

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

ORTAÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM
STİLLERİ VE BU ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİNİN
ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYLERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hülya ACAR

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Temel ÇALIK

Ankara-2006

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

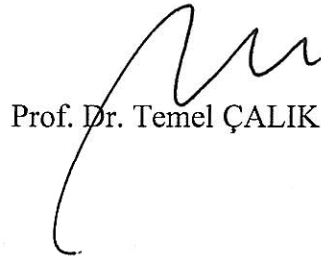
Hülya ACAR'a ait "Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi" adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan :



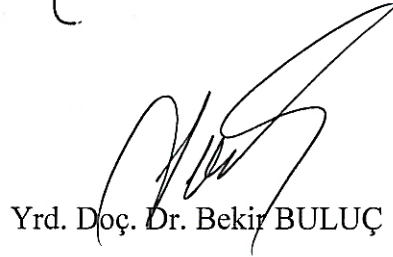
Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

Üye :



Prof. Dr. Temel ÇALIK

Üye :



Yrd. Doç. Dr. Bekir BULUÇ

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, Ankara ili yedi merkez ilçesinden belirlenen ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini algılaması ve bu çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyleri değerlendirilmiştir. Beş bölüm olarak düzenlenen araştırmanın birinci bölümünde; problem, amaç, önem, sınırlılıklar ve tanımlar yer almıştır. İkinci bölümde, kavramsal çerçeve ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise; yöntem, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, anketin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, verilerin çözümü ve yorumlanması yer almaktadır. Araştırmanın dördüncü bölümünde bulgular ve yorumlar, beşinci ve son bölümünde de sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

Araştırma, okul müdürlerinin okullardaki anlaşmazlıklarda kullandıkları çatışma yönetimi stillerine ve öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerine ilişkin olarak değerlendirmeler yaparak, bundan sonraki çatışma yönetimi uygulamalarına olumlu yönde katkı sağlayacağı ümit edilerek hazırlanmıştır.

Araştırmanın her aşamasında destek ve yardımlarıyla rehberliğini esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Temel ÇALIK'a teşekkürlerimi sunarım.

Eylöl 2006

Hülya ACAR

ÖZET

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. Örgütlerde önemli olan çatışmanın olmaması değil, yıkıcı düzeye gelmemesidir.

Stres ise bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stresin oluşmasına birçok faktör neden olmaktadır. Bu faktörlerden biri de yöneticiler ile iş görenler arasında yaşanan çatışmalardır. İş hayatından yansıyan stres ve bunların sonuçları –doğrudan veya dolaylı- gerçekte herkesi ilgilendirmektedir. İş hayatı, insan ömrünün büyük bir kısmını oluşturan ve hayatın her cephesine yayılan bir öneme sahiptir.

Bu araştırma, ortaöğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma verileri Ankara ilinin yedi merkez ilçesindeki 12 ortaöğretim okulundan seçilen 450 kişilik öğretmen grubuna anket uygulanarak toplanmıştır. 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 hükmetme stilini; daha sonra sırasıyla uzlaşma, tümleştirme, kaçınma ve en az da ödün verme stilini kullanmaktadırlar. Tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin stres düzeyleri ile olumsuz yönde bir ilişkiye sahipken, hükmetme stili olumlu yönde bir ilişkiye sahiptir. Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürünün hükmetme stilini daha fazla kullandıklarını algıladıkları anlaşılmaktadır. En fazla stres yaratan çatışma stili hükmetme, en az stres yaratan çatışma stili ise uzlaşmadır.

ABSTRACT

Conflict is inevitable where human being exist. Therefore conflicts happen because of various reason in every organization in various time. It is impossible to escape from conflict. Not having conflict shows that there are lack of interest and thinking laziness and there aren't responsibility and creativity. While it isn't important not having conflict, the level of its destructive is important.

Stress is a concept that effect individuals and their behaviours, work productivities, relationships with other people. There are so many factors which cause stress. One of them is the conflict between administrators and employees. Either directly or indirectly, stress and its consequences with their impact on work appeal to anyone to a great extend. Working life is a great part of human life and offers solid significance in every aspect of life.

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

The data of the research is taken from 450 teachers randomly chosen from 12 high schools in seven center county of Ankara. The data is resolved, commented on and reported through statistical techniques, such as frequency, percentage, mean, annova and correlation.

The findings of the study could be summarized as follows: school principles, while dealing with conflicts, which appear between teachers and school principles, mostly use domination then in order compromise, integration, avoidance and leastly use compensation styles. Stress levels of teachers have a negative relation with integration, compensation, avoidance and compromise, positive relation with domination. It is understood that female teachers according to male teachers perceive that school principles use mostly domination styles. The style which creates the most stress is domination style, which creates the least stress is compromise style.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET.	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELER LİSTESİ	ix

BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem Durumu	1
Problem Cümlesi	3
Alt Problemler	3
Araştırmanın Amacı	4
Araştırmanın Önemi	5
Sınırlılıklar	6
Tanımlar	6

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. Çatışma Kavramı	8
2. Çatışmaya İlişkin Görüşler	9
2.1. Geleneksel Görüş	10

2.2. Davranışçı Görüş	11
2.3. Etkileşimci Görüş	11
3. Çatışmanın Kaynakları	14
3.1. Amaç Farklılıkları	15
3.2. Kişilik Farklılıkları	15
3.3. Örgütün Büyüklüğü	16
3.4. İşbölümü	16
3.5. Statü Farklılıkları	17
3.6. İletişim	17
3.7. Kaynakların Sınırlılığı	18
3.8. Denetim Biçimi	18
3.9. Yeni Uzmanlıklar	19
3.10. Norm ve Değerler	19
3.11. Ödüllendirme Sistemi	19
3.12. Bürokratik Nitelikler	20
3.13. Ortak Karar Verme	20
4. Çatışma Türleri	21
4.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre	21
4.1.1. Bireysel Çatışmalar	21
4.1.2. Bireyler Arası Çatışmalar	22
4.1.3. Gruplar Arası Çatışmalar	22
4.1.4. Örgütler Arası Çatışmalar	23
4.2. Çatışmanın Niteliğine Göre	23
4.2.1. Fonksiyonel Çatışma	23
4.2.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	24
4.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre	24
4.3.1. Dikey Çatışma	24
4.3.2. Yatay Çatışma	25
4.3.3. Emir Komuta-Kurmay Çatışması	25
4.4. Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekline Göre	25
4.4.1. Potansiyel Çatışma	25
4.4.2. Algılanan Çatışma	26

4.4.3. Hissedilen Çatışma	26
4.4.4. Açık Çatışma	26
4.5. Diğer Örgütsel Çatışmalar	27
5. Çatışmanın Yararları	27
6. Çatışmanın Zararları	29
7. Çatışmanın Çözümlemesi	29
7.1. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenilen Kalıcı Çözüm Stratejileri	32
7.1.1. Kaynakların Arttırılması	32
7.1.2. İletişimin Arttırılması	32
7.1.3. Müzakere	32
7.1.4. Bireylerin Değiştirilmesi	33
7.1.5. Davranış Değiştirme	33
7.1.6. Yapısal Değişkenleri Değiştirme	34
7.1.7. Problem Çözme	34
8. Çatışma Yönetim Stilleri	35
8.1. Tümlleştirme	35
8.2. Ödün Verme	35
8.3. Hükmetme	36
8.4. Kaçınma	36
8.5. Uzlaşma	37
9. Stres Kavramı	39
10. Stres Sırasında Bedende Meydana Gelen Değişiklikler	40
10.1. Alarm Reaksiyonu	41
10.2. Direnç Dönemi	41
10.3. Tükenme Dönemi	42
11. Stresin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	43
11.1. Stresin Bireysel Sonuçları	43
11.1.1. Fizyolojik Sonuçlar	43
11.1.2. Psikolojik Sonuçlar	43
1. Kaygı	43
2. Depresyon	44
3. Uykusuzluk	44

4. Tükenme Belirtisi	44
11.1.3. Davranışsal Sonuçlar.....	44
11.2. Stresin Örgütsel Sonuçları	45
11.2.1. Performans Düşüklüğü.....	45
11.2.2. İşgören Devir Hızı	45
11.2.3. İşe Devamsızlık	45
12. Strese Dayanıklılık.....	46
13. İş Stresi	48

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1. Çatışma İle İlgili Araştırmalar	51
1.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	51
1.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	57
2. Stres İle İlgili Araştırmalar	59
2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	59
2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	61

BÖLÜM III

YÖNTEM

1. Araştırmanın Modeli	63
2. Evren-Örneklem	63
3. Veri Toplama Araçları	65
4. Anketin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması	66
5. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular	66
6. Verilerin Çözümlemesi	69

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bulgular ve Yorum.	70
1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Kullanma Dereceleri	70
2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Her Birinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi	74
3. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi Arasındaki İlişki	77
4. Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin Algıları	78
5. Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar	90

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar	100
Öneriler	103

KAYNAKÇA	104
-----------------------	-----

EKLER

- Ek-1: Geçerlilik Güvenirlik Çalışması
- Ek-2: Anket Formu
- Ek-3: Valilik İzni

ÇİZELGELER LİSTESİ

ÇİZELGE NO

SAYFA NO

2.1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar	14
2.2. Çatışma Yönetim Yaklaşımlarının Uygun Olduğu ve Olmadığı Durumlar	38
3.1. Öğretmenlere Ait Kişisel Bulgular	67
4.1. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim.....	71
Stillerini Algılaması İle İlgili Her Bir Maddenin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapması	
4.2. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim	76
Stillerinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyleri İle İlgili Her Bir Maddenin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapması	
4.3. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde	78
Yarattığı Stres Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değerleri	
4.4.a. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma	80
Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri	
4.4.b. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin	82
Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri	
4.4.c.1. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma	83
Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri	
4.4.c.2. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma	83
Yönetim Stillerini Algılamalarına Varyans Analizi Sonuçları	
4.4.d.1. Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre Okul Müdürlerinin Çatışma.....	86
Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar	
4.4.d.2. Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre Okul Müdürlerinin Çatışma.....	86
Yönetim Stillerini Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	
4.4.e.1. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin	87

Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar	
4.4.e.2. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma	89
Yönetim Stillerini Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	
4.5.a. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma	91
Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri	
4.5.b. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma	92
Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri	
4.5.c.1. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma	93
Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri	
4.5.c.2. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma	94
Yönetim Stillerinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar Arasındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları	
4.5.d.1. Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma	95
Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar	
4.5.d.2. Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma	96
Yönetim Stillerinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar Arasındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları	
4.5.e.1. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin	97
Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Strese İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar	
4.5.e.2. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin	98
Çatışma Yönetim Stillerinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar Arasındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları	

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi ve tanımlara yer verilmiştir.

PROBLEM DURUMU

Çatışma yaşamımızın her alanında var olduğuna göre ondan kaçmak olanaksızdır. Okul örgütleri de toplumun küçük bir modeli gibidirler. Üstelik okul örgütlerinin girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan vardır. Bu nedenle okul örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir (Sarpkaya, 2002: 425). Bu durumda okul yöneticisi okulda oluşan çatışma ortamlarından korkmamalıdır. Çünkü eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesi için onun dinamiğinden yararlanabilir. Çatışma durumlarından korkan ve kaçınan, üstüne sormadan hiçbir girişimde bulunmayan, her çeşit problemin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticinin liderliği kuşkuludur. Dolayısıyla okul yöneticisi okulda ortaya çıkan çatışma durumlarını okul içinde bir canlılık getirecek şekilde yönetmelidir (Erdoğan, 2003: 132).

Okul örgütünde çalışanların, birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan çatışma eğitim faaliyetlerinin durmasına veya karışmasına neden olur. Çatışma genelde olumsuz bir anlam taşır. Eğitim çalışanları arasındaki gerilim, moral bozukluğu, iletişim için isteksizlik, işlerin aksatılması, geç gelme, bağırma ve kapıların çarpılması çatışmanın varlığının belirtileridir. Birçok çatışma zarar verici şekilde sonuçlanır, fakat çatışma etkili yönetilirse yapıcı sonuçlara yönelebilir. Burada görev okul yöneticisine düşmektedir. Çünkü çatışmanın yararları da olduğundan çatışmayı yok etmek yerine yönetmek yapıcı sonuçlara yönlendirir (Balcı, 1997: 34).

Yönetim hem değişimi engelleyen etmenleri ortadan kaldırmak hem de yeni uygulamalardan kaynaklanan örgütsel çatışmaları bilmek ve çözmek durumundadır. Çünkü örgüt içi çatışmalar örgütsel değişimin doğrultusunu belirleyen ana öğelerden biridir.

Gruplaşmaların, çatışmaların olmadığı bir örgüt ölü olarak nitelendirilirken, etkinliği olan örgütlerde gruplaşmaların ve çatışmaların varlığı doğal olarak kabul edilmektedir. Yönetilebilen çatışmalar örgütün gelişimine katkıda bulunurken yönetilmeyen çatışmalar ise örgütü statik bir yapıya büründürür ve problemleri artırır. Bu nedenle çatışmalar, örgüt amaçlarına ulaşmak için gereken ekip çalışmasını ve koordinasyon sürecini sağlayacak şekilde yönetilmelidir (Ural, 1997: 14). Bunun için okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin okul ikliminin oluşumunda nasıl bir faktör olduğunu ve öğretmenleri nasıl etkilediğini bilmesi gerekir.

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

Bu bağlamda her yönetici karar verme, planlama, bunları uygulatma bakımından, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptir. Bunlar bazen örgütün genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin bulunması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlendirmesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir. Ortaya çıkan anlaşmazlıklar da örgütteki çalışanlarda strese neden olmaktadır.

İş stresi, yöneticiler özellikle de çalışanlar üzerinde fizyolojik ve psikolojik zararlara yol açabilir ve onların sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca stres işgücü devrinin ve işe devamsızlığın da en önemli nedenidir. Aynı zamanda çalışanların birinde görülen stres diğer çalışanları da etkiler. Stresle ilgili hastalıkların yaygınlaşması ve stresin örgütteki verimliliği düşürmesi açısından stres işyerlerinde çözülmesi gereken çok önemli bir sorundur.

Literatüre göz atıldığında son yıllarda çatışma yönetimi konusunda yapılan araştırmaların her geçen gün arttığı gözlenmektedir. Bununla birlikte bu çalışmaların önemli bir bölümü rol çatışmalarına ayrılmaktadır. Diğer yandan Türkiye’de gerek rol çatışması gerekse okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin olarak yapılmış araştırmaların sayısı çok sınırlıdır. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede çatışma stillerini ne derecede kullandıkları ve bu stillerin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisinin belirlenmesi okulun yönetim yapısına olumlu etkiler yapabilecek yeni fikirler verebilir.

Bu yeni fikirler, uygulamaları daha verimli hale getirebilir. Böyle bir bakış açısıyla yapılacak olan bu çalışma örgütün verimliliğine getirebileceği katkılar bakımından önemlidir ve bir eğitim yönetimi problemidir.

PROBLEM CÜMLESİ

Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi nedir?

ALT PROBLEMLER

Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri, çatışma yönetim stillerinden her birini ne derecede kullanmaktadırlar?

2. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin kullandıkları 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;
 - a) cinsiyeti,
 - b) medeni durumu,
 - c) yaşı,
 - d) branşı,
 - e) mesleki kıdemine göre değişiklik göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi öğretmenlerin;
 - a) cinsiyeti,
 - b) medeni durumu,
 - c) yaşı,
 - d) branşı,
 - e) mesleki kıdemine göre değişiklik göstermekte midir?

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerini algılama düzeyleri konusunda görüşlerini belirlemek; bu çatışma yönetimi stillerinden olan tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyini belirlemektir.

ARAşTIRMANIN ÖNEMİ

Örgüt içindeki çatışmaları yönetmek, yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında ve yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, çatışmanın kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareket eden yöneticilerin, çatışmayı kabul alanına almaları ve çatışmayı yönetme yaklaşımını benimsemeleri etkili bir yönetim biçimi olarak kabul edilebilir.

Çatışma; örgüt için bir güç kaynağı olduğundan etkin olarak yönetilmelidir. Yönetilebilen çatışmalar, örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine de katkıda bulunmaktadır.

Aynı zamanda çatışma bir tür iletişim yoludur; bireyler arası etkileşimin bir ürünüdür. Hammaddesi insan olan eğitim örgütlerinde de 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 stilleri, öğretmenlerin stres düzeylerine, buna bağılı olarak da iş doyumuna ve ders işleyişine yansır. Bu nedenle okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin araştırılmasında yarar vardır.

Bu aşamada yaşanan ve örgütsel çatışmaya neden olabileceğı düşünülen durumları ve bunların çatışma yaratma derecelerini saptamak, ortaöğretim okullarının daha sağlıklı bir değışim sürecinden geçmelerine ve uyumlu bir bütün oluşturma çabalarına olumlu bir katkı sağlayabilir.

Araştırmanın sonuçları eğitim örgütlerindeki verimlilik ve etkinliğı az da olsa arttırabilir; okullarda görülen örgütsel bozukluk ihtimallerini ortadan kaldırmaya yardımcı olabilir.

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmesi için yetkin okul yöneticilerinin varlığı zorunludur. Öğretmen de okul denilen toplumsal sistemin en stratejik parçalarından biridir. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı kullandığı çatışma yönetim stillerinin neler olabileceğini ve öğretmenler üzerinde yaratacağı stres düzeyini saptamak, bir anlamda ortaöğretim okullarının çalışmalarına olumlu katkılar sağlayabilir.

Bu araştırmayla elde edilecek bulguların okul müdürlerinin okullardaki anlaşmazlıklarda kullandıkları çatışma yönetimi stillerine ve öğretmenlerin stres düzeylerine ilişkin olarak araştırmacılara veri ve kaynak sağlayarak yol göstereceğı umut edilmektedir.

SINIRLILIKLAR

1. Araştırma kapsamına alınan okullar Ankara İli Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okulları ile sınırlıdır.
2. Ankara ili 7 merkez ilçesinde yer alan ortaöğretim okullarında 2005-2006 öğretim yılında görev yapan öğretmenler bu araştırmanın kapsamına alınmıştır. Bu düzeyin dışındaki personel araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.
3. Ortaöğretim okulu müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri, öğretmenlerin algılarıyla sınırlıdır.

TANIMLAR

Çatışma: Bireylerin ve grupların içinde veya arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur (Gümüşeli, 1994: 27).

Çatışma Yönetimi: Çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak çatışmayı örgüt için verimli bir unsur haline getirme sürecidir (Kılınç, 1992: 8).

Çatışma Yönetim Stili: Çatışma durumlarında bireylerin belli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimleridir (Kılınç, 1992: 8).

Tümleştirme: Bir çatışma durumunda tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumları ifade eden çatışma yönetim şeklidir (Karip, 2000: 61).

Ödün Verme: Bir çatışma durumunda tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine hak vermeleri sonunda geçerli olan çatışma yönetim şeklidir (Eren, 2001: 553).

Hükmetme: Bir çatışma durumunda taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem verdiği durumu temsil eden çatışma yönetim şeklidir (Karip, 2000: 63).

Kaçınma: Bir çatışma durumunda bireyin hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdiği önemin düşük olduğu durumu temsil eden çatışma yönetim şeklidir (Karip, 2000: 64).

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

Stres: Bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır (Eren, 2001: 291).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırma ile ilgili kavramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar yer alacaktır.

1. ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışmanın sözlükteki eş anlamları, uyuşmazlık, zıtlaşma, çelişme ve savaştır (Türk Dil Kurumu, 1997). Çatışma olgusunun geniş bir alana yayılması, terimin çeşitli bilim disiplinlerine mensup yazar ve bilim adamları tarafından farklı şekillerde ele alınıp, tanımlanmasına yol açmıştır (Kılınç, 1989: 203). Bunlardan bazıları aşağıda tanımlanmıştır.

Çatışma, kıt olan kaynak, güç ya da statü üzerinde hak iddia edilmesi ya da değerler üzerindeki anlaşmazlıklar arasında tarafların, rakiplerine zarar vermeyi, onları dışta bırakmayı ya da etkisiz hale getirmeyi amaçladıkları bir durum ya da bir kişinin hareketlerinin diğer bir kişinin hareketlerine müdahale etmesi sırasında ortaya çıkan kişiler arası bir süreç (Ergin, 1999: 40), ya da örgüt içerisinde, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasında ki statü, amaç, değer yada algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 1999: 79).

Eren'e (2001: 543) göre, çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Aytaç (2000: 79) ise çatışmayı kısaca bir mücadele şekli olarak tanımlamıştır.

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: 336). Karip'e (1999: 1) göre ise uyumsuzluk ve tutarsızlıklar, tarafların her ikisinin de kısıt 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.

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla "bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma" diye tanımlanabilir. Tercihlerde zorluk yoksa kişi ya da grup kolayca karar verebilecek ve bir çatışma olmayacaktır. Birey iki şeyden birini tercih etmede güçlkle karşılaştığında bir çatışma söz konusudur. İki bireyin ise algıları ve kişilikleri farklı olduğu için her konuda anlaşmaları mümkün değildir. Aynı şekilde grup içinde, gruplar ve bölümler arasında, hatta birer açık sistem olarak çevreyle sürekli ilişkide olan örgütler ve toplumlar arasında aynı seçenekler üzerinde her zaman uyum sağlamak olanak dışı olduğundan, hangi düzeyde olursa olsun çatışma kaçınılmazdır (Can, 1994: 290).

Çatışma, yöneticiler, uygulayıcılar, araştırmacılar ve örgüt kuramcıları için giderek önem kazanan ve üzerinde daha fazla durulan bir konu görünümündedir (Ertekin, 1981: 471).

2. ÇATIŞMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Örgütlerde çatışmanın rolü hakkında değişik görüşler vardır. Bunları geleneksel, davranışçı ve etkileşimci görüş olmak üzere 3 ana grupta toplamak mümkündür (Sarpkaya, 2002: 418).

2.1. Geleneksel Görüş:

Bu yaklaşıma göre, çatışma kötüdür. Bu olumsuz anlamı pekiştirmek için çatışma şiddet, yıkım, mantıksızlık terimleriyle birlikte anılır. Dolayısıyla çatışmanın yıkıcı etkisini yok etmek için örgütlerin çatışmalardan kurtarılması gerekir. Klasik yönetim kuramında çatışmanın var olması örgütteki bozulmanın kanıtı olarak görülür (Sarpkaya, 2002: 418).

Geleneksel görüşe göre (19. yüzyıl sonlarından 1940'lara kadar) tüm çatışmalar yıkıcı olarak görüldü ve örgütü çatışmalardan kurtarma görevi yöneticiye aitti (Korkmaz, 1994: 41). Buna göre yönetsel erkin temel işlevi, örgütte oluşan çatışmayı kaldırmaktır. Eğer iş görenler ya da birimler, aralarındaki çatışmayı çözemezler ise, üst yönetim yetkisini kullanarak çatışmayı çözmelidir. Örgütte çatışmanın olmaması için yöneticiler astları denetlemeli ve örgütte ussal kurallar koymalıdır (Başaran, 1992: 265).

Bu görüşe göre çatışma, bireyde iş doyumsuzluğu yaratacağından üretimini veya üretime katkısını azaltarak, yalnız kalmaya ve diğer üyelerden kopmaya neden olacaktır. Aynı zamanda çatışmanın çözümü yöneticinin özel çalışmalar yapmasını gerekli kılacağından yetenek ve zaman kaybına yol açmaktadır (Erdoğan, 1996: 161).

Okullarımızda çatışmaya ilişkin olarak genelde yöneticilerin çatışmadan kaçınma, yok sayma eğilimi içinde oldukları görülmektedir. Çatışmanın en yoğun yaşandığı yerler olan öğretmenler kurulunda yöneticiler, çatışmaya neden olabilecek konulardan uzak durmaya çalışırlar. Karşıt düşünce ileri süren öğretmenleri çeşitli yaptırımlarla (disiplin cezası, bozuk haftalık ders programı, ücretli dersleri kısma, dışlama v.s.) susturmaya çalışırlar.

Bu yaklaşımı savunanların ortak görüşleri (Akgün, 1999: 8):

1. Çatışma önlenebilecek bir olgudur.

2. Çatışma örgütün yapısını bozar, performansını engeller.
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.

2.2. Davranışçı Görüş:

Bu görüş çatışmanın karmaşık örgütlerin doğaları gereği olduğunu ileri sürer. Çatışmanın kaçınılmazlığından hareket eden davranışçılar, çatışmanın kabulünden yanadırlar. Çatışma ortadan kaldırılamaz. Çatışma sanıldığı gibi örgütsel başarıyı her zaman düşüren bir etmen değildir. Hatta kimi zaman başarıyı arttırıcı rolü vardır. Bu görüş tamamıyla çatışmayı çözme yöntemleri üzerinde durmaktadır (Sarpkaya, 2002: 418).

Davranışçı görüş, çatışmanın karmaşık örgütlerin doğaları gereği olduğuna inanır ve doğal karşılar. Bu görüş, bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal amaçları sağlamaya katkıda bulunduğuna inanır. Davranışçıların çatışma görüşü onun tam anlamıyla benimsenmesi olarak açıklanabilir. Bu görüşü paylaşan Bennis ve arkadaşları, çatışmanın örgütteki bireyler ve gruplar arası ayrımlaşmadan kaynaklandığını, çatışmanın ortadan kaldırılmasının bu ayrımın yok edilmesi anlamına geleceğini, bunun da örgütsel ortamda olanaksız olduğunu ileri sürmektedirler (Aydın, 1994: 314).

2.3. Etkileşimci Görüş:

Bu görüş çatışmanın kesinlikle gerekli olduğunu kabul eder hatta zaman zaman çatışmayı teşvik eder. Bu yaklaşım, çatışma yönetimini, uzlaşma yöntemleri kadar onun yönetilmesini içine alacak şekilde tanımlar ve çatışmanın yönetilmesini bütün idarecilerin temel bir sorumluluğu olarak görür. Gerçekte yapıcı çatışmalar, yaratıcılık kıvılcımını kaybetmiş ya da ilgisizliğin çabuk yayılan oranlara ulaşmış olduğu bazı örgütlerde arzu edilebilir (Korkmaz, 1994: 41).

Etkileşimci görüş, davranışçı görüşten farklı olarak, sadece çatışmayı kabul etmekle kalmaz, son derece uyumlu, barışçıl ve işbirliği içindeki bir grubun değişime ve yeniliklere karşı duyarsız kalacağını öne sürerek gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunur (Solmuş, 2001: 41).

Etkileşimci görüş içinde değerlendirilebilecek olan politik yaklaşıma göre çatışmayı örgütte kötü giden bir şeyin ya da bir problemin işareti olarak görmek zorunlu değildir. Örgütsel kaynaklar kısıtlıdır. Örneğin bütün üyelere onların istediği kadar para vermek zordur; altta çok, üstlerde ise daha az iş vardır; eğer bir grup örgütte ki politik süreçleri denetlerse, diğer gruplar örgütten soğuyabilir. Bireyler iş, unvan ve prestij için; bölümler güç ve kaynaklar için; çıkar grupları politik uzlaşma için yarışabilirler. Tüm bu koşullar altında çatışma da kaçınılmaz ve doğaldır. Politik yaklaşımın odağında çatışmanın çözümleri değil, çatışma taktik ve stratejileri yer almaktadır. Oysa insan kaynakları ve yapısalcı yaklaşımlarda daha çok çatışmanın çözümlenmesi üzerinde durulur (Sarpkaya, 2002: 419).

Etkileşimci görüş davranışçı görüşten şu yönleriyle ayrılır (Ertekin, 1982: 475):

- Çatışmanın bütünüyle gerekliliğini benimseme,
- Aykırılığı açıkça kuvvetlendirme,
- Çatışma yönetimini, çözüm yöntemleri kadar isteklendirmeyi içerecek biçimde tanımlama,
- Çatışma yönetimini tüm yöneticilerin ana sorumluluğu olarak görme.

Etkileşimciler, örgütlerde çatışma olmamasını örgüt açısından sakıncalı olarak görürler ve bu nedenle çatışmayı teşvik etme taraflıdır. Çatışmasız bir örgütte, ilgisizlik, durağanlık ve tekdüzeliğin olacağını, örgütün bozulmaya doğru gideceğini ileri sürerler. Bu yargı Binzen ve Daughen (1976) tarafından yapılan bir araştırma ile desteklenmiştir. Binzen ve Daughen, bir demiryolu kuruluşunda, kayıtsızlık ve çatışmadan kaçınma yüzünden, tutarsız örgütsel kararların alındığını

gözlemlemişlerdir. Hall ve Williams'ın araştırma sonuçları da aynı doğrultudadır. Bu araştırmacılar da üyeleri arasında tam uyumdan çok, görüş ayrılığı olan grupların daha fazla gelişme eğilimi gösterdiğini saptamışlardır. Robbins'ın (1977) de yukarıda belirtilen görüşleri paylaştığı görülmektedir. Ona göre de çatışma olmayan bir örgütte sadece ilgisizlik ve durağanlık olur, yeni gelişmeler çok az görülür (Aydın, 1994: 315).

Örgütsel çatışmanın rahatsız edici olduğunu, birçok problemin kaynağı olabileceğinin doğru olduğunu, bütün bunlara karşın, örgütsel yaşamın sürdürülebilmesi için örgütlerde çelişkinin mutlaka gerekli olduğunu söyleyen Robbins, bu örgütsel olguyu çok az yöneticinin kabul ettiğini de belirtmektedir. Rico'nun da bu görüşü desteklediği görülmektedir. Rico bu konudaki görüşünü şöyle ifade etmektedir: “Çatışmadan uzak bir çevrede uyum ve mutluluk arayanlar ve bu durumu savunanlar, sadece çıkarlarını korumaya çalışmaktadırlar” (Aydın, 1994: 315).

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, geleneksel yaklaşımın, çatışmanın örgütler için yıkıcı olduğu ve ortadan kaldırılması yönündeki görüşleri günümüzde geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Çatışmayla örgütsel yaşamda karşılaşılabileceği ve örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda çözümlenmesini savunan davranışçı yaklaşımlar etkileşimli yaklaşımın temelini hazırlamışlardır.

Çatışma konusunda kısaca açıklamaya çalıştığımız üç yaklaşımdan ilk iki tanesinin klasik, sonuncusunun ise modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği kolayca görülebilir. Bu noktadan hareketle ilk iki yaklaşım ile üçüncü yaklaşımı karşılaştırmalı olarak aşağıdaki gibi bir tablo halinde vermek mümkündür (Şimşek, 1999: 274).

Tablo -2.1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım	Modern Yaklaşım (Etkileşimci Model)
Çatışma kaçınılabilir. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	1. Çatışma kaçınılmazdır. 2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer sorunlara ve bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performans) etkiler.	3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

(Şimşek, 1999: 274).

Tablonun incelenmesinden ve özellikle de modern yaklaşımın dikkatle gözden geçirilmesi halinde ortaya çıkarılabilecek sonuç şöyle özetlenebilir: Yöneticilere düşen temel görev, örgütte ortaya çıkan her nevi çatışmayı bastırmak değil, bu çatışmaları rasyonel bir biçimde yönetmek suretiyle zararlı yanlarını minimize etmek ve örgüt için yararlı görülen yanlarını maksimize etmeye çalışmak olmalıdır (Şimşek, 1999: 274).

3. ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI

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

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

3.1. 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: 183). Amaç çatışmaları, örgüt üyeleri ile örgütün ve çalışma gruplarının amaçları birbirine ters düştüğü zaman ortaya çıkmaktadır (Bayrak, 1992: 28).

Örgüt içindeki bir alt birim uzmanlaştıkça benzer olmayan amaçlar geliştirmeye başlar. Bu farklı amaçlar her bir alt birim üyeleri arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olur (Can, 2002: 329). Amaç çatışmaları, diğer örgütlere göre eğitim örgütlerinde en sık rastlanan çatışmalardır (Gümüşeli, 1994: 59).

3.2. Kişilik Farklılıkları

Organizasyonlarda görev yapan personelin kişisel farklılıkları da önemli çatışma nedenlerinden biridir. Personelin, despotluk, saldırganlık, müsamahakarlık vb. gibi kişisel özellikleri çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasında önemli rol oynar (Ertürk, 2000: 229).

Bu arada kişilerin yaşları da çatışma üzerinde oldukça etkili olur. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı oturmuş kurumlarda çatışma daha azdır (Ertürk, 2000: 229). Corwin tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin yaşları ile

çatışma derecesi arasında bir ilişki gözlenmiştir. Bir öğretmenin yaş ortalaması büyüdükçe çatışma olayında düşme görülmüştür. Robbins'e (1988) göre benzer biçimde, grup üyelerinin değişmezliği de, çatışmayı azaltan bir değişken olarak görülmüştür. Buna göre personel değişimi fazla olan örgütlerin çatışma ile karşılaşma olasılıkları fazla görülmektedir (Aydın, 1994: 310).

3.3. Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü, örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerinin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşıklığa, iletişim sorunlarına yol açarak çatışmalara neden olur. Örgütün büyüklüğü çatışma miktarını artırır. Çünkü örgüt büyüdükçe birincil ilişkiler, ikincil ve kişisel olmayan ilişkilere döner, doğal iletişim yok olur (Tengilimoğlu, 1991: 134).

Örgütün büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın artmasına müsait şartları oluşturmaktadır (Ertürk, 2000: 228).

Selznick'de, büyük örgütlerde çatışma ihtimalinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Küçük örgütlerde çatışma ihtimalinin az olması da, amaçların ve amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin büyük örgütlere kıyasla daha az karmaşık, açık ve belirgin olmaları ile açıklanmaktadır (Aydın, 1994: 308).

3.4. İşbölümü

İşbölümü, örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında işbölümü oluştururlar. İşbölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlar (Ertürk, 2000: 224). Bununla birlikte örgütlerde işbölümü arttıkça, farklı amaç ve beklentileri olan birimler ya da bölümler ortaya çıkar. Bu da çatışmaya kaynaklık eder (Gümüseli, 1994: 41).

Örgüt ve işbölümü birbirine bağlı iki kavram olduğuna göre, örgütlerin işbölümünden kaynaklanan çatışmalardan kaçamayacakları görülmektedir. Ussal bir örgütsel davranış, çatışmaların üzerine giderek, çözüm yolları aramayı ve daha işlevsel bir yapıyı kurabilmek için onlardan yararlanmayı gerektirir (Ertürk, 2000: 224).

3.5. Statü Farklılıkları

Statü unsuru, bütün örgütlerde var olan ve farklı nitelik ve yetenekteki insanların, farklı işlerde ancak bir arada çalışma zorunluluğundan kaynaklanan bir durumdur (Yeşilyurt, 1991: 59).

Çalışan, bulunduğu statü ile kendi yaş, eğitim ve hizmet süresi ve maaş gibi statü boyutları açısından bir farklılık hissederse çatışmanın meydana geldiği gözlenmektedir. Düşük statülü çalışanların yüksek statülü çalışanları yönlendirmeye çalıştıklarında çatışmanın ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca, bireyin kendisini bulunduğu pozisyondan daha yüksek ve önemli bir pozisyonda bulunabilecek yetenekte görme eğilimi, başka bir deyişle, algılanan statü ile bulunulan statü arasındaki fark çatışmaya neden olmaktadır (Korkmaz, 1994: 25).

3.6. İletişim

Organizasyonlardaki çatışmanın nedenlerinden biriside iletişimde meydana gelen aksaklıklardan doğmaktadır. Bilindiği gibi iletişim sayesinde organizasyonun bütün birimleri arasında günlük bilgiler sürekli olarak akar. İletişim sistemindeki aksamalar ise organizasyonlarda bir takım tıkanıklıklara neden olur. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik yargılar oluşmaya başlar. Organizasyon içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur (Ertürk, 2000: 227).

Örgütün işleyişi ile ilgili kararlar, genellikle örgütün üst kademesinde bulunan yöneticiler tarafından alınır. Örgütün alt kademesinde bulunan personelin, alınan bu kararlara karşı fikir bildirme ve açıklama getirme yetkileri yoktur. Bu açıdan bakıldığında, mesajlar, örgütün tepesinden aşağıya doğru tek yönlü iletişim şeklinde ulaştırılır. Halbuki alt kademelerde çalışan personelin alınan kararlarla ilgili söz söyleme haklarının olması gerekir. İletişim süresince çift yönlü bilgi akışının sağlanamaması sonucu oluşacak tek yönlü iletişim çatışmanın temel kaynağını oluşturur (Korkmaz, 1994: 23).

3.7. Kaynakların Sınırlılığı

Organizasyon içinde görevli kişiler, kendi kişisel isteklerini gerçekleştirebilmek için örgütün kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynakların kıt olması ve devamlı temin edilememesi durumunda kaynaklara bağımlılık artmış olacaktır (Ertürk, 2000: 225). Örgütteki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri, çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır (Koçel, 1984: 335).

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

3.8. Denetim Biçimi

Organizasyonlarda denetim biçimi çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasını olumlu etkilemektedir. Kişilerin denetlediği yakın denetim, çatışmaya müsait bir ortam hazırlamaktadır. Genel denetim ise daha az çatışma ortamı oluşturmaktadır (Ertürk, 2000: 229).

Likert, yakın ve birebir denetim biçiminin genellikle çatışmayı genel denetimden daha çok artırdığına inanmaktadır. Ona göre, personelin kendi işini planladığı ve kontrol ettiği yerde, yapısal ve yetkisel çatışma azalmaktadır (Aydın, 1994: 310).

3.9. Yeni Uzmanlıklar

Gerçekte, yeni uzmanlıklardan kaynaklanan çatışma, genellikle bürokrat-uzman çatışması olarak bilinmektedir. Uzmanlık ve bürokratik rollerinin karışması, değişik nitelikte rol çatışmalarına neden olmaktadır. Bürokrat olarak nitelendirilen örgüt yöneticilerinin uzmanlık statüleri gereği, görevsel davranışlarda önemli ölçüde özerklik isteyen uzmanlara liderlik yapma girişimleri, bürokrat-uzman çatışmasına neden olmaktadır (Aydın, 1994: 300).

Uzmanlık ve bürokratinin dayandığı ilkelereki farklılığın, uzmanlık ve bürokratik rollerini oynayan kimselerin rol davranışlarına, örgütsel kurallara ve

işleyişe karşı tutumlarına yansımaları, uzmanlarla bürokratlar arasında çatışma yaratmaktadır. Kuşkusuz bu, iki rol sahibinin görevsel ilişkilerine de yansıtılarak örgütte çatışma yaratacaktır (Aydın, 1994: 300).

3.10. Norm ve Değerler

Bir norm, geliştirdiği değerlere aykırı olduğunda, iş görenin çatışmaya düştüğü gözlenir. Eğer iş gören, kendine verilen normlara göre davranırsa kendi değerlerine aykırı düşer, böylece yaptıklarını kendi kendisine haklı gösteremez. İş gören norma göre davranmadığında ise yönetsel erke karşı gelmiş olur. Bu tür çatışma ne denli yoğunsa iş görenin uyumsuzluğu da o denli yoğun olur (Başaran, 1991: 248).

3.11. Ödüllendirme Sistemi

Gruplarda ya da grup içinde uygulanan değişik ödül sistemleri çatışmaya neden olabilir (Akdağ, 1990: 55). Ödül ve teşvik konusundaki eşitsizlik ve farklılıkların çatışmalara neden olduğunu inceleme ve araştırmalar da göstermektedir (Bayrak, 1993: 33).

Birçok ödüllendirme sistemi, bireylerin gösterdikleri başarı üzerine kurulmuştur. Ödüller kişilere başarıları oranında dağıtılırsa, kişileri tam bir yarışma ortamına sokar. Bu sistem, kişileri psikolojik açıdan birbirleriyle yarış, mücadele ve çekişme ortamına iter. Birbirlerine yardımcı olacak yerde birbirleriyle çekişmeye ve engellemelere çalışarak çatışma ortamına sürüklenebilirler (Ertürk, 2000: 230).

3.12. Bürokratik Nitelikler

Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan uzmanlaşma ve rutinleşme, çatışma olgusu ile çok yakından ilgilidir. Organizasyonlarda uzmanlaşma arttıkça, farklı görüşler, ilişkiler, tecrübeler ve beklentiler gelişeceğinden çatışmaların da arttığı görülmektedir. Görevlerin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlerde ise çatışma düzeyi düşüktür (Ertürk, 2000: 229). İşin yapısı azaltıldığında, iş daha az programlandığında ve belirsizlik ile çerçevelendiğinde çatışma olasılığı artacaktır. Bu durumda yapı eksikliği çatışma yoğunluğunu artıran önemli bir nedendir (Korkmaz, 1994: 26).

3.13. Ortak Karar Verme

Ortak karar verme, organizasyonlardaki bölümler arasında çatışmanın meydana gelmesinde önemli rol oynayan bir etkidir. Bir organizasyonda ortak karar verme ihtiyacı, organizasyonlarda yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak çıkar. Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynakla ilgili ortak karar verme ihtiyacı da artar. Ortak karar verme ihtiyacı arttıkça çatışma oluşması olasılığı da artmaktadır (Ertürk, 2000: 226).

Ortak karar vermeye yönelik baskının yoğunluğu, kaynakların örgüt için sınırlılık derecesine bağlıdır. Sınırlı kaynakların belli alt sistemler arasında paylaşılması ortak karar verme gereksinimi doğurmakta ve alt sistemler arasında çatışmalara neden olmaktadır (Kargılı, 1992: 27).

4. ÇATIŞMA T RLER 

Çatışma türlerini beş başlık altında toplayabiliriz. Bunlar (Koçel, 1998: 460):

1. Çatışmaya taraf olanlara göre
2. Çatışmanın niteliğine göre
3. Çatışmanın  rg t içindeki yerine göre
4. Çatışmanın ortaya çıkma şekline göre
5. Diğ r  rg tsel çatışmalar

4.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre

Bireysel çatışmalar, bireyler arası çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar olmak üzere dört çeşittir.

4.1.1. Bireysel Çatışmalar:

Birey içi çatışmalar her bireyin farklı bir dünya görüşüne sahip olmasından kaynaklanır. Bu tarz çatışma bireyin kendisi için belirlemiş olduğu hedefler ile örgütün kendisi için belirlemiş olduğu rol arasındaki anlaşmazlıklardan kaynaklanır. Bazı durumlarda belli bir rolü üstlenmesi gereken kişi ile bu rolü arasında uyumsuzluk ortaya çıkar. Bu uyumsuzlıkları iki grup altında toplayabiliriz (Tengilimoğlu, 1991: 1):

- Yeteneklerine ve ilgi alanlarına uygun olmayan bir rolü üstlenmek zorunda kalan kişi ile bu rol arasında anlaşmazlık çıkabilir. Masa başında çalışmayı tercih eden bir kişi işletme dışında müşteri ziyaretlerine pazarlama faaliyetleri için gönderildiğinde bu tarz çatışma ile karşı karşıya kalır.
- Çalışanın sahip olduğu roller birbiri ile çatışıyor ise bu çatışmayı algılayan kişi birey içi anlaşmazlıklarla karşı karşıya kalır. Astları tarafından seilmeyi

istenen ancak işlerin yürütülmesi için gerektiğinde sert tutumlar alması gereken yöneticilerin karşılaştığı çatışma türüdür.

Kendi içinde çatışma yaşayan çalışanlar bazı konularda karar veremezler, dengesiz ve çelişkili davranışlar içinde bulunabilirler.

4.1.2. Bireyler Arası Çatışmalar:

Bu çatışma türü, birileri ile etkileşimde olan iki ya da daha fazla bireyin birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarını ifade etmektedir (Taştan, 2003: 1). Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Buna ilave olarak aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatışma türlerine girmektedir (Eren, 2001: 551).

4.1.3. Gruplar Arası Çatışmalar:

Gruplar arası çatışmalar organizasyonlarda en çok rastlanan çatışmalardır (Tikici ve Deniz, 1993: 125). Bu tür çatışmalarda bireyin grupla olan çatışmasından ve grupların birbiriyle olan çatışmalarından söz edebiliriz.

Bireyin grup üyeleriyle çatışması ender olarak görülür. Bu tür çatışmalar kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşmaktadır (Tikici ve Deniz, 1993: 125). Çoğu kez bu çatışmada grubun amacı ve normlarını benimsemeyen kişiler çatışmayı kaybetmek zorunda kalır (Eren, 2001: 551). Bu tip çatışmalar iyi yönetilmez ise grubun etkiliğine zarar verebilirler (Tahiroğlu, 2003: 1).

Gruplar arası çatışmalar ise, daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbiriyle mücadeleye girmelerinden kaynaklanır. Örgütlerde biçimsel olarak kısımlar arasında düşünce planlama ve uygulama yolları bakımından veya

bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilir. Ayrıca aynı bölümde çalışan personel kendi içlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ve kliklere ayrılırlar. Ayrıca işletmelerde kurmay grupları ile komuta yöneticileri bazı planlama ve uygulama açısından karşılıklı gruplar olarak anlaşmazlıklara düşebilir (Eren, 2001: 551).

4.1.4. Örgütler Arası Çatışmalar:

Burada bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmaları söz konusudur. İki rakip işletmenin birbiriyle çatışması ya da bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları yüzünden görüş ayrılıklarına düşmeleri bu tarz çatışmalara örnektir (Eren, 2001: 552).

4.2. Çatışmanın Niteliğine Göre

Örgütlerde çatışma kaçınılmaz olmakla birlikte çatışmaların bir kısmı yapıcı (fonksiyonel), bir kısmı ise yıkıcı (fonksiyonel olmayan) dır (Uğurlu, 2001: 23).

4.2.1. Fonksiyonel Çatışma:

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan, örgütün çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret eden ve bu sorunların yöneticilerce dikkate alınmasını sağlayan, örgüte canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişikliklerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran çatışmalardır (Ural, 1997: 30).

Örgüt performansının arttırılmasına katkıda bulunan ve örgütlerdeki gruplar arasında yaşanan olumlu bir çatışmadır. Bir örgütte iki departman bir sorun ile ilgili en etkili metodun belirlenmesi konusunda çatışabilirler. Bu iki departman amaç üzerinde anlaşır ama en iyi yöntem konusunda anlaşamayabilirler. Sonuç ne olursa olsun, çatışma halledildiği zaman, amacın gerçekleşmesi için en iyi yöntem bulunacaktır. Örgütlerde böyle çatışmalar olmazsa, değişiklik için daha az olasılık olur. Sonuç olarak, çatışma yaratıcı bir gerginlik türü olarak düşünülebilir (Uğurlu, 2001: 23).

4.2.2. Fonksiyonel Olmayan atışmalar:

Örgüte zarar veren ya da örgüt amaçlarının başarılmasını engelleyen, gruplar arasındaki herhangi bir yüzleşme ya da etkileşmedir. Yönetici fonksiyonel olmayan çatışmaları elimine etme yollarını aramak zorundadır. Yenilik ve değişimin güçlüğü örgütü, çevresindeki değişime adapte olmada zor duruma düşürebilir. Eğer çatışma optimum düzeyin altına düşerse, örgütün yaşamı tehlikeye girebilir. Diğer taraftan, çatışma seviyesi çok yüksek olursa, meydana gelen kaos da örgütün yaşamını tehdit edebilir (Ural, 1997: 30).

Örgütlerde çatışmaların sürekli olması, kararların gecikerek verilmesi veya verilmemesi vb. nedenler örgüt performansını olumsuz yönde etkiler (Uğurlu, 2001: 24).

4.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre

Çatışmalarla ilgili diğer bir sınıflama tarzı da çatışmaların organizasyon içindeki yerleri ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta-kurmay çatışması şeklinde olabilir (Koçel, 1998: 462).

4.3.1. Dikey Çatışma:

Çatışmanın örgüt içindeki yer ve düzeyi onun dikey ya da yatay bir çatışma olup olmadığını belirler. Dikey çatışma, bir örgütte ast-üst durumundaki kişi veya kademeler arasında gerçekleşir. Üstlerin astları çok sıkı biçimde kontrol etmek istediklerinde ve astların da bu duruma direnç gösterdiklerinde ortaya çıkar. Dikey çatışma, yetersiz iletişimden, amaç çatışmasından, bilgi ve değerlerle ilgili uyuşmazlıklardan, çalışanın performansı ile ilgili sorunlardan vb. doğabilir (Solmuş, 2001: 42).

4.3.2. Yatay Çatışma:

Yatay çatışma ise, aynı düzeydeki kişi veya kademeler (örneğin, üretim ve satış departmanları) arasındaki çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar, amaç uyumsuzluklarından, kıt kaynaklardan ve kişiler arası ilişki problemlerinden kaynaklanmaktadır (Solmuş, 2001: 42).

4.3.3. Emir Komuta - Kurmay Çatışması:

Emir komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışma ise en çok bilinen ve görülen bir çatışmayı ifade eder (Koçel, 1998: 462). Komuta-kurmay çatışmaları genelde otorite ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerin çoğu komuta yöneticilerine yardımcı kurmay bölümlere sahiptir. Komuta yöneticileri normalde örgütlerin mal ve hizmetlerinin tümünü veya bir kısmını meydana getiren süreçlerden sorumludurlar. Kurmay yöneticileri ise kontrol ve bazı süreçlerde tavsiye amacı ile bulunurlar (Uğurlu, 2001: 28).

Özellikle kendisini uzman sayan ya da bilemediğini sorduğunda yetkisinin sarsılacağını düşünen yöneticiler, uzmanların görüşlerini benimsemek istemediğinde onlarla çatışmaya düşebilir. Bunun tersi olarak uzmanlar da kendini üstün gördüğünde, değişik seçenekler getirmek yerine tek bir seçenekte direndiklerinde yöneticilerle çatışabilirler (Başaran, 1991: 179).

4.4. Çatışmanın Ortaya Çıkma Şekline Göre

Çatışma, ortaya çıkış şekline göre; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olmak üzere dört guruba ayrılabilir.

4.4.1. Potansiyel Çatışma:

Potansiyel çatışma adı verilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Bunlar doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir ama

çatışmanın varlığı için gereklidir (Uğurlu, 2001: 24). Kısaca bu aşama çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade eder. Örneğin bir örgütte grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması, güç farklılıkları ve dağıtımda izlenen yöntemler çatışma yaratabilecek potansiyel durumlara örnek verilebilir (Solmuş, 2001: 41).

4.4.2. Algılanan Çatışma:

Tarafların çatışmaya konu olan olay veya durumları algılama tarzları ile yakından ilişkili bulunmaktadır. Bu evre bir kişi ya da grubun, amaç ya da isteklerinin, bir başka kişi ya da grup tarafından engellendiğinin farkına varması ile ortaya çıkar. Her iki taraf da, çatışmanın kökenlerini araştırır, çatışmanın niçin doğduğunu inceler ve birbiriyle yaşadıkları problemlerin nedenleri hakkında bir “senaryo yazarlar” (Solmuş, 2001: 41).

4.4.3. Hissedilen Çatışma:

Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Bu evrede, taraflar birbirine yönelik olumsuz duygular beslemeye başlar. Çatışma kişiselleştirilir. Her iki taraf da “biz” ve “onlar” tutumu geliştirir ve birbirlerini suçlamaya başlarlar. Çatışma kızıştıkça taraflar arasındaki işbirliği ve uyum da azalmaya başlar, bu durumda örgütsel etkililik de azalır. Kızgınlık, kaygı ve gerilimler hissedilen çatışmaların belirli göstergelerini oluşturur. Bu evrede, çatışma, etkili bir örgütsel performansın oluşabilmesi amacıyla yapıcı bir biçimde kullanılmalı ve çözümlenmelidir (Solmuş, 2001: 41).

4.4.4. Açık Çatışma:

Bu evrede taraflardan biri, diğerine karşı nasıl mücadele vereceğini belirler, böylelikle, her iki taraf da birbirine zarar vermeye ve amaçlarına ulaşmalarını engellemeye başlarlar. Açık çatışma karşılıklı olarak tartışma, desteğin çekilmesi, belirli bilgi ve verileri diğer kişi ya da gruba iletmemeye ya da fiziksel şiddet gösterme

şeklinde ortaya çıkabilir (Solmuş, 2001: 41).

4.5. Diğer Örgütsel Çatışmalar

Çatışmalar başka bir görüş açısına göre de amaç çatışmaları, rol çatışmaları, kurumlaşmış çatışma ve beliren çatışma olarak sınıflandırılabilir (Koçel, 1998: 462-463).

Amaç çatışması, çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki amaçlar konusundaki anlaşmazlıkları ifade eder.

Kurumlaşmış çatışma, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder

Beliren çatışma, özellikle emir komuta-kurmay personeli arasında ortaya çıkan çatışmalarla ilgilidir

5. ÇATIŞMANIN YARARLARI

Çatışma kararların niteliğini artırdığında yaratıcılığı ve yeniliği güdülediğinde, grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, problemler açıkça tartışıldığında değişme ve yenileşme ortamını hızlandığında yapıcıdır. Kanıtlar, çatışmalarda tüm fikirlerin ortaya konmasına izin verildiğinde, karar almanın niteliğinin arttığını göstermektedir. Çatışma, durağanlığı zorlar, yeni düşüncelerin yaratılmasını ve etkinliklerin tekrar değerlendirilmesini sağlar (Sarpkaya, 2002: 420).

Karip'e göre çatışmanın birey ve örgüt için sağladığı yararlar şu şekildedir (Karip, 2000: 22).

1- *Daha iyi ilişkilerin oluşturulması:* Birey, gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissetmeye başlamasının sonucu olarak daha iyi ilişkiler kurabilir. İçten pazarlıkların ve kurgu hesaplaşmaların azalması, bireyin daha az stresli bir işgünü geçirmesine katkı sağlar.

2- *Psikolojik olgunluk:* Çatışma bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur.

3- *Bireyin kendine saygısının geliştirilmesi:* Birey eleştirileri kişiliğine yönelik algılamamayı öğrenir ve kendisi hakkında daha olumlu düşünceler geliştirir.

4- *Bireysel gelişim:* Birey çatışmayı engellemede ve çözümlemede daha girişkendir, daha çok öğrenir ve başkalarının desteğini kazanır.

5- *Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi:* Bireyler çabalarını, daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilirler.

6- *Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak:* Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması, kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.

7- *Daha iyi çözümler oluşturmak:* Karşıt görüşlerin tartışılması farklı perspektifleri dikkate alarak düşüncelerin entegre edilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesini sağlar.

8- *Örgütsel değişimi sağlamak:* Çatışma çağıın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların, amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.

9- *Monotonluğu azaltmak:* Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma, katılma, günlük rutinlerde ki monotonluğu ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir.

10- *Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması:* Yöneticiler ve personel iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere yoğunlaşabilir.

6. ÇATIŞMANIN ZARARLARI

Örgütlerde denetimsiz olarak ortaya çıkan muhalefet, hoşnutsuzluk doğurur. Ortak bağları yok eder ve sonuçta grubun yıkılmasına neden olur. Ayrıca, işlevsel olmayan çatışmalar grup etkinliğini azaltabilir, iletişimi geciktirebilir. Grubun çatışma sürecini aksatabilir. Çatışmanın olması bireylerin streslerini artırır, örgütte kapalı bir iklimin oluşmasına neden olur (Sarpkaya, 2002: 420). Başaran (1992: 266)'a göre örgütsel çatışma iş görenlerin ruh sağlığını bozarak örgütte para, zaman, emek israfına yol açarak örgütsel amaçlar savsaklanabilir.

Wring ve Noe'ye (1989) göre, eğer iş görenler bahane ve hakaretlerle anlaşmazlıklarını açıklıyorlarsa, grup ya da örgütsel amaçlar üzerinde bir işbirliğine girmiyorlarsa, bu durumda ortaya çıkan çatışma, işlevsel değildir. İşlevsel olmayan çatışma da, moral ve eşgüdümü azaltır. Düşük moralli iş görenlerde de bir süre sonra devamsızlık ve iş gören devri artışı görülebilir (Sarpkaya, 2002: 420). Çatışmanın örgüt ve birey açısından olumsuz sonuçları şu şekilde özetlenebilir (Karip, 2000: 24-25):

- 1- Stres ve işten bıkkınlık.
- 2- Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar.
- 3- Güvensizlik ve şüpheciliğin hakim olduğu bir havanın oluşması.
- 4- İş doyumu ve performansın düşmesi.
- 5- Değişime karşı direnmenin artması.
- 6- Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması.

7. ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMLENMESİ

Organizasyonlarda, bireyin ve örgütün varlığını sağlıklı bir biçimde devam ettirebilmesi için çatışmaların çözüme kavuşturulması zorunludur. Her yönetici aynı zamanda bir çatışma çözümleyicisidir ve örgüt amaçlarına katkıda bulunacak her uygulama ardından başarıyı getirecektir. Örgütlerde çatışmaların çözümlerine yönelik çeşitli yaklaşımlar vardır.

Çatışmaların çözümünü ilk defa sistematik ve analitik olarak inceleyen düşünürler Blake, Shepard ve Mauton'dur. Düşünürler çatışma çözümlerini gösterilen çabanın aktif ya da pasif olup olmamasına, çözüm tekniğinin başarısının da şansa bağlılık derecesinin yüksek ya da düşük bulunup bulunmamasına göre ele alıp incelemektedirler. Burada düşünürler çözüm yollarını önerirlerken çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeye özen göstermişlerdir. Ancak kendileri de bu yöntemlerin bir çatışma durumunda sadece birinin kullanılabileceği anlamına gelmeyeceğini vurgulamışlardır (Eren, 2001: 553).

Düşünürlere göre eğer çatışma kaçınılmaz ve taraflar arasında anlaşma da mümkün değilse izlenecek üç seçenek aktiften pasife doğru sıralanmaktadır. Bunlar (Eren, 2001: 554);

1. Tarafları rekabete sevk etmek veya çatışmayı kızıştırarak kazanma kaybetme yarışına sokmak.
2. Üçüncü bir tarafın veya kişinin çözüm için devreye girmesini sağlamak.
3. Taraflar arasında kura çekimine giderek kaybeden tarafı kaderine razı etmek.

Çatışmanın mutlaka meydana geleceğinin söz konusu olmadığı fakat meydana geldiğinde de taraflar arasında anlaşmanın mümkün olamayacağı durumlarda aktiften pasife doğru izlenecek üç çözüm yolu şunlardır (Eren, 2001: 554);

- 1- Firmanın, grubun ya da bireyin kendi kabuğuna çekilmesi
- 2- Yönetimin tarafların karşılıklı ilişkilerini azaltmak için önlemler alması
- 3- Yönetimle birlikte çatışmaya taraf olan grup veya kişilerin anlaşmazlık konularını bilmezlikten gelmesi

Çatışmanın meydana gelmesi mümkün olsa dahi bunu çözecek anlaşmanın mümkün olduğu durumlarda yine aktiften pasife doğru izlenecek üç çözüm yolu şunlardır (Eren, 2001: 555);

- 1- Yöneticinin çatışan tarafları yüz yüze getirerek tarafların açık bir anlaşmaya varmasına kadar tartışmaları ve görüşmeleri sürdürmesi olan sorun çözme yaklaşımı.
- 2- Tarafların orta bir yerde anlaşabilmeleri için karşılıklı pazarlığa oturmaları ve ödün vermeleri.
- 3- Çatışan tarafların ortak çıkarları ortaya konularak çatışmanın her iki tarafa da getireceği işbirliğine çağırma, kader birliğini ve bir arada yaşama ve mutluluğunu dile getirme çabaları kısaca yumuşatma halidir.

	Çatışma kaçınılmaz anlaşma mümkün değil	Çatışma mutlak değil ancak anlaşma da mümkün değil	Bir çatışma olsa da anlaşma mümkün	
Aktif	Kazanma- kaybetme güç mücadelesi	Çekilme	Sorun çözme	Şansa Bağlılık Yüksek
	Üçüncü kişinin yargısı (hakemliği)	Yalnız bırakma	Ortada bir yerde anlaşma (ödün verme ve pazarlık mekanizmasını işletme)	Şansa Bağlılık Orta
	Kura çekme (Kadere bırakma)	Kayıtsızlık veya bilememezlik	Yumuşatma ve olduğundan daha iyi gösterme	Şansa Bağlılık Düşük
Pasif				

Şekil-1. Blake, Shepard ve Mauton'a (1978) Göre Çatışmanın Çözümünde, Çatışmanın Niteliğine Göre İzlenecek Yöntemler.

7.1. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenilen Kalıcı Çözüm Stratejileri

7.1.1. Kaynakların Arttırılması

Çatışmanın kaynakların yetersizliğinden çıktığı durumlarda etkili olarak kullanılabilen bir stratejidir. Kaynaklar arttırıldığında tarafların çatışma nedeni ortadan kalkacaktır. Kaynakların arttırılmasının her zaman mümkün olmaması, bu stratejinin uygulanabilirliğini sınırlamaktadır (Akçay, 1996: 161). Örnek olarak, okulda bulunan tepegöz aracının, öğretmenlerin kullanımında yetersiz kalması sonucu meydana çıkan çatışma, okula ikinci bir tepegöz aracının alınmasıyla çözümlenebilir.

7.1.2. İletişimin Arttırılması

Çatışmanın örgütteki iletişim yetersizliklerinden kaynaklandığı durumlarda iletişimin arttırılması sonucu, örgütsel ilişkiler gelişip, tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından, yanlış anlamalar azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve ön yargılı davranışlar ortadan kaldırılabilir (Kılınç, 1986: 159).

Eğitim örgütlerinin karmaşıklığı iletişim kanallarının önemini arttırmaktadır. İletişim kanallarını başarılı bir biçimde işleten yöneticiler, örgütlerini de etkili yönetebilmektedir (Yıldırım, 1993: 6).

7.1.3. Müzakere

Müzakere, farklı çıkarların ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bir etkileşim sürecidir. Müzakerede amaç, başkalarının kararlarını etkileyerek istediklerimizi elde etmek için onların düşüncelerini değiştirmek, karşılıklı iletişimle ikna etmek, ortak bir karar vermek, ilgilerde ve ihtiyaçlarda ortaklığı sağlamaktır.

Müzakerede taraflar arasında çift yönlü bir iletişim ve etkileşim vardır. Ortak kararlar için tarafların karşılıklı olarak, bazı taleplerden vazgeçmeleri ve karşı tarafın

bazı taleplerini de kabul etmeleri zorunludur. Müzakere süreci şiddeti içermez. Müzakerede ikna önemli bir öğedir.

Müzakerede tarafların amacı, uzlaşma ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır. Taraflar birbirine güvenir ve çok fazla direnç göstermeden konularını değiştirebilirler, tekliflerde bulunabilirler, anlaşmaya ulaşmak için tek taraflı vazgeçmeler olabilir, diğer tarafın kabul edebileceği seçenekler aranır ve karşı tarafa baskı yapmamaya özen gösterilir.

Taraflar arasında müzakerenin gerçekleşmesi ve tarafların ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına uygun ortak bir çözüm üretilmesi, tarafların algıları ve tutumları ile ilgili olarak iyi niyet, isteklilik, ortak çözüm arama isteği, açıklık, rakip olarak görmeme ve ortak çıkarları üzerinde yoğunlaşma gibi ön koşulların varlığına bağlıdır. Tarafların her ikisinin de müzakereyi istemediği durumlarda, dışarıdan baskı ile müzakere empoze edilemez. Müzakere, gönüllü bir süreçtir (Karip, 1999: 73).

7.1.4. Bireylerin Değiştirilmesi

Örgütte çatışmaya taraf olan bireylerin görev yerleri değiştirilerek çatışmanın çözülmesi yoluna gidilebilir. Okullarda meslektaşlarıyla sürekli çatışan ve okulun havasını olumsuz yönde etkileyen öğretmenlerin tayinlerinin başka okullara yapılması bu stratejinin uygulanmasına örnektir.

7.1.5. Davranış Değiştirme

Örgütte bireylerin algılama farklılıkları, birbirlerini yeterince tanımaları gibi nedenler çatışmaların kaynağıdır. Bu nedenle bireyler, eğitime tabi tutularak davranışlarını değiştirme yoluna gidilir. Örgüt geliştirme yollarından olan “t grubu” ya da “duyarlılık eğitimi” denen yaklaşımlar buna örnek olarak verilebilir (Akçay, 1996: 163). Bu strateji pahalıya mal olması ve uzun zaman almasına karşın, alınan sonuç daha anlamlı, kalıcı ve etkilidir (Aydın, 1984: 39).

7.1.6. Yapısal Değişkenleri Değiştirme

Çatışmanın nedeni yapısal olduğu durumlarda çatışmanın çözülmesi için örgütsel yapının değiştirilmesi bir çözüm olarak ele alınabilir (Özalp, 1989: 111). Bu değiştirme iş tanımları ile ilgili olabilir, belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir, yeni bölümler kurulabilir (Ertürk, 1994: 141). Eğitim örgütlerindeki yapısal değişiklikler, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmektedir. Okul yöneticilerinin yapısal değişiklik yapma yetkileri yoktur.

7.1.7. Problem Çözme

Adından da anlaşıldığı gibi, bu stratejinin amacı sorunu çözmez. Çatışmanın temelindeki nedenlere inerek onu çözmeyi amaçlaması en etkili strateji olarak kabul edilmektedir. Bu stratejinin amacı, haklı veya haksız tarafın belirlenmesi değil, taraflar arasındaki temel görüş ayrılıklarının saptanmasıdır (Aydın, 1994: 317).

Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle tartışır. Karşılıklı güven ve açıklığın hâkim olduğu bir iletişim, problem çözmenin ön koşulu kabul edilir. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için taraflar arasındaki farklılıkları analiz ederler problem çözme sürecinde her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için maksimum doyumu sağlayacak bir çözüm bulunabilir (Karip, 1999: 61- 62).

Problem çözme stratejisi; kavram kargaşası, anlam bozuklukları, yanlış ve hatalı algılamalar gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmaların çözülmesinde en etkin ve başarılı yol olarak görülebilir. Bununla birlikte, problem çözme stratejisi acilen çözülmesi gereken çatışmalarda, değer ve inanç sistemlerinin farklılığından kaynaklanan çatışmaların çözülmesinde başarısız kalabilir (Kılınç, 1986: 161).

8. ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ

Çatışma yönetim stilleri; tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş grupta incelenebilir (Rahim, 1983). Bu beş çatışma yönetimi stili şunlardır:

8.1. Tümleştirme Stili

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğu durumlarda bu yaklaşım kullanılır (Karip, 1999: 60). Özer (1997: 30), işbirliği adı altında tümleştirme stilini incelemiştir. Özer'e göre, çatışmanın giderilmesine ilişkin çözüm seçeneklerinin her birinin önemli olduğu, çatışmayı çözme amacının öğrenme ve bilgi edinme olduğu, çatışma durumunun karmaşık veya çok yönlü olduğu, çatışmanın çözülmesi için ortaya konulan plana, ilişkili birey ya da grupların bütünüyle katılımını sağlamanın önemli olduğu ve çatışmanın duyguların işin içine girmesiyle sorunlaştığı durumlarda bu stil uygun olabilir. Bu yaklaşımda her iki tarafı da memnun edecek kararlar alınır.

8.2. Ödün Verme Stili

Bu yaklaşımda taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerliklere yoğunlaşır (Karip, 1999: 52). Başka bir deyişle, çatışmanın karşıdaki bireyin isteklerinin tümüyle kabulü ile çözülmesidir. Birey, isteklerini dile getirmenin sorunu daha da büyüteceği düşüncesi ile çözümü tümüyle karşı tarafa bırakır (Özer, 1997: 31). Daha çok astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar durumu kurtarmak amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilir (Karip, 1999: 62).

Karip (1999: 63), uyma-itaat etme adı altında ödün vermeyi incelemiştir. Karip'e göre bu yaklaşım karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir. Bu yaklaşım gelecekte başka bir çatışmanın ortaya çıkmasına ortam hazırlar. Ayrıca taraflardan birinin görüş ve düşüncelerinin ortaya çıkmasını önler.

8.3. Hükmetme Stili

Üstünlük kurma yaklaşımı taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Bu strateji aynı zamanda rekabet olarak da bilinir. Taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Çatışmanın üstle ast arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Formal olarak zorlama ya da emretme yetkisi bulunmayan bir taraf blöf yapma, yanıltma ya da bir üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama yoluna gidebilir. Üstünlük kurma girişimi sonucunda bunu başaran taraf, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumda diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü artıracığını düşünür. Bu durum hükmetme (üstünlük kurma) stratejisinin tercih edilmesinde önemli bir rol oynar. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu kurumlarda, üstünlük kurma yaklaşımı yaygın olarak kullanılmaktadır (Karip, 1999: 63).

Bu yaklaşım acil kararların alınması gerektiği ve destekleyici-yakın bir ilişkiyi sürdürmenin kritik olmadığı durumda, organizasyonel etkililiğe yönelik tehditler olduğunda ve kişinin kendisini koruması ve bazı avantajlarını kaybetme tehlikesinin bulunduğu durumlarda uygun olabilir. Ancak kullanıcısına karşı düşmanlık ve kızgınlık yaratma ihtimali de söz konusudur (Solmuş, 2001: 46).

8.4. Kaçınma Stili

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme

yaklaşımı kullanır. Bu yaklaşım genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz bir şeyi duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirilmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir. Bu durumda genellikle bir çatışma durumunun varlığı açıkça kabul edilmez (Karip, 1999: 64).

Kaçınma yaklaşımının etkili olabilmesi için bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik olarak kullanılması gerekmektedir. Zamanla problemin ortadan kalkacağını varsayarak kaçınmak, sorunların zaman içinde çözümsüzleşmesine neden olabilir. Ayrıca kaçınma davranışı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimini oluşturarak kışkırtıcı bir etki gösterebilir (Karip, 1999: 65). Bu yaklaşımın çok fazla kullanılması bireyin kendi içerisinde çatışma doğmasına yol açabilmektedir.

Kaçınma veya bilmemezlikten gelme, birçok yönetici tarafından kullanılan bir yöntemdir. Yöneticiler personel arasındaki çatışmayı bilmemezlikten gelir. Zaman içinde personelin kendi problemlerini kendilerinin çözeceği düşünülür. Küçük problemler kendiliğinden çözülebilirse de çatışma sebebi önemli olduğu takdirde artarak organizasyonda daha büyük huzursuzluk kaynağı olabilir. Kaçınma yönetimi kısa vadede çatışmayı önleyebilir ancak uzun vadede çatışmayı kronikleştirebilir ve faydalı olamaz (Ertürk, 2000: 233).

8.5. Uzlaşma Stili

Bu yaklaşımda, birey bazı isteklerinden vazgeçerken karşısındakinin bazı isteklerini de kabul eder. Burada temel ilke, karşılıklı olarak bazı isteklerden vazgeçmeye dayandırılmıştır. Bireyler karşılıklı olarak vazgeçebilecekleri ve vazgeçemeyecekleri isteklerin taramasını yaparak çözüm ararlar (Özer, 1997: 34). Bu yaklaşımın kullanılabilmesi için tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermelerini de dikkate almaları gerekir (Karip, 1999: 65).

Tablo- 2.2. Çatışma Yönetim Yaklaşımlarının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

Uygun olduğu durumlar	Uygun olamadığı durumlar
TÜMLEŞTİRME • Konu karmaşık • Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli • Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var • Problem çözme için yeterli zaman var • Bir taraf problemi tek başına çözemez • Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var	• Problem basit • Acilen karar verilmesi gerek • Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor • Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil
ÖDÜN VERME • Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor • Konu diğer taraf için daha önemli • Taraflardan biri bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı • Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf • İlişkinin devamlılığı çok önemli	• Konu sizin için çok önemli • Haklı olduğunuza inanıyorsunuz • Diğer taraf yanlış ya da haksız
HÜKMETME • Konu basit/önemsiz • İvedilikle karar verilmesi gerekir • Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak • Astlarla baş edebilmek için zorunlu • Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek • Astlar karar için gerekli yeteneklere sahip değil • Konu sizin için çok önemli	• Konu karmaşık • Konu sizin için önemli • Her iki taraf eşit güce sahip • İvedilikle karara ihtiyaç yok • Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip
KAÇINMA • Konu basit/önemsiz • Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözüm sağlayacağı yarardan daha fazla • Durulma süresine ihtiyaç var	• Konu sizin için önemli • Karar sizin sorunluluğunuzda • Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu • İvedilikle çözüm gerekli
UZLAŞMA • Tarafların amaçları birbirini dışlıyor • Her iki taraf eşit ölçüde güçlü • Görüş birliği sağlanamıyor • Entegrasyon ve hükmetme stratejileri başarısız • Karmaşık bir soruna geçici bir çözüme ihtiyaç var	• Bir taraf diğerinde daha güçlü • Sorun problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık

Kaynak: Rahim, M.A (1992). **Managing Conflictin Organizations**. Praeger, Westport, Connect.

Bu çatışma stillerinden hangisinin benimseneceği büyük ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır. Çatışma yönetimi stillerinin uygun olduğu ve olmadığı durumlar karşılaştırmalı olarak yukarıdaki tabloda belirtilmiştir.

9. STRES KAVRAMI

Stres bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres durup dururken ya da kendiliğinden oluşmaz. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam veya çevrede meydana gelen değişmelerin insanı etkilemesi gerekmektedir. Ortamdaki değişmelerden her birey etkilenmesine etkilenir, ancak, bazı bireyler daha çok ve daha hızlı etkilenirken, bazıları ise daha az ve yavaş etkilenirler (Eren, 2001: 291).

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 savaşı ve böylece yeni duruma uyum sağlar. Bu durumdaki canlıda (Şahin, 1989: 27);

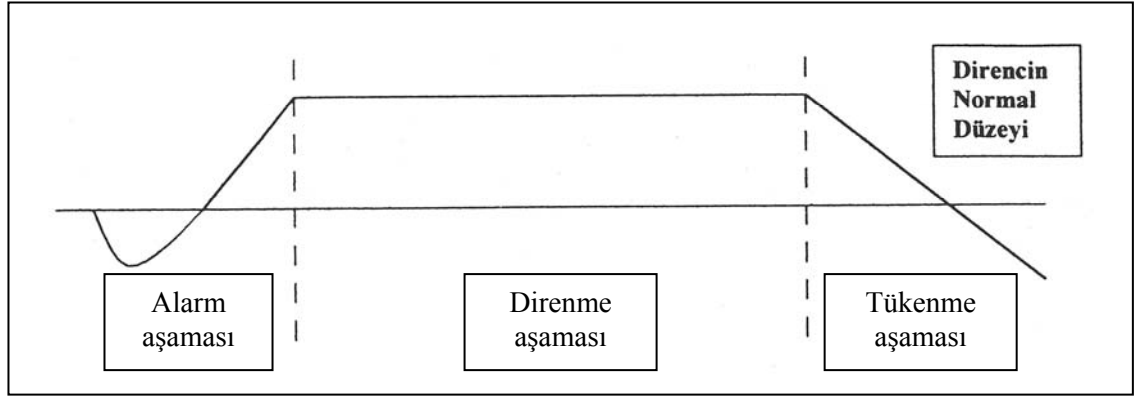
- Kalp vuruş sayısı artar ve kan basıncı yükselir
- Kan pıhtılaşma mekanizması harekete geçer
- Kas gerilimi artar
- Sindirim yavaşlar veya durur
- Göz bebekleri büyür

Stres kavramı genelde bazı şeylerden memnuniyetsizliği ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu memnuniyetsizlik iki faktörle ilgilidir. Bunlardan ilki trafik sıkışıklığı veya gelecek sabaha yetişmesi gereken bir rapor gibi çevresel faktörlerdir. İkincisi ise endişe, korku, öfke, hayal kırıklığı gibi duygusal faktörlerdir. Stres, “bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel veya psikolojik zorlanmaya karşı bir tepkinin sonucudur”. Bu açıklamalardan sonra ne olmadığını incelemek gerekirse (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 231):

- Stres basit bir endişe değildir. Endişe, duygusal ve psikolojik alanda kendini gösterirken, stres duygusal ve psikolojik alanda olduğu gibi fizyolojik alanda da kendini gösterir.
- Stres basit bir sinirsel tansiyon değildir. Endişe gibi, sinirsel tansiyon da stresten kaynaklanabilir. Fakat ikisi aynı şey değildir. Kendilerine hakim olamayan insanlar stresi açığa çıkarırken bazı kişiler saklarlar.
- Stresin mutlaka sakınılacak veya zarar verici bir şey olması gerekmez. Başarı için gerekli olan dinamizmin kaynağı olabilir. Ancak aşırı stresin zararı yararından daha çoktur.

10. STRES SIRASINDA BEDENDE MEYDANA GELEN DEĞİŞİKLİKLER

Selye (1974: 38), “Genel Adaptasyon Sendromu”nda her canlının yaşadığı stres durumlarını ve bunların etkisini belirtmiştir. Bu kurama göre şekilde görüldüğü gibi, organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişir; alarm tepkisi, direnme ve tükenme aşamalarıdır.



Şekil- 2. Genel Adaptasyon Sendromunun Üç Dönemi (Selye, 1974)

10.1. Alarm Reaksiyonu:

Bu dönem, insanın veya hayvanın dış uyararı stres olarak ilk algıladığı durumdur, organizma bu dönemde şoka ve kontra şoka girer. Şok döneminde vücut ısısı ve kan basıncı düşer, kalp duracakmış gibi olur, kişinin eli ayağı çözülür. Kişi istenmeyen koşuldan ya kaçacak ya da mücadele edecektir. Stres faktörü ortadan kalkarsa gevşeme, uyku, sindirim gibi durumlarla vücudun yavaşlaması görülür. Stres durumu devam ederse direnme aşamasına geçilir.

10.2. Direnç Dönemi:

Stres verici koşullara rağmen uyuma elverişli bir durum ortaya çıkarsa direnç oluşur. Bu durumda organizmanın alarm tepkisi sırasındaki belirtileri ortadan kalkar. 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 yoğun ve sürekli gerilim, organizmanın savunmasını zayıflatır ve tükenme aşamasına getirir.

10.3. Tükenme Dönemi:

Stres verici olay çok ciddi ise ve uzun sürerse, organizma için tükenme basamağına gelinir. Vücudun kapasitesi tükenir, savunması azalır ve bir takım hastalılar ortaya çıkar. Bazen bu dönemde yeniden alarm dönemi reaksiyonları ortaya çıkabilir.

Okulda belirli miktarda stres olması önemlidir; fakat bu direnç düzeyini aşp 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 müdürlerinin öğretmenlerin dayanıklılık düzeyleri hakkında bilinçli olmaları gerekir.

Stres altındaki insanlar bazı ortak davranışlarda bulunurlar. Bunlara değinmek gerekirse (Baltaş, 2000: 25):

1. Önemli veya önemsiz daha önceden kolaylıkla verilebilen kararları vermekte güçlük çeker,
1. Değersizlik, yetersizlik, güvensizlik ve terkedilmişlik duyguları içinde olur,
2. Alışılmış davranış biçimlerinde önemli değişiklikler meydana gelir,
3. En iyi olanı değil, garanti olanı seçer,
4. Uygun olmayan durumlarda ortaya çıkan öfke, düşmanlık ve kızgınlık dalgalanmaları yaşar,
5. Sigara ve içki içme eğilimi artar,
6. Kişisel hata ve başarısızlıkları sürekli düşünmeye başlar,
7. Aşırı hayal kurar, sık sık düşüncelere dalar,
8. Birlikte olunan kimselere aşırı güven (veya güvensizlik) duyar,
9. Alışılmıştan daha titiz davranır veya işin gerektiğinden daha fazla çalışır,
10. Konuşma veya yazıda belirsizlik ve kopukluk belirtileri gösterir,
11. Nispeten önemsiz konularda aşırı endişelenme veya tam tersine gerçek problemler karşısında ilgisizlik ve kayıtsızlık duyar,
12. Sağlığa aşırı ilgi duyar,

13. Uyku bozukluğu (zor uyuma veya gece boyu sık sık uyanma) yaşar,
14. Ölüm ve intihar fikirlerini sık sık tekrarlarlar.

11. STRESİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Çeşitli stres kaynaklarından etkilenme düzeyi kişiden kişiye değıştiği gibi, aynı kişide bile zaman zaman farklılıklar olabilmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda düşük düzeydeki stresin işteki başarıyı olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 239).

11.1. Stresin Bireysel Sonuçları

Stresin bireysel sonuçları, fizyolojik nitelikte, psikolojik veya davranış düzeyinde olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 241).

11.1.1. Fizyolojik Sonuçlar

Bugün birçok hastalığın stresle olan ilişkisindeki açıklık giderek artmaktadır. Stres kaynaklı hastalıklardan en yoğun görülenleri kalp, yüksek tansiyon, mide ülseri, migren ve kanserdir. Aşırı salgılanan stres hormonu adrenalin, kalbi daha fazla çalışmaya zorlar ve kalp krizi geçirme olasılığı artar. Öte yandan, kronik strese maruz kalma vücudun bağışıklık sistemini zayıflatarak kansere neden olmaktadır.

11.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Stresin psikolojik belirtileri kaygı, depresyon, uykusuzluk ve tükenme şeklinde kendini göstermektedir.

1. Kaygı:

Sürekli kaygı duygusu hissetmek stres içinde olmanın bir göstergesidir. Kişinin içinde bulunduğu durumda huzursuzluk, endişeli, korkulu ve karamsar olması, kaygı sözcüğüyle tanımlanır. Stresli durum devam ettiği sürece birey huzursuz ve mutsuzdur. Kaygı, hayatın belli dönemlerinde geçici olduğu gibi, bazı kişiler için içten kaynaklanan sürekli olarak vardır. Sürekli kaygı yaşayan kişi olayları stresli algılamaya uygun olur ve stresli kişide kaygı duymaya hazırdır.

2. Depresyon:

Çeşitli nedenlerle olabilir. İşte başarısızlık, iş kaybı, bazı sorunlarla uzun süre uğraşma, çok yakın birini kaybetme ve bazı hastalıklar. Çoğu sıkıntılı olayları kişiler kısa dönemli huzursuzluklarla atlatabilecekleri gibi, bazen de bunalımdan uzun süre kurtulmak mümkün olmaz.

3. Uykusuzluk:

Stresin ilk işaretlerinden birisi uyku düzensizliğidir. Stres durumunda kaslardaki gerilim azalmaz ve beyin merkezi uyanık kalır. Bu durum kronik olursa çeşitli sağlık sorunları ortaya çıkar.

4. Tükenme Belirtisi

Hayatı çekilmez olarak görme duygusu tükenme belirtisi olarak tanımlanmaktadır. Belirtileri uykusuzluk, canlılığını kaybetme, baş ağrısı, göğüs ağrıları, ani öfke, patlama, sürekli kızgınlık, yalnızlık duygusu, çaresizlik, şüphencilik ve can sıkıntısı şeklindedir. Daha çok profesyonel kadrolarda bulunan kişilerde görülür.

11.1.3. Davranışsal Sonuçlar

Alkol alma eğilimi en çok görülen davranışsal sonuçtur. Günlük sorunlardan kurtulmak için başvurulmuş alkol, zamanla alışkanlık şeklini alarak dozajı arttırılmaktadır. Aynı durum sigara, uyuşturucu ve aşırı yemek için de söz konusudur.

11.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Stres altında sağlığını ve moralini kaybeden kişinin örgüte yansıyan sonuçları, performans düşüklüğü, iş gören devir hızı, işe devamsızlık ve yabancılaşma şeklindedir.

11.2.1. Performans Düşüklüğü

Stres, performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı etkiler gösterir. Yapılan araştırmalar sonucunda, belli bir noktadan sonra stres artarsa performans ve etkinlik azalmaktadır. Aşırı stres, özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde, dikkat azalması sonucu örgüt için zarar verici sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

11.2.2. İşgören Devir Hızı

İşgören devir hızının yüksekliği çalışanların stres altında olduklarının bir belirtisi olabilir. Bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak kişilerin örgütle bütünleşmesini ve iş tatminini engeller. İşgören devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları, kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen örgütler stres faktörü oluşturabilir. İşgören devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir.

11.2.3. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi, kalp krizi, hipertansiyon, ülser gibi hastalıklar nedeniyle de olabilmektedir. Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür.

12. STRESE DAYANIKLILIK

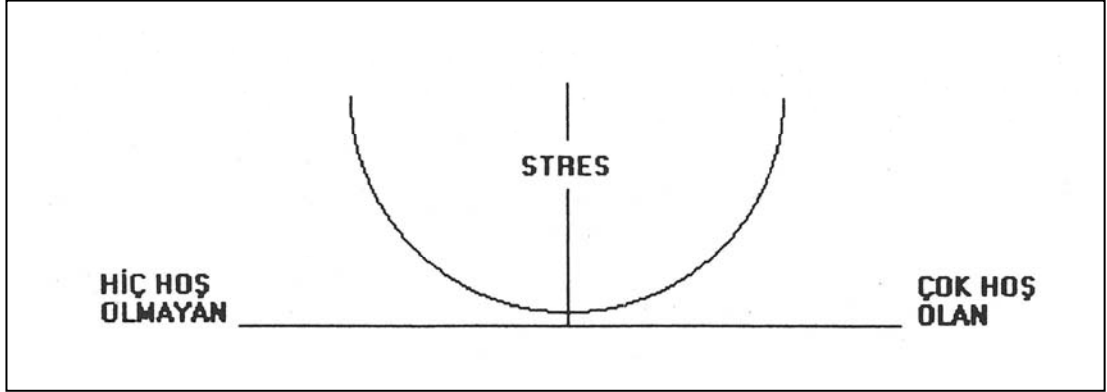
Yapılan araştırmalarda bazı insanların strese daha dayanıklı oldukları görülmektedir. Bu insanlar (Baltaş, 2000: 35):

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

Kanner ve Lazarus insanları rahatsız eden ve yarattıkları zorlamayla, hem günlük hayatın stresleriyle başa çıkmayı zorlaştıran hem de kendileri bir stres olarak sağlığı olumsuz etkileyen faktörleri şöyle sıralamışlardır (Baltaş, 2000: 64).

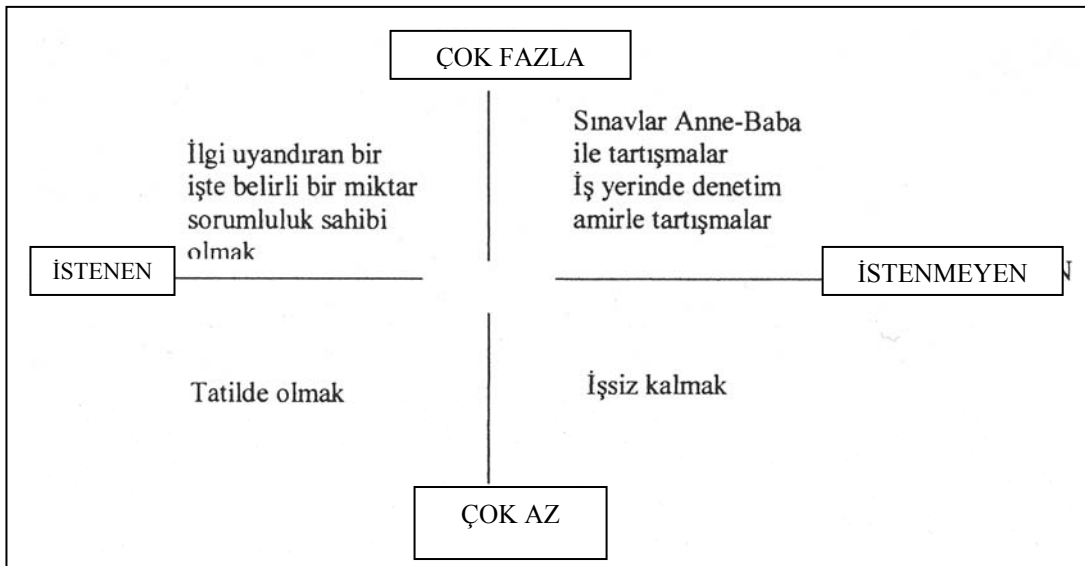
1. Çok fazla sorumluluk altında olmak,
2. Fiziki görüntüleri ile ilgili endişeleri olması,
3. Yetersiz kişisel enerji,
4. Meslekteki ilerleme ile ilgili endişelerin olması,
5. İş tatminsizliği içinde olmak,

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



Şekil-3. Çeşitli Yaşam Deneyleri ve Stres Arasındaki İlişkiyi Gösteren Kuramsal Model (Baltaş, 2000: 23).

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



Şekil-4. Çeşitli Yaşantılarla Stres Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pratik Model (Baltaş, 2000: 28).

Şekil-4’de de görüldüğü gibi bir miktar stres, yaşamak ve çalışmak için gereklidir.

13. İŞ STRESİ

Kişinin sahip olduğu iş, onun toplumsal statüsünü, hayattan aldığı doyumunu, ailesine sağladığı imkanları 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: 10). İnsan sağlığının 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 ilişkiyi 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 olmaması, 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 bir çok işin baskısını üzerlerinde hisseden ve zamana karşı yarışan insanlardır. A tipi davranış biçiminin özelliklerine sahip kimseler kendilerini hiç bitmeyen bir mücadele içinde hissederler ve bu mücadele sonunda 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: 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”, 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 süreçlerin dolaylı olarak etkilendiği, fizyolojik ya da psikolojik tepkiler bütünü olarak görülmektedir (Köknel’den (1990), aktaran Kitiş, 1995).

Birçok uzman stres, 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 “zararlı stres” üzerinde durulmuştur. Araştırma sonuçlarında, bazı bireylerin stres karşısında zayıf duruma düşüp ciddi hastalıklara yakalanmalarına karşın, bazıları için stres performanslarını arttıran bir etken “yararlı stres” üzerinde durulmuştur (Bralier, 1982: 5).

Stres, bu boyutta organizma tarafından bir tehdit olarak yorumlanan uyaranlara organizmanın psikolojik ve fizyolojik tepkilerinin toplamıdır (Jewel ve Mylender'den (1987), aktaran Pehlivan, 1993).

Stresin algılanmasındaki bireysel farklılıklar ise şunlardır (Şahin, 1998: 28).

1. Kişiliğin gelişmesinde önemli etmenlerden, zeka etmeni,
2. Bedensel ve ruhsal yapının oluşma etmeni, 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 meyillidirler (Kitiş, 1995).

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1. Çatışma İle İlgili Araştırmalar

Bu kısımda, yurt içinde ve diğer ülkelerde yapılmış bazı araştırmaların özetleri yer almaktadır.

1.1. Yurt İçinde Yapılan 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 arttıracığına dair bir kanıt yoktur.

Korkmaz (1994), “Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri” konulu araştırmasında, genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler arasında; politik uygulama ve tutumlarının, bürokratik niteliklerinin, mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin bireysel davranış etkenlerinin ve iletişim bozukluklarının çatışma nedenleri olup olmadığını ve bunları birer neden olarak algılama üzerinde cinsiyetin, görev türünün, mesleki kıdemin ve öğrenim durumunun etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bir çalışma yapmıştır.

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1-Genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler, kendilerinin sahip olacağı politik uygulama ve tutumların, bürokratik niteliklerin, mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin, bireysel davranış etkenlerinin ve iletişim bozukluklarının okullarında çatışma yaratan sebepler olabileceği görüşündedirler.

2-Deneklerin demografik değişkenlerinden görev türü ve cinsiyet çatışmaya sebep olan durumlar üzerinde etkili bir faktör iken, mesleki kıdem ve öğrenim durumunun bu durumlar üzerinde etkili bir faktör olmadığı ortaya çıkmıştır.

Gümüşeli (1994), “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri” adlı bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma ile okul müdürlerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini ne derecede kullandıklarını ve müdürlerin bu çatışma stili tercihlerinin örgütsel ve bireysel özelliklerden etkilenip etkilenmediğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Bu genel amaca bağılı olarak, müdür ve öğretmenlerin demografik değişkenlere göre algı farklılıklarının belirlenmesi de amaçlanmıştır. Ayrıca müdür ve öğretmen grupları arasında çatışma yönetimi stillerinin kullanımı konusunda bir algı farklılığı olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak Rahim tarafından geliştirilen, Rahim Örgütsel Çatışma Anketi ROCI II B formu kullanılmıştır.

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1-Okul müdürleri, çatışma yönetimi stillerinden, tümleştirme stilini her zaman, ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra hükmetme stilini az, uzlaşma stilini ise çoğunlukla kullandıklarını algılamışlardır.

2-Öğretmenler, kendileri ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra, hükmetme stilini ise az derecede kullandıklarını algılamışlardır.

3-Okul türü, çevresi, büyüklüğü, mezun olunan okul, cinsiyet, yaş, meslek kıdemi, okuldaki kıdem gibi değişkenler, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetimi stili derecelerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık yaratmamıştır.

Kara (1995), “Orta Dereceli Okullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” konulu araştırmasında, orta dereceli okullarda görevli okul yöneticilerinin, okullarda çatışmaya neden olan faktörler konusundaki görüşleri nelerdir, sorusuna cevap aranmıştır.

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1-Yöneticiler, örgütsel çatışmaların okul sistemine getireceğı en önemli zararları olarak; öğıretmenin genel ve ders veriminin düşmesi, okulun kalite ve veriminin düşmesi ve okuldaki birlik ve beraberliğıin zedeleneneceğini görmektedir.

2-Yöneticiler, örgütsel çatışmaların okul sistemine getireceğı en önemli faydaları olarak; öğıretmenlerin birbirlerine tahammül edebilmelerini sağlayarak demokratik yaşam biçimlerini geliştirmesi, yönetici ve öğıretmenlerin kendi hatalarını görmeleri, çatışmalara çözüm bulunması halinde yöneticilere olan güvenin artması ve sorunlar yöneticilerle zamanında tespit edilerek çözüm yollarının aranması, belirtilmektedir.

3-Okul yöneticileri iş bölümü, kaynakların sınırlılığı, iletişimin yetersizliğı ve işlerdeki belirsizliğıin önemli çatışma kaynakları olduğıunu belirtmektedir.

4-Okul yöneticileri bireylerin farklı ödüllendirilmeleri, farklı kişilikler, imkanlarının ortak kullanımını da az çatışma kaynağı olarak görmektedir.

5-Okul yöneticileri çatışmaların çözümünde; problem çözme ve yetki kullanma yöntemlerini benimsemektedir.

6-Okul yöneticileri çatışmaların çözümünde; oylama yöntemini az kullandıklarını belirtmişlerdir.

7-Okul yöneticileri çatışmaların çözümünde; kaçınma, yatıştırma, üçüncü tarafın hakemliğı, uzlaşma ve kayıtsız kalma yöntemlerini hiç kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

Yiğıt (1996), “İlköğıretim Okullarında Yönetmenlerle Öğıretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları” konulu araştırmasında, ilköğıretim okullarında yönetici ve öğıretmenlerin hangi nedenler ile çatışmaya düştüklerini ve ne düzeyde uzlaştıklarını saptamayı amaçlamıştır.

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1-Yönetmenlerle öğıretmenler arasında; okulun temizlik işleri ile işlik ve dersliğıin temizlik işleri konusunda orta düzeyde çatışma olmuştur.

2-Yönetmenlerle öğıretmenler arasında; eğıtim araç-gereç yetersizliğı, okul kütüphanesinin yetersizliğı, laboratuvar yetersizliğı, okuldaki harcamaların yetersiz

olması, oyun alanı yetersizliği, boş geçen derslerin doldurulması, rehberlik hizmetleri, lavaboların yetersizliği, çevrenin korunması, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler, araç-gereç donanımı satın alımı, az düzeyde çatışma bulunmuştur.

3-Yönetmenlerle öğretmenler arasında; okuldaki harcamaların dengesiz olması, öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılması, hizmet içi eğitime öğretmen seçimi, mazeret izni, öğrenci sağlık işleri, ısıtma, koridorun darlığı, derslik seçimi, öğrenci beslenmesi, dersliğin badana ve boyası konularında çok az düzeyinde çatışma bulunmuştur.

Demirbolat (1997), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” konulu araştırmasında, ilköğretim okullarında okul yöneticileri ile öğretmenler, öğretmenlerle öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olabilecek durumların, çatışma yaratma derecesini belirlemeyi amaçlamıştır.

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1-Yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma yaratan durumlar, yönetim süreçleri boyutunda denetleme ve değerlendirme, karara katılma, yönetici ve öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını ihmal etmeleri ve iletişim konuları ile ilgilidir.

2-Yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma yaratan durumlar, insan ilişkileri boyutunda saygı, dedikodu, önyargı, bazı kişi ya da gruplarla farklı ilişki, öğretmenlerin yöneticiye karşı gruplaşma eğilimleri, karşılıklı güven eksikliği, yöneticinin politik görüş ve tutumunu ilişkilere yansıtması ile ilgilidir.

3-Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır.

4-Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Durumlar karşısında çatışma yaşandığını en yüksek yüzde oranıyla ifade eden grup mesleğin ilk 5 yılında olan öğretmenler tarafından oluşturulmaktadır. Çatışma yaratan durumlar karşısında çatışma yaşandığını en düşük yüzde oranıyla ifade eden grup ise kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Ural (1997), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” konulu araştırmasında, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede, problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanma derecelerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1-İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini her zaman, kaçınma yöntemini genellikle ve ara sıra, ödün verme yöntemini ara sıra kullandıkları, hükmetme yöntemini ise hiçbir zaman kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

2-Birinci kademe öğretmenleri, yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemini her zaman, kaçınma, ödün verme ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, hükmetme yöntemini ise ara sıra kullandıkları görüşündedir.

3-İkinci kademe öğretmenleri ise yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini ise ara sıra kullandıkları görüşündedir.

4-İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmaları yönetmede, kaçınma, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini kullanmalarına ilişkin yönetici, birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında fark bulunmazken, problem çözme ve uzlaşma yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin yönetici görüşleri ile birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur.

5-Birinci kademe öğretmenlerinin yöneticilerinin çatışma yönetimi yöntemlerini kullanmalarına ilişkin görüşlerinin; mesleki kıdemleri, çalışmakta oldukları okuldaki görev süreleri ve çalışmakta oldukları okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinden etkilenmediği gözlenmiştir.

6-İkinci kademe öğretmenlerinin çatışma yönetimi yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin görüşlerinin ise değişkenlerin tamamından etkilendiği gözlenmiştir.

Kaya (1998), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri” konulu araştırmasında, ilköğretim okulu

yöneticileri, öğretmenlerle aralarında çıkan çatışma durumlarını yönetmede, çatışma yönetimi yaklaşımlarının hangilerini ne derecede kullanmaktadırlar, sorusuna cevap aramıştır.

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1-Okul yöneticilerinin tümleştirme yaklaşımını kullanmalarına ilişkin yöneticiler her zaman seçeneğini belirtirken, öğretmenler de ara sıra seçeneğini belirttikleri ve bu konuda farklı görüşte oldukları görülmektedir.

2-Okul yöneticilerinin ödün verme, hükmetme ve kaçınma yaklaşımlarını kullanmalarına ilişkin yöneticiler ve öğretmenler ara sıra seçeneğini belirttikleri ve bu konuda aynı görüşte oldukları görülmektedir.

3-Okul yöneticilerinin uzlaşma yaklaşımını kullanmalarına ilişkin yöneticiler çoğunlukla seçeneğini belirtirken, öğretmenler ara sıra seçeneğini belirttikleri ve bu konuda farklı görüşte oldukları görülmektedir.

Elma (1998), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri” konulu araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterliklerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1-Öğretmen ve yöneticilerin, çatışma kavramına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

2-Çatışmaya neden olan iletişim engellerini belirleyebilme yeterliklerine ilişkin olarak, yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmaktadır.

3-Çatışmaya taraf olanların tepkilerini kestirebilme yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.

4-Çatışmaya taraf olanların amaçlarını bütünleştirebilme yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.

5-Çatışmayı örgütün amaçlarına uygun yönlendirme yeterliklerine ilişkin olarak, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklıklar bulunmuştur. Bu yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.

Uğurlu (2001), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri” konulu araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetme stillerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada öğretmenlere yönelik bireysel ve mesleki özellikler anketi ile yine öğretmenlere yönelik “ROCI II Rahim örgütsel Çatışma Anketi” kullanılmıştır.

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1-Öğretmenlerin cinsiyetine göre, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerinde anlamlı farklılıklar saptanmamıştır.

2-Öğretmenlerin kıdemine göre; müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerinden tümleştirme ve hükmetme alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılık saptanmıştır.

3-Öğretmenlerin branşlarına göre, müdürlerin kullandığı çatışma yönetme stillerinde hükmetme alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılık saptanmıştır.

4-Müdürlerin en çok kullandıkları çatışma yönetme stiline tümleştirme, en az kullandıkları çatışma yönetme stiline ise hükmetme olduğu saptanmıştır.

1.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar:

Ashworth (1990), Ohio'daki ilk ve orta dereceli devlet okulları müdür ve deneticilerinin çatışmayı yönetme biçimlerini karşılaştırmıştır. Okulun bulunduğu bölge, büyüklüğü, bu okullarda çalıştıkları toplam yıl sayısı, kıdemleri, yaş, kazanılan en yüksek derece (sadece deneticiler için); son beş yıl içinde bu bölgede grev, toplu iş bırakma ya da içinden çıkılmaz durumlarla karşılaşılıp karşılaşılmadığı gibi değişkenlere göre okul deneticileri ile ilk ve orta derecede okul müdürleri arasında çatışmayı yönetme biçimleri açısından anlamlı bir farklılık bulunup

bulunmadığını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada, Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (Form-B) ve araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgileri elde etmeye yönelik bir anket kullanılmıştır.

Bulgular, üç yönetici grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda ortaokul yönetici ve denetici gruplarının kendi içinde de anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İlkokul müdürü grubunun kendi içinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Johnson (1991), okullarda çatışmanın örgüt iklimi ile ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Alabamada'daki 41 ilk ve ortaokuldan yansız olarak seçilen 373 öğretmene Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği I ve II ile okul iklimi anketi uygulanmıştır.

Araştırma sonunda, öğretmenler arasındaki çatışma miktarı ile okul iklimi arasında 0.05 güven düzeyinde negatif bir ilişki saptanmıştır. Müdürlerin çatışma miktarı ile okul iklimi arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olan çatışmalarında tercih ettikleri çatışmayı yönetme biçimlerinin okul iklimi üzerindeki etkisi olumlu ve 0.05 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Campbell (1994), orta dereceli okul müdürlerinin tercih ettikleri çatışmayı yönetme biçimlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın birinci aşamasında müdürlerinin çatışmayı yönetme biçimlerinden (tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma) hangilerini tercih ettiklerini saptamak amacıyla Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği-II (Form B) kullanılmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında, müdürlerin çatışmayı yönetme biçimleri ortalama puanları ile örgütsel düzey (ortaokul veya lise) cinsiyet ve kıdemleri arasındaki ilişkiyi belirlemiştir.

Araştırma sonunda; müdürlerin çatışmayı yönetme biçimleri ile örgütsel düzey, cinsiyet ve kıdem arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca, Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği-II'den tümleştirme biçiminden en yüksek puan alan (Likert

tipi bu ölçekte en yüksek puan 5.00'tir) 21 müdür belirlenmiştir. Bu gruptan beş yönetici ile görüşme yapılması kararlaştırılmış ve öğretmenlerle bireyler arası çatışmalarında, tümleştirme biçimini nasıl kullandıklarını belirlemeyi amaçlamış ve ayrıca öğretmenlerle de görüşmeler yapılmıştır.

2. Stres İle İlgili Araştırmalar

Bu kısımda, stresle ilgili olarak yurt içinde ve diğer ülkelerde yapılmış bazı araştırmaların özetleri yer almaktadır.

2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Özdayı (1990), tarafından yapılan “Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi” başlıklı araştırmanın amacı, resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş stresi düzeylerinin belirlenmesi ve farklılıkların ortaya konulmasıdır.

Araştırmada 1987-1988 öğretim yılında İstanbul il merkezinde 804'ü resmi liselerde, 330'u özel liselerde olmak üzere 1134 öğretmen denek olarak alınmıştır. Kullanılan anket üç kısımdan meydana gelmiştir. Birinci kısımda kişisel bilgileri içeren 21 madde, ikinci kısımda iş tatmini ile ilgili 20 madde ve üçüncü kısımda stresle ilgili 41 madde bulunmaktadır.

Araştırma sonunda resmi liselerde çalışan öğretmenlerin, özel liselerde çalışanlara göre iş doyumlarının düşük, stres düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. En fazla stres, maaşların azlığı ile ilgilidir. Sonra resmi liselerde “mesleki gelişme azlığı, öğrencilerin verimsiz çalışma alışkanlığı, sınıfların kalabalıklığı, mesleki statü durumu, bakanlık emirlerine aynen uyma ve kırtasiyecilik” gelmektedir. Özel liselerde de sırasıyla “öğrencilerin verimsiz çalışma alışkanlıkları, öğrencilere araştırma yaptıramama, bakanlık emirlerine aynen uyma, boş zaman azlığı ve sınıfların homojen olmaması” gelmektedir.

Pehlivan (1993), tarafından yapılan “Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları” başlıklı araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığı bakanlık müfettişleri ile teknik liselerde görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin örgüt ve işle ilgili olarak karşılaştıkları stres yaratıcı durumların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 271 müfettiş, 169 okul müdürü ve bu okullarda görev yapan 710 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan anket 80 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada stres kaynakları işlevsel ve toplumsal çevre boyutlarında ve bu boyutları oluşturan çeşitli yapılar temel alınarak incelenmiş ve üç gruba göre benzerlik ve farklılıklar açısından ifade edilmiştir. Tanımlanan iki boyutta elde edilen bulgular şunlardır.

1. İşlevsel Çevre Boyutunda Stres Kaynakları

Görev Yapısına Ait Stres Kaynakları: Ücret yetersizliği okul müdürü ve öğretmenlerde çok derecede stres yaratmaktadır. İş yükünün ağır olması, üç denek grubunda orta derecede stres yaşanmasına neden olmaktadır.

Yetki Yapısına Ait Stres Kaynakları: Yetkilerin az olması okul müdürlerinde, personel değerlendirmede adaletsizlikler olması öğretmenlerde çok derecede strese yol açmaktadır. Mevzuatın karışık olması, önemli karar verme zorunluluğu, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması, verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk üç denek grubunda da orta derecede stres yaratmaktadır.

Üretim Yapısına Ait Stres Kaynakları: Araç- gereç yetersizliği öğretmenlerde, çalışmalarının karşılığını alamamak hem öğretmenlerde hem de oku müdürlerinde çok derecede strese yol açmaktadır.

2. Toplumsal Çevre Boyutunda Stres Kaynakları

Kümeleşme Yapısına Ait Stres Kaynakları: Öğrenci velilerinin haksız talepleri, iş ortamındaki huzursuzluklar ve üstlerle anlaşmazlık okul müdürü ve

öğretmenlerde orta dereceli strese yol açmaktadır. İş yerinde dedikodu yapılması üç denek grubunda da orta derecede stres yaşanmasına neden olmaktadır.

Rol Yapısına İlişkin Stres Kaynakları: İş yerindeki kişilerin farklı beklentilerinin olması okul müdürü ve öğretmenlerde orta derecede strese yol açmaktadır.

Kültür Yapısına Ait Stres Kaynakları: Mesleğin statüsünün düşük olması öğretmenlerde, moral bozukluğu hem okul müdürlerinde hem de öğretmenlerde orta derecede stres yaratmaktadır.

2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Pullis (1992), tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin stres kaynakları, etkileri ve başa çıkma yöntemleri açısından mesleki streslerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla 244 öğretmen araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma sonucunda okulda kariyer gelişimi ve iş yükü ile ilgili stres kaynaklarının öğrenci ile ilişkilerle ilgili olanlardan daha stresli olarak algılandığı görülmüştür. Tükenme, engellenmişlik ve okul dışındaki yaşama olumsuz etkiler sıklıkla görülen stres sonuçları olarak belirtilmiştir.

Billingsley ve Cross (1992), yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin bağlılık, iş doyumu ve öğretmenlikte kalma nedenlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın bir diğer amacı bağlılık ve iş doyumu verilerinin öğretmenlikte kalma isteğinin üzerindeki etkisinin miktarını saptamaktır. Bu amaçla rastgele örneklem yoluyla seçilen 558 özel eğitim ve 589 genel eğitim öğretmenine sorular yöneltilmiştir. 956 öğretmen örnekleme alınmıştır. Her iki grubun %83'ü soruları tamamlamıştır. Araştırma sonucunda yöneticinin desteğinin olmaması, rol çatışması, rol belirsizliği ve stresin, iş doyumu ve bağlılık üzerinde demografik belirtilerden daha etkili olduğu belirlenmiştir.

Borg ve Riding (1993), yapmış oldukları araştırmada, okul yöneticilerinin mesleki stresi ve işten doyumları arasındaki ilişkilerin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Araştırmanın  rneklemi 150 ilköğretim ve ortaöğretim kamu okulu yöneticisinden oluşmuştur. Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin %20'si işini çok stresli bulmaktadır. Yüksek stres yöneticinin işten doyumunu azaltmaktadır. Okul yöneticilerini etkileyen başlıca dört stres faktörü; desteksizlik ve karar vermede çatışma, yetersiz kaynaklar, iş yükü, iş koşulları ve sorumluluklardır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

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 ilişkisinin belirlenmesinde ise ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma betimsel bir çalışmadır.

Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2002: 77). Betimsel tarama modelinde, belli bir zaman kesiti içinde çok sayıda denek ve objeden elde edilen verilerin analizi ile araştırma problemine veya problemlerine cevap aranır (Arseven, 2001: 104).

Evren-Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Ankara ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni, Ankara ili merkez ilçelerinden seçilen okullardır. Evreni oluşturan tüm öğretmenlere ulaşmak zaman ve ekonomi açısından güç olduğundan, var olan durumun değerlendirilmesi için tesadüfî seçim ile okullar belirlenmiştir. Buna göre;

Ankara ilinin seçilen yedi merkez ilçesinden tesadüfi seçim ile belirlenen 12 ortaöğretim okulu örnekleme alınmıştır.

Araştırma için, Ankara ili Altındağ ilçesindeki 10 ortaöğretim okulundan 1 tanesi, Çankaya ilçesindeki 28 ortaöğretim okulundan 3 tanesi, Etimesgut ilçesindeki 5 ortaöğretim okulundan 1 tanesi, Keçiören ilçesindeki 18 ortaöğretim okulundan 2 tanesi, Mamak ilçesindeki 14 ortaöğretim okulundan 2 tanesi, Sincan ilçesindeki 5 ortaöğretim okulundan 1 tanesi, Yenimahalle ilçesindeki 17 ortaöğretim okulundan 2 tanesi örnekleme alınmıştır. İlçelerden örnekleme alınacak olan okul sayısı belirlenirken oranlama yoluna gidilmiştir.

Araştırma için, Ankara ilinin yedi merkez ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 6567 öğretmenden 450'sine ulaşılması amaçlanmıştır.

Seçilen okullar:

Altındağ ilçesi; Ahmet Yesevi Lisesi.

Çankaya ilçesi; Dikmen Lisesi, Kurtuluş Lisesi, Seyranbağları Lisesi.

Etimesgut ilçesi; Etimesgut Lisesi.

Keçiören ilçesi; Etlik Lisesi, Bağlum Lisesi.

Mamak ilçesi; Niğbolu Lisesi, Mamak Lisesi.

Sincan ilçesi; İbni Sina Lisesi.

Yenimahalle ilçesi; Mustafa Kemal Lisesi, Şentepe Lisesi.

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, yaşı, medeni durumu, branşı 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 (1983) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Envanteri” nin Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe’ye uyarlanmasıdır. Bu, 28 maddelik (1: çok az; 5: her zaman olmak üzere) 5’li Likert tipinde hazırlanan bir ankettir.

Ayrıca seçilen bu araç, hem müdürlerin çatışma yönetim stillerini hem de bu çatışma yönetim stillerinin her birinin yarattığı stres düzeyini 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 öğretmenlerle yarattığı stres düzeyini ölçmektedir. Anket beş farklı çatışma yönetim stilini ölçecek nitelikte geliştirilmiştir. Tümlleştirme 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.

Anketin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışmasının

Veri toplama aracının yapı geçerliliği uzman görüşü ile belirlenmiştir. Alan uzmanlarının görüşlerine göre anket; tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stilinden oluşan beş farklı çatışma yönetim stilini ölçecek nitelikte geliştirilmiştir.

Güvenirlik çalışması için 40 kişilik bir öğretmen grubuna ön uygulama yapılmıştır. Bu grup araştırma örneklemi dışında tutulmuştur. Aracın alt ölçeklerinin, güvenilirlik düzeyleri Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Veri toplama aracında yer alan ifadelerden madde toplam korelasyonlarının alt sınırı olarak 0.30 değeri alınmış ve tüm maddelerin yeterli korelasyonlara sahip olduğu görülmüştür.

Çalışma sonucunda yapılan güvenilirlik testinde, ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach Alpha değerleri şöyledir:

Tümleştirme	= 0.7817
Ödün Verme	= 0.8120
Hükmetme	= 0.8942
Kaçınma	= 0.7994
Uzlaşma	= 0.8624

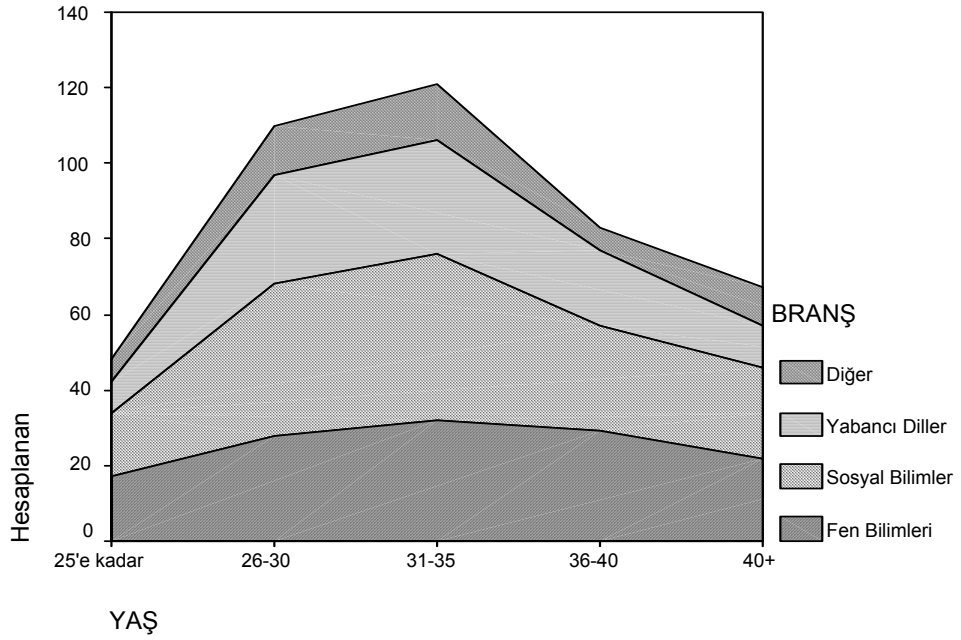
Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

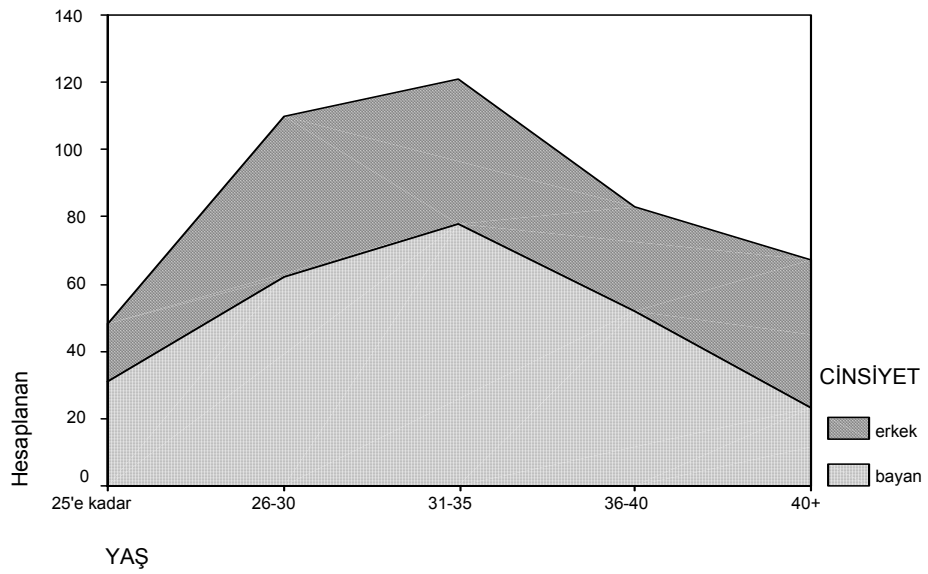
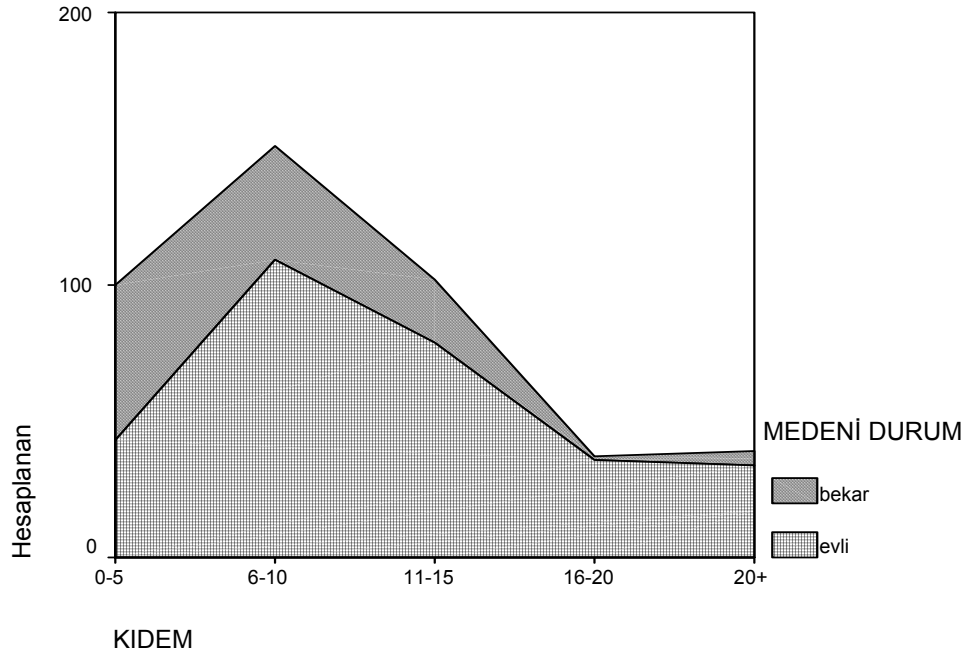
Bu bölümde ortaöğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu stillerin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisini belirlemek için başvuru alan öğretmenlerin kişisel niteliklerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo-3.1. Öğretmenlere Ait Kişisel Bulgular

Cinsiyet	N	%
Bay	183	42,7
Bayan	246	57,3
TOPLAM	429	100,0
Yaş	N	%
25 yaşa kadar	48	11,2
26-30 yaş	110	25,6
31-35 yaş	121	28,2
36-40 yaş	83	19,3
40 yaş yukarısı	67	15,6
TOPLAM	429	100,0
Medeni Durum	N	%
Evli	301	70,2
Bekar	128	29,8
Toplam	429	100,0
Görev Türü	N	%
Fen Bilimleri	128	29,8
Sosyal Bilimler	153	35,7
Yabancı Diller	98	22,8
Diğer	50	11,7
TOPLAM	429	100,0
Mesleki Kıdem	N	%
0-5 yıl	100	23,3
6-10 yıl	151	35,2
11-15 yıl	102	23,8
16-20 yıl	37	8,6
20 yıl yukarısı	39	9,1
TOPLAM	429	100,0

Tablo- 3.1. incelendiğinde, araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin; yarısından fazlasının bayan, üçte birine yakınının 31-35 yaş arası, dörtte üçe yakınının evli ve üçte birinin ise 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu anlaşılmaktadır.





Verilerin Çözümlemesi

Elde edilen veriler amaçlar doğrultusunda çeşitli istatistiksel teknikler yardımıyla çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. SPSS paket programı kullanılarak, bireysel değişkenler, çatışma yönetim stili ve stres düzeyine ilişkin değişkenler kodlanmıştır. Kişisel değişkenlere ilişkin frekans ve yüzdelere verilmiştir.

Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyini belirlemek ve her bir maddeye ve her bir boyuta ilişkin olarak ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Araştırmada; ğretmenlerin cinsiyet ve medeni durum gibi alt kategorili bağımsız değişkenlerde t-testi; meslek kıdemi, branş ve yaşları gibi ikiden fazla alt kategorili olan bağımsız değişkenlerde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinden sonra ortaya çıkan sonuçlar araştırmacı tarafından yorumlanmış ve rapor haline getirilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın genel amacı doğrultusunda cevap aranan sorulara ilişkin toplanan verilerin istatistiksel analizleri sonucunda elde edilen bulgular ile bu bulguların yorumları yer almaktadır.

4.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Kullanma Dereceleri

Araştırmanın 1. alt problemi “Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini ne derecede kullanmaktadırlar?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik olarak araştırmadan çıkarılan bulgular ve bu bulgulardan elde edilen aritmetik ortalama ile standart sapmalar Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tabloda yer alan beş çatışma yönetim stiline ait aritmetik ortalama ve standart sapmalara bakıldığında, öğretmen algılamalarına göre okul müdürleri tarafından en sık başvuru alan çatışma yönetim stiline; **tümleştirme** çatışma grubu içerisinde “Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle incelemeye çalışır.” ($\bar{X} = 2.88$) alt maddesi, **ödün verme** çatışma grubu içerisinde “Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır” ($\bar{X} = 2.77$) alt maddesi, **hükmetme** çatışma grubu içerisinde “Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.” ($\bar{X} = 3.53$) alt maddesi, **kaçınma** çatışma grubu içerisinde “Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır” ($\bar{X} = 2.93$) alt maddesi, **uzlaşma** çatışma grubu içerisinde “Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder” ($\bar{X} = 2.97$) alt maddesi olduğu görülmektedir

Tablo-4.1.

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

<u>Tümleştirme</u>	N	$\bar{X}$	SS
1-Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle incelemeye çalışır.	429	2.88	1.28
12-Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle bilgi alış-verişi yapar.	429	2.77	1.26
5-Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.	429	2.76	1.29
28-Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.	429	2.72	1.30
23-Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	429	2.72	1.22
22-Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	429	2.71	1.24
Grup Ağırlıklı Ortalaması= 2.74			

<u>Ödün Verme</u>	N	$\bar{X}$	SS
2-Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.	429	2.77	1.28
24-Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	429	2.69	1.28
19-Bizim önerilerimize uyar.	429	2.53	1.15
13-Bizlere ödün verir.	429	2.17	1.03
11-Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.	429	1.98	1.13
Grup Ağırlıklı Ortalaması= 2.43			

<u>Hükmetme</u>	N	$\bar{X}$	SS
21-Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.	429	3.53	1.27
9-Kendi lehine kararlar çıkarmak için yetkisini kullanır.	429	2.88	1.36
8-Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar	429	2.86	1.36
18-Kendi lehine kararlar çıkarmak için becerilerini kullanır	429	2.77	1.28
25-Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır.	429	2.51	1.20
Grup Ağırlıklı Ortalaması= 2.91			

<u>Kaçınma</u>	N	$\bar{X}$	SS
27-Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.	429	2.93	1.32
6-Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.	429	2.91	1.21
3-Bizlerle olan anlaşmazlığını açığa vurmamaya çalışır.	429	2.77	1.24
16-Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.	429	2.73	1.19
26-Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.	429	2.57	1.19
17-Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.	429	2.04	1.17
Grup Ağırlıklı Ortalaması= 2.66			

<u>Uzlaşma</u>	N	$\bar{X}$	SS
15-Bir uzlaşma sağlamak için bizleri görüşmeye davet eder.	429	2.97	1.17
4-Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.	429	2.91	1.28
7-Sorun ya da anlaşmazlığı bulmak için orta yol bulmaya çalışır.	429	2.91	1.21
10-Bizim isteklerimizi de dikkate alır.	429	2.90	1.26
14-Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için bir orta yol önerir	429	2.81	1.17
20-Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.	429	2.30	1.22
Grup Ağırlıklı Ortalaması= 2.79			

Beş çatışma yönetim stillerine ait ağırlıklı ortalamalara bakıldığında ise okul müdürlerinin başvurdukları çatışma yönetim stilleri içerisinde en fazla ortalamanın **hükmetme** ($\bar{X}=2,91$) stiline olduğu, bunu sırasıyla, **uzlaşma** ($\bar{X}=2,79$), **tümleştirme** ($\bar{X}=2,74$), **kaçınma** ($\bar{X}=2,66$) ve son olarak **ödün verme** ($\bar{X}=2,48$) çatışma stiline izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden en fazla hükmetme stiline kullanmalarını algılamaları, okulda genel olarak çatışmalarda baskıcı ve müdürün lehine 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.

Bu bulgulara bakarak bir yorum yapmak gerekirse; tümleştirme stiline ilişkin olarak, “Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır” maddesinin en fazla benimsenmesi, sorunun birlikte ve açık olarak tanımlanmasına imkan tanıdığını, en az “Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir” maddesine önem vermesi ise bu stiline çok fazla kullanılmasının öğretmenleri olumsuz yönde etkileyeceği olarak ileri sürülebilir.

Ödün verme stiline ilişkin olarak, müdürlerin “Öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır” davranışını en fazla kullanması bunu bir motivasyon aracı olarak görmesi olarak yorumlanabilir. “Öğretmenlerin isteklerini koşulsuz benimser” davranışını en az göstermelerinin ise astlarına teslim olmama ile ilgisi vardır.

Hükmetme stiline ilişkin olarak en fazla “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip etmesi” maddesinin seçilmiş olması okul müdürlerinin bazı sorunların çözümlenmesinde kendi çıkarlarını takip etmeleri olarak, en az “Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanması” maddesinin

seçilmesi ise müdürlerin demokratik bir yaklaşım izlediklerini, sorunların çözümünde öğretmenlerin de görüşlerini aldıkları, nesnel kararlar verdiklerini göstermektedir.

Kaçınma stiline ilişkin olarak en fazla “Öğretmenlerle nahoş tartışmalardan kaçınır” maddesinin seçilmiş olması, okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarında olan çatışmalarda her iki tarafında memnun olacağı çözümler bulmaya katkı sağlayabileceği, en az ise “Öğretmenlerle karşılaşmaktan kaçınır” maddesinin seçilmiş olmasının nedeni sorunun önemsiz olması durumunda zaman içinde veya kendiliğinden çözülebileceği olanağının olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Uzlaşma stiline ilişkin olarak en fazla “Bir uzlaşma sağlanabilmesi için öğretmenleri görüşmeye davet eder” maddesinin seçilmesi müdürlerin kendilerini olduğu kadar öğretmenleri de düşündüğünü, çatışmaları her iki tarafında memnun olacağı şekilde sonuçlandırdıkları anlaşılmaktadır; en az da “Uzlaşma sağlamak için öğretmenlerle pazarlık yapar” maddesinin seçilmiş olması müdürlerin pazarlık sonucu itibarlarının sarsılacağını düşünmeleri olarak görülebilir.

Diğer yandan, çatışma yönetimi stillerine ilişkin davranışlara genel olarak bakıldığında; Ankara ili merkez ilçelerindeki seçilen ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile ilgili gösterdiği davranışları algılamalarına bakıldığında, en sık rastlanan davranışın “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder” ($\bar{X}=3.53$) 21. madde, en az rastlanan davranışın ise “Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser” ($\bar{X}=1.98$) 11. madde olduğu görülmüştür.

Öğretmenler, okul müdürlerinin kendileri ile aralarında çıkan çatışmalarda en fazla hükmetme stilini; daha sonra sırayla uzlaşma, tümleştirme, kaçınma ve ödün verme stilini kullandıklarını düşünmektedirler. Gümüşeli (1994), “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri” adlı araştırmasında, öğretmenlerin kendileri ile aralarında çıkan

çatışmaları yönetmede okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra, hükmetme stilini ise az derecede kullandıkları sonucuna varmıştır. Uğurlu (2001), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri” konulu araştırmasında, müdürlerin en çok kullandıkları çatışma yönetme stiline tümleştirme, en az kullandıkları çatışma yönetme stiline ise hükmetme olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuçlara göre hükmetme boyutunda bu araştırmanın sonucuyla farklılık göstermektedir.

Ural (1997), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” konulu araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini her zaman, kaçınma yöntemini genellikle ve ara sıra, ödün verme yöntemini ara sıra kullandığı, hükmetme yöntemini ise hiçbir zaman kullanmadığı sonucuna varmıştır. Bu sonuca göre okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıklarını zannettikleri yöntemler ile öğretmenlerin algıladıkları çatışma yöntemleri birbirinden farklıdır.

4.2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Her Birinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi

Araştırmanın 2. alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi nedir?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik olarak araştırmadan çıkarılan bulgular ve bu bulgulardan elde edilen aritmetik ortalama ile standart sapmalar Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Beş çatışma yönetim stiline ait ağırlıklı ortalamalara bakıldığında ise okul müdürlerinin başvurdukları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu strese ilişkin en fazla ortalamanın **hükmetme** alt grubunda ($\bar{X}=2.84$) olduğu bunu sırasıyla **ödün verme** ($\bar{X}=2.77$), **tümleştirme** ($\bar{X}=2.74$), **kaçınma** ($\bar{X}=2.68$) ve son olarak **uzlaşma** ($\bar{X}=2.65$) çatışma grubu izlemektedir. Buna göre en fazla stres

yaratan stil hükmetme iken en az stres yaratan stil uzlaşmadır. Gruplara ait aritmetik ortalamalardan da anlaşıldığı gibi okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iletişimlerinde kullandıkları beş çatışma grubu öğretmenlerde “biraz” düzeyinde strese neden olmaktadır.

Tabloda 4.2’de de görüldüğü gibi, tümleştirme stiline ilişkin en fazla ($\bar{X}=2.88$) stres yaratan davranışın “Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır” alt maddesi, en az ($\bar{X}=2.61$) stres yaratan davranış “Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir” alt maddesidir.

Ödün verme stiline ilişkin en fazla ($\bar{X}=2.77$) stres yaratan davranış “Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır” alt maddesi, en az ($\bar{X}=1.98$) stres yaratan davranış “Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser” alt maddesidir.

Hükmetme stiline ilişkin en fazla ($\bar{X}=3.53$) stres yaratan davranış “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder” alt maddesi, en az ($\bar{X}=2.51$) stres yaratan davranış “Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır” alt maddesidir.

Kaçınma stiline ilişkin en fazla ($\bar{X}=2.93$) stres yaratan davranış “Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır” alt maddesi, en az ($\bar{X}=2.04$) stres yaratan davranış “Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır” alt maddesidir.

Uzlaşma stiline ilişkin en fazla ($\bar{X}=2.95$) stres yaratan davranış “Bir uzlaşma sağlamak için bizleri görüşmeye davet eder” alt maddesi, en az ($\bar{X}=2.30$) stres yaratan davranış “Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar” alt maddesidir.

Tablo-4.2.

Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyleri İle İlgili Her Bir Maddenin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapması

<u>Tümleştirme</u>	N	$\bar{X}$	SS
1-Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle incelemeye çalışır.	429	2.88	1.28
12-Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle bilgi alış-verişi yapar.	429	2.77	1.26
5-Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizimle çalışmak için çaba gösterir.	429	2.76	1.29
28-Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.	429	2.72	1.30
23-Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	429	2.71	1.24
22-Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	429	2.61	1.22
Grup Ağırlıklı Ortalaması= 2.74			

<u>Ödün Verme</u>	N	$\bar{X}$	SS
2-Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.	429	2.77	1.28
24-Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	429	2.69	1.28
19-Bizim önerilerimize uyar.	429	2.53	1.15
13-Bizlere ödün verir.	429	2.17	1.03
11-Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.	429	1.98	1.13
Grup Ağırlıklı Ortalaması= 2.77			

<u>Hükmetme</u>	N	$\bar{X}$	SS
21-Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder..	429	3.53	1.27
9-Kendi lehine kararlar çıkarmak için yetkisini kullanır.	429	2.88	1.36
8-Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar	429	2.86	1.36
18-Kendi lehine kararlar çıkarmak için becerilerini kullanır	429	2.77	1.28
25-Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır.	429	2.51	1.20
Grup Ağırlıklı Ortalaması= 2.84			

<u>Kaçınma</u>	N	$\bar{X}$	SS
27-Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.	429	2.93	1.32
6-Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.	429	2.91	1.21
3-Bizlerle olan anlaşmazlığını açığa vurmamaya çalışır.	429	2.77	1.24
16-Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.	429	2.73	1.19
26-Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.	429	2.57	1.19
17-Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.	429	2.04	1.17
Grup Ağırlıklı Ortalaması= 2.68			

<u>Uzlaşma</u>	N	$\bar{X}$	SS
15-Bir uzlaşma sağlamak için bizleri görüşmeye davet eder.	429	2.95	1.16
4-Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.	429	2.91	1.28
7-Sorun ya da anlaşmazlığı bulmak için orta yol bulmaya çalışır.	429	2.90	1.21
10-Bizim isteklerimizi de dikkate alır.	429	2.80	1.26
14-Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için orta bir yol önerir	429	2.81	1.17
20-Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.	429	2.30	1.22
Grup Ağırlıklı Ortalaması= 2.65			

Ankara ili merkez ilçelerinde seçilen ortaöğretim okulu öğretmenlerinin aynı okullarda görev yapan müdürlerinin davranışlarının yarattığı stres düzeylerine bakıldığında en fazla stres yaratan davranışın “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder” ($\bar{X}=3.53$) maddesinin olduğu, en az stres yaratan davranışın ise “Kendileri ile karşılaşmaktan kaçınması” ($\bar{X}=2.04$) maddesinin olduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerine bakıldığında, en fazla stres yaratan stilin hükmetme olduğu; daha sonra sırasıyla ödün verme, tümleştirme, kaçınma ve uzlaşma stillerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu da beklenen bir sonuçtur. Çünkü üstünlük kurma yaklaşımı yaygın olarak yetkici bir yönetsel anlayışın hakim olduğu kurumlarda kullanılır. Ve kurumlarda bireyler arası ilişkileri etkileyen en önemli etkenlerden biri de liderliktir. Eğer yakından kontrol ve baskı varsa, ortam demokratik değilse stres ortaya çıkar. Bu durum da öğretmenlerde strese neden olur.

4.3. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi Arasındaki İlişki

Araştırmanın 3. alt problemi, “Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aramaktadır. Bu bölümde okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini kullanma derecesi ile öğretmende yarattığı stres düzeyi arasındaki ilişki durumu korelasyon tablo yardımıyla belirlenmeye çalışılmıştır.

Çatışma yönetim stilleriyle bu stillerin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi göstergeleri Tablo 4.3’te yer almaktadır. Tabloda yer alan korelasyon değerlerinden de anlaşıldığı gibi, çatışma yönetim stilleriyle bu stillerin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasında bütün çatışma yönetimi stillerinde 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır

Tablo-4.3.

**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				
	Tümleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Tümleştirme	-0.727**				
Ödün Verme		-0.636**			
Hükmetme			0.472**		
Kaçınma				-0.425**	
Uzlaşma					-0.649**

****:** $p < 0.01$

Müdürler tarafından kullanılan çatışma stillerinden yalnızca hükmetme ile bu stilin öğretmende yarattığı stres düzeyi arasında doğru yönde (pozitif korelasyon değerine sahip), bir ilişki gözlemlenirken diğer dört algılama şeklinde ters yönde ilişkiler gözlemlenmektedir. Diğer bir ifadeyle hükmetme stilini okul müdürü ne kadar çok kullanırsa öğretmenlerin stres düzeyi o ölçüde artmakta, ne kadar az kullanırsa o ölçüde düşmektedir. Buna karşı diğer dört algılama şeklinde ise stres düzeyi müdürlerin çatışma yönetim stillerini kullanma derecesi ile ters orantılı olarak değişmektedir. Okul müdürü tümleştirme, ödün verme, uzlaşma ve kaçınma stilini kullandıkça, öğretmenlerin stres düzeyi düşmekte; bu stilleri kullanım derecesi azaldıkça, öğretmenlerin stres düzeyi artmaktadır.

4.4. Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin Algıları

Araştırmanın 4. alt problemi, “Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri; öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, branş ve kıdemlerine göre değişiklik göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt amaca ilişkin olarak, bu bölümde öğretmenlerin bireysel

değişkenlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarına ilişkin bulgular verilmiştir.

4.4.a. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Durumları

Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo 4.4.a' da yer almaktadır.

Tablo incelendiğinde, hem bayan öğretmenlerin ($\bar{X}=2.67$) hem de erkek öğretmenlerin ($\bar{X}=2.85$) okul müdürünün tümleştirme çatışma yönetim stilini “ara sıra” kullandığını algıladıkları görülmüştür. Grupların aritmetik ortalama değerlerine göre yorum yapmak gerekirse; erkekler müdürlerin tümleştirme stilini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

Tümleştirmeye benzer bir sonuçta ödün verme için geçerlidir. Ödün verme stiline ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında; bayanların ($\bar{X}=2.37$) müdürün ödün verme stilini “az” erkeklerin ($\bar{X}=2.51$) ise “ara sıra” kullandığını algıladıkları görülmektedir. Bu stili de tümleştirme stilini olduğu gibi erkekler bayanlara göre daha fazla algılamaktadırlar.

Kaçınma stiline bakıldığında; bu stilin “ara sıra” kullanıldığı her iki cins tarafından da belirtilmiştir. Buna karşın aritmetik ortalamalar bu stili de erkeklerin ($\bar{X}=2.71$) bayanlara ($\bar{X}=2.62$) oranla daha fazla algıladıklarını göstermiştir.

Uzlaşma stilini hem bayanların hem erkeklerin “ara sıra” algılamalarına karşın aritmetik ortalamalar bu stili de erkeklerin ($\bar{X}=2.87$) bayanlara ($\bar{X}=2.74$) oranla daha fazla algıladıklarını göstermiştir.

Hükmetme stili bakımından her iki grubun da bu stilin “ara sıra” kullanıldığını algılamalarına rağmen; bayanların aritmetik ortalamalarının ($\bar{X}=2.92$)

erkeklerle ($\bar{X}=2.90$) göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buraya kadar incelenen diğer dört stilin aksine, bayanların erkeklerle göre daha fazla kullandığını algıladıkları tek stil hükmetme olmuştur.

Yine tablo incelendiğinde; bayan öğretmenlerin işaretledikleri seçenekler içerisinde en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma stiline **hükmetme** ($\bar{X}=2.92$) ve en düşük ortalamaya sahip stilin **ödün verme** ($\bar{X}=2.37$) olduğu görülürken, erkek öğretmenlerde ise en fazla aritmetik ortalamaya sahip stilin **hükmetme** ($\bar{X}=2.90$) ve yine en düşük ortalamaya sahip stilin **ödün verme** ($\bar{X}=2.51$) çatışma yönetimi stiline olduğu anlaşılmaktadır.

Bununla birlikte, bayan öğretmenlerle erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarına ilişkin olarak sorulan sorulara vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları arasındaki farkların manidar olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan t-testi sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesinde bir farklılık yoktur. Cinsiyet gruplarına ait ortalamalarda algılama durumu farklılık göstermemektedir

Tablo 4.4.a.

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

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	Öğretmenlerin Cinsiyeti				t	p
	Kadın (n=246)		Erkek (n=183)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Tümleştirme	2.67	1.115	2.85	1.047	-1.747	0.081
Ödün Verme	2.37	0.988	2.51	0.882	-1.549	0.122
Hükmetme	2.92	0.901	2.90	0.881	0.271	0.787
Kaçınma	2.62	0.856	2.71	0.744	-1.163	0.245
Uzlaşma	2.74	0.916	2.87	0.823	-1.537	0.125

*: $p<0.05$

Bu araştırmadan farklı olarak; Uğurlu (2001), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri” konulu araştırmasında öğretmenlerin cinsiyetine göre, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerinin hepsinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Demirbolat (1997), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” konulu araştırmasında da çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlı olarak bulunmuştur.

4.4.b. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Durumları

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo 4.4.b.’de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, evli öğretmenlerin işaretledikleri seçenekler içerisinde en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma stiline **hükmetme** ($\bar{X}=2.87$) ve en düşük ortalamaya sahip stiline **ödün verme** ($\bar{X}=2.48$) olduğu görülürken, bekar öğretmenlerde en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma stiline **hükmetme** ($\bar{X}=3.02$) ve en düşük ortalamaya sahip çatışma stiline ise **ödün verme** ($\bar{X}=2.30$) stili olduğu anlaşılmaktadır.

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.

Aritmetik ortalamalar incelendiğinde evlilerin ve bekarların çatışma yönetim stillerini algılama ortalamalarında farklılıklar göze çarpmıştır. Tümleştirme stiline ilişkin bulgulara bakıldığında; evlilerin ($\bar{X}=2.78$) bekarlara ($\bar{X}=2.66$) göre müdürün çatışma stilini daha çok tümleştirme olarak algıladıkları izlenimi edinilmektedir. Tümleştirme stiline benzer olarak ödün verme stiline de; evlilerin ($\bar{X}=2.48$)

bekarlara ($\bar{X}=2.30$) göre müdürün atma stilini daha çok ödün verme olarak algıladıkları izlenimi edinilmektedir. Kaçınma stiline bakıldığında; okul müdürünün evli öğretmenlerle ($\bar{X}=2.75$) olan atmalarını çözümlemede bekarlara ($\bar{X}=2.43$) oranla kaçınma stilini daha fazla kullandığı algılanmaktadır. Bir diğer benzer sonuç da uzlaşma için geçerlidir. Okul müdürünün evli öğretmenlerle ($\bar{X}=2.83$) olan atmalarını çözümlemede bekarlara ($\bar{X}=2.72$) oranla uzlaşma stilini daha fazla kullandığı algılanmaktadır. Hükmetme stilinde bu durum farklıdır. Hükmetme stilini bekarlar ($\bar{X}=3.02$) evlilere ($\bar{X}=2.87$) göre müdürün daha fazla kullandığını belirtmişlerdir. Aileyi, küçük bir örgüt gibi görürsek, ailede ortaya çıkan sorunları yönetmek de çoğu zaman problem çözme stiliyle olur. Evli ğretmenlerin eleriyle ve çocuklarıyla olan sorunları çözümlemede tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma stillerini kullanmaya daha fazla alıkın olmaları, okul müdürüyle ortaya çıkan atmalarında daha yapıcı olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

Evli öğretmenlerle bekar öğretmenlerin vermiş oldukları cevapların ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde manidar bir farkın olup olmadığının belirlenmesi için yapılan bağımsız örneklem t- testi sonucuna göre be atma grubundan sadece **dn verme** ($t = 1.906$ ve $p=0.044 < 0.05$ olduğu için) ve **kaçınma** ($t = 3.828$ ve $p=0.000 < 0.05$ olduğu için) atma gruplarında anlamlı bir farkın bulunduğu görülmüş, diğer üç atma grubunda ise evli ve bekar öğretmenlerin okul müdürlerinin atma yönetim stillerine ilişkin algılamalarına ilişkin cevaplara ait ortalamalar arasında farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 4.4.b.

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

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	Öğretmenlerin Medeni Durumu				t	p
	Evli (n=301)		Bekar (n=128)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Tümleştirme	2.78	1.110	2.66	1.037	1.044	0.297
Ödün Verme	2.48	0.981	2.30	0.847	1.906	0.044*
Hükmetme	2.87	0.904	3.02	0.857	-1.597	0.111
Kaçınma	2.75	0.782	2.43	0.835	3.828	0.000*
Uzlaşma	2.83	0.906	2.72	0.811	1.189	0.235

*: $p < 0.05$

**4.4.c. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma
Yönetim Stillerini Algılama Durumları**

Öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo 4.4.c.1.' de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, Fen Bilimleri öğretmenlerinin işaretledikleri seçenekler içerisinde en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma stiline **hükmetme** ($\bar{X}=2.97$), en düşük ortalamaya sahip stiline **ödün verme** ($\bar{X}=2.48$) olduğu, Sosyal Bilimleri öğretmenleri için en fazla ortalamaya sahip stiline **hükmetme** ($\bar{X}=2.87$), en düşük ortalamaya sahip stiline **ödün verme** ($\bar{X}=2.44$) olduğu, Yabancı Dil öğretmenleri için en fazla ortalamaya sahip stiline **hükmetme** ($\bar{X}=2.99$), en düşük ortalamaya sahip stiline **ödün verme** ($\bar{X}=2.33$) olduğu ve diğer branş öğretmenleri için en fazla ortalamaya sahip stiline **tümleştirme** ($\bar{X}=2.90$), en düşük ortalamaya sahip stiline **ödün verme** ($\bar{X}=2.46$) çatışma stili olduğu anlaşılmaktadır.

Buna göre, tüm branşlarda en düşük aritmetik ortalamaya sahip çatışma grubunun **ödün verme**, en yüksek ortalamaya sahip grubun ise Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler, Yabancı Diller branşlarında **hükmetme**, diğer branşlarda ise **tümleştirme** çatışma grubu olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4.4.c.1.

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

<u>ÇATIŞMA</u> <u>YÖNETİM</u> <u>STİLLERİ</u>	Fen Bilimleri (n=128)		Sosyal Bilimler (n=153)		Yabancı Diller (n=98)		Diğer (n=50)	
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
Tümleştirme	2.78	1.004	2.80	1.114	2.53	1.061	2.90	1.244
Ödün Verme	2.48	0.893	2.44	0.984	2.33	0.885	2.46	1.081
Hükmetme	2.97	0.844	2.87	0.968	2.99	0.828	2.73	0.883
Kaçınma	2.72	0.798	2.73	0.820	2.50	0.768	2.61	0.873
Uzlaşma	2.85	0.832	2.80	0.901	2.68	0.849	2.88	0.985

Tablo 4.4.c.2.'de de görüldüğü gibi öğretmenlerin branşlarına göre vermiş oldukları cevapların beş çatışma yönetimi stiline tamamlamada 0.05 anlamlılık düzeyinde manidar bir farkın bulunmadığı yapılan F testleri sonucunda tespit edilmiştir. Buna göre farklı branşlarda benzer algılamalar olduğu görülmüştür.

Uğurlu (2001), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri” konulu araştırmasında ise öğretmenlerin branşlarına göre, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerinden hükmetme alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılıklar olduğu, bunun dışındaki stillere ilişkin öğretmen algılarında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu sonuçlarla araştırma sonucu benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.4.c.2.

**Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim
Stillerini Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Guruplar arası	6.108	3	2.036	1.724	0.161
	Gurup içi	501.968	425	1.181		
	Toplam	508.077	428			
Ödün Verme	Guruplar arası	1.398	3	.466	0.518	0.670
	Gurup içi	381.975	425	.899		
	Toplam	383.373	428			
Hükmetme	Guruplar arası	2.882	3	.961	1.209	0.306
	Gurup içi	337.748	425	.795		
	Toplam	340.629	428			
Kaçınma	Guruplar arası	3.626	3	1.209	1.849	0.138
	Gurup içi	277.817	425	.654		
	Toplam	281.444	428			
Uzlaşma	Guruplar arası	2.077	3	.692	0.894	0.444
	Gurup içi	328.993	425	.774		
	Toplam	331.070	428			

***: p<0.05**

4.4.d. Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Durumları

Öğretmenlerin yaş grubuna göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo 4.4.d.1’de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin işaretledikleri seçenekler içerisinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip çatışma yönetimi stillerinin 25 yaşa kadar olan öğretmenlerde **hükmetme** ($\bar{X}=3.02$), 26-30 yaş grubunda **hükmetme** ($\bar{X}=3.03$), 31-35 yaş grubunda **uzlaşma** ($\bar{X}=2.90$), 36-40 yaş grubunda **hükmetme** ($\bar{X}=2.90$) ve 40 yaş üzeri öğretmen grubunda ise **uzlaşma** ($\bar{X}=2.91$) çatışma stili olduğu görülmektedir.

En düşük aritmetik ortalamaya sahip çatışma yönetimi stillerinin 25 yaşa kadar olan öğretmenlerde **ödün verme** ($\bar{X}=2.20$), 26-30 yaş grubunda **ödün verme** ($\bar{X}=2.43$), 31-35 yaş grubunda **ödün verme** ($\bar{X}=2.51$), 36-40 yaş grubunda **ödün verme** ($\bar{X}=2.39$) ve 40 yaş üzeri öğretmen grubunda ise yine **ödün verme** ($\bar{X}=2.50$) çatışma stili olduğu bulgulardan anlaşılmaktadır.

Okul müdürünün çatışma yönetim stilini en fazla tümleştirme ($\bar{X}=2.87$), ve ödün verme ($\bar{X}=2.51$) olarak algılayan grubun 31-35 yaş arasında olan yaş grubu; en fazla hükmetme ($\bar{X}=3.03$) olarak algılayan grubun 26-30 yaş arasında olan yaş grubu; en fazla kaçınma ($\bar{X}=2.85$) ve uzlaşma ($\bar{X}=2.91$) olarak algılayan grubun 40 yaş ve yukarısı olan öğretmen grubu olduğu izlenimi edinilmektedir. Bu sonuçlara bakarak yorum yapmak gerekirse, okul müdürünün bir çatışmada deneyimli öğretmenlere tümleştirme ve uzlaşma stilini kullanıyor olması öğretmenlerin yaşlarına saygı göstermesini ve meslekte tecrübeye değer verdiğini gösterir.

Tablo 4.4.d.1.

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

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	25 yaşa kadar (n=48)		26-30 (n=110)		31-35 (n=121)		36-40 (n=83)		40 yaş üzeri (n=67)	
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
Tümleştirme	2.61	0.992	2.72	1.133	2.87	1.072	2.57	1.077	2.86	1.118
Ödün Verme	2.20	0.794	2.43	0.933	2.51	0.908	2.39	1.013	2.50	1.041
Hükmetme	3.02	0.885	3.03	0.895	2.79	0.848	2.90	0.871	2.86	0.982
Kaçınma	2.52	0.770	2.62	0.833	2.63	0.821	2.68	0.818	2.85	0.759
Uzlaşma	2.73	0.773	2.79	0.929	2.90	0.822	2.61	0.876	2.91	0.949

Tablo 4.4.d.2’de de görüldüğü gibi öğretmenlerin yaş gruplarına göre vermiş oldukları cevapların beş çatışma yönetimi stiline tamamlanarak 0.05 anlamlılık düzeyinde manidar bir farkın bulunmadığı yapılan F testleri sonucunda tespit edilmiştir.

Tablo 4.4.d.2.

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

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Guruplar arası	6.229	4	1.557	1.316	0.263
	Gurup içi	501.848	424	1.184		
	Toplam	508.077	428			
Ödün Verme	Guruplar arası	3.840	4	.960	1.073	0.370
	Gurup içi	379.533	424	.895		
	Toplam	383.373	428			
Hükmetme	Guruplar arası	4.043	4	1.011	1.273	0.280
	Gurup içi	336.586	424	.794		
	Toplam	340.629	428			
Kaçınma	Guruplar arası	3.784	4	.946	1.444	0.218
	Gurup içi	277.660	424	.655		
	Toplam	281.444	428			
Uzlaşma	Guruplar arası	5.121	4	1.280	1.665	0.157
	Gurup içi	325.950	424	.769		
	Toplam	331.070	428			

*: p<0.05

4.4.e. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Durumları

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo 4.4.e.1’ de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin işaretledikleri seçenekler içerisinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip çatışma stili 0-5 yıl arası mesleki kıdem grubu öğretmenlerde **hükmetme** ($\bar{X}=3.03$), 6-10 yıl kıdem grubunda **hükmetme** ($\bar{X}=2.83$), 11-15 yıl kıdem grubunda **hükmetme** ($\bar{X}=2.89$), 16-20 yıl kıdem grubunda **hükmetme** ($\bar{X}=3.22$), 20 yıl üzeri kıdem grubunda ise **uzlaşma** ($\bar{X}=2.81$) çatışma stili olduğu görülmektedir.

En düşük aritmetik ortalamaya sahip çatışma gruplarının 0-5 yıl arası mesleki kıdem grubu öğretmenlerde **ödün verme** ($\bar{X}=2.37$), 6-10 yıl kıdem grubunda **ödün verme** ($\bar{X}=2.49$), 11-15 yıl kıdem grubunda **ödün verme** ($\bar{X}=2.48$), 16-20 yıl kıdem grubunda **ödün verme** ($\bar{X}=2.31$) ve 20 yıl üzeri kıdem grubunda ise yine **ödün verme** ($\bar{X}=2.32$) çatışma grubu olduğu bulgulardan anlaşılmaktadır.

Tablo 4.4.e.1.

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

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	0-5 yıl (n=100)		6-10 (n=151)		11-15 (n=102)		16-20 (n=37)		20 yıl üzeri (n=39)	
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
Tümleştirme	2.78	1.027	2.78	1.077	2.67	1.145	2.69	1.050	2.77	1.217
Ödün Verme	2.37	0.857	2.49	0.896	2.48	1.079	2.31	0.924	2.32	1.017
Hükmetme	3.03	0.879	2.83	0.867	2.89	0.865	3.22	0.842	2.68	1.053
Kaçınma	2.57	0.829	2.65	0.746	2.66	0.834	2.76	0.963	2.80	0.795
Uzlaşma	2.87	0.855	2.82	0.842	2.74	0.924	2.66	0.792	2.81	1.046

Tabloda da görüldüğü gibi, en fazla tümleşirme ($\bar{X}=2.78$) stilini 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası kıdeme sahip olanlar, ödün verme ($\bar{X}=2.49$) stilini 6-10 yıl arası kıdeme sahip olanlar, hükmetme ($\bar{X}=3.22$) stilini 16-20 yıl arası kıdeme sahip olanlar, kaçınma ($\bar{X}=2.80$) stilini 20 yaş ve üzeri deneyimliler; ve uzlaşma ($\bar{X}=2.87$) stilini 5 yıla kadar kıdeme sahip olanların algıladıkları izlenimi edinilmiştir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre çatışma yönetim stillerine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları arasında manidar bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.4.e.2’de yer almaktadır. Varyans analizi sonuçlarına göre, **hükmetme** çatışma grubunda 0.05 anlamlılık düzeyinde manidar bir farkın bulunduğu yapılan F testleri sonucunda tespit edilmiştir. Bu çatışma grubundaki, kıdem gruplarına ait okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini kullanma düzeyleri ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi grup ya da gruplar tarafından oluşturulduğunu ortaya çıkarmak için yapılacak ortalamaların çoklu karşılaştırma testlerinden hangisinin yapılacağını tayin etmek için, grup varyanslarının homojenliğini test eden Levene Varyansların Homojenliği testi uygulanacaktır. Bu test sonuçlarına göre,

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	P
Hükmetme	1.148	4	424	.333

$P = 0.333 > 0.05$ olduğu için hükmetme çatışma grubundaki kıdem gruplarına ait varyanslar homojen değildir, bu durumda tamhane çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre 20 yıl üzeri kıdem grubu gruplar arası ortalamaların farklılığının kaynağını oluşturmaktadır.

Tablo 4.4.e.2.

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

<u>ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ</u>	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi		F	p
Tümleştirme	Guruplar arası	0.901	4	0.225	0.188	0.944
	Gurup içi	507.175	424	1.196		
	Toplam	508.077	428			
Ödün Verme	Guruplar arası	2.144	4	0.536	0.596	0.666
	Gurup içi	381.229	424	.899		
	Toplam	383.373	428			
Hükmetme	Guruplar arası	8.052	4	2.013	2.566	0.038
	Gurup içi	332.578	424	.784		
	Toplam	340.629	428			
Kaçınma	Guruplar arası	1.904	4	0.476	0.722	0.577
	Gurup içi	279.539	424	.659		
	Toplam	281.444	428			
Uzlaşma	Guruplar arası	1.647	4	0.412	0.530	0.714
	Gurup içi	329.423	424	.777		
	Toplam	331.070	428			

*: p<0.05

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılama derecelerine bakıldığında, hükmetme stilinde farkın anlamlı olduğu bunun dışındaki stillere ilişkin ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Uğurlu (2001), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri” konulu araştırmasında da öğretmenlerin kıdemine göre, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim stillerinden tümleştirme ve hükmetme alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Demirbolat (1997), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” konulu

araştırmasında, Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Durumlar karşısında çatışma yaşandığını en yüksek yüzde oranıyla ifade eden grup mesleğin ilk 5 yılında olan öğretmenler tarafından oluşturulmaktadır. Çatışma yaratan durumlar karşısında çatışma yaşandığını en düşük yüzde oranıyla ifade eden grup ise kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerden oluşmaktadır.

4.5. Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Araştırmanın 5. alt problemi, öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, branş ve kıdemi gibi bireysel özelliklerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri ve düzeylere ilişkin anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi olarak düzenlenmiştir.

4.5.a. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri

Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine ilişkin bulgular Tablo 4.5.a’ da yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, bayan öğretmenlerin işaretledikleri seçenekler içerisinde en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma yönetim stiline **hükmetme** ($\bar{X}=2.94$) ve en düşük ortalamaya sahip stiline **kaçınma** ($\bar{X}=2.78$) olduğu görülürken, erkek öğretmenlerde yine en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma yönetim stiline **hükmetme** ($\bar{X}=2.70$) ve en düşük ortalamaya sahip stiline ise **kaçınma** ($\bar{X}=2.54$) stili olduğu anlaşılmaktadır.

Tablodan da anlaşıldığı gibi, erkeklerde tümleştirme ($\bar{X}=2.59$), ödün verme ($\bar{X}=2.66$), kaçınma ($\bar{X}=2.54$) ve uzlaşma ($\bar{X}=2.55$) stillerinden kaynaklanan stres düzeylerinin “az” olduğu; yine bayanlarda tümleştirme ($\bar{X}=2.85$), ödün verme ($\bar{X}=2.85$), kaçınma ($\bar{X}=2.78$) ve uzlaşma ($\bar{X}=2.80$) stillerinden kaynaklanan stres

düzeylerinin “az” olduğu; hükmetme stilinden kaynaklanan stres düzeyinin ise erkek ($\bar{X}=2.70$) ve bayanlarda ($\bar{X}=2.94$) “orta” olduğu bulunmuştur.

Bayan öğretmenlerle erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının kendilerinde yarattığı stres düzeyine ilişkin olarak sorulan sorulara vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları arasında beş çatışma stilinden **tümleştirme** ($p=0.018<0.05$), **hükmetme** ($p=0.031<0.05$), **kaçınma** ($p=0.013$) ve **uzlaşma** ($p=0.020<0.05$) çatışma stillerinde 0.05 anlamlılık düzeyinde manidar farkların mevcut olduğu bunların dışında kalan ödün verme çatışma stilinde ise grup ortalamaları arasında fark olmadığı ve dolayısıyla her iki grubun da aynı görüşü benimsediği gözlemlenmiştir. Buna göre, okul müdürleri çatışma yönetim stillerinden ödün verme stilini kullandığı zaman erkek ve bayan öğretmenlerde bu stilin yarattığı stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Buna rağmen okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden tümleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullanmaları halinde bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla etkilendikleri ve strese girdikleri söylenebilir.

Tablo 4.5.a.

**Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma
Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin
Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri**

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	Öğretmenlerin Cinsiyeti				t	p
	Kadın (n=246)		Erkek (n=183)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Tümleştirme	2.85	1.172	2.59	1.101	2.381	0.018*
Ödün Verme	2.85	1.170	2.66	1.039	1.799	0.073
Hükmetme	2.94	1.164	2.70	1.062	2.165	0.031*
Kaçınma	2.78	1.073	2.54	0.946	2.484	0.013*
Uzlaşma	2.80	1.145	2.55	1.024	2.344	0.020*

* : $p<0.05$

4.5.b. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine ilişkin bulgular Tablo 4.5.b’ de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, evli öğretmenlerin işaretledikleri seçenekler içerisinde en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma stiline **hükmetme** ($\bar{X}=2.78$) ve en düşük ortalamaya sahip stiline **kaçınma** ($\bar{X}=2.64$) olduğu görülürken, bekar öğretmenlerde en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma stiline **hükmetme** ($\bar{X}=2.96$) ve en düşük ortalamaya sahip çatışma grubunun ise **kaçınma** ($\bar{X}=2.77$) çatışma stili olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.5.b.

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

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	Öğretmenlerin Medeni Durumu				t	p
	Evli (n=301)		Bekar (n=128)			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Tümleştirme	2.71	1.157	2.81	1.130	-0.779	0.436
Ödün Verme	2.74	1.149	2.85	1.045	-0.977	0.329
Hükmetme	2.78	1.140	2.96	1.087	-1.507	0.133
Kaçınma	2.64	1.035	2.77	1.005	-1.185	0.237
Uzlaşma	2.65	1.131	2.79	1.023	-1.179	0.239

* :p<0.05

Evli öğretmenlerle bekar öğretmenlerin vermiş oldukları cevapların ortalamaları arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde manidar bir farkın olup olmadığının

belirlenmesi için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre beş çatışma stilinin tamamında grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır. Bu durumda evli ve bekar öğretmenlere ait okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı strese ilişkin aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığından, evli ve bekar öğretmenlerin stres algılamalarının birbirinden farksız olduğu %95 güvenirlilikle söylenebilir.

4.5.c. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri

Öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine ilişkin bulgular Tablo 4.5.c.1’de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma stilinin Fen Bilimlerinde **hükmetme** ($\bar{X}=2.84$), Sosyal Bilimlerde **hükmetme** ($\bar{X}=2.75$), Yabancı Dillerde **hükmetme** ($\bar{X}=2.99$) ve diğer branşlarda ise **ödün verme** ($\bar{X}=2.87$) stilinin olduğu görülmüştür. Buna göre hükmetme hariç tüm stillerin bütün branş öğretmenlerinde “az” seviyede stres yarattığını; hükmetme stilinin ise “orta” seviyede stres yarattığını söyleyebiliriz.

Tablo 4.5.c.1.

Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	Fen Bilimleri (n=128)		Sosyal Bilimler (n=153)		Yabancı Diller (n=98)		Diğer (n=50)	
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
Tümleştirme	2.72	1.074	2.66	1.185	2.87	1.141	2.77	1.241
Ödün Verme	2.67	1.049	2.73	1.172	2.91	1.088	2.87	1.184
Hükmetme	2.84	1.047	2.75	1.170	2.99	1.125	2.80	1.192
Kaçınma	2.62	0.976	2.66	1.063	2.76	1.001	2.71	1.104
Uzlaşma	2.64	1.045	2.63	1.127	2.85	1.100	2.74	1.162

Öğretmenlerin branşlarına göre çatışma yönetimi stillerine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları arasında manidar bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü Varyans Analizi Tablo 4.5.c.2’de yer almaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi branş öğretmenlerinin vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde manidar bir farkın olup olmadığının belirlenmesi için yapılan t- testi sonucuna göre beş çatışma stilinin hiç birisinde manidar bir farkın bulunmadığı anlaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle bütün çatışma stillerinde branş öğretmenlerinin okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini kullanma düzeylerine ilişkin olarak yaşadıkları stres düzeyleri konusunda aynı görüşleri paylaştıkları söylenebilir.

Tablo 4.5.c.2

Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar Arasındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Guruplar arası	2.676	3	0.892	0.674	0.568
	Gurup içi	562.202	425	1.323		
	Toplam	564.878	428			
Ödün Verme	Guruplar arası	3.868	3	1.289	1.029	0.379
	Gurup içi	532.361	425	1.253		
	Toplam	536.230	428			
Hükmetme	Guruplar arası	3.479	3	1.160	0.913	0.435
	Gurup içi	539.982	425	1.271		
	Toplam	543.461	428			
Kaçınma	Guruplar arası	1.194	3	0.398	0.376	0.771
	Gurup içi	450.208	425	1.059		
	Toplam	451.402	428			
Uzlaşma	Guruplar arası	3.450	3	1.150	0.948	0.417
	Gurup içi	515.585	425	1.213		
	Toplam	519.035	428			

* :p<0.05

4.5.d. Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri

Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine ilişkin bulgular 4.5.d.1’ de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin işaretledikleri seçenekler içerisinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip çatışma stillerinin 25 yaşa kadar olan öğretmenlerde **ödün verme** ve **hükmetme** ($\bar{X}=2.95$), 26-30 yaş grubunda **hükmetme** ($\bar{X}=2.90$), 31-35 yaş grubunda **hükmetme** ($\bar{X}=2.79$), 36-40 yaş grubunda **hükmetme** ($\bar{X}=2.91$) ve 40 yaş üzeri öğretmen grubunda ise **ödün verme** ($\bar{X}=2.69$) çatışma stili olduğu görülmektedir.

Bu sonuca bakarak bir yorum yapmak gerekirse; okul müdürü genç öğretmenlere okul kültürünü aşılama ve kendilerini önemsediğini göstermek için ödün verme stilini kullandığında “20-25 yaş” grubundakiler tecrübesiz oldukları için nasıl davranmaları gerektiğini bilmiyor olabilir ve bu da öğretmenlerde strese yol açıyor olabilir.

Tablo 4.5.d.1.

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

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	25 yaşa kadar (n=48)		26-30 (n=110)		31-35 (n=121)		36-40 (n=83)		40 yaş üzeri (n=67)	
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
Tümleştirme	2.90	1.206	2.77	1.130	2.67	1.126	2.77	1.211	2.65	1.114
Ödün Verme	2.95	1.131	2.79	1.058	2.72	1.138	2.77	1.180	2.69	1.113
Hükmetme	2.95	1.168	2.90	1.102	2.79	1.198	2.91	1.074	2.64	1.074
Kaçınma	2.85	0.991	2.69	0.981	2.58	1.008	2.78	1.162	2.59	0.979
Uzlaşma	2.82	1.100	2.73	1.082	2.66	1.106	2.74	1.177	2.55	1.040

En düşük aritmetik ortalamaya sahip çatışma stillerinin 25 yaşa kadar olan öğretmenlerde **uzlaşma** ($\bar{X}=2.82$), 26-30 yaş grubunda **kaçınma** ($\bar{X}=2.69$), 31-35 yaş grubunda **kaçınma** ($\bar{X}=2.58$), 36-40 yaş grubunda **uzlaşma** ($\bar{X}=2.74$) ve son olarak 40 yaş üzeri öğretmen grubunda ise **uzlaşma** ($\bar{X}=2.55$) çatışma stili olduğu bulgulardan anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin yaş gruplarına göre çatışma yönetimi stillerine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları arasında manidar bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü Varyans Analizi Tablo 4.5.d.2’de yer almaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi öğretmenlerin yaş gruplarına göre vermiş oldukları cevapların sonucunda çatışma yönetimi stillerinin tamamında 0.05 anlamlılık düzeyinde manidar bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 4.5.d.2.

Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar Arasındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Guruplar arası	2.466	4	0.616	0.465	0.762
	Gurup içi	562.413	424	1.326		
	Toplam	564.878	428			
Ödün Verme	Guruplar arası	2.411	4	0.603	0.479	0.751
	Gurup içi	533.819	424	1.259		
	Toplam	536.230	428			
Hükmetme	Guruplar arası	4.479	4	1.120	0.881	0.475
	Gurup içi	538.982	424	1.271		
	Toplam	543.461	428			
Kaçınma	Guruplar arası	4.038	4	1.009	0.957	0.431
	Gurup içi	447.364	424	1.055		
	Toplam	451.402	428			
Uzlaşma	Guruplar arası	2.454	4	0.614	0.504	0.733
	Gurup içi	516.581	424	1.218		
	Toplam	519.035	428			

* :p<0.05

4.5.e. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine ilişkin bulgular Tablo 4.5.e.1’ de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin işaretledikleri seçenekler içerisinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip çatışma stillerinin 0-5 yıl arası mesleki kıdem grubu öğretmenlerde **hükmetme** ($\bar{X}=2.93$), 6-10 yıl kıdem grubunda **hükmetme** ($\bar{X}=2.65$), 11-15 yıl kıdem grubunda **hükmetme** ($\bar{X}=2.97$), 16-20 yıl kıdem grubunda **hükmetme** ($\bar{X}=3.23$) ve 20 yıl üzeri kıdem grubunda ise **ödün verme** ($\bar{X}=2.61$) çatışma grubu olduğu görülmektedir.

En düşük aritmetik ortalamaya sahip çatışma stillerinin 0-5 yıl arası mesleki kıdem grubu öğretmenlerde **uzlaşma** ($\bar{X}=2.72$), 6-10 yıl kıdem grubunda **kaçınma** ($\bar{X}=2.50$), 11-15 yıl kıdem grubunda **uzlaşma** ($\bar{X}=2.79$), 16-20 yıl kıdem grubunda **tümleştirme** ($\bar{X}=3.02$) ve 20 yıl üzeri kıdem grubunda ise **uzlaşma** ($\bar{X}=2.45$) çatışma stili olduğu bulgulardan anlaşılmaktadır.

Tablo 4.5.e.1.

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Strese İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

<u>ÇATIŞMA</u> <u>YÖNETİM</u> <u>STİLLERİ</u>	0-5 yıl (n=100)		6-10 (n=151)		11-15 (n=102)		16-20 (n=37)		20 yıl üzeri (n=39)	
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
Tümleştirme	2.79	1.153	2.58	1.079	2.91	1.188	3.02	1.150	2.50	1.205
Ödün Verme	2.85	1.090	2.58	1.059	2.91	1.188	3.11	1.096	2.61	1.154
Hükmetme	2.93	1.121	2.65	1.045	2.97	1.182	3.23	1.067	2.59	1.224
Kaçınma	2.74	1.018	2.50	0.931	2.81	1.112	3.08	1.042	2.52	1.028
Uzlaşma	2.72	1.037	2.55	1.048	2.79	1.188	3.20	1.080	2.45	1.108

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre çatışma stillerine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları arasında manidar bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.5.e.2’de yer almaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi öğretmenlerin kıdem gruplarına göre vermiş oldukları cevapların **tümleştirme** çatışma stili hariç olmak üzere diğer çatışma stillerinin tamamında 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Grup ortalamaları arasındaki farkın kaynağının belirlenebilmesi için yapılacak çoklu karşılaştırma testi öncesinde göz önünde bulundurulması gereken varyansların eşitliği testi sonuçları şöyledir:

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
Tümleştirme	.384	4	424	.820
Ödün Verme	.633	4	424	.639
Hükmetme	1.157	4	424	.329
Kaçınma	1.526	4	424	.194
Uzlaşma	.843	4	424	.499

Bu sonuçlara göre, çatışma gruplarının hiçbirinde, kıdem grupları varyansları homojen değildir. Bu durumda eşit ya da homojen varyans varsayımı altında yapılan sheffe testi yerine, eşit olmayan varyanslar durumunda kullanılan Tamhane çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Bu teste göre, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma çatışma gruplarında kıdem gruplarının ortalamaları arasındaki farklılık, 6-10 ile 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin stres değerleri ortalamaları arasındaki anlamlı farklılıktan kaynaklanmaktadır. Bundan ziyade uzlaşma çatışma grubunda, 16-20 yıl ve 20 yıl üzeri kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Genel olarak farklılığı yaratan kıdem gruplarındaki öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetim şekillerinin yarattığı strese ilişkin olarak farklı cevaplar verdikleri ve bu öğretmenlerde müdürlerin çatışma yönetim şekillerinin yarattığı stresin farklı düzeylerde olduğu %95 güvenirlilikle söylenebilir.

Tablo 4.5.e.2.

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar Arasındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları

<u>ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ</u>	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Guruplar arası	12.266	4	3.067	2.353	0.053
	Gurup içi	552.612	424	1.303		
	Toplam	564.878	428			
Ödün Verme	Guruplar arası	13.500	4	3.375	2.738	0.028*
	Gurup içi	522.730	424	1.233		
	Toplam	536.230	428			
Hükmetme	Guruplar arası	15.811	4	3.953	3.176	0.014*
	Gurup içi	527.650	424	1.244		
	Toplam	543.461	428			
Kaçınma	Guruplar arası	14.134	4	3.534	3.426	0.009*
	Gurup içi	437.267	424	1.031		
	Toplam	451.402	428			
Uzlaşma	Guruplar arası	16.321	4	4.080	3.441	0.009*
	Gurup içi	502.714	424	1.186		
	Toplam	519.035	428			

*: p<0.05

Tamhane

Bağımlı Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Fark (I-J)	Standart Sapma	P
Hükmetme	0-5	6-10	,2743	,144	,418
		11-15	-4,46E-02	,157	1,000
		16-20	-,3010	,215	,810
		20+	,3363	,211	,782
	6-10	0-5	-,2743	,144	,418
		11-15	-,3189	,143	,252
		16-20	-,5754*	,205	,046
		20+	6,191E-02	,200	1,000
	11-15	0-5	4,459E-02	,157	1,000
		6-10	,3189	,143	,252
		16-20	-,2564	,214	,925
		20+	,3808	,210	,651
	16-20	0-5	,3010	,215	,810
		6-10	,5754*	,205	,046
		11-15	,2564	,214	,925
		20+	,6373	,256	,165
	20+	0-5	-,3363	,211	,782
		6-10	-6,19E-02	,200	1,000
		11-15	-,3808	,210	,651
		16-20	-,6373	,256	,165
Kaçınma	0-5	6-10	,2411	,131	,456
		11-15	-7,71E-02	,143	1,000
		16-20	-,3399	,195	,624
		20+	,2196	,192	,951
	6-10	0-5	-,2411	,131	,456
		11-15	-,3181	,130	,169
		16-20	-,5810*	,186	,031
		20+	-2,15E-02	,182	1,000
	11-15	0-5	7,706E-02	,143	1,000
		6-10	,3181	,130	,169
		16-20	-,2629	,195	,895
		20+	,2966	,191	,775
	16-20	0-5	,3399	,195	,624
		6-10	,5810*	,186	,031
		11-15	,2629	,195	,895
		20+	,5595	,233	,194
	20+	0-5	-,2196	,192	,951
		6-10	2,151E-02	,182	1,000
		11-15	-,2966	,191	,775
		16-20	-,5595	,233	,194
Uzlaşma	0-5	6-10	,1770	,140	,877
		11-15	-7,08E-02	,153	1,000
		16-20	-,4794	,210	,208
		20+	,2746	,206	,873
	6-10	0-5	-,1770	,140	,877
		11-15	-,2478	,140	,610
		16-20	-,6563*	,200	,016
		20+	9,764E-02	,196	1,000
	11-15	0-5	7,078E-02	,153	1,000
		6-10	,2478	,140	,610
		16-20	-,4086	,209	,458
		20+	,3454	,205	,685
	16-20	0-5	,4794	,210	,208
		6-10	,6563*	,200	,016
		11-15	,4086	,209	,458
		20+	,7540*	,250	,036
	20+	0-5	-,2746	,206	,873
		6-10	-9,76E-02	,196	1,000
		11-15	-,3454	,205	,685
		16-20	-,7540*	,250	,036

*. Ortalama farkları 0,05 anlamlılık seviyesinde önemlidir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu son bölümünde yapılan uygulamadan sonuçlar çıkarılacak ve önerilerde bulunulacaktır.

SONUÇLAR

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 hükmetme stilini; daha sonra sırayla uzlaşma, tümleştirme, kaçınma ve ödün verme stilini kullandıklarını düşünmektedirler.

2. Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerine bakıldığında, en fazla stres yaratan stilin hükmetme olduğu; daha sonra sırasıyla ödün verme, tümleştirme, kaçınma ve uzlaşma stillerinin olduğu sonucuna varılmıştır.

3. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakıldığında bütün stiller anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin stres düzeyleri ile ters yönde bir ilişkiye sahipken, hükmetme stili düz yönde bir ilişkiye sahiptir.

4. Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, branş, yaş ve kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarına bakıldığında aşağıdaki sonuçlar çıkmıştır.

a) Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılama derecelerine bakıldığında, bütün çatışma yönetimi stillerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

b) Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılama derecelerine bakıldığında, ödün verme ve kaçınma stillerinde farkın anlamlı olduğu, diğer stillerde ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

c) Öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılama derecelerine bakıldığında, fen bilimleri, sosyal bilimler, yabancı diller ve diğer branş öğretmenlerinin okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

d) Öğretmenlerin yaş gruplarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılama derecelerine bakıldığında, çatışma yönetimi stillerinin tamamında farkın anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

e) Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılama derecelerine bakıldığında, hükmetme stilinde farkın anlamlı olduğu bunun dışındaki stillere ilişkin ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

5. Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, branş, yaş ve kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında aşağıdaki sonuçlar çıkmıştır.

a) Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine bakıldığında; tümleştirme, hükmetme kaçınma ve uzlaşma stillerinde farkın anlamlı olduğu bunun dışında kalan ödün verme çatışma stiline de ise farkın anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

b) Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine bakıldığında, beş çatışma stiline hepsinde grupların aritmetik ortalamaları arasında farkların anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

c) Öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine bakıldığında, beş çatışma stiline hiç birinde farkın anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

d) Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine bakıldığında, çatışma yönetimi stillerinin tamamında farkın anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

e) Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine bakıldığında, tümleştirme çatışma stili hariç olmak üzere bunun dışında kalan çatışma yönetimi stillerinde farkın anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına bakılarak okul müdürleri için şu önerilerde bulunmak mümkündür.

1. Ortaöğretim kurumlarında, öğretmenlerin çalıştıkları okulu ideal bir yer olarak görmelerini sağlamak için öğretmenlerin beklentileri bilinmeli ve bu beklentilere göre okul müdürleri öğretmenlerle olan ilişkilerini düzenlemelidir.

2. Çatışma yönetimi konusunda, müdür ve öğretmenler arasındaki anlayış farkını en aza indirmek için müdür ve öğretmenler sık sık bir araya gelerek aralarındaki iletişimi güçlendirmelidirler. Öğretmenlerin fikirlerini açıkça ifade etmelerini sağlayacak iletişim yolları kullanılmalıdır.

3. Okullarda yaşanan çatışmaların çoğunlukla karar alma aşamasında gerçekleştiği göz önüne alınırsa, kararların alımında objektifliği sağlamak için, karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşmelidir. Aynı zamanda karmaşayı önlemek için öğretmenlerin görevleriyle ilgili belirsiz konularda kendileriyle ilgili karar verebilmeleri için onlara okul müdürleri tarafından inisiyatif verilmelidir.

4. Okul müdürlerinin uzlaşmacı davranışlarını arttırmak ve öğretmenlerin stres düzeylerini azaltmak için okul müdürlerine çatışma yönetiminin özellikle tümleştirme boyutu ile ilgili seminerler düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

AKÇAY, R. C. (1996). **Okul Yönetimi**. Çanakkale.

AKDAĞ, Ö. (1990). **Bankalarda Gruplar Arası Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi**. Konya: S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

AKGÜN, E. (1999). **Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetimde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.

ARSEVEN, A. D. (2001). **Alan Araştırma Yöntemi**. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

ASHWORTH, M. A. (1990). *A Study of Conflict Management Styles of Principals and Superintendents In The Public Schools of Ohio*. **Dissertation Abstracts International**. Vol.50, No:8.

AYDIN, M. (1994). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

AYDIN, M. (1984). **Örgütlerde Çatışma**. Bas-Yay, Ankara.

BALCI, İ. (1997). *Eğitim Örgütlerinde Çatışma*. **Eğitim Yönetimi**. (213), 34.

BALTAŞ, A. ve Z. BALTAŞ. (2000). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. İstanbul: Remzi Kitabevi.

BAŞARAN, İ. E. (1991). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Kadioğlu Matbaası

BAŞARAN, İ. E. (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetmel Davranış**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

BAYRAK, S. (1992). **Örgüt Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi**. Erzurum: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BİLLINGSLEY, B. ; L. H. CROSS. (1992). *Predictors of Commitment, Job Satis, Faction and Intent to Stoy in Teaching: A Comparison of General and Special Educators*. **The Journal of Special Education**. 25- 4, s. 453- 471.

BORG, M. ; R. J. RİDDİNG. (1993). *Occupational Stres and Job Satisfaction Among School Administrators*. **Journal of Educational Administration**. 31-1, s.4- 21.

BRALLİER, L. (1982). **Transition And Transformation: Successfully Managing Stress**. Kingsport Press.

CAMPBELL, G. M. (1994). *Secondary School Principals and Conflict Handling Styles*. (Doctoral Dissertation, University of Houston, 1993). **Dissertation Abstracts International**. Vol.54, s.2813A.

CAN, H. (1994). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi

CAN, H. (2002). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi

DEMİR, K. (1997). **Ortaöğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin İş Stresi**. Ankara: Ankara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DEMİRBOLAT, A. (1997). **İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**. Ankara: Hacettepe Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

ELMA, C. (1998). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri**. Ankara: Ankara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ERDOĞAN, İ. (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:266.

ERDOĞAN, İ. (1997). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi

ERDOĞAN, İ. (2003). **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

EREN, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayın.

ERGİN, C. (1999). **İç Çatışmaların İkili Çatışmaların Çözümündeki Rolü**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

ERTEKİN, Y. (1981). **Örgüt İklimi**. Ankara: TODAİE Yayın.

ERTEKİN, Y. (1982). **Örgütsel Çatışma. Yönetim Psikolojisi 2**. Ankara: TODAİE Yayın, No:201.

ERTÜRK, M. (1994). *Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri ve Çatışmanın Yönetimi*. Erciyes Ün. İİBF Dergisi, Sayı:11, Aralık.

ERTÜRK, M. (2000). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

GÜMÜŞELİ, A. İ. (1994). **İzmir İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri**. Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.(Yayınlanmamış Doktora Tezi).

GÜMÜŞELİ, A. İ. (2001). **Öğretmenlerde Stres Yaratan Faktörler**. İstanbul: (Yayınlanmamış Araştırma).

JOHNSON, P. E. (1991). *Conflict In School Organizations and Its Relationship to School Climate*. **Dissertation Abstracts International**. Vol.52, No:2.

KAPTAN, S. (1999). **Bilimsel Araştırma Teknikleri**. Ankara: Gazi Büro Yayınları

KARA, İ. (1995). **Orta Dereceli Okullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi**. Diyarbakır: Dicle Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KARASAR, N. (2002). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

KARGILI, İ. H. (1992). **M.E.B. Merkez Örgütündeki Yönetici ve Uzmanların Görevlerine İlişkin Sorunları**. Anlara: H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KARİP, E. (1999). **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Pegem A yayınları.

KARİP, E. (2000). **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Pegem A yayınları.

KAYA, O. (1998). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri**. Bolu: A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KILINÇ, T. (1985). **Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri**. **İşletme Fakültesi Dergisi**, c. 14, s. 1, Nisan.

KILINÇ, T. (1986). **Örgütlerde Çatışma: Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi**. **İst. Üniv. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, Kasım.

KILINÇ, T. (1992). **Çatışma Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.

KİTİŞ, M. N. (1995). **Stres Yönetimi ve Yüksekokul Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemlerine İlişkin Bir Araştırma**. İstanbul: İ.Ü. İşletme fakültesi, Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KOÇEL, M. (1999). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınevi

KOÇEL, T. (1998). **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yenilenmiş 6.Basım.

KORKMAZ, M. (1994). **Örgütlerde Çatışma Ve Nedenleri..** Ankara: G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

ÖZALP, İ. (1989). *Örgütlerde Çatışma*. **Anadolu Ün. İİBF Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, Haziran

ÖZDAYI, N. (1990). **Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi**. İstanbul: İstanbul Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

PEHLİVAN, İ. (1993). **Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları**. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

PULLİS, M. (1992). *An Analysis of The Occupational Stres of Teachers of The Behaviorally Disordered: Sources, Effects and Strategies for Coping*. **Behavioral Disorders**. 17: 3, s. 191-201.

RAHİM, M. A. (1983). **Managing Conflict in Complex Organizations**. In D. W. Cole (Ed), *Conflict Resolution Technology*. Organizational Development Institute. Cleveland, Ohio.

RAHİM, M. A. (1992). **Managing Conflict in Organizations**. Praeger, Westport, Connecticut.

SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ. (2001). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi.

SARPKAYA, R. (2002). *Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay*. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, (31), 414-429.

SELYE, H. (1974). **Stress Without Distress**. J. B. Lippincott Co., New York, 39.

SOLMUŞ, T. (2001). *Örgütlerde Kişiler Arası ve Gruplar Arası Çatışmalar ve Yönetimi*. **Türk Psikoloji Bülteni** (20), 40-49.

ŞAHİN, N. H. (1998). *Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*. Ankara: **Türk Psikologlar Derneği Yayınları**, No: 2, 3. Basım.

ŞİMŞEK, M. Ş. (1999). **Yönetim Ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayınları.

TAŞTAN, S. *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*.

[<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale.htm>] Erişim Tarihi: 24.11.2003

TAYMAZ, H. (2003). **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

TENGİLİMOĞLU, D. (1991). *Kişiler Arası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri*. **TODAİE Dergisi**. Cilt 24, sayı 2. Ankara: DİE Matbaası.

TİKİCİ, M. ve M. DENİZ. (1993). **Örgütsel Davranış**. Malatya: Özmert Ofset.

TULUNAY, N. (1990). **Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri İle İlgili Bir Araştırma**. İstanbul: İstanbul Ü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

UĞURLU, F. (2001). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri.** İzmir: Dokuz Eylül Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

URAL, A. (1997). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışma Yönetme Yöntemleri.** Bolu: A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

YEŞİLYURT, N. (1991). **Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması.** İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

YILDIRIM, İ. (1993). *Eğitim Örgütlerinde Çatışmaların Davranışsal Boyutu.* **Dicle Üniv. Eğt. Fak. Dergisi,** Sayı:1, Mayıs.

YİĞİT, A. (1996). **İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları.** Ankara: Ankara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

EKLER

Ek–1: Tümleştirme, dn Verme, Hükmetme, Kaçınma, Uzlaşma

Boyutlarında Yer Alan İfadelerin Toplam Madde Korelasyonları ve

Boyutlara İlişkin Cronbach Alpha Değerleri.

Ek–2: Anket Formu

Ek–3: Valilik İzni

Ek-1: Tümleştirme, dn Verme, Hükmetme, Kaçınma, Uzlaşma Boyutlarında Yer Alan İfadelerin Toplam Madde Korelasyonları ve Boyutlara İlişkin Cronbach Alpha Değerleri

Boyut	Madde No	Toplam Madde Korelasyonu	Cronbach Alpha
Tümleştirme	Madde 1	0.3680	0.7817
	Madde5	0.5841	
	Madde 12	0.5693	
	Madde 22	0.3870	
	Madde 23	0.4758	
	Madde 28	0.3900	
Ödün Verme	Madde 2	0.3952	0.8120
	Madde 11	0.6439	
	Madde 13	0.5814	
	Madde 19	0.4946	
	Madde 24	0.5131	
Hükmetme	Madde 8	0.6582	0.8942
	Madde 9	0.5416	
	Madde 18	0.6074	
	Madde 21	0.5694	
	Madde 25	0.7900	
Kaçınma	Madde 3	0.5847	0.7994
	Madde 6	0.4498	
	Madde 16	0.6259	
	Madde 17	0.6842	
	Madde 26	0.4904	
	Madde 27	0.3669	
Uzlaşma	Madde 4	0.3327	0.8624
	Madde 7	0.8022	
	Madde 10	0.7350	
	Madde 14	0.5723	
	Madde 15	0.4377	
	Madde 20	0.7800	

Ek-2: Anket Formu

Sayın meslektaşım,

Bu anket “Ortaöğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisini” belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel ve mesleki bilgileri içeren sorular, ikinci bölümde ise okul müdürünün çatışma yönetim stilleri ve bu çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisini içeren sorular yer almaktadır.

Bu araştırma için ayırdığınız zaman ve katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Hülya ACAR
Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız:

☐ 25 yaşa kadar, ☐ 26–30 yaş, ☐ 31–35 yaş, ☐ 36–40 yaş, ☐ 40 yaş yukarısı

3. Medeni Durumunuz:

☐ Evli ☐ Bekar

4. Branşınız:

☐ Fen Bilimleri (Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik)
☐ Sosyal Bilimler (Edebiyat, Tarih, Coğrafya, Felsefe Grubu, Din Kültürü)
☐ Yabancı Diller
☐ Diğerleri (Resim, Müzik, Beden Eğitimi...)

5. Meslek Kıdeminiz:

☐ 0–5 yıl, ☐ 6–10 yıl, ☐ 11–15 yıl, ☐ 16–20 yıl, ☐ 20 yıl ve yukarısı

BÖLÜM II

da üst-üst çatışmalarda üstler tarafından gösterilen bazı davranış biçimleri yer almaktadır. Bu davranışlardan her birinin müdürünüz tarafından sıklıkla gösterildiğini" sol taraftaki kutulardan uygun olan birini işaretleyerek belirtiniz. Bu davranışın sizde yarattığı "stres düzeyi"ni ise sağ taraftaki kutulardan uygun olan birini işaretleyerek belirtiniz.

DAVRANIŞ GÖSTERME SIKLIĞI					DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	DAVRANIŞIN YARATTIĞI STRES DÜZEYİ				
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)
()	()	()	()		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 isteklerimizi koşulsuz benimser.	()	()	()	()	()
()	()	()	()		12. Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle bir bilgi alış-verişi yapar.	()	()	()	()	()

GÖSTERME SIKLIĞI	DAVRANIŞ BİÇİMLERİ				DAVRANIŞIN YARATTIĞI STRES DÜZEYİ				
	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	()	()	()	()	()
	()	()	()	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	()	()	()	()	()

20.12.2005 ✓

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı

Sayı : B.08.0.APK.0.03.05.01-01/ 8225

16/12 /2005

Konu : Araştırma İzni

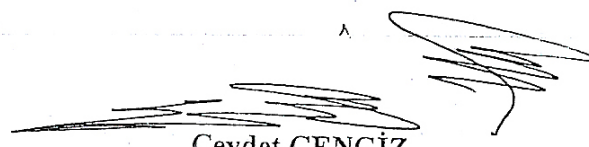
ANKARA VALİLİĞİNE
(İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

İlgi : Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün 24.11.2005 tarih ve 11822 sayılı yazısı.

Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Hülya ACAR'ın "Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisinin İncelenmesi" konulu tez anketini EK-2 listede belirtilen iliniz merkez ilçelerinde bulunan okullarda uygulama izin talebi incelenmiştir.

Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü tarafından kabul edilen ve ekte gönderilen 3 sayfa 28 sorudan oluşan anketin araştırmacı tarafından uygulanmasında Bakanlığımızca sakınca görülmemektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.



Cevdet CENGİZ

Bakan a.

Müsteşar Yardımcısı

EK :

EK - 1 Anket (3 Sayfa)

EK - 2 Okul Listesi (1 Sayfa)

1820
21.12.2005

MILLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI	
Gelen Evrakın R. No	3862
Gelen Evrakın 2011 121. 3862	
Etilen Tarih	21.12.2005
Etilen Yıl	2005
Etilen Ay	12
Etilen Gün	21
Etilen Saat	14

