tutarlı sonuçlar gösterir. Bu stiline kullanımı taraflar için yüksek katılım yararlı daha iyi kararlar ve tarafların yüksek tatmini ile sonuçlanır. (Rahim, 1982).

Kişilik ve çatışma arasındaki yoğun deneysel araştırmalar sonunda, Terhune (1970) “tümleştirici çatışma davranışında kişilik etkili ve oldukça önemlidir” kararına varmıştır. Kilman ve Thomas’ın alan çalışması (1975)

bireyler arası beş çatışma yönetim stiliyle 4 Jung boyutu arasındaki ilişkiyi keşfetmişlerdir (Jung,1923). Myers- Briggs Tip ölçekle ölçüldüğü gibi kişilik, hissetme – sezme, düşünme – duyma, içe dönüklük – dışa dönüklük, yargılama – algılamadır (Myers, 1962). Sonuçlar; dışa dönüklerin içedönüklere göre, çatışma yönetiminde daha uzlaşmacı ve tümleştirici stil kullandıklarını göstermiştir. Cahnin ve Schneer'in (1984) deneysel araştırması yüksek hükmetme ihtiyacı ve düşük ilgi ihtiyacı olan bireylerin hükmetme stilini seçmelerine rağmen;düşük hükmetme ihtiyacı ve yüksek ilişki ihtiyacı olan bireylerin ödün verme stilini kullandıklarını belirtmiştir. Jones ve White (1985) 'ın laboratuvar araştırması ilişki ihtiyacı ve ödün verme stili arasında pozitif bir korelasyon olduğunu bulmuştur. Çalışma; başka birinin liderliğini kabul etmeme ve hükmetme arasında pozitif ilişki, agresiflik ve uzlaşmacı stil arasında negatif ilişki bulunmuştur (Antonioni,1998).

Baron tarafından (1985) yapılan diğer bir alan araştırması da, hassasiyet arayışının (macera arayışı, deneyim arayışı,şüpheli sıkıntı) kendini denetleme (sosyal hassasiyet), A tipi kişilik boyutuyla çatışmayı ele almanın ilişkisini incelemiştir. Örneğin; hassasiyet arayışı sadece kadınların çatışma yönetim stilleriyle ilişkilendirilmişti. Yüksek hassasiyetliler, düşük hassasiyetlilere göre daha çok hükmetme, daha az ödün verme stilini kullanmışlardır. Yönetici olmayanlar arasında, B tipleri A tiplerine oranla çalışma arkadaşlarıyla ödün verme stilini kullanmışlardır ve çalışanları ortalama olarak sınıflandırmışlardır. Bu farklar, yöneticiler arasında yoktur. Yüksek ve orta derecede kendini denetleyenler, düşüklere oranla uzlaşmacı ve tümleştirici stili daha çok kullanma isteğinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bell ve Blakeney (1977) ve Jones ve Melcher (1982)'nin alan çalışması, kişilik ve bireyler arası çatışma yönetim stili arasında düşük korelasyon bulmuştur. Bu düşük korelasyon, araştırmacıların çatışmaya taraf kişilerin hiyerarşik ilişkilerini kontrol etme başarısızlığına veya kısmi olarak çatışma konusuna ve durumuna bağlı olabilir (Pehlivan, 1993).

Jamieson ve Thomas (1974) öğretmenlerin güç kullanımlarının öğrenciler tarafından algılanması ve öğrenci öğretmen çatışma yönetim stillerini incelemiştir. Öğrenciler, üniversite lise seviyesindekiler güç kullananlara karşı olan çatışmayı biraz ödün verici ve biraz hükmedici olarak nitelendirmişlerdir. Cezalandırıcı güç kullanımını mezunlar hükmetme stiliyle pozitif ilişkili; referans yetkisini ise lise, üniversite seviyesi ve mezunlar tümleştirme stiliyle ilişkili bulmuşlardır (Kitiş, 1995).

Likert ve Likert (1976), sistem 4'ün sistem 1, 2 , 3' e oranla çatışma yönetiminde daha fonksiyonel ve pozitif ilişkili olduğunu savunmuşlardır. Likert (1967) sistem 1, 2, 3, 4'ü çalışan – otoriter, yardımsever – otoriter, danışmacı ve katılımcı örgütler olarak sınıflandırmışlardır. Daha pozitif iklim üyelerinin anlaşmazlıklarla yüzleşmesi ve yapıcı bir şekilde tartışması beklenmektedir. Böylelikle, düzeltici önlemler alınır. Bu sayede, örgüt üyelerince yaşanan disfonksiyonel çatışmalar azaldığı sonucuna ulaşmıştır (Yates, 1992).

Beş ülkede yapılan bir alan araştırmasında; Ting – Toomey, Gao, Trubisby, Kim, Lin, ve Nishida (1991) milli kültürün bireyler arası çatışma yönetiminde etkili olduğuna dair kanıt bulmuşlardır. ROCI – 2 ile yaptıkları çalışma, Amerikalıların, Japonlara ve Koreliler oranla hükmetme stilini daha çok kullandıklarını göstermiştir. Çinlilere ve Tayvanlıların, Amerikalılara göre ödün verme ve kaçınma stilini daha çok kullandıklarını rapor etmiştir.

Astlar, çatışma durumunda geri çekilebilecekleri için(Kahn, Wolfe, Quinn, Snoak & Rosenthal, 1964) astları ve eşitlerinden çok bireylerin üstlerine kaçınma stili kullanmaları olasıdır. Philips ve Cheston (1979) tarafından yapılan bir araştırma, hükmetme yaklaşımının astlara kullanılmasının çok rastlanan bir şey olduğunu göstermiştir. Ödün verme yaklaşımı, tarafların eşit güçte oldukları zamanda kullanılması gereklidir Bu yüzden de; ödün verme stili üst ve astla olan çatışma yerine eşitleriyle olan çatışmanın yönetiminde bir araçtır.

Rahim (1985)'in ROCI -1 - 2 ile olan araştırması; bireylerin üstleri, astları ve çalışma arkadaşlarıyla olan çatışmayı nasıl yönettiklerini gösterir. Tepe yönetim üstleriyle ödün verme, astları ve eşitleriyle de uzlaşmayı kullanırlar. Daha dar bir yelpazede, tepe yönetim üstleriyle ödün verme ve hükmetme, astlarıyla da kaçınma stilini kullanırlar. Üst ve astlarla olan çatışmada, asıl çatışma çözüm stili işlemezse kullanılır. Örneğin; bir yönetici bir astıyla olan çatışmayı ödün verme stiliyle çözemezse, uzlaşma ve hükmetme stiline doğru kayar.

Musser (1982), astın üstüyle olan büyük çıkarlı çatışmayı ele alırken stilini seçtiğine dair hangi davranış stilini seçtiğine dair karar modeli sunmuştur. Ast,beş çatışma yönetim stilinden tepkisine bağlı değişkenleri astın örgütte kalma arzusu, astın üst ve kendi tutum ve inanışları arasındaki algılanan uygunluğu ve astın keyfi hareketlerindeki algılanan korunması gibi değişkenlerdir. Renwick (1995)'in çalışması kişinin örgütsel statüsünün (ast-üst) benimsenen çatışma yönetim stillerini etkileyip etkilemediğini açıklamıştır. Bulgular, örgütsel statü kullanılarak beş çatışma yönetim stilini etkileyeceği yönündedir. Belirsizlik, beş çatışma yönetim stili ölçmek için kullanılan enstrümana bağlı olabilir.

Birçok araştırma örgütteki erkek ve kadınların çatışma yönetim stillerini açıklamıştır. Renwick (1977), örgütte 55 erkek ve 40 kadını ölçmek için tek maddelik bir ölçüm aleti kullanmıştır; bay ve bayanların çatışma yönetim stilleriyle ilgili önemli bir değişiklik bulmamıştır. Scockley – Zalabak (1981) da erkek ve kadınların çatışma yönetim stillerini ele almak için Hall (1969)'un Çatışma Yönetim Anketini kullanarak araştırma yapmıştır. Cevaplayanlar beş farklı örgütten 38 erkek ve 31 kadındır. Bulguları Renwick'inkilere oldukça benzerdir; bay ve bayanların çatışma yönetim stillerinde hiçbir önemli istatistiki farklılık yoktur (Gümüseli, 1994)..

Akgün (1999); çatışma veya yabancılaşma sorunlarının yönetime katılma ile nasıl azaltılabileceği veya ortadan kaldırılabileceğini incelemiştir. Bu amaçla, yönetime katılma şekillerini, incelemiş ve örgütsel davranış açısından

yönetime katılma konularını ve işçilerin yönetime katılıp katılmamasının bir çözüm olup olmayacağını ülkeleri baz alarak incelemiştir.

Gümüşeli'nin (1994), “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri” tezinde, müdürlerin tümleştirme stilini ($x = 4.36$) “her zaman”; ödün verme stilini ($x = 2.89$) “ara sıra” ; hükmetme stilini ($x = 2.31$) “az” ; kaçınma stilini ($x = 2.88$) “ ara sıra” ; uzlaşma stilini ise ($x = 3.63$) çoğunlukla kullandıkları bulunmuştur. Gümüşeli, müdürlerin çatışma yönetiminde tümleştirme stilini her zaman ve en fazla kullandıklarını belirtmeleri, okullarda çıkan çatışmalara kalıcı ve demokratik çözümler bulunması açısından olumlu bir sonuç olarak görmektedir. Gümüşeli öğretmen algılarına baktığında; ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin “tümleştirme stilini “çoğunlukla” ; ödün verme stilini “ara sıra” ; hükmetme stilini “az” kaçınma stilini “ara sıra” ; uzlaşma stilini “çoğunlukla” kullandıkları bulmuştur.

Stres İle İlgili Araştırmalar

Folkman (1992); stresi iç ve dış stres olarak araştırmıştır. İç stresler, “gelişimsel stresler” olarak da ele alınan streslerin özellikle ilk yaşlara ait olanlarıdır . Bunlar yaşamın ilk yıllarında; uyuma güçlükleri beslenme bozuklukları ve arkaik olarak adlandırılan korkulardır . Belirleyici nitelikleri, yaşanan döneme özgü psikolojik özelliklerin normal sınırları aşan ölçüde zorlayıcı olmasıdır. Dış stresler ise herhangi bir uyaran karşısında vücudun verdiği tepkidir. Dış streslerden bir ölçüde kaçınılabildiği halde iç streslerden kaçınmak mümkün değildir.

Cinsiyete ilişkin araştırma sonuçlarına bakıldığında; erkek çocukların çeşitli stresler karşısında kız çocuklardan daha çok saldırganlık gösterdikleri, buna karşılık kız çocukların stres karşısında daha çok kaygı ve çökkünlük gösterdikleri bildirilmiştir. Orta yaş döneminde, geri çekilme veya bastırma

devreye girerek cinsiyetlere ait bu özelliklerin çarpıcı olarak görülmesini güçleştirmektedir .

Zeka ile ilgili araştırmalardan çıkan sonuç; organizmanın bedensel düzeydeki uyumu ne kadar türe özgüyse , psikolojik düzeydeki uyumu o kadar toplumsal düzene ve bireye özgü olduğunu ortaya çıkarmıştır (Folkman, 1992).

Dobrowski (1991); kadın ve erkek (36 kadın,41 erkek) öğretmenlerin tükenmişlik ve stres düzeylerini araştırmıştır. Araştırmaya göre; banliyölerde yer alan büyük okullarda çalışan kadın ve erkek öğretmenlerin stres düzeyleri arasında öğretmenlik deneyimi, eğitim düzeyi ve branşlara göre anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak öğrencilerin öğrenmeye karşı isteksiz olması, öğretmenlerin en önemli stres kaynağıdır. Çok fazla iş, yetersiz disiplin ve kararlara katılamama anlamlı stres kaynakları olarak görülmüştür. Ücret, bir stres kaynağı olarak görülmemiştir; fakat yükselmenin az olması (özellikle erkekler) önemli bir stres kaynağı olarak görülmüştür.

Fredman ve Rosen yaptıkları çalışmada denekleri 'A Tipi' ve 'B Tipi' olarak sınıflandırmışlardır ve deneklerden hiçbirinin tümüyle A veya tümüyle B tipi olmadığını belirtmişlerdir (Flach, 1989, s.103, 110). Ancak bir ayırım yapmak gerekirse, A tipi davranışlar, sürekli zamanla yarışan ve sabırsızlık duygusu olan insanlarda görülmektedir. Bu tip insanlar aşırı derecede rekabetçidirler. Bazen saldırgan ve düşmanca tavırlarıyla dikkat çekebilirler Bu gizli öfke ve düşmanlık pek anlaşılmaz. Ancak strese girdikleri zaman dışardan gözlemlenebilir hale gelirler. 'A Tip' genellikle miktarı (para, başarı, sorumluluk) başarı sembolü olarak kullanırlar ve nitelikten çok niceliği ön plana çıkarırlar. Güvenli ve kendinden emin gözükseler bile, temelde çoğunlukla güvensizlerdir Öte yandan, B tipi insanlar daha sakin ve strese daha dayanıklı bir yapıya sahiptirler (Şahin, 1998).

‘A tip’insanların genel özelliklerine bakıldığında birtakım ortak noktalar tespit edilmiştir. Bunlar:

- 1- Hareketlilik : A tipi davranış biçimini benimsemiş bir kişinin kesin bir konuşma biçimi vardır. Bu kimseler konuşmalarını belirli bir noktaya yönelik sürdürürler ve bazı kelimeleri patlayıcı olarak vurgular , sık ve kuvvetli jestlerle konuşurlar. Cümleler arasında kuvvetli nefes aralıkları bulunur.
- 2- Dürtü ve İhtiras : A tipi davranış biçimine sahip kimseler , kendileri ve başkaları için yüksek bir beklenti düzeyleri koyar ve bunun gerçekleşmemesi durumunda kuvvetli bir rahatsızlık duyarlar . Bu kimseler “başarılarından” az ve kısa süreli mutluluk duyan, harekete yönelik insanlardır.
- 3- Rekabet , Saldırganlık ve Düşmanlık Duyguları :A tipi davranış biçimi içindeki birey , kendisi ve başkalarıyla sürekli bir yarış içindedir . Zaptetmek için gösterdikleri gayrete rağmen , düşmanlık , öfke duygu ve davranışları kolayca ortaya çıkabilir.
- 4- Zaman Baskısı : A tipi davranış biçimini benimsemiş kişi zamanın amansız zorlayıcılığı altında sonsuz bir mücadele içindedir . Bu kimseler devamlı olarak daralan bir zamanda, her an daha fazlasına ulaşmanın gayreti içindedirler .
- 5- Tek Açılı Kişilik : A tipi davranış biçimine sahip bir kişi, çoğunlukla kendisiyle meşgul ve “benmerkezci” dir . Bu kimseler büyük çoğunlukla, hayatın diğer cephelerini ve ailelerini ihmal edecek ölçüde kendilerini işlerine vermişlerdir .

IV. BÖLÜM

BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde anket aracılığıyla öğretmenlerden elde edilen verilerin bulgu ve yorumları yer almaktadır. Bulgular amaçlar doğrultusunda tablolaştırılarak açıklanmış ve yorumlanmıştır. Ancak, verilerin elde edildiği örneklem grubunun bireysel özelliklerinin bilinmesinin yararlı olacağı düşünülmesiyle araştırma bulgularına geçmeden denek grubunun bireysel özellikleri ile ilgili bulgular verilmiştir.

Öğretmenlerin Bireysel Özelliklere Göre Dağılımları

Bu bölümde anketi cevaplandıran öğretmenlerin bireysel özelliklerine ilişkin dağılımları verilmiştir. Anketi cevaplandıran öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, görev yaptığı kademe, deneyim süresi ve yaş özelliklerine göre dağılımları aşağıda yer almaktadır.

Ek 2’den de görüleceği gibi, anket verilerinin analiz edilmesi sonucunda cinsiyet bakımından anketi cevaplandıran deneklerin % 34,9’unu (89 kişi) “erkekler”, % 63,9’unu (163 kişi) “kadınlar”, medeni durum bakımından %80,8 (206 kişi) “evli” %19,2 (49 kişi) “bekar” olduğu; mesleki deneyim bakımından %15,2’nin (40 kişi) “5 yıla kadar”, %21,2’nin (54 kişi) “6-10 yıl arası”, % 6,7’nin(17 kişi) “11-15 yıl arası”, %10,6’nın (27 kişi) “16-20 yıl arası”, %45,1’in (115 kişi) “21yıl ve yukarısı” olduğu; yaş bakımından da %4,3’ünün (11kişi) “25 yaşa kadar”; %9,8’inin (25 kişi) “26-30 yaş arası”; %17,6’sının (45 kişi) “31-35 yaş arası”; %13,3’ünün (34 kişi) “36-40 yaş arası”, % 51,4 ’ünün (138 kişi) ise “40 yaş ve yukarısı” olduğu görülmüştür.

Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Kullanma Dereceleri

Araştırmanın 1. alt amacı “Öğretmen algılarına göre, ilköğretim okul müdürleri, çatışma yönetim stillerinden her birini ne derecede kullanmaktadırlar?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik olarak öğretmenlerin okul müdürünün çatışma yönetim stilini algılaması ile ilgili aritmetik ortalama ve standart sapmalar tablo 1’de verilmiştir.

Tablodaki ortalamalardan da anlaşılacağı gibi, öğretmenler okul müdürlerinin okulda meydana gelen çatışmalarda en fazla tümleştirme ($\bar{x}=3.22$) stilini kullandıklarını düşünmektedirler. Sonra sırasıyla uzlaşma ($\bar{x}=3.19$); hükmetme ($\bar{x}=2.91$) ve kaçınma stiline ($\bar{x}=2.90$) kullanıldığı, en az kullanılan stilin ise ödün verme ($\bar{x}=2.79$) olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim stiline en fazla tümleştirme stilini, ikinci olarak da uzlaşma stilini kullanmalarını algılamaları, okulda genel olarak çatışmalarda demokratik ve kalıcı çözümler bulması anlamında yorumlanabilir.

Diğer yandan stillerin her birinin kullanılma derecelerine ilişkin olarak bir değerlendirme yapıldığında, öğretmenlerin tüm stillerin müdürler tarafından “ara sıra” kullanıldığını algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 1
Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim
Stillerini Algılaması İle İlgili Her Bir Maddenin Aritmetik Ortalama Ve
Standart Sapması

$\bar{x}$ SS

TÜMLEŞTİRME	28. Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.	3,37	1,25
	1. Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.	3,33	1,04
	12 Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle tam bir bilgi alış-verişi yapar.	3,25	1,17
	5. Sorunun hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.	3,23	1,22
	23 .Ortak kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	3,23	1,17
	22. Sorunun olanaklı olduğunca en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	2,89	1,25
Grup ağırlıklı ortalaması		3,22	
ÖDÜN VERME	24. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	3,17	1,27
	2. Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çaba gösterir.	3,15	1,28
	19. Bizim önerilerimize uyar.	3,01	1,07
	11. İsteklerimizi koşulsuz benimser.	2,34	1,14
	13. Bizlere Ödün verir.	2,27	1,06
Grup ağırlıklı ortalaması		2,79	
HÜKMETME	21. Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.	3,63	1,23
	18. Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.	2,83	1,37
	25. Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisi kullanır.	2,70	1,36
	8. Fikirlerini kabul ettirmek için bize baskı yapar.	2,70	1,39
	9. Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır.	2,67	1,43
Grup ağırlıklı ortalaması		2,90	
KAÇINMA	27. Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.	3,36	1,29
	16. Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır	3,15	1,18
	3 . Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır.	3,09	1,28
	6. Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.	2,91	1,19
	26. Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.	2,87	1,16
	17. Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.	2,02	1,19
Grup ağırlıklı ortalaması		2,90	
UZLAŞMA	7 .Bir çıkmazı çözmek için orta yol bulmaya çalışır	3,46	1,09
	4 .Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.	3,44	1,13
	10. İsteklerimizi dikkate alır.	3,42	1,07
	15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür.	3,38	1,1
	14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol önerir	3,25	1,04
	20 .Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar	2,17	1,12
Grup ağırlıklı ortalaması		3,19	

Bu bulgulara bakarak bir yorum yapmak gerekirse; tümleştirme stiline ilişkin olarak, “Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için kendileri ile birlikte çalışmaya çaba göstermesi”ni en fazla benimsemesi, sorunun birlikte ve açık olarak tanımlanmasına olanak tanıdığını, en az ise “Sorunun olanaklı olduğunca en iyi şekilde çözülebilmesi için öğretmenlerin tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba göstermesi”ne en az önem vermesi ise bu stilin çok fazla kullanılmasının olumsuz yönde etkileyeceğini ileri sürebilir.

Ödün verme stiline ilişkin olarak, müdürlerin “Öğretmenleri beklentilerini karşılamaya çaba göstermesi”davranışını en fazla kullanması bunu bir motivasyon aracı olarak görmesi, “öğretmenlere ödün vermesi” davranışını en az göstermeleri ise ast’a teslim olmama ile ilgilidir.

Hükmetme stiline ilişkin olarak en fazla “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip etmesi” okul müdürlerinin bazı sorunların çözümlenmesinde kendi çıkarlarını takip etmeleri olarak, en az “Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanması” ise müdürün demokratik bir yaklaşım izlediklerini, sorunların çözümünde öğretmenlerin de görüşlerini aldıkları, nesnel kararlar verdikleri görülmektedir.

Kaçınma stilinde en fazla “Kendileri ile nahoş tartışmalardan kaçınması”, öğretmenlerle aralarında olan çatışmalarda her iki tarafın da memnun olacağı çözümler bulmaya katkı sağlayabilir, en az ise “Kendileri ile karşılaşmaktan kaçınması”nın nedeni, sorunun önemsiz olması, zaman içinde daha açığa çıkması veya kendiliğinden çözülebilmek olanağı olabilir.

Uzlaşma stiline ilişkin olarak en fazla “Bir çıkmazı çözmek için orta yol bulmaya çalışması”müdürlerin kendilerini olduğu kadar öğretmenleri de düşündüğünü, çatışmaları her iki tarafın da memnun olacağı şekilde sonuçlandırdıkları anlaşılmaktadır ; en az da “Uzlaşma sağlamak için kendileri ile pazarlık yapması” davranışını müdürlerin pazarlık sonucu itibarlarının sarsılacağını düşünmeleri olarak görülebilir.

Diğer yandan, çatışma yönetimi stillerine ilişkin davranışlara genel bakıldığında;İstanbul İli Kadıköy İlçesi ilköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerin çatışma yönetim stilleri ile ilgili gösterdiği davranışları algılamalarına bakıldığında, en sık rastlanan davranışın “sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip etmesi” ($\bar{x}= 3.63$) 21.madde, en az rastlanan davranışın ise “kendileri ile karşılaşmaktan kaçınma” ($\bar{x}=2.02$) 17.madde olduğu görülmüştür.

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürünün Çatışma Yönetim Stillinin Her Birinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi

Araştırmanın 2. alt amacı “Öğretmen algılarına göre okul müdürünün her bir çatışma yönetim stiline öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi nedir?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik olarak öğretmenlerin okul müdürünün çatışma yönetim stilini algılaması ile ilgili aritmetik ortalama ve standart sapmalar tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2’de, her bir stille ilgili maddelerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyleri verilmiştir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyleriyle ilgili aritmetik ortalama ve standart sapmalar tablosunda da görüldüğü gibi tümleştirme stiline ($\bar{x}=2,43$) “az” ; ödün verme stiline ($\bar{x}=2,54$) “az”; hükmetme stiline ($\bar{x}=2,80$) “orta”; kaçınma stiline ($\bar{x}=2,49$) “az” stres; uzlaşma stiline ($\bar{x}=2,33$) “az” stres yarattığı görülmektedir. Bulgulardan da görüldüğü gibi, en fazla stres yaratan stil hükmetme iken en az stres yaratan stil uzlaşmadır.

Tablo 2
Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim
Stillerinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyleri İle İlgili Her Bir
Maddenin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapması

$\bar{x}$ SS

TÜMLEŞTİRME	28. Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.	2,58	1,32
	1. Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.	2,49	1,22
	12 Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle tam bir bilgi alış-verişi yapar.	2,48	1,23
	5. Sorunun hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.	2,38	1,32
	23 .Ortak kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	2,36	1,26
	22. Sorunun olanaklı olduğunca en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	2,26	1,25
Grup ağırlıklı ortalaması		2,43	
ÖDÜN VERME	24. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	2,73	1,28
	2. Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çaba gösterir.	2,6	1,38
	19. Bizim önerilerimize uyar.	2,59	1,3
	11. İsteklerimizi koşulsuz benimser.	2,46	1,24
	13. Bizlere Ödün verir.	2,3	1,11
Grup ağırlıklı ortalaması		2,54	
HÜKMETME	21. Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.	3,02	1,44
	18. Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.	2,91	1,42
	25. Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisi kullanır.	2,82	1,47
	8. Fikirlerini kabul ettirmek için bize baskı yapar.	2,64	1,26
	9. Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır.	2,59	1,44
Grup ağırlıklı ortalaması		2,80	
KAÇINMA	27. Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.	2,75	1,25
	16. Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır	2,67	1,21
	3 . Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır.	2,53	1,24
	6. Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.	2,38	1,22
	26. Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.	2,36	1,31
	17. Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.	2,25	1,25
Grup ağırlıklı ortalaması		2,49	
UZLAŞMA	7 .Bir çıkmazı çözmek için orta yol bulmaya çalışır	2,51	1,26
	4 .Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.	2,36	1,24
	10. İsteklerimizi dikkate alır.	2,29	1,31
	15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür.	2,3	1,21
	14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir	2,27	1,11
	20 .Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar	2,27	1,16
Grup ağırlıklı ortalaması		2,33	

Tablo 2’de de görüldüğü gibi, tümleştirme stiline ilişkin en fazla ($\bar{x}=2,58$) stres yaratan davranışın “bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için kendileri ile çalışmaya çaba göstermesi” en az ($\bar{x}=2,26$) stres yaratan davranış “sorunun olanaklı olduğunca en iyi şekilde çözülebilmesi için kendilerinin tüm endişelerinin açığa çıkmasına çaba göstermesi” dir.

Ödün verme stiline ilişkin en fazla ($\bar{x}=2,73$) stres yaratan davranış “beklentilerini karşılamaya çaba göstermesi” en az ($\bar{x}=2,3$) stres yaratan davranış “kendilerine ödün vermesi”dir.

Hükmetme stiline ilişkin en fazla($\bar{x}=3,02$) stres yaratan davranış “sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip etmesi” en az ($\bar{x}=2,59$) stres yaratan davranış “Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanması” dir.

Kaçınma stiline ilişkin en fazla ($\bar{x}=2,75$) stres yaratan davranış “kendileri ile nahoş tartışmalardan kaçınması” en az ($\bar{x}=2,25$) stres yaratan davranış “Kendileri ile karşılaşmaktan kaçınması” dir.

Uzlaşma stiline ilişkin en fazla ($\bar{x}=2,51$) stres yaratan “Bir çıkmazı çözmek için orta yol bulmaya çalışması” en az ($\bar{x}=2,27$) stres yaratan “uzlaşma sağlamak için kendileri ile pazarlık yapması” maddelerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İstanbul İli Kadıköy İlçesi ilköğretim okulu öğretmenlerinin aynı okullarda görev yapan müdürlerin davranışlarının yarattığı stres düzeylerine bakıldığında en fazla stres yaratan davranışın “Fikirlerini kabul ettirmek için kendilerine baskı yapması” ($\bar{x}= 3,02$) maddesinin olduğu, en az stres yaratan davranışın ise “Kendileri ile karşılaşmaktan kaçınması”($\bar{x}=2,25$) maddesinin olduğu görülmüştür.

Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Stillerin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi Arasındaki İlişki

Araştırmanın 3. alt amacı şu şekilde ifade edilmiştir: “Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” Tablo 3’te çatışma yönetim stilleri ile stres düzeyi arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 3

Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değerleri

Kullanılan Çatışma Yönetim Stilleri	Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi				
	<i>Tümleştirme</i>	<i>Ödün Verme</i>	<i>Hükmetme</i>	<i>Kaçınma</i>	<i>Uzlaşma</i>
<i>Tümleştirme</i>	-0,564**				
<i>Ödün Verme</i>		-0,433**			
<i>Hükmetme</i>			0,634**		
<i>Kaçınma</i>				-0,115	
<i>Uzlaşma</i>					-0,375**

** P<,01

Tablo 3’te de görüldüğü gibi okul müdürünün çatışma yönetim stili ile bu stillerle ilgili öğretmenlerin stres düzeylerine ilişkin, kaçınma stili dışındakiler için anlamlıdır. Tümleştirme stili, ödün verme ve uzlaşma stili ile doğru yönde, hükmetme ile ters yönde ilişkilidir. Bunu şu şekilde ifade edebiliriz; okul müdürü tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stilini kullandıkça, öğretmenlerin stres düzeyi düşmektedir. Bu üç stilden farklı olarak hükmetme stilinde olumlu bir etkisi vardır. Okul müdürü hükmetme stilini ne kadar çok kullanırsa öğretmenlerin stres düzeyleri o ölçüde artmakta; ne kadar az kullanırsa öğretmenlerin stres düzeyleri o ölçüde düşmektedir. Kaçınma stilinde anlamlı bir ilişkiden bahsedilemez.

Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stiline İlişkin Algıları

Araştırmanın 4.alt amacı:” Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri; öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, kademe ve kıdemine göre değişiklik göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt amaca ilişkin olarak, bu bölümde öğretmenlerin bireysel değişkenlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarına ilişkin bulgular verilmiştir.

Cinsiyete Göre Algıları

Bu değişkene göre algılar tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	Öğretmenin Cinsiyeti						
	Erkek			Kadın			p
	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	
Tümleştirme	32	2,61	0,76	46	3,21	0,9	0,003*
Ödün Verme	32	2,46	0,72	47	2,78	0,74	0,058
Hükmetme	32	3,14	1,14	47	2,74	0,92	0,084
Kaçınma	32	2,79	0,68	47	2,84	0,73	0,782
Uzlaşma	32	2,88	0,67	47	3,24	0,77	0,035*

* $p < .05$

Yukarıdaki tabloda; öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları ile ilgili bulgular incelendiğinde; hem erkeklerin ($\bar{x} = 2.61$) hem de kadınların ($\bar{x} = 3.21$) okul müdürünün tümleştirme çatışma yönetim stilini “ara sıra” kullandığını algıladıkları görülmüştür. Grupların aritmetik ortalama değerlerine göre yorum yapmak

gerekirse; kadınlar müdürlerin tümleştirme stilini daha fazla kullandıkları düşünülmektedirler.

Tümleştirmeye benzer bir sonuç da ödün verme için geçerlidir. Ödün verme stiline ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında; kadınların ($\bar{x}=2,78$) müdürün ödün verme stilini “ara sıra” erkeklerin ($\bar{x}=2,46$) ise “az” kullandığını algıladıkları görülmektedir. Bu stili de tümleştirme stilini olduğu gibi kadınlar erkeklere göre daha fazla algılamaktadırlar.

Uzlaşma stilini hem kadınların hem erkeklerin “ara sıra” algılamalarına karşın aritmetik ortalamalar bu stili de kadınların ($\bar{x}=3,24$) erkeklere ($\bar{x}=2,88$) oranla daha fazla algıladıkları göstermiştir.

Kaçınma stiline bakıldığında; bu stilin “ara sıra” kullanıldığı her iki cins tarafından da belirtilmiştir.

Hükmetme stili bakımından her iki grubun da bu stilin “ara sıra” kullanıldığını algılamalarına rağmen; erkeklerin aritmetik ortalamalarının ($\bar{x}=3,14$) kadınlara ($\bar{x}=2,74$) göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buraya kadar incelenen diğer dört stilin aksine, erkeklerin kadınlara göre fazla kullanıldığını algıladıkları tek stil hükmetme olmuştur.

Bununla birlikte, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farkların manidar olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan t-test sonucunda tümleştirme ve uzlaşma stilleri dışındaki stillere ilişkin ortalamalar arasındaki farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Tümleştirme ($p=,003$) ve uzlaşma ($p=,035$) stillerindeki farkın anlamlı olduğu, yani kadınların erkeklere göre müdürün tümleştirme ve uzlaşma stilini daha fazla kullandıklarını algıladıkları anlaşılmıştır. Kadın öğretmenlerin erkek meslektaşlarına göre, müdürlerin tümleştirme stiline daha fazla kullandığını algıladıkları anlaşılmaktadır. Diğer yandan, bu stili okul müdürlerinin erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlere daha fazla kullandıkları biçiminde yorumlamak gerekir.

Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Algıları

Öğretmenlerin medeni durumuna göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılama derecelerine ilişkin bulgular tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	Öğretmenin Medeni Durumu						
	Evli			Bekar			P
	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	
Tümleştirme	204	3,22	0,97	48	3,14	0,98	0,575
Ödün Verme	203	2,79	0,82	48	2,73	0,89	0,661
Hükmetme	202	2,90	0,94	46	2,95	1,11	0,762
Kaçınma	203	2,88	0,66	45	2,98	0,67	0,359
Uzlaşma	201	3,19	0,73	45	3,03	0,84	0,200

Yukarıdaki tabloda; öğretmenlerin medeni durumuna göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları ile ilgili bulgulara bakıldığında, öğretmenlerin okul müdürünün tüm stilleri (tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma) “ara sıra” kullandığını belirtmişlerdir.

Müdürün cinsiyete göre çatışma yönetim stilini değiştirmesinin anlamlı olmamasına karşın, aritmetik ortalamalar incelendiğinde evlilerin ve bekarların çatışma yönetim stili algılama ortalamalarında farklılıklar göze çarpmıştır. Tümleştirme stiline ilişkin bulgulara bakıldığında; evlilerin ($\bar{x}=3,22$) bekarlara ($\bar{x}=3,14$) göre müdürün çatışma stilini daha çok tümleştirme olarak algıladıkları izlenimi edinilmektedir. Tümleştirme stiline benzer olarak ödün verme stilini de evliler ($\bar{x}=2,79$) bekarlara ($\bar{x}=2,73$) göre daha fazla kullanıldığını düşündükleri izlenimi edinilmektedir. Bir diğer benzer sonuç da uzlaşma için geçerlidir. Okul müdürü evli öğretmenlerle ($\bar{x}=3,19$) olan çatışmalarını çözümlemede bekarlara ($\bar{x}=3,03$) oranla uzlaşma stilini daha fazla algılanmaktadır. Hükmetme ve kaçınma stilinde bu durum

farklıdır. Hükmetme stilini bekarlar ($\bar{x}=2,95$) evlilere ($\bar{x}=2,9$) göre müdürün daha fazla kullandığını belirtmişlerdir. Kaçınma stilini de müdür bekarlarla ($\bar{x}=2,98$) olan çatışmalarının yönetiminde evlilere olan çatışmalara oranla ($\bar{x}=2,88$) daha fazla kullanmaktadır. Aileyi, küçük bir örgüt gibi görürsek, ailede ortaya çıkan sorunları yönetmek de çoğu zaman problem çözme stiliyle olur. Evli öğretmenlerin eşleriyle ve çocuklarıyla olan sorunları çözümlemede tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme stiline daha fazla alışkın olmaları, okul müdürüyle ortaya çıkan çatışmalarda daha yapıcı oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Ortalamalar arasındaki farklılıklara karşın, yapılan t-test sonucunda tüm stillerde grupların aritmetik ortalamalarının istatistiksel bakımdan anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Medeni durum ile ilgili t-test sonuçlarına bakıldığında medeni durum ile çatışma yönetim stillerini algılama arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, öğretmen algılarına göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin medeni duruma göre farklılık yarattığını; fakat bu farklılığın anlamlı olmadığını ortaya çıkarmıştır.

Kademeye Göre Algıları

Öğretmenlerin kademelerine ilişkin bulgular tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Öğretmenlerin Kademelerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	Öğretmenin Kademesi						
	1.Kademe			2.Kademe			p
	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	
Tümleştirme	138	3,26	1	105	3,13	0,95	0,305
Ödün Verme	136	2,82	0,88	106	2,7	0,78	0,303
Hükmetme	135	2,88	0,91	106	2,98	1,05	0,422
Kaçınma	134	2,88	0,71	106	2,94	0,6	0,532
Uzlaşma	136	3,18	0,78	103	3,13	0,75	0,635

Öğretmenlerin kademe değişkenine ilişkin tabloya bakıldığında; ilköğretim 1. kademesinde çalışan öğretmenlerin tümleştirme ($\bar{x}=3,26$), ödün verme($\bar{x}=2,82$)ve uzlaşma($\bar{x}=3,18$) ağırlıklı grup ortalamalarının 2. kademe öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu; hükmetme($\bar{x}=2,88$) ve kaçınma($\bar{x}=2,88$) stillerinin ortalamalarının ise daha düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. 1. kademe ve 2. kademe öğretmenlerinin tüm stilleri algılaması “ara sıra” olmuştur. Ağırlıklı ortalamalara baktığımızda; 1. kademe öğretmenlerinin tümleştirme ve ödün verme stillerini algılaması; 2. kademe öğretmenlerinin de hükmetme stilini daha fazla algıladıkları izlenimi edilmiştir.

Yapılan t-testi sonucunda ilköğretim 1. kademe ve 2. kademe öğretmenlerini okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin algılamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre Algıları

Öğretmenlerin yaş değişkenlerine ait bulgular tablo verilmiştir.

Tablo 7

Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	Öğretmenin Yaş Grubu														
	<u>20-25 yaş</u>			<u>26-30 yaş</u>			<u>31-35 yaş</u>			<u>36-40 yaş</u>			<u>40 yaş ve yukarı</u>		
	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss
Tümleştirme	11	3,32	0,47	24	3,10	1,01	45	3,10	1,01	34	3,05	0,94	136	3,29	0,99
Ödün Verme	11	2,87	0,38	24	2,71	0,79	45	2,66	0,86	34	2,73	0,88	134	2,83	0,85
Hükmetme	11	2,53	1,05	24	2,79	1,02	42	2,90	0,96	34	2,89	1,01	135	2,97	0,96
Kaçınma	11	2,74	0,67	24	2,93	0,54	44	2,93	0,73	34	2,95	0,78	133	2,88	0,64
Uzlaşma	10	3,23	0,58	24	3,11	0,75	43	3,16	0,88	34	3,10	0,75	133	3,19	0,74

Öğretmenlerin yaş grubuna göre okul müdürünün çatışma yönetim stillerini algılamasına ilişkin tabloya bakıldığında; okul müdürünün çatışma

yönetim stilini en fazla tümleştirme ($\bar{x}=3,32$), uzlaşma($\bar{x}=2,87$) ve ödün verme($\bar{x}=3,23$) olarak algılayan grubun 20-25 yaş arasında olan yaş grubu; en fazla ($\bar{x}=2,95$) kaçınma olarak algılayan grup 36-40 yaş; en fazla ($\bar{x}=2,97$) hükmetme algılayan grubun ise 40 yaş ve yukarısı olan öğretmen grubu olduğu izlenimi edinilmektedir. Bu sonuçlara bakarak yorum yapmak gerekirse, okul müdürünün bir çatışmada, genç öğretmenlere tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stilini kullanması sonucunun yeni fikirlere açık olduğunun göstergesi olarak genç öğretmenlerin görüş ve önerilerine açık olduğunu düşündürebilir. 36-40 yaş arası gruba kaçınma, 40 yaş ve yukarısı gruba da hükmetme stilini kullanması Tablo 8’de öğretmenlerin yaş grubuna göre okul müdürünün çatışma yönetim stilini algılamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 8

Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	SD	KO	F	P
Tümleştirme	Gruplar arası	2,669	4	0,667	0,704	0,59
	Gruplar içi	232,321	245	0,948		
	Toplam	234,989	249			
Ödün Verme	Gruplar arası	1,294	4	0,323	0,461	0,764
	Gruplar içi	171,06	244	0,701		
	Toplam	172,354	248			
Hükmetme	Gruplar arası	2,457	4	0,614	0,64	0,635
	Gruplar içi	231,416	241	0,96		
	Toplam	233,873	245			
Kaçınma	Gruplar arası	0,519	4	0,13	0,289	0,885
	Gruplar içi	108,274	241	0,449		
	Toplam	108,793	245			
Uzlaşma	Gruplar arası	0,315	4	7,87E-02	0,135	0,969
	Gruplar içi	139,546	239	0,584		
	Toplam	139,861	243			

Tablo 8’de de görüldüğü gibi, yaşa göre okul müdürünün kullandığı çatışma yönetim stilini algılama arasında anlamlı bir fark yoktur. 20-25 yaş, 26-30 yaş, 31- 35 yaş, 36- 40 yaş grubu okul müdürünün kullandığı çatışma yönetim stilini benzer bir şekilde algılamaktadır.

Öğretmenlerin Kıdemine Göre Algıları

Öğretmenlerin kıdem değişkenine ait bulgular tablo 9’da verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, en fazla tümleştirme($\bar{x}=3,41$), ödün verme ($\bar{x}=3,00$)ve uzlaşma stilini($\bar{x}=3,42$) 11-15 yıl arası deneyimliler, en fazla hükmetme stilini ($\bar{x}=3,35$) 5 yıla kadar deneyimliler, en fazla kaçınma stilini ($\bar{x}=3,00$) 6-10 yıl arası deneyimlilerin algıladıkları izlenimi edinilmiştir.

Tablo 9

Öğretmenlerin Kıdemine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	Öğretmenin Deneyimi														
	<u>5 yıla kadar</u>			<u>6-10 yıl</u>			<u>11-15 yıl</u>			<u>16-20 yıl</u>			<u>21 yıl ve yukarısı</u>		
	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss
Tümleştirme	10	3,27	0,58	53	3,03	0,94	17	3,41	0,93	27	3,15	0,97	113	3,27	1,02
Ödün Verme	10	2,84	0,32	54	2,63	0,91	17	3,00	0,76	27	2,72	0,82	111	2,82	0,87
Hükmetme	9	3,35	0,75	51	2,90	0,94	17	2,86	0,92	27	3,22	1,16	112	2,92	0,96
Kaçınma	10	2,87	0,47	52	3,00	0,75	17	2,98	0,82	27	2,72	0,71	110	2,87	0,64
Uzlaşma	10	3,02	0,52	51	3,09	0,90	17	3,42	0,66	27	3,17	0,73	110	3,14	0,75

Öğretmenlik kıdemi değişkenine göre, yukarıdaki belirtilen farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizi yapılmış ve bu analiz sonuçları tablo 10’da gösterilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 10
Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim
Stillerini Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	SD	KO	F	P
Tümleştirme	Gruplar arası	2,934	5	0,587	0,617	0,687
	Gruplar içi	232,056	244	0,951		
	Toplam	234,989	249			
Ödün Verme	Gruplar arası	2,39	5	0,478	0,683	0,637
	Gruplar içi	169,964	243	0,699		
	Toplam	172,354	248			
Hükmetme	Gruplar arası	9,868	5	1,974	2,115	0,064
	Gruplar içi	224,005	240	0,933		
	Toplam	233,873	245			
Kaçınma	Gruplar arası	1,579	5	0,316	0,707	0,619
	Gruplar içi	107,213	240	0,447		
	Toplam	108,793	245			
Uzlaşma	Gruplar arası	1,978	5	0,396	0,683	0,637
	Gruplar içi	137,883	238	0,579		
	Toplam	139,861	243			

Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Müdürlerin
Kullandıkları Çatışma Yönetim Stilini Algılamalarının Yarattığı
Stres Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Araştırmanın 5.alt amacına yönelik olarak öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, kademe ve kıdemi gibi bireysel özelliklerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyleri ve düzeyler ilişkin anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin bulgular verilmiştir.

Cinsiyete Göre Algılar

Tablo 11’de öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin yarattığı stres düzeylerine ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 11

Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

STRES DÜZEYİ	Öğretmenin Cinsiyeti						
	Erkek			Kadın			p
	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	
Tümleştirme	32	2,45	0,80	46	2,49	1,00	0,86
Ödün Verme	32	2,43	0,84	47	2,47	0,94	0,843
Hükmetme	32	3,02	1,14	47	2,61	1,07	0,110
Kaçınma	32	2,46	0,62	47	2,53	0,91	0,705
Uzlaşma	32	2,44	0,83	47	2,25	0,94	0,359

Tablodan da anlaşıldığı gibi, erkeklerde tümleştirme ($\bar{x}=2,45$), ödün verme ($\bar{x}=2,43$), kaçınma ($\bar{x}=2,46$), ve uzlaşma($\bar{x}=2,44$), stilinden kaynaklanan stres düzeylerinin “az” olduğu ; yine kadınlarda tümleştirme ($\bar{x}=2,49$), ödün verme ($\bar{x}=2,47$), kaçınma ($\bar{x}=2,53$), ve uzlaşma ($\bar{x}=2,25$) stillerinden kaynaklanan stres düzeyinin “az” olduğu hükmetme stilinden kaynaklanan stres düzeyinin ise erkek ($\bar{x}=3,02$) ve kadınlarda ($\bar{x}=2,61$) “orta” olduğu bulunmuştur.

Diğer yandan, öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin yarattığı stres düzeyleri arasındaki fark anlamlı mıdır? sorusuna cevap bulmak için yapılan t-test sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerini algılamasının cinsiyete bağlı stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Bir başka deyişle; okul müdürünün çatışma yönetim stillerinden tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stilini kullandığı zaman erkek ve kadın öğretmenlerde bu stilin yarattığı stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin erkek öğretmenlere kadın öğretmenlere göre daha fazla hükmetme stili uyguladıkları izlenimi edinilmektedir. Bunun sebebi; okul müdürlerinin genellikle erkek olması ve erkek öğretmenlerle aralarında daha samimi diyalog olması olarak düşünülebilir.

Medeni Duruma Göre Algılar

Tablo 12’te öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin stres algıları verilmiştir.

Tablo 12

Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

STRES DÜZEYİ	Öğretmenin Medeni Durumu						
	Evli			Bekar			p
	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	
Tümleştirme	206	2,43	0,98	48	2,42	1,02	0,927
Ödün Verme	206	2,54	0,91	49	2,51	0,88	0,859
Hükmetme	204	2,80	1,07	49	2,76	1,13	0,827
Kaçınma	206	2,51	0,83	49	2,39	0,80	0,338
Uzlaşma	206	2,34	0,89	49	2,32	0,95	0,906

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin yarattığı stres düzeylerine ilişkin tabloya baktığımızda; hükmetme hariç (orta derecede stres) diğer tüm stillerin (tümleştirme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma) evli ve bekar öğretmenler tarafından eşit düzeyde “az” stres yarattığını görülmektedir. Buna bağlı olarak, evli ve bekarların çatışma yönetim stillerinden eşit derecede etkilendikleri, stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin çalıştıkları kademeye göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin yarattığı stres düzeylerine ilişkin tablo 13’e baktığımızda; hükmetme hariç tüm stillerin her iki kademe tarafından “az” stres yarattığını;

hükmetme stiline “orta” stres yarattığını görmekteyiz. İki kademe arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 13

Öğretmenlerin Kademelerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Aritmetik Ortalama Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyi

STRES DÜZEYİ	Öğretmenin Kademesi						
	1.Kademe			2.Kademe			p
	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	
Tümleştirme	139	2,42	0,98	106	2,50	1,01	0,504
Ödün Verme	139	2,51	0,95	107	2,55	0,86	0,743
Hükmetme	138	2,81	1,10	106	2,77	1,08	0,769
Kaçınma	139	2,47	0,85	107	2,52	0,80	0,644
Uzlaşma	139	2,31	0,90	107	2,39	0,90	0,528

Yaş Grubuna Göre Algılar

Tablo 14’te öğretmenlerin yaş gruplarına ilişkin stres algıları verilmiştir.

Tablo 14

Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

STRES DÜZEYİ	Öğretmenin Yaş Grubu														
	<u>20-25 yaş</u>			<u>26-30 yaş</u>			<u>31-35 yaş</u>			<u>36-40 yaş</u>			<u>40 yaş ve yukarı</u>		
	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss
Tümleştirme	11	2,18	0,61	24	2,50	0,89	45	2,56	1,15	34	2,65	1,10	138	2,34	0,94
Ödün Verme	11	2,40	0,56	25	2,62	0,73	45	2,72	1,05	34	2,68	0,94	138	2,42	0,88
Hükmetme	11	2,20	0,89	25	2,74	0,91	44	2,90	1,09	33	2,81	1,20	138	2,80	1,10
Kaçınma	11	2,13	0,55	25	2,49	0,74	45	2,68	0,92	34	2,52	0,83	138	2,44	0,82
Uzlaşma	11	1,89	0,42	25	2,93	0,75	45	2,38	1,05	34	2,62	1,03	138	2,28	0,84

Öğretmenlerin yaş gruplarına göre çatışma yönetim stillerinin yarattığı stres düzeyine ilişkin tablo 14’e bakıldığında, “20-25 yaş” grubunda en fazla

ödün verme($\bar{x}=2,40$) stiline; “26-30 yaş” en fazla uzlaşma stiline; ($\bar{x}=2,93$), “31-35 yaş” ($\bar{x}=2,90$), “36-40 yaş”, ($\bar{x}=2,81$) “40 yaş ve yukarısı” ($\bar{x}=2,80$) grubunda ise hükmetme stiline stres yarattığı izlenimi edinilmektedir.

Bu sonuçlara bakarak bir yorum yapmak gerekirse,; okul müdürü genç öğretmenlere okul kültürünün aşlamak ve kendilerini önemseydiğini göstermek için ödün verme stilini kullandığında “20-25 yaş” grubu tecrübesiz oldukları için nasıl davranmaları gerektiğini bilmiyor olabilirler. Okul müdürü, “26-30 yaş” grubunun fikirlerine önem verdiğini, ortak noktalarının olduğunu düşünüyor olabilir; fakat bu yaş grubu bunu uzlaşma değil, her zaman müdürün kazandığı bir pazarlık olarak görüyor ve bu durum stres yaratıyor olabilir. Diğer gruplar ise yaşlarından dolayı kendilerine hükmedilmesinden hoşlanmıyor olabilirler.

Tablo 15

Yaş Değişkenine Göre Çatışma Yönetimi Stillerinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar Ararsındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları

	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	SD	KO	F	P
Tümleştirme	Gruplar arası	4,135	4	1,034	1,062	0,376
	Gruplar içi	240,39	247	0,973		
	Toplam	244,525	251			
Odun Verme	Gruplar arası	4,395	4	1,099	1,355	0,250
	Gruplar içi	201,033	248	0,811		
	Toplam	205,428	252			
Hükmetme	Gruplar arası	4,499	4	1,125	0,96	0,430
	Gruplar içi	288,27	246	1,172		
	Toplam	292,769	250			
Kaçınma	Gruplar arası	3,509	4	0,877	1,292	0,274
	Gruplar içi	168,405	248	0,679		
	Toplam	171,914	252			
Uzlaşma	Gruplar arası	5,48	4	1,37	1,732	0,143
	Gruplar içi	196,182	248	0,791		
	Toplam	201,663	252			

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin yarattığı stres tablosuna bakıldığında, gruplar arası anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Kıdeme Göre Algılar

Tablo 16’da öğretmenlerin deneyimlerine ilişkin stres algıları verilmiştir.

Tablo 16
Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Bulgular

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	Öğretmenin Deneyimi														
	<u>5 yıla kadar</u>			<u>6-10 yıl</u>			<u>11-15 yıl</u>			<u>16-20 yıl</u>			<u>21 yıl ve yukarısı</u>		
	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss	N	$\bar{x}$	ss
Tümleştirme	39	2,22	0,69	54	2,71	1,12	17	2,42	1,03	27	2,42	1,10	115	2,33	0,93
Ödün Verme	40	2,06	0,62	54	2,78	1,02	17	2,54	0,93	27	2,75	0,93	115	2,35	0,87
Hükmetme	40	2,21	0,96	53	2,89	1,09	17	2,72	1,27	26	3,07	1,07	115	2,72	1,09
Kaçınma	40	2,42	0,56	54	2,62	0,92	17	2,44	0,87	27	2,67	0,81	115	2,40	0,82
Uzlaşma	40	1,58	0,57	54	2,52	1,04	17	2,31	0,93	27	2,37	0,89	115	2,27	0,87

Tablo 16’dan da görüldüğü gibi, “5yıla kadar” ($\bar{x}=2,42$) kaçınma, “6-10 yıl” ($\bar{x}=2,89$), “11-15 yıl” ($\bar{x}=2,72$), “16-20 yıl” ($\bar{x}=3,07$), “21 yıl ve yukarısı” ($\bar{x}=2,72$) ise en fazla hükmetme stiline kendilerinde stres yarattığını belirtmişlerdir. Bu ortalamalardan hareketle, en az kıdemliler bir şeyler öğrenmek isterken müdürün kaçınma stilini uygulamasından rahatsız oldukları izlenimi edinilmiştir. Diğer gruplar ise müdürün kendilerine baskı ve zorlama uygulamasının en fazla stres yarattığını belirtmiş olabilirler.

Tablo 17’de de görüldüğü gibi, varyans analizi sonucunda öğretmenlerin kıdemlerine göre okul müdürünün çatışma yönetim stili algısının yarattığı stres düzeyi anlamlı değildir. Bir başka deyişle; çatışma yönetim stillerinden hangisini kullanırsa kullansın, kıdemi 5yıla kadar olanlar, kıdemi 6-10 yıl arasındakiler, kıdemi 11-15 yıl arasındakiler, kıdemi 16-20 yıl

arasındakiler ve kıdemi 21 yıl ve yukarısı olanlar okul müdürünün çatışma yönetim stiline yarattığı stres düzeyini benzer algılamaktadırlar.

Tablo 17
Kıdem değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi
Stillerinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar
Arasındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları

	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	SD	KO	F	P
Tümleştirme	Gruplar arası	7,295	5	1,459	1,513	0,186
	Gruplar içi	237,23	246	0,964		
	Toplam	244,525	251			
Ödün Verme	Gruplar arası	8,737	5	1,747	2,194	0,056
	Gruplar içi	196,691	247	0,796		
	Toplam	205,428	252			
Hükmetme	Gruplar arası	3,793	5	0,759	0,643	0,667
	Gruplar içi	288,976	245	1,179		
	Toplam	292,769	250			
Kaçınma	Gruplar arası	2,863	5	0,573	0,837	0,525
	Gruplar içi	169,051	247	0,684		
	Toplam	171,914	252			
Uzlaşma	Gruplar arası	3,74	5	0,748	0,934	0,460
	Gruplar içi	197,922	247	0,801		
	Toplam	201,663	252			

Okul müdürünün çatışma yönetim stiline yarattığı stres kıdeme bağlı olarak değişmemektedir. Bir başka deyişle; çatışma yönetim stillerinden hangisini kullanırsa kullansın, kıdemi 5yıla kadar olanlar, kıdemi 6-10 yıl arasındakiler, kıdemi 11-15 yıl arasındakiler, kıdemi 16-20 yıl arasındakiler ve kıdemi 21 yıl ve yukarısı olanlar okul müdürünün çatışma yönetim stilini benzer algılamaktadırlar.

BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuç

Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada şu sonuçlar bulunmuştur:

1. Öğretmenler, okul müdürlerinin kendileri ile aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini; daha sonra sırayla uzlaşma, hükmetme, kaçınma ve en az da ödün verme stilini kullandıklarını düşünmektedirler.
2. Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerine bakıldığında, en fazla stres yaratan davranışın “Fikirlerini kabul ettirmek için kendilerine baskı yapması” maddesinin olduğu, en az stres yaratan davranışın ise “Kendileri ile karşılaşmaktan kaçınması”dır.
3. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakıldığında kaçınma stili dışındaki stiller anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin stres düzeyleri ile ters yönde bir ilişkiye sahipken, hükmetme stili düz yönde bir ilişkiye sahiptir.
4. Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılama derecelerine ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında; tümleştirme ve uzlaşma stillerindeki farkın anlamlı olduğu, yani kadınların erkeklere göre müdürün tümleştirme ve uzlaşma stilini daha fazla kullandıklarını algıladıkları anlaşılmıştır.

5. Medeni durum ile ilgili t-test sonuçlarına bakıldığında medeni durum ile çatışma yönetim stillerini algılama arasında anlamlı bir fark olmadığı, evli ve bekar öğretmenlerin okul müdürünün çatışma yönetim stilini benzer şekilde algıladıkları görülmüştür. Ağırlıklı ortalamalar göz önüne alındığında ise, evli öğretmenlerin okul müdürünün çatışma yönetim stilini, bekar öğretmenlere oranla daha fazla tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma olarak algıladıkları; bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere oranla daha fazla kaçınma ve hükmetme olarak algıladıkları izlenimi edinilmektedir.
6. Kademeye ilişkin sonuçlara bakıldığında; 1. kademe öğretmenlerinin 2. kademe öğretmenlerine oranla tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stillerinin daha fazla algıladıkları görülmektedir. Yapılan t-testi sonucunda ilköğretim 1. kademe ve 2. kademe öğretmenlerini okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin algılamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır.
7. En fazla stres yaratan stilin hükmetme olduğu en az stres yaratan stilin ise uzlaşmadır.
8. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin cinsiyete, medeni duruma, kademeye, kıdeme ve yaşa bağlı stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Öneriler

1. Müdür, öğretmenlerden beklentilerini açıkça ortaya koymalıdır. Öğretmenlere sorumlulukları dışında görev verilmemelidir.
2. En fazla stres yaratan davranışın okul müdürünün fikirlerini kabul ettirmek için öğretmenlere baskı yapması olduğu görülmektedir. Çatışma yönetimi konusunda, müdür ve öğretmenler arasındaki anlayış farkını en aza indirmek için müdür ve öğretmenler sık sık bir araya gelmelidir. Öğretmenlerin fikirlerinin açıkça ifade etmelerini sağlayacak iletişim yolları kullanılmalıdır.
3. Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden öğretmenlerde en fazla stres yaratan stilin hükmetme olduğu, en az stres yaratan stilin de uzlaşma olduğunu bu yüzden de okul müdürlerinin uzlaşmacı davranışlarını arttırmak ve öğretmenlerin stres düzeylerini azaltmak için okul müdürlerine çatışma yönetimi ile ilgili seminerler düzenlenmelidir.

EKLER

EK 1 (devam)

DAVRANIŞI GÖSTERME SIKLIĞI					DAVRANIŞ BİÇİMLERİ					DAVRANIŞIN YARATTIĞI STRES DÜZEYİ				
Her zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara sıra (3)	Az (2)	Çok Az (1)	<i>Herhangi bir nedenle aramızda bir farklilik, uyumsuzluk, sorun, anlaşmazlık veya başka bir ifadeyle çatışma olması durumunda, okul müdürünüz</i>	Çok Az (1)	Az (2)	Biraz (3)	Fazla (4)	Çok Fazla (5)				
()	()	()	()	()	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.	()	()	()	()	()				
()	()	()	()	()	5. Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.	()	()	()	()	()				
()	()	()	()	()	6. Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.	()	()	()	()	()				
()	()	()	()	()	7. Sorun ya da anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır.	()	()	()	()	()				
()	()	()	()	()	8. Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.	()	()	()	()	()				
()	()	()	()	()	9. Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır.	()	()	()	()	()				
()	()	()	()	()	10. Bizim isteklerimizi de dikkate alır.	()	()	()	()	()				
()	()	()	()	()	11. Bizim İsteklerimizi koşulsuz benimser.	()	()	()	()	()				
()	()	()	()	()	12. Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle bir bilgi alış-verişi yapar.	()	()	()	()	()				
()	()	()	()	()		()	()	()	()	()				

DAVRANIŞI GÖSTERME SIKLIĞI					DAVRANIŞ BİÇİMLERİ					DAVRANIŞIN YARATTIĞI STRES DÜZEYİ				
Her zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara sıra (3)	Az (2)	Çok Az (1)	Herhangi bir nedenle aramızda bir farklılık, uyumsuzluk, sorun, anlaşmazlık veya başka bir ifadeyle çatışma olması durumunda, okul müdürümüz					Çok Az (1)	Az (2)	Biraz (3)	Fazla (4)	Çok Fazla (5)
()	()	()	()	()						()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	13. Bizlere ödün verir.					()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.					()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder.					()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	16. Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.					()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	17. Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.					()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	18. Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.					()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	19. Bizim önerilerimize uyar.					()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	20. Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar					()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	21. Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder					()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	22. Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir					()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	23. Ortak kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar					()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	24. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir					()	()	()	()	()

Aşağıda ast-üst çatışmalarda üstler tarafından gösterilen bazı davranışlar yer almaktadır. Bu davranışlardan her birinin müdürünüz tarafından "hangi sıklıkta göni" sol taraftaki kutulardan uygun olan birini işaretleyerek belirtiniz. Bu davranışın sizde yarattığı "stres düzeyi"ni ise sağ taraftaki kutulardan uygun olan birini işaretleyerek belirtiniz.

DAVRANIŞI GÖSTERME SIKLIĞI					DAVRANIŞ BİÇİMLERİ					DAVRANIŞIN YARATTIĞI STRES DÜZEYİ				
Her zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara sıra (3)	Az (2)	Çok Az (1)	<i>Herhangi bir nedenle aramızda bir farklılık, uyumsuzluk, sorun, anlaşmazlık veya başka bir ifadeyle çatışma olması durumunda, okul müdürümüz</i>					Çok Az (1)	Az (2)	Biraz (3)	Fazla (4)	Çok Fazla (5)
()	()	()	()	()	25. Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisi kullanır					()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	26. Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler					()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	27. Bizlerle nahos tartışmalardan kaçınır					()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	28. Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir					()	()	()	()	()

KAYNAKÇA

- Akgün, Ender. **Örgütlerde Çatışma Ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetimde Etkili bir Araç Olarak Yönetime Katılma.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1999.
- Antonioni, David. **Relationship Between The Big Five Personality Factors And Conflict Management Styles.** International Journal Of Conflict Management Styles, vol.9, n 4, 1998.
- Antonioni, David; Rahim Aflazur. **A Structural Equations Model Of Leader Power, Subordinates' Styles Of Handling Conflict And Job Performance.** International Journal Of Conflict Management Styles, Vol.12, 3, 2001.
- Baltaş, Acar; Baltaş Zuhâl. **Stres Ve Başa Çıkma Yolları.** İstanbul, Remzi Kitabevi, 2000.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri.** Ankara: Gül Yayınevi, 1992.
- Brallier, Lynn. **Transition And Transformation: Successfully Managing Stress.** Kingsport Press, 1982.
- Borisoff, Deborah; Victor, David A. **Conflict Management.** Allyn&Bacon, 1998.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1987.
- Cotton, Dorothy. **Stress Management: An Integrated Approach To Therapy.** New York: Bunner Mazer Inc, 1990.
- Dobrowski, Christine Elisabeth. **Levels Of Stress And Burnout İn High School Teachers.** Dissertations Abstracts International. Vol.52, No:2, August, 1991.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1997.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

Gümüşeli, Ali İlker. **İzmir İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri**. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1994.

Gümüşeli, Ali İlker. **Öğretmenlerde Stres Yaratan Faktörler**. İstanbul: Yayınlanmamış Araştırma, 2001.

Gümüşeli, Ali İlker. **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki**. İstanbul: Yayınlanmamış Araştırma, 2001.

Flach Frederick. **Stress And Its Management. Directions In Psychiatry Monograph Series**. The Hatherleigh Co.Ltd,1989.

Folkman, Susan ; Lazarus, Richard. **Stress, Appraisal And Coping**. Jates, Aubrey **Frustration And Conflict Management**. London: Methuen& co. Ltd. ,1992.

Kahn, Robert; Wolfe, M. Donald; Quinn, Robert; Snek, Diedrick. **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity**. New York: John Wiley&Sons Inc, 1964.

Kalkan Şevket. **Örgütlerde Kişilerarası Çatışmaların Çözüm Şekilleri**. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1999.

Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Pegem, 1999.

Kılınç, Tanıl. **Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti Ve Nedenleri.** İşletme Fakültesi Dergisi, c.14, s.1, Nisan 1985.

Kitiş, M. Nazmi. **Stres Yönetimi Ve Yüksekokul Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemlerine ilişkin Bir Araştırma.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi, işletme Fakültesi, Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: Beta Yayınevi , 1999.

Korkmaz, Mehmet. **Örgütlerde Çatışma Ve Nedenleri.** Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetiminin Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1994.

Koslowski, Meni; Krausz, Moshe. **On The Relationship Between Commuting, Stress Symptoms, And Attitudinal Measures: An Lsrel Application.** Journal Of Applied Behavioral Science, 1998, Vol.29, 4.

Köknel Özcan. **Zorlanan İnsan.** İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1987.

Pehlivan, İneyet. **Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları.** Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1993.

Porter, Donald; Applewhite Philip. **Studies İn Organizational Behavior and Management.** International Textbook Company, 3. Baskı, 1968

Rahim , M. Aflazur **Managing Conflict İn Organizations,** Ch:3, Intrapersonal Conflict, 1982.

Rahim , M. Aflazur **Managing Conflict İn Organizations,** Ch:4, Interpersonal Conflict, 1982.

Robbins, Stephen P. **Management ,** Ch: 15 , Managing Change And Conflict. 2nd Edition, Prentice Hall, 1988.

Robbins, Stephen P. **Fundamentals Of Management.** Prentice Hall, 1989.

Selye H. **The Stres of Life**. New York, 1976.

Swingle Paul. **Social Psychology**. London: Academic Press, 1970.

Şahin, Nesrin Hisli. **Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım**. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:2; 3.Basım, 1998.

Taymaz, Haydar. **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayınları, 2000.

Tulunay, Nihal. **Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri İle İlgili Bir Araştırma**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1990.

Wiesel, Rachel Lev. **Coping With the Stress Associated with Forced Relocation in the Golan Heights, Israel**. Journal of Applied Behavioral Science, June 1998, vol.34, 2.

Yates, Aubrey. **Frustration and Conflict**. London: Methuen&Co Ltd., 1992.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 1977.

[http:// www.conflictatwork.com](http://www.conflictatwork.com)

[http:// library.georgetown.edu](http://library.georgetown.edu)

[http:// stmarys.edu.ca / library](http://stmarys.edu.ca/library)

[http:// www.lib.umi.com / dissertations](http://www.lib.umi.com/dissertations)

[http:// eric.ed.gov](http://eric.ed.gov)