

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BİLİM DALI

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN VE SINIF
ÖĞRETMENLERİNİN ÇATIŞMA ÇÖZME BECERİLERİ İLE
STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kamile Özge YILMAZ

İstanbul
Aralık, 2015

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BİLİM DALI

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN VE SINIF
ÖĞRETMENLERİNİN ÇATIŞMA ÇÖZME BECERİLERİ İLE
STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kamile Özge YILMAZ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hatice VATANSEVER BAYRAKTAR

İstanbul
Aralık, 2015

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd.Doç.Dr. Hatice VATANSEVER BAYRAKTAR (Danışman)



Üye

Prof. Dr. Cihangir DOĞAN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Bilal YILDIRIM



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. İbrahim GÜNEY

Enstitü Müdürü V.

ÖNSÖZ

Her toplum bireylerini eğiterek, onların toplumla uyumlu ve topluma katkıda bulunacak biçimde yetişmelerini amaçlar. Günümüzde endüstrileşmiş toplumlarda bu işlevi eğitim kurumları olan okullar üstlenmiştir. Bireylerin bu eğitime ilk adımı attıkları ilkokulların önemli iki yapı taşı olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin bu süreçteki rolleri küçümsenemeyecek kadar büyüktür. Bu karışık ve çok boyutlu etkileşim sürecinde ise yönetici ve öğretmenlerimizin içinde buldukları gerek örgütsel gerekse bireysel stres ortamıyla birlikte; karşılıklı etkileşimin kaçınılmaz sonuçlarından olan çatışma olgusuyla başa çıkmaları verimli bir eğitim ortamı oluşturulması açısından önemlidir. Bu araştırma kapsamında; ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin stresle başa çıkma yöntemleri ile çatışma çözme becerileri arasındaki ilişki çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir.

Bu çalışmada beni bilgilendiren ve bana yol gösteren değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Hatice VATANSEVER BAYRAKTAR'a, projem boyunca araştırmamda desteklerini hep yanımda hissettiğim değerli arkadaşlarıma ve hayatta her konuda bana emeği geçen değerli aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Kamile Özge YILMAZ

Aralık 2015

ÖZET

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN VE SINIF ÖĞRETMENLERİNİN ÇATIŞMA ÇÖZME BECERİLERİ İLE STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kamile Özge YILMAZ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hatice VATANSEVER BAYRAKTAR

Aralık 2015, 123 sayfa+ XIII

Çatışma, farklı fikirdeki bireyler arasındaki etkileşimin doğal ve kaçınılmaz bir sonucudur. Ortaya çıkan bu çatışmayı yönetim biçimi ise bu kaçınılmaz sonucun faydasını veya zararını ortaya koymaktadır. Çatışma ortamının meydana getirdiği en önemli çıktılardan birisi olan stres ise bireylerin üstesinden gelmesi gereken diğer önemli bir olgudur.

Bu çalışmanın amacı, işi gereği çevresindeki bireyler ile sürekli çok boyutlu etkileşim içerisinde bulunan ilkokul yöneticileri ve öğretmenlerinin çatışma çözme becerileri ile maruz kaldıkları stres ile başa çıkma yöntemleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesidir. Araştırma yedi coğrafi bölgede bulunan 14 ilkokulda görev yapan 47 ilkokul yöneticisi ile 191 ilkokul öğretmenini kapsamaktadır.

Bu çalışmada, stresle başa çıkma yöntemlerini belirlemek için Aydın'ın (2008) geliştirdiği "*Stresle Başa Çıkma Yöntemleri*" ölçeği; çatışma çözme yöntemlerini belirlemek için ise Gümüşeli (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "*Çatışma Çözme Becerileri*" ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda veriler analiz edildiğinde, yönetici ve sınıf öğretmenlerinin stresle başa çıkma yöntemi olarak en fazla kendine güvenli yaklaşımı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte bekar yöneticilerin boyun eğici yaklaşımı, erkek ve 40-45 yaş aralığındaki yöneticilerin iyimser yaklaşımı daha fazla tercih ettikleri; evli öğretmenlerin çaresizlik yaklaşımı, erkek ve 46 yaş üzeri öğretmenlerin iyimser yaklaşımı, 21 ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenlerin boyun eğici yaklaşımı ve Güney Doğu

Anadolu Bölgesi'nde görev yapan öğretmenlerin çaresizlik yaklaşımını daha fazla tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Çatışma çözme becerilerine baktığımızda, gerek yöneticilerin gerek sınıf öğretmenlerinin çatışma çözme yaklaşımı olarak tümleştirme yaklaşımını tercih ettikleri görülmektedir. Bununla birlikte bekar ve Doğu Anadolu Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin hükmetme yaklaşımını tercih ederken; 34-39 yaş aralığındaki ve 21 yıl üzeri hizmet süresi olan öğretmenlerin ödün verme yaklaşımını tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Çatışma, Stres, Çatışma Yönetimi, Stres Yönetimi

ABSTRACT**RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT HANDLING SKILLS AND
COPING WITH STRESS STYLES OF ELEMENTARY SCHOOL
MANAGERS AND TEACHERS'****Kamile Özge YILMAZ****Thesis Advisor: Asst. Prof. Hatice VATANSEVER BAYRAKTAR****December 2015, 123 Pages+ XIII**

Conflict is natural and inevitable conclusion of interaction of between the individuals who have different ideas. Management skill of this emergent conflict puts forward benefits or damages of this inevitable conclusion. Stress that is one of the most important outputs which is brought about by conflict environment.

The purpose of this work is research of the relations in terms of different dimensions between conflict management skills and stress handling skills of elementary school managers and teachers who are exposed to continuously multi-dimension interaction with their environment because of working requirement. This study includes 47 elementary school managers and 191 elementary school teachers who serve 14 cities of seven geographic regions in Turkey.

With the scope of this study, in order to determine stress coping styles and conflict handling skills, "Coping with Stress Styles" questionnaire, which it has been developed by Aydın (2008) and "ROCI-II Conflict Handling Skills" questionnaire, which it has been translated to Turkish by Gumuşeli (1999), has been applied to sample group. As a result of analysis; it has been detected that managers and teachers preferred primarily self-confident approach for coping with stress. At the same time; it has been concluded that submissive approach was preferred by single managers, optimistic approach by male and 40-45 years old range managers; helpless approach was preferred by married teachers, optimistic approach by male and 46 years above teacher, submissive approach by 21 years above service time and helpless approach

was preferred by teachers who were served in South East Anatolia Region. When we look at the conflict handling skills; it has been seen that both of managers and teachers have preferred collaboration approach as the most effective way for conflict handling. At the same time; it has been concluded that competing approach was preferred by single managers who were served in East Anatolia Region; accommodating approach was preferred by teachers who were 34-39 years old range and has 21 years above service time.

Key Words: Conflict, Conflict Management, Stress, Stress Management.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO LİSTESİ	x

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1. Problem	3
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	6

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
2.1. Stres ve Stres Yönetimi	8
2.1.1. Stres	8
2.1.1.1. Stresin Tanımı	9
2.1.1.2. Stresin Kaynakları	11
2.1.1.2.1. Kişisel Stres Kaynakları	11
2.1.1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları	13
2.1.1.2.3. Dış Çevre Bağlantılı Stres Kaynakları	14
2.1.1.3. Stresin Oluşumu ve Aşamaları	16
2.1.1.4. Stresin Belirtileri	17
2.1.1.5. Stresin Sonuçları	18
2.1.1.5.1. Stresin Olumlu Sonuçları	19
2.1.1.5.2. Stresin Olumsuz Sonuçları	20

2.1.2. Stres Yönetimi	21
2.1.2.1. Bireysel Stres Yönetimi.....	23
2.1.2.1.1. Fiziksel Egzersiz	23
2.1.2.1.2. Solunum Egzersizi	24
2.1.2.1.3. Biyolojik Geri Besleme	25
2.1.2.1.4. Gevşeme	25
2.1.2.1.5. Meditasyon	25
2.1.2.1.6. Davranış Değişirme	26
2.1.2.1.7. Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılma.....	26
2.1.2.1.8. Masaj.....	26
2.1.2.1.9. Dua ve İbadet.....	27
2.1.2.1.10. Sağlıklı Beslenme	27
2.1.2.2. Örgütsel Stres Yönetimi	27
2.1.2.2.1. Duygusal İklim Denetimi	28
2.1.2.2.2. Sosyal Destek Sağlama.....	28
2.1.2.2.3. Çalışan Rollerinin Yeniden Belirlenmesi	29
2.1.2.2.4. Çalışanlara Yardım Programı	29
2.2. Çatışma ve Çatışma Yönetimi	30
2.2.1. Çatışma.....	30
2.2.1.1. Çatışmanın Tanımı	30
2.2.1.2. Çatışmanın Nedenleri	32
2.2.1.3. Çatışmanın Önemi.....	34
2.2.1.4. Çatışma Türleri.....	35
2.2.1.4.1. Bireysel Çatışma	35
2.2.1.4.2. Bireylerarası Çatışma.....	36
2.2.1.4.3. Bireylerarası ve Gruplararası Çatışma.....	37
2.2.1.4.4. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma	37
2.2.2. Çatışma Yönetimi.....	38
2.2.3. Eğitim Kurumlarında Çatışma.....	41
2.2.3.1. Eğitim Kurumlarında Çatışmanın Nedenleri.....	41
2.2.3.1.1. Çalışma Koşulları	43
2.2.3.1.2. Ücret	44

2.2.3.1.3. Çalışma Arkadaşları.....	44
2.2.3.1.4. Yönetim	44
2.2.3.1.5. Yükselme Olanakları	44
2.2.3.1.6. Yaş	45
2.2.3.1.7. Kıdem	45
2.2.3.1.8. Cinsiyet.....	45
2.3. İlgili Araştırmalar	46

BÖLÜM III

YÖNTEM	49
3.1. Araştırmanın Modeli	49
3.2. Evren ve Örneklem	49
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	49
3.4. Verilerin Toplanması	53
3.5. Verilerin Çözümlemesi	53

BÖLÜM IV

BULGULAR	55
4.1. Grubun Demografik Verilerine İlişkin Bulgular.....	55
4.2. Stresle Başa Çıkma Yöntemlerine Yönelik Bulgular.....	59
4.3. Çatışma Çözme Becerilerine Yönelik Bulgular.....	79

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER	101
5.1. Sonuç	101
5.2. Tartışma	103
5.3. Öneriler	105
KAYNAKÇA	108
EKLER	117
ÖZGEÇMİŞ	123

TABLO LİSTESİ

Tablo-3.3.1: Evren - Örneklem Dağılımı	50
Tablo-3.3.2: Ölçek Aritmetik Ortalama Dağılımı	53
Tablo-3.5.1: Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeği Alt Faktör Güvenilirlik Analizleri ...	54
Tablo-3.5.2: Çatışma Çözme Becerileri Ölçeği Alt Faktör Güvenilirlik Analizleri	54
Tablo-3.5.3: Ölçek Güvenilirlik Analizleri	54
Tablo-4.1.1: Örneklem Grubunun Cinsiyetlere Göre Dağılımı	55
Tablo-4.1.2: Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	55
Tablo-4.1.3: Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı	55
Tablo-4.1.4: Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	56
Tablo-4.1.5: Örneklem Grubunun Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	56
Tablo-4.1.6: Örneklem Grubunun Statülerine Göre Dağılımı	56
Tablo-4.1.7: Örneklem Grubunun Bölgelere Göre Dağılımı	57
Tablo-4.1.8: Örneklem Grubunun İllere Göre Dağılımı	57
Tablo-4.2.1: Yöneticilerin Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Frekans Dağılımı	59
Tablo-4.2.2: Yöneticilerin Stresle Başa Çıkma Düzeyleri	60
Tablo-4.2.3: Yöneticilerin Medeni Durumları ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları	61
Tablo-4.2.4: Yöneticilerin Medeni Durumlarına İlişkin İstatistikleri	62
Tablo-4.2.5: Yöneticilerin Medeni Durumlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	62
Tablo-4.2.6: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları	63
Tablo-4.2.7: Yöneticilerin Cinsiyetlerine İlişkin İstatistikleri	63
Tablo-4.2.8: Yöneticilerin Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	64
Tablo-4.2.9: Yöneticilerin Yaş Grupları ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları	64
Tablo-4.2.10: Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre İyimser Yaklaşım Verdikleri Cevapların İstatistik Sonuçları	65

Tablo-4.2.11: Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	65
Tablo-4.2.12: Yöneticilerin Hizmet Süreleri ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	66
Tablo-4.2.13: Yöneticilerin Statüleri ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları	67
Tablo-4.2.14: Yöneticilerin Çalıştıkları Coğrafi Bölge ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları	67
Tablo-4.2.15: Yöneticilerin Çalıştıkları İl ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	68
Tablo-4.2.16: Öğretmenlerin Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Frekans Dağılımı	69
Tablo-4.2.17: Yöneticilerin Stresle Başa Çıkma Düzeyleri	70
Tablo-4.2.18: Öğretmenlerin Medeni Durumları ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	71
Tablo-4.2.19: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin İstatistikleri	72
Tablo-4.2.20: Öğretmenlerin Medeni Durumları İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	72
Tablo-4.2.21: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	72
Tablo-4.2.22: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin İstatistikleri	73
Tablo-4.2.23: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	73
Tablo-4.2.24: Öğretmenlerin Yaş Grupları ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	74
Tablo-4.2.25: Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre İyimser Yaklaşımına Verdikleri Cevapların İstatistik Sonuçları	75
Tablo-4.2.26: Öğretmenlerin Eğitim Durumları ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	75
Tablo-4.2.27: Öğretmenlerin Hizmet Süreleri ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	76
Tablo-4.2.28: Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Boyun Eğici Yaklaşımına Verdikleri Cevapların İstatistik Sonuçları	76

Tablo-4.2.29: Öğretmenlerin Çalıştıkları Coğrafi Bölge ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları	77
Tablo-4.2.30: Öğretmenlerin Çalıştıkları Coğrafi Bölgelere Göre Çaresizlik Yaklaşımına Verdikleri Cevapların İstatistik Sonuçları	78
Tablo-4.2.31: Öğretmenlerin Çalıştıkları İller ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	78
Tablo-4.3.1: Yöneticilerin Çatışma Çözme Becerileri Frekans Dağılımı.....	79
Tablo-4.3.2: Yöneticilerin Çatışma Çözme Düzeyleri.....	80
Tablo-4.3.3: Yöneticilerin Medeni Durumları ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	81
Tablo-4.3.4: Yöneticilerin Medeni Durumlarına İlişkin İstatistikleri	82
Tablo-4.3.5: Yöneticilerin Medeni Durumları İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	82
Tablo-4.3.6: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Anova Testi Sonuçları	82
Tablo-4.3.7: Yöneticilerin Yaş Grupları ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Anova Testi Sonuçları	83
Tablo-4.3.8: Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	84
Tablo-4.3.9: Yöneticilerin Hizmet Süreleri ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	84
Tablo-4.3.10: Yöneticilerin Statüleri ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Anova Testi Sonuçları	85
Tablo-4.3.11: Yöneticilerin Çalıştıkları Coğrafi Bölgeler ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	86
Tablo-4.3.12: Yöneticilerin Çalıştıkları Coğrafi Bölgelere Göre Hükmetme Yaklaşımına Verdikleri Cevapların İstatistik Sonuçları	86
Tablo-4.3.13: Yöneticilerin Çalıştıkları İller ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	87
Tablo-4.3.14: Öğretmenlerin Çatışma Çözme Becerileri Frekans Dağılımı.....	88
Tablo-4.3.15: Öğretmenlerin Çatışma Çözme Düzeyleri.....	89

Tablo-4.3.16: Öğretmenlerin Medeni Durumları ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	90
Tablo-4.3.17: Öğretmenlerin Cinsiyetleri ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Anova Testi Sonuçları	91
Tablo-4.3.18: Öğretmenlerin Yaş Grupları ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Anova Testi Sonuçları	91
Tablo-4.3.19: Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Ödün Verme Yaklaşımına Verdikleri Cevapların İstatistik Sonuçları	92
Tablo-4.3.20: Öğretmenlerin Eğitim Durumları ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	92
Tablo-4.3.21: Öğretmenlerin Hizmet Süreleri ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	93
Tablo-4.3.22: Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Ödün Verme Yaklaşımına Verdikleri Cevapların İstatistik Sonuçları	94
Tablo-4.3.23: Öğretmenlerin Çalıştıkları Coğrafi Bölgeler ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	94
Tablo-4.3.24: Öğretmenlerin Çalıştıkları İller ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Anova Testi Sonuçları.....	95
Tablo-4.3.25: Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi.....	96
Tablo-4.3.26: İlkokul Yöneticilerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ile Çatışma Çözme Becerilerinin İlişisini Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	96
Tablo-4.3.27: Sınıf Öğretmenlerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ile Çatışma Çözme Becerilerinin İlişisini Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	96
Tablo-4.3.28: İlkokul Yöneticilerine ait Alt Faktör Korelasyon Analizi Sonuçları .	97
Tablo-4.3.29: Sınıf Öğretmenlerine ait Alt Faktör Korelasyon Analizi Sonuçları ...	98

BÖLÜM I

GİRİŞ

Çok değişik alanlarda ve seviyelerde ortaya çıkan çatışmanın kapsamlı ve genel bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Çünkü çatışma sadece yönetimin değil, ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve siyasal bilimlerin de üzerinde durduğu bir kavramdır (Korkmaz, 1994:82). Bahsi geçen bilimler çatışmayı kendi alanlarına göre tanımlamışlardır. Organizasyonlarda çatışmanın önüne geçmek mümkün değildir. Çatışma; örgütte çalışan işgörenlerin görevi, eğitimi, yaşı, cinsiyeti gibi demografik özellikleri nasıl olursa olsun, ahlâk, karakter, yaşadıkları ve yetiştikleri aile, toplumsal çevre, dünya görüşü, hayata bakışı vb. gibi daha birçok psikolojik özelliklerden kaynaklanan uyuşmazlıkları ifade etmektedir (Öztekin, 2002). Bu açıdan bakıldığında çatışmanın sosyal ortamının doğal unsurlarından birisi olduğu söylenebilir. Çatışma, farklı düşünceye sahip bireyler arasındaki etkileşimin doğal bir sonucudur. Bu durumda, bireylerin farklı önceliklerinin bulunması veya bu şekilde algılanması bir çatışmanın oluşmasını kaçınılmaz hale getirebilmektedir (Thompson, 1998).

Çatışma genel olarak bireyler arası farklılıklardan kaynaklansa da iş ve görev tanımlamalarının farklılık ve örgütsel yapı gibi konular da çatışmaya neden olabilmektedir. Buna göre çatışma “iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışma gerekliliğinden ve farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık” olarak tanımlanabilir (Stoner ve Freedman, 1989:391’den aktaran Korkmaz, 1994). İşler arası bağımlılığın yoğun olduğu örgütlerde işgörenlerin birbirine dargın olması, buna bağlı olarak çatışma düzeyinin yüksek olması; görev yetki ve sorumluluk ilişkisini yok etmektedir. Bu durum örgütlerde bir kargaşa ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Kısaca özetlendiğinde karşılıklı etkileşim içinde bulunan, birlikte çalışan bireylerin bulunduğu her ortamda herhangi bir şekilde çatışmalar ve fikir ayrılıkları söz konusu olabilmektedir. Önemli olan bu durumdan en fazla yararı sağlayabilmek ve çatışmanın olumsuz sonuçlarını azaltabilmektir.

Stresi çağımızın modern hastalığı olarak nitelendirilmektedir. İnsan hangi alanda görev yaparsa yapsın stres kavramıyla karşı karşıyadır. Fakat stres düzeyi işin içeriğine göre artabilmekte veya azalabilmektedir. İş dünyasında çalışanlar çeşitli iç ve dış etkenler yüzünden strese maruz kalmakta ve stresle yaşamını sürdürmektedir. Uzun süre strese bağımlı olarak yaşayanlarda çeşitli psikolojik ve bedensel rahatsızlıklar oluşabilmektedir (Erdoğan ve ark, 2009:447-448).

Genellikle stresin neden olduğu maliyetler önemsenmemektedir. Halbuki devamsızlık, rahatsızlık, motivasyon eksikliği nedeniyle azalan üretim gibi dolaylı maliyetler stresi pahalı bir faktör haline getirmiştir. Örneğin Fransa'da stres sonucu devamsızlık, üretim düşüşü ve sağlık harcamalarının toplam maliyeti milli gelirinin %10'una denk gelirken, İngiltere'de stresin ortaya çıkardığı maliyet işçi - işveren ilişkilerinden kaynaklanan sorunların maliyetinden on kat fazladır. Her gün yaklaşık olarak çeyrek milyondan fazla kişi kalp krizleri, davranış bozuklukları, koroner yetmezliği ve alkole bağlı rahatsızlıklar gibi, stresin yol açtığı rahatsızlıklar nedeniyle işe gelmemektedir (Ulukoş, 2001:46). Finans kuruluşları arasında yapılan bir araştırma, işverenlerin yaklaşık %64'ünün aşırı stresi çalıştıkları kurumlara yönelik en önemli sağlık tehdidi olarak gördüğünü ortaya koymaktadır ki; bu oran kalp hastalığı tehdidi oranının dört, alkolizm tehdidinin altı katıdır (Lewis, 1995:24).

Bir örgütte çalışanların bir bölümü, sürekli kaygılı olmaları, yeterli başa çıkma ve psikolojik destek yolları bulamamaları nedeniyle yaşamları ve işlerinde büyük güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bir diğer bölümü ise, yaşadığı ortamdan ve işlerinden memnuniyet duymamak ve stres yaratan durumlar hissetmekle birlikte, bu durumların olumsuz etkilerinden kaçınma veya daha az etkilenmek için kendilerince çözümler bulma ve en az zararla atlatma yoluna gitmektedir. Çalışanların ancak çok az bir bölümü çalışmaktan zevk aldığı bir işe ve yönetilebilir düzeyde stres içeren bir yaşam tarzına sahiptir (Saldamlı, 2000:289). Bireyler stres yaratan durumlara ya karşılık verirler ya da yok sayma yönünü seçerler veya donup kalabilirler (Barutçugil, 2006:245).

İş ortamında stresin hiç olmadığı durumlarda, mücadele hırsı yok olmakta ve iş performans düşmektedir. Stresin yükselmeye başlamasıyla birlikte tam tersine iş performansında bir artış gözlenmektedir. Doğru yönlendirmelerle birlikte stres, amaçların gerçekleşmesini engelleyen faktörlerle mücadelede bireyi motive edici bir rol üstlenmektedir. Buna karşın stres aşırı boyutlara ulaştığında ise iş performans düşmekte, birey karar vermede güçlük çekmeye başlamakta ve davranışlarında dengesizlikler oluşmaktadır. Aşırı ve devam eden stresin iş organizasyonlarına etkilerini hizmet ve ürün kalitesinde düşüş, yüksek personel devri, artan devamsızlık oranı, olumsuz örgüt imajı ve soğuk örgüt iklimi olarak sıralamaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003:3). Başka bir araştırmaya göre ise, aşırı stresten etkilenen çalışan ve işletmenin üzerinde iş performansın tabana vurmasından, işten ayrılmaya ve hatta ölüme kadar varacak çeşitli olumsuz yansımalar görülmektedir. Bunun yanı sıra yapılan araştırmalar incelendiğinde insan sağlığı ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri açısından incelendiğinde düşük düzeydeki stres ile aşırı stres arasında herhangi bir farkın bulunmadığı belirlenmiştir.

1.1. Problem

İlkokul yöneticileri ve sınıf öğretmenleri, gerek iş çevreleri gerekse sosyal çevreleri doğrultusunda çeşitli unsurlarla iletişim ve etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu karşılıklı etkileşimin sonucu olarak karşılıklı uyuşmazlık ve anlaşmazlıkların ortaya çıkması insan olmanın doğasından dolayı kaçınılmazdır. Önemli olan bu anlaşmazlıklardan dolayı ortaya çıkan çatışmaları en etkin biçimde yöneterek ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları en aza indirmektir. Bu etkileşim bireysel ve örgütsel açıdan yönetici ve öğretmenler üzerinde çeşitli boyutlarda strese de neden olmaktadır. Zamanında fark edilemeyen ve önlemi alınamayan stres kaynakları birey üzerinde fiziksel ve psikolojik hasarlara sebep olmaktadır. Bu noktadan hareketle, araştırmanın konusunu birebir ele alan başka çalışmaların olmayışı çalışmanın konusunu bilinmezlik içerisinde bırakmaktadır. Gökalp (2013) tarafından hemşirelik öğrencilerinin stresle başa çıkma tarzları ve psikolojik güçlendirme ilişkisini inceleyen çalışma; Çetinkaya (2011) tarafından stres kaynakları ile iş-aile çatışması üzerindeki etkiyi ele alan çalışma ve Erol (2009) tarafından çatışma yönetim stratejileri ve stres düzeylerine etkisini inceleyen çalışma da bu eksikliği kapatmada yetersiz kalmaktadır.

İlkokul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin çatışma çözme becerileri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasındaki ilişki bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır. Çatışma çözme becerileri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında ilişki olup olmadığı ve bunların bazı demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, ilkokul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin çatışma çözme becerileri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- İlkokul yöneticilerinin stres ile başa çıkma yöntemleri nelerdir?
- İlkokul yöneticilerinin stres ile başa çıkma yöntemleri medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi, çalışılan coğrafi bölge ve illere göre farklılık göstermekte midir?
- Sınıf öğretmenlerinin stres ile başa çıkma yöntemleri nelerdir?
- Sınıf öğretmenlerinin stres ile başa çıkma yöntemleri medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi, çalışılan coğrafi bölge ve illere göre farklılık göstermekte midir?
- İlkokul yöneticilerinin çatışma çözme becerileri ne düzeydedir?
- İlkokul yöneticilerinin çatışma çözme becerileri medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi, çalışılan coğrafi bölge ve illere göre farklılık göstermekte midir?
- Sınıf öğretmenlerinin çatışma çözme becerileri ne düzeydedir?
- Sınıf öğretmenlerinin çatışma çözme becerileri medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi, çalışılan coğrafi bölge ve illere göre farklılık göstermekte midir?
- İlkokul yöneticilerinin çatışma çözme becerileri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında ilişki var mıdır?
- Sınıf öğretmenlerinin çatışma çözme becerileri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Değişimin hızlı yaşandığı günümüz toplumlarında bireyler arasında farklı düşünce, duygu, görüş, amaç ve uygulamalarının olması kaçınılmazdır. Bu sebeple bir ilişki anlaşmazlığı olması dolayısıyla bireylerin bulunduğu tüm ortamlarda çatışmaların yaşanması doğaldır. Esasen çatışma yaşantımızın her anında var olan dinamik bir süreç özelliğine sahiptir ve birbirlerine bağımlı tarafların birbirleri hakkında hissettikleri anlaşmazlıkları ve/veya hedefe ulaşmalarının engellendiği her durumda var olan olumsuz duygusal süreçlerdir. Bu çalışma ile bireyler arasındaki iletişimin doğal sonuçlarından biri olan çatışma ve bu çatışmayla birlikte ortaya çıkabilecek stresle başa çıkma yöntemlerinin ilişkisini incelemek suretiyle, bu etkileşime daha bilimsel bir açıdan yaklaşarak çözüm sürecine olumlu katkıların sağlanması planlanmaktadır.

Araştırmayla ilgili yapılan kaynak taramasında Türkiye’de ilkokul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin çatışma çözme becerileri ile stresle başa çıkma yöntemlerine ilişkin birebir yapılan çalışmaların oldukça az olduğu görülmüştür. Bu çalışmayla yönetici ve sınıf öğretmenleri için çatışma çözme becerileri ve stresle başa çıkma yöntemleri açısından bilimsel bulguları ortaya koymak ve çalışanlar için gerek göreve ilişkin düzenlemelerin yapılması, gerekse eğitim programlarının düzenlenerek iş stresinin ve çatışmanın olumsuz etkilerinin azaltılması amaçlanmaktadır. Çatışma çözme becerileri ve stresle başa çıkma eğitiminin verilmesinde hazırlanacak eğitim programlarına ve daha sonra konuyla ilişkin yapılacak çalışmalara da bu araştırma bulgularının ışık tutması beklenmektedir.

1.4. Varsayımlar

1. Araştırmada kullanılan Çatışma Çözme Becerileri Ölçeği’nin, ilkokul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin çatışma çözme yöntemlerini ölçmede güvenilir bir ölçek olduğu,
2. Araştırmada kullanılan Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeği’nin, ilkokul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin stresle başa çıkma yöntemlerini ölçmede güvenilir bir ölçek olduğu,

3. Örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin evreni temsil ettiği ve ölçme araçlarına samimi olarak cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

- Araştırmada kullanılan ölçme araçlarından edinilen bilgiler, yönetici ve öğretmenlerin bu ölçeklere verdikleri cevaplarla ve ölçeklerin ölçtüğü özelliklerle sınırlıdır.
- Araştırmada çatışma çözme becerileri ve stresle başa çıkma yöntemleri şimdiye kadar yapılan araştırmaların sonuçları ile sınırlıdır.
- Bu araştırmadan elde edilen bulgular, araştırmanın yürütüldüğü ilkokulların yöneticileri ve sınıf öğretmenleriyle sınırlıdır.
- Araştırmadan elde edilen bulgular, 2013-2014 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.
- Araştırma; 47 ilkokul yöneticisi ve 191 sınıf öğretmeni ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Çatışma: Çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonun azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır (Robbins, 1994:21).

Stres: Stres, bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, fiziki ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir (Cüceloğlu, 1991:321).

Çatışma Yönetimi: Çatışma yönetimi terimi, çatışmanın çözümü teriminden daha kapsamlıdır. Çatışmanın çözümü terimi; ortaya çıkan çatışmanın uzlaştırılmasını ifade ederken, çatışmanın yönetilmesi terimi hem ortaya çıkan çatışmaları uzlaştırmayı, hem de yıkıcı çatışmaları yapıcı sonuçlara yönlendirmeyi içermektedir (Çağlayan, 2006:72).

Stres Yönetimi: Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denir (Güçlü, 2001:101).

İlkokul: İlkokul, çocukların okul öncesi eğitiminden sonra başlayacağı ilk eğitimi ifade eder. 1997 öncesinde zorunlu öğrenim çağındaki kız ve erkek çocukların temel eğitim ve öğretimini sağlamak için devletçe açılan ya da açılmasına izin verilen beş yıllık okuldu. 1997 yılında çıkartılan ve sekiz yıl zorunlu eğitimi öngören yasadan sonra ilkokul, ortaokulla birleştirilerek "*ilköğretim okulu*" adını aldı. 2012 yılında yapılan düzenlemelerden sonra; öğrencilerin öğrenim gördüğü birinci 4 yıl (*1, 2, 3, 4. sınıflar*) ilkokul, ikinci 4 yıl (*5, 6, 7, 8. sınıflar*) ortaokul ve üçüncü 4 yıl (*9, 10, 11, 12. sınıflar*) ise lise şeklinde isimlendirilmiştir (meb.gov.tr.)

Müdür: Müdür, kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkili; okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu kişidir (<http://www.resmigazete.gov.tr/>).

Müdür Yardımcısı: Müdür yardımcısı, okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, tahakkuk, ayniyat, yazışma, eğitici etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapan; bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçların uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumlu olan kişidir (<http://www.resmigazete.gov.tr/>).

Öğretmen: Öğretmen, kendisine verilen sınıf veya dersleri, programda belirtilen esaslara göre okutmak, bunlarla ilgili uygulama ve deneyler yapmak, ders dışında okulun eğitim-öğretim ve yönetim işlerine etkin bir biçimde katılmak ve bu konularda okul müdürünün vereceği görevlerle kanun, yönetmelik ve emirlerde belirtilen görevleri yerine getirmekle yükümlü kişidir (<http://www.resmigazete.gov.tr/>).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Stres ve Stres Yönetimi

İçerisinde bulunduğumuz 21. yüzyıl, ülkenin ve dünya ekonomisinin gidişi, politik hayatın belirsizlikleri, çarpık kentleşme ve yetersiz altyapı imkânları, teknolojik değişikliklerin değişime uğrattığı yaşam tarzı, alışkanlıklar ve kuşaklararası çatışma, zor, rekabetçi, aşırı çalışmaya dayalı endüstriyel yaşamı gibi nedenler, çağımızın hastalığı olarak görülen stresin insanları tehdit eden bir büyük tehlike olarak belirmesine yol açmaktadır (Aytaç, 2009:1).

Modern toplumun hastalığı olarak ifade edilen stres, aslında günlük yaşamın bir parçasıdır. Günümüzde çoğu insan, farkına varmasa bile yoğun bir stres yüküne sahiptir. İyi ya da kötü ne olursa olsun yaşamımızdaki zihinsel değişiklikler, stresli durumlardır. Günlük rutin yaşamımızda değişikliğe neden herhangi bir şey, stres vericidir. Vücut sağlığımızda meydana gelecek bir değişiklik de strese yol açar. Zihinsel değişiklikler de gerçek, somut değişiklikler kadar strese yol açmaktadır.. Günlük hayatımızdaki şahit olduğumuz iddialar, anlaşmazlıklar ve çatışmalar da stres yaşamamıza çeşitli boyutlarda neden olmaktadır (Güçlü, 2001:92).

2.1.1. Stres

Stres konusu tıp, mühendislik, örgütsel davranış, çalışma psikolojisi vb. alanlardaki araştırmalara konu olmakta, özellikle içinde bulunduğumuz çağın gereği güncel yaşam içinde birçok kişi, kurum ve kuruluş tarafından sürekli olarak kapsamı, sonuçları ve mücadele yolları tartışılmaktadır.

Stres, tanımlanması pek kolay olmayan, günümüzün karmaşık kavramlarından birisi, çağımızın hastalığıdır. Basit bir anlatımla bireyin kendisinden ve çevresinden kaynaklanan bedensel ve ruhsal gerilim, baskı, endişe, kısaca kişiye rahatsızlık veren bir durumdur. Stresi, bazı olaylara verdiğimiz tepki olarak

tanımlanabilmektedir. Aslında bu konudaki araştırmalara ve kavramsal literatüre bakıldığında stresin tanımını yapmak zor görünmektedir (Aytaç, 2009:2).

2.1.1.1. Stresin Tanımı

Hızla değişen ve gelişen hayat şartları altında, sosyal bir varlık olan insanın, fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesi karşısında, değişik tepkiler ile bu değişime uyum sağlama çabalarına girmesi kaçınılmazdır. Günümüzde değişim o kadar hızlı yaşanmaktadır ki, insanlar, hangi ortamda olurlarsa olsunlar ve hangi işi yaparlarsa yapsınlar yaşamlarının büyük bir bölümünü kendi sınırlarını zorlayarak sürdürmek zorundadır. Dolayısıyla insanlar stresli bir ortamda yaşamak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle de stres kavramı, günlük yaşantımızda ve iş hayatımızda çok sık karşılaştığımız bir kavram haline gelmiştir (Örnek ve Aydın, 2008:134).

Stres sözcüğü, Latince "estricia"dan gelmektedir. Stres; 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18 ve 19. yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır (Aydın, 2008:1). Buna bağlı olarak stres; nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır.

Kavramı ilk kez ortaya atan Kanadalı fizyoloji bilgini Dr. Hans Selye stresi, organizmanın her türlü değişmeye yaygın tepkisi olarak tanımlamıştır (Aydın, 2008:2). Selye'nin çok yaygın benimsenen bu tanımına göre stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın, her türlü isteme karşı bedenin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkisidir (Erkmen ve Çetin, 2008:232).

Stres sözcüğü içinde bulunulan koşullara göre, değişik anlamlarda kullanılmaktadır. Stres, çalışan insana göre aşırı çalışma, iş adamına göre işlerin kötüye gitmesi, yöneticiye göre çalışanların tembelliği, işçiye göre patronun baskısı, öğrenciye göre sınav, ev kadınına göre evin derlenip toplanması, sporcuya göre aşırı idmandır. Bilim adamları bile stres sözcüğünü kendi çalıştıkları alana göre değişik

anlamlarda kullanılmaktadırlar. Stres, biyokimyacılar göre kimyasal bir olay, fizyologlara göre nörofizyolojik değişme, iç hastalıkları uzmanlarına göre gerginlik, metabolizma uzmanlarına göre iç salgı bezlerinin bozukluğu, ruh hastalıkları uzmanlarına göre kaygı ve sıkıntıdır (Köknel, 1998:8).

Görüldüğü gibi stres kavramı; başarı, başarısızlık veya mutluluk kavramları gibi, farklı insanlar için farklı anlamlara gelir. Bu nedenle stres kelimesinin tek bir tanımını yapmak aşırı bir biçimde zordur. Tutar; bu zorluğa işaret ederek stresi, bireyin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etki yapan, onların davranışlarını, iş verimlerini ve başka insanlarla olan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen, psikolojik bir durumdur şeklinde tanımlamıştır(Tutar, 2000:204).

Bu tanımlama ve açıklamalardan sonra genel bir tanımlama yapacak olursak stresi; kişinin kendisinden, ailesinden, çevresinden ve işinden kaynaklanan, psikolojik ve fiziksel yönden olumlu veya olumsuz sonuçlar doğuran, kişinin kendisini, sosyal ve iş yaşamını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen her türlü durum şeklinde tanımlanabilir (Yılmaz, 2006:7).

Bir kavramın anlaşılmasını kolaylaştıran yöntemlerden biri de o kavramın ne olmadığını ortaya konmasıdır. Bu yaklaşımdan hareketle stresin ne olmadığını da değinmek yerinde olacaktır.

- *Stres basit bir endişe değildir.* Stres psikolojik alanda kendini gösteren endişeden farklı olarak fiziksel alanda da kendini gösterir (Ertekin, 1993:6).
- *Stres basit bir sinirsel gerilim değildir.* Endişe gibi sinirsel gerilim de stresten kaynaklanabilir. Ancak ikisi aynı şey değildir. Bazı insanlar farkında olmadan stresi açığa vururken bazıları bunu saklayabilir (Tutar, 2000:206).
- *Stres mutlaka zarar veren, kötü veya sakınılacak bir şey değildir.* Stres her zaman olumsuz bir etmen olarak nitelendirilmemelidir. Uygun miktardaki stres bazı durumlarda, özellikle iş ortamlarında bireyin becerisine ve performansına yardımcı olan itici bir güç olarak değerlendirilebilir. Ancak aşırı stresin zararı yararından daha çoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:186).

2.1.1.2. Stresin Kaynakları

Strese, ortadan kaldırılması çok zor ve yaygın etkileri olan, çok büyük sayıdaki çevresel faktörler neden olmaktadır. Stres kaynaklarının belirgin olmasına karşın stres, durumu çok belirgin psikolojik, fizyolojik veya davranışsal etkilere neden olmaktadır. Bu etkilerde karşımıza bazen kişisel ilerleme ve gelişme olarak, bazen de ruhsal veya fiziksel hastalıklar olarak çıkmaktadır (Örnek ve Aydın, 2008:146).

Stresin oluşumunda birçok çevresel faktör, rol oynamakta ve stres yaratıcı ortam oluşturmaktadır. Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler çok rekabetli, değişken, belirsizlik ve hatta muğlâklığın hâkim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stres yaratan faktörler, yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte, diğer bir deyişle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta ise, yönetici ve çalışanlar bu ortamlara özveri ve uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Kendi plan ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış koşulların zorlamasıyla değiştirmek zorunda kalan insanlar büyük stres ya da gerilim yaşamaktadırlar. Stres yaratan faktörleri başlıca üç grupta toplanabilmektedir. (Saldamlı, 2000:291). Bunlar;

- Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları,
- Bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları,
- Bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu stres kaynakları

2.1.1.2.1. Kişisel Stres Kaynakları

Stres ve örgütsel ilişki arasındaki bağ incelendiğinde işgörenin kişiliğinin de bir örgütsel stres kaynağı olduğunu görmek mümkündür. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde ilgili kişinin kişiliği ile de ilgilidir. İşgörenin otokratik yapılı biri olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı ihtiyacı, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir (Erdoğan, 1999:156).

İşgörenin örgüt içindeki davranışında kişilik ne kadar önemliyse, bireylerin örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesinde de o kadar önemlidir. Genellikle bireyler, strese eğilimli olma düzeyleri açısından birbirlerinden farklıdırlar. İşgörenleri, strese eğilimleri bakımından sınıflandıracak olursak A tipi, B tipi ve Karma Tip Kişilik özellikleri olmak üzere üç farklı işgören kişiliği ortaya konulabilir (Baltaş ve Baltaş, 1999:222).

A tipi davranış özellikleri genellikle acele konuşmak, diğer insanlar konuşurken acele etmek, hızlı yemek, sırada beklemekten nefret etmek, asla bir şeye yetişmek durumunda olmamak, zamanın elverdiğinden daha fazla etkinlikle dolu bir programa sahip olmak, zamanı boşa harcamaktan nefret etmek, aynı anda birçok şeyi yapmaya çalışmak, çok yavaş insanlara karşı sabırsızlık, dinlenme, dostluk veya zevk verici şeyler için çok az zaman ayırmaktır. Örgütlerin çoğu A tipi davranışlar gösteren kişileri ödüllendirmekte ve kendi yöneticilerinden A tipi davranış modellerini benimsemelerini beklemektedir. Bu nedenle de örgütlerdeki pek çok birey, fiziksel ve zihinsel sağlığı pahasına bu özellikleri göstermektedir (Aydın, 2008:32).

B tipi davranış özelliği gösteren bireyler, A tipindeki bireylerin tam tersidir. B tipi insanlar, katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdırlar. Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. İşleriyle ilgili rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermez, sakin ve düzenli çalışırlar. B tipi birey, A tipi bireyin tersine kolay yaşayan bir tiptir. Oldukça açık ve rahattırlar. Zamanla pek ilgilenmezler. Başarı onlara pek fazla bir şey vermez. Başkaları ile yarışa girmezler. Konuşmaları bile daha rahat ve sakin bir tondadır. B tipi birey, kendisinden ve çevresinden emin bir tiptir.

Örgütlerde çalışan bireyler, A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak da taşıyabilirler. Bu tip bireylere karma tip denmektedir. Ancak önemli olan, bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir. Amaç, işgörenlerin kendisine zarar vermeden, işle ve iş ortamındaki diğer insanlarla barışık bir biçimde çalışmasını sağlamaktır (Aydın, 2008:34).

2.1.1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları

İş ile ilgili stres kaynaklarından en önemlisi, aşırı veya yetersiz iş yükü ve zaman baskısıdır. Bu bağlamda çalışanın performansına ve tepkilerine etki eden çeşitli baskılar iş yükü olarak adlandırılmaktadır (Weiner, 1982:953). Hart ve Wickens'a göre çalışanların iş yükünün artması onlarda, dikkat azalmasına, tepki süresinin uzamasına, görevleri tam olarak yerine getirememeye, strese, yorgunluk ve performans azalmasına neden olabilecektir (Dağdeviren ve ark., 2005:518). Aşırı iş yükü kadar işgörenlerde strese neden olan bir diğer faktör ise yetersiz iş yüküdür. Özellikle kriz dönemlerinde zamanının çoğunu oturarak geçirmek durumunda kalan veya zeka ve yeteneğinin altında rutin işleri yapmak zorunda kalan veya belli bir zamana yetişmek maksadıyla zaman baskısı altında çalışan personelin sıkıntı nedeniyle strese girdiği görülmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006:35).

İşletmelerde görülen bir diğer stres kaynağı ise tekdüze çalışma ve monotonluktur (Öncü, 1974:69). Seri imalat teknolojisinin özellikle, kişinin çalışma hızı ve temposunu belirlemesi, işin içeriğinin çok dar, monotonluğun yüksek, hüner düzeyinin düşük ve ekip çalışmasının yetersizliği çoğu kez yan yana çalışanların yakın arkadaşlık kurmalarını zorlaştırmakta (Levent, 1990:24), işçiler arasında, yalnızlık, birbirlerine karşı soğuma ve yabancılaşma, aşırı stres gibi verimsizliğe yol açan birtakım duygu ve davranışların kendini göstermesine neden olabilmektedir (Başaran, 1992:228).

Örgütlerde örgütsel stresi doğuran bir diğer faktör ise kötü çalışma koşullarıdır. Bunlar; gürültü, titreşim, aydınlatma, ergonomik faktörler ve kirli hava olarak sıralanabilir (Ross ve Altmaier, 1994:57). Sıcak ya da soğuk çalışma ortamı, ısı ve nem, tozlar, zehirli maddeler ve radyasyon, hava kirliliği, iş kazaları da stres nedenleri arasında sayılabilmektedir (Camkurt, 2007:98).

Fazla mesai ve vardiyalı çalışma sisteminin de iş ile ilgili bir diğer stres kaynağı olduğu ifade edilebilir. Örgütlerde çalışma süreleri ile dinlenme molalarının sıklığı ve süresinin, çalışanların ruhsal ve fiziksel dengeleri üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir (Soysal 2009:339). Yapılan araştırmalar, insan fizyolojisine en

uygun çalışma süresinin günlük azami 7,5 saat, haftalık 45 saat olduğunu ortaya koymaktadır (Camkurt, 2007:88). Bu anlamda çalışma sürelerinin uzatılması veya mola sürelerinin kısalığına bağlı olarak stres, yorgunluk söz konusu olmakta, bu ise iş kazalarına davetiye çıkarabilmektedir. Çalışanların stres kaynaklarından bir diğeri ise vardiyalı çalışma düzenidir (Ross ve Altmaier, 1994:43). Vardiyalı çalışma düzeni çalışanlarda birçok uyku problemi oluşturabilmekte ve buna bağlı olarak sürekli yorgunluk, stres ve depresyona neden olabilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006:36).

Örgütsel stres kaynakları içinde önemli bir yere sahip olan örgütsel yapı ve işleyişle ilgili olan stres kaynaklarını da aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- İşyükünün fazlalığı
- Zamanın sınırlılığı
- Denetimin sıkı ve yakından olması
- Yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz olması
- Politik havanın güvensizliği
- Rol belirsizliği
- Örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk
- Engellenme
- Rol çatışması
- Sorumlulukların yarattığı endişe
- Çalışma koşulları
- İnsan ilişkileri
- Yabancılaşma

2.1.1.2.3. Dış Çevre Bağlantılı Stres Kaynakları

Örgütlerin maruz kaldığı ve bu yüzden de yapı, sistem ve yönetim biçimlerini değiştirmek zorunda kaldıkları, teknolojik değişiklikler, krizler ve işsizlik önemli çevresel stres kaynaklarıdır. İnsanların üretim alanlarındaki yeni teknolojilere karşı uyum sorunları yaşamaları, yaşanan krizler ve ekonomik istikrarsızlıkların kronik hale gelmesi, mesleki eğitim düzeyinin yetersiz olması (Sayın, 2009:36),

işsizlik problemi gibi önemli bir sorunu da beraberinde getirmiştir (Bozkurt, 2000:122). Dolayısıyla özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyi oldukça yüksek olup, aile çevresini de etkilemektedir. Üretim toplumundan tüketim toplumuna geçiş de çalışanlar için önemli çevresel stres kaynağı olarak değerlendirilebilmektedir (Soysal, 2009:342).

Modern dünyanın insanı açısından stres kaynaklarını işe bağlı olup olmaması bakımından ayırmak her zaman kolay olmamaktadır. Çünkü günümüzde birey; iş, aile ve sosyal çevre üçgeni arasında yaşantısını sürdürmekte, zaman zaman iş hayatını iş dışı yaşantısı etkilemekte veya tersi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Belirli sorumluluk kademesine gelen kişiler, iş ve aile yaşantısını dengelemek, her iki yaşantıyı da özel bir sosyal ortamda yürütmek zorundadırlar. İş yaşamı ile aile yaşamının gerektirdikleri de kişi üzerinde strese neden olmaktadır. Bireyin günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimlerin, aile içi ilişkilerinin, gün içerisindeki ulaşım sorunlarının ve yaşanan yerin değiştirilmesinin, ekonomik ve finansal koşulların, ülke ekonomisinin gidişatı ve çeşitli ekonomik sorunlar stres kaynağı olmaktadır. Sosyal ve teknik değişimin insanların hayat tarzı üzerindeki etkisi büyüktür. Kalabalık, hareketli ve telaşlı bir hayatın yaşandığı büyük şehirlerde yaşayan insanların iş stresi potansiyelleri artmaktadır (Erdoğan, 1999:165).

İş dışı olan ancak bireyi işinde de etkileyen stres kaynakları, genellikle yeni bir çocuğun doğumu, şiddetli geçimsizlik, ekonomik yetersizlikler gibi ailevi olaylar; beklenmedik bir harcama yapmak zorunda kalınması, düşük ücretle çalışmak gibi ekonomik sorunlar ve daha önce uğraşılan bir hobiden vazgeçilmesi ya da kişinin düzenli bir hayat yaşayamaması gibi kişisel ilişkilerdir (Güçlü, 2001:101).

Ekonomik yetersizlikler ve ücretlerin düşüklüğü nedeniyle işgörenlerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayamamaları ilgili kişilerin ikinci bir iş bulup çalışmak zorunda kalmalarına neden olmaktadır. Özellikle gündüz çalışan bireylerin, gece ikinci bir işe devam etmeleri ya da hafta sonları çalışmak zorunda kalmaları, bu bireyler üzerindeki iş baskısını artırmakta, doğal olarak da stres kaynakları

yoğunlaşmaktadır. Ekonomik nedenlerden dolayı gelecek endişesi yaşayan bireylerdeki stres durumları daha da ileri boyutlara ulaşmaktadır (Güçlü, 2001:101)

2.1.1.3. Stresin Oluşumu ve Aşamaları

Bir şahsın bir uyarıcı veya tetikleyici karşısında teyakkuz ya da uyarılma durumunda stres artar. İnsanın stres düzeyindeki artış aslında performansını ve sağlığını olumlu şekilde etkiler. Kontrol edilebilir düzeydeki stres insanın dikkatini artırır ve fiziksel performansını tehdit karşısında hazırlıklı hale yükseltir. Ancak stres düzeyi artışı doğal olarak bir noktada zirveye ulaşır. Bu noktadan sonra stresin sağladığı tüm olumlu katkılar yok olmaya başlar, sağlık ve performanstaki katkısı zarar verir hale dönüşür (Aytaç, 2009:4).

Strese neden olan tetikleyici ister insanın fiziksel duruşundaki ufak bir değişiklik isterse ölüm-kalım sonucu doğurabilecek bir tehdit olsun, insan beyni içsel dengenin bozulduğunu algılar ve bunu düzeltmek için gerekli hareketleri başlatır. Beyin, neyin tehdit içerdiğine karar veren bir organdır ve kriz durumlarında duyulardan gelen sinyaller sonrası beyin derhal hafızada benzer olayları araştırır. Yani buna benzer bir olay daha önce başımıza geldi mi? Geldiyse nasıl hissettik ve sonuçları ne oldu? Aynı durumla şimdi baş edebilir miyiz? Eğer bu hafıza araştırması sırasında beyin her hangi bir şüphe duyarsa stres reaksiyonlarımız uç noktaya doğru artmaya başlar.

Selye, bedenin stresli durumlarda verdiği üç aşamalı tepkiyi "Genel Uyum Sendromu" olarak adlandırmıştır. Bu kurama göre, organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişir. Bunlar alarm tepkisi, direnme ve tükenme aşamalarıdır (Baltaş ve Baltaş, 1999:26).

Alarm Aşaması: Stres kaynaklarının etkisi ile bireyin zaman içinde alarma geçtiği, stresin etkisine belirli bir süre direndiği, ancak zaman içinde bu direncinin kırılarak tükendiği göze çarpmaktadır. Stresi yaratan kaynakların yoğunluğu arttıkça, stres eğrisi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak davranıştan sapmanın ilk işaretini vermeye başlar. Bu duruma streste alarm aşaması denilmektedir (Yıldırım,

Tektüfekçi ve Çukacı, 2004:3). Streste alarm aşamasında, strese sebep olan kaynaklar ve bunların yoğunluğu arttığı ölçüde stres seviyesi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretleri verilmeye başlanır (Güçlü, 2001:94). Vücut bir stres kaynağı ile karşılaştığı zaman buna kendisini hazırlanır ve çeşitli hormonlarının salgılanması, göz bebeklerinin değişimi, kan basıncının yükselmesi gibi çeşitli tepkiler verir. Organizma mücadele ederek ya da kaçarak stresten korunmaya çalışır (Aytaç, 2009:7).

Direnme Aşaması: Alarm aşamasını, " direnme aşaması" takip etmektedir. Birey, stres kaynağına adaptasyon sağlarsa her şey normale döner. Bu aşamada kaybedilen enerji, yeniden kazanılarak vücuttaki oluşan zarar giderilmeye çalışılır. Stresle başa çıkıldığında otonom sinir sisteminin bir parçası olan parasempatik sinir sistemi etkin olur. Kalp atışı, tansiyon, solunum normal seyrine geri döner, kas gerilimi azalır (Aydın, 2008:5). Uyum sağlanamayan durumlarda birey strese karşı koyabilmek amacıyla elinden gelen tüm gayreti sergileyerek bir direnç gösterir.

Tükenme Aşaması: Direnme aşamasındaki stres kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece ya da artmaya devam ettikleri durumlarda bireyin gayreti kırılır ve davranışlarında önemli boyutlarda sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir döneme girilir. Eğer stres kaynağının üstesinden gelinemez ise, tükenme aşamasına geçilir. Tükenme aşamasında da direnme aşamasında olduğu gibi parasempatik sinir sistemi etkindir. Kişi tükenmiştir ve stres kaynağı hala mevcuttur (Örnek ve Aydın, 2008:146). Bu aşamada uzun süreli stres kaynakları ile mücadele etmek imkansız hale gelmektedir ve birey bu aşamanın sonlarına doğru çeşitli boyutlarda psikolojik ve fiziksel rahatsızlık gösterebilmektedir.

2.1.1.4. Stresin Belirtileri

Stresin kendine has bazı belirtileri vardır. Bu belirtilerden bazıları; gerginlik hali, sürekli endişe duyma, aşırı alkol ve sigara kullanımı, uykusuzluk, işbirliğine katılmada yaşanan zorluklar, yetersizlik duygusu, duygusal dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyondur (Aydın, 2008:81-83).

Yaşanan stres kısa süreli olsa bile; gerginlik, kalp atışlarındaki yükselme veya aşırı alkol ve sigara kullanımı gibi kısa sürede ortaya çıkan sonuçların kalıcı olmasına neden olabilir (Güçlü, 2001:95). Stres, kalp rahatsızlıkları için yüksek bir risk taşıyan aşırı yeme-içme ve sigara kullanımının artmasına neden olmakla birlikte migren, egzama, astım gibi rahatsızlıklarında sebebini oluşturan etmenlerden biridir.

Stresle ilgili belirtiler, fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört alt grupta toplanabilir (Braham, 1998:52-54):

Fiziksel Belirtiler: Baş ağrısı, düzensiz uyku, sırt ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal, döküntü, kas ağrıları, ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahta değişiklik, yorgunluk veya enerji kaybı.

Duygusal Belirtiler: Kaygı veya endişe, depresyon, ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi, asabılık, gerginlik, özgüven azalması, aşırı hassasiyet, öfke patlamaları, saldırganlık veya düşmanlık, duygusal olarak tükendiğini hissetme.

Zihinsel Belirtiler: Konsantrasyon ve karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, aşırı derecede hayal kurma, tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı, performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, muhakemede zayıflama.

Sosyal Belirtiler: İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, konuşmamak, toleranslı olmamak, geriye çekilme.

2.1.1.5. Stresin Sonuçları

Stres ile ilgili araştırmalar ilk önceleri stresin etkilerini inceleyerek olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla başlamıştır. Zamanla stresin çok sayıda nedeni ve sonucu olduğu görülmüş, stresin istenmediği kadar aynı zamanda aranan bir fizyolojik ve psikolojik olay olduğu saptanmıştır (Yılmaz, 2006:40).

Birey herhangi bir durumda stresle karşı karşıya kaldığında; organizmanın vereceği tepkiler çeşitli faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterir. Bunlar yaşanan strese ve bireye bağlı özelliklerdir. Bireyin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu bu faktörler arasında yer alır ve gelişim özelliklerine bağlı olarak stres oluşturacak durumlar ve etkileri farklılık oluşturmaktadır. (Durmuş ve Aşçıoğlu, 2005:53).

Alınan eğitim, hayata bakış açısı, meydana gelen olayların yorumu yaşanan stresin seviyesini etkileyebilmektedir. Bireylerin inançları, hayat tecrübeleri ve eğitimlerinin bir sonucu olarak oluşturdukları hayat felsefeleri, olayları değişik çerçevelerden değerlendirmelerine sebep olabilmektedir (Arık, 1996:250). Bu noktadan hareket edecek olursak, her insanın kaldırabileceği stres yükü farklıdır. Belirli bir seviyeye kadar, başarı arttıkça kişinin stres düzeyi yükselmektedir. Bu durumda başarıyı istenmeyen sonuç olarak düşünmek doğru değildir. Başarı çalışan kişinin için en büyük ödüllerden birisidir. Stresin kişiye olumlu-olumsuz etkileri olmasına rağmen iş stresi ile ilgili araştırmalar genellikle stresin olumsuz etkiler üzerinde yoğunlaşmıştır (Yılmaz, 2006:41).

2.1.1.5.1. Stresin Olumlu Sonuçları

Duygusal çerçeveden olumlu yaklaşıldığında; tehdit gibi görünen bir durum, mücadele edilecek bir zorluk olarak ele alınıp enerjiyle, hatta coşkuyla karşılanabilmektedir (Goleman, 2000:115). Bireyi harekete geçiren ve zevk veren zorlukların yarattığı iyi stresin yararlı etkileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Yılmaz, 2006:41):

- Motivasyonu, sevk ve idareyi artırır.
- Uyanıklığı ve canlılığı sağlar.
- Yüksek enerji hissi verir.
- Detaylara dikkat edilmesini sağlar.
- Heyecan ve umut verir.
- Kendine güveni artırır.
- Amaç duygusu sağlar.

2.1.1.5.2. Stresin Olumsuz Sonuçları

Bugün birçok rahatsızlığın stresle olan ilişkisi farklı biçimlerde ortaya konulabilmektedir. Stresin pozitif etkileri bireyin psikolojik gelişimine olumlu katkıda bulunabilir. Buna rağmen genellikle çağdaş yaşamın getirdiği zorluklar karşısında sık gösterilen bir tepki durumuna gelen stres, psikosomatik hastalıkların ortaya çıkmasına yol açabilir. Selye'ye göre, yaygın hastalıkların büyük bir kısmı mikropların, zararlı maddelerin veya her türlü dış etkenin yarattığı aksaklıklardan çok, strese uyum gösterme eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Tutar, 2000:259).

Daha önce açıklandığı gibi stresle karşılaşılan organizmada harekete geçen sempatik sistem, kandaki adrenalinin artmasına sebep olmakta, artan bu adrenalin de bağışıklık fonksiyonlarını zarar vermektedir. Bağışıklık fonksiyonlarına verilen bu zarar ise vücudun enfeksiyonlara karşı direncini azaltmaktadır. Yapılan araştırmalar, kandaki adrenalin seviyesinin yüksekliğiyle, bir bağışıklık faktörü olan immunoglobulin-A'nın salyadaki yoğunluğunun azalması arasında ve bağışıklık faktörü yoğunluğunun azalmasıyla birlikte de üst solunum yolları hastalıklarına ve soğuk algınlıklarına yakalanma sayısının artması arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu durumda stres; vücut direncinin azalmasına sebep olmakta, direncin azalması ise hastalıklara yakalanma ihtimalini arttırmakta ve hastalık esnasında bu sefer fiziksel kaynaklı stresler ortaya çıkmaktadır (Arık, 1996:240).

Genel olarak stres şu sağlık sorunlarını tetiklemektedir (Yılmaz, 2006:44):

- Hipertansiyon
- Koroner kalp hastalığı
- Kalp krizi
- Kalp ritim bozukluğu
- Ani ölüm
- Reflü
- Fonksiyonel dispepsi
- Mide ve on iki parmak bağırsağı ülseri
- Spastik kolitis (mutsuz bağırsak sendromu)

- Rahatsız ayak sendromu
- Gerilim tipi baş ağrıları, migren
- Depresyon
- Romatizmal sorunlar
- Fibromiyalji
- Sırt ve boyun ağrıları
- Alerjik astım atakları
- Kasıntılı cilt döküntüleri

Bu rahatsızlıklardan en fazla görülenleri kalp, yüksek tansiyon, mide ülseri, migren ve kanserdir. Aşırı salgılanan adrenalın, kalbin dakikadaki atış sayısını arttırmakta, kalbi daha fazla çalışmaya zorlamakta, kalbin kasılma gücü arttırarak, kalp krizi geçirme olasılığı yükseltmektedir. Aynı zamanda stres; mide yapısında bulunan sinirleri uyararak hidroklorik asit üretimine sebep olup mide duvarlarını zamanla zorlayarak yara açılmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan kronik strese maruz kalma vücudun bağışıklık sistemini zayıflatarak kansere neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:195).

Stres altında sağlığını ve motivasyonunu kaybeden kişinin örgüte yansıyan başlıca sonuçları, performans düşüklüğü, işgören devir hızında artış, işe devamsızlık şeklindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:197). Görüldüğü üzere stresin etkileri çok ve çeşitlidir. Günümüzde her alanda karşımıza çıkan stres, bireyin direncini azaltarak pek çok sağlık sorununa sebep olmasının yanında, örgütlerde üretim ve verim kaybına da neden olarak bir takım maliyetleri beraberinde getirmektedir. Bu durum bireye, çevresine ve bağlı bulunduğu kuruma zarar vermektedir (Yılmaz, 2006:45).

2.1.2. STRES YÖNETİMİ

Organizmanın kendi var oluşunu güvence altına almayı amaçlayan ve doğuştan gelen bir tepki olan stresten kaçınmanın mümkün olmaması stresi belli bir yere ait bir sorun olmaktan çıkarıp, tüm bilim dallarını ilgilendiren bir sorun haline getirmiştir. Kaynağı ne olursa olsun herkes çeşitli boyutlarda strese maruz kalır. Bu stres birey için faydalı veya zararlı stres olabilir. Öyle ki bireyi etkisi altına alan stres, kısa süreli

olabildiği gibi uzun süreli de olup bireyin tüm yaşantısında değişikliklere de neden olabilir. Kısa süreli strese müdahale edilerek stres yaratan durumdan uzaklaşmak mümkün iken, uzun süreli olduğunda bireyin mücadele etmesini zorlaştırırken ömür boyu yaşantısını tehdit eden bir unsur haline gelebilmektedir (Yılmaz, 2006:46).

Genel olarak stresin sebep olduğu maliyetler azımsanmaktadır. Oysa ki devamsızlık, hastalık, motivasyon eksikliği nedeniyle azalan üretim gibi dolaylı maliyetler, stresi önemli bir maliyet unsuru haline getirmiştir. Örneğin Fransa'da stres sonucu, devamsızlık, üretim düşüşü ve sağlık harcamalarının toplam maliyeti milli gelirin %10'una eşitken, İngiltere'de stres kaynaklı maliyetler, işçi, işveren ilişkilerinden kaynaklanan sorunların maliyetinden on kat daha fazladır. Her gün yaklaşık olarak çeyrek milyondan fazla kişi kalp krizleri, davranış bozuklukları, koroner yetmezliği ve alkole bağlı rahatsızlıklar gibi, stresin yol açtığı rahatsızlıklar nedeniyle işe gelmemektedir (Ulukuş, 2001:46). Finans kuruluşları arasında yapılan bir araştırma, işverenlerin yaklaşık %64'ünün aşırı stresi çalıştıkları kurumlara yönelik en önemli sağlık tehdidi olarak gördüğünü ortaya koymaktadır ki; bu oran kalp hastalığı tehdidi oranının dört, alkolizm tehdidinin altı katıdır (Lewis, 1995:24).

Kısa süreli strese herhangi bir uzmanın itirazı olacağı düşünülmemektedir. Aksine dışarıdan gelen tehlikelere karşı vücudun verdiği bir tepki olarak sağlıklı bir organizmanın işaretidir. Bununla birlikte aşırı stres, uzun bir döneme yayıldığında bireye düşman olur, enerjisini söküp alır, duygularını zayıflatır ve bireyi fiziksel ve psikolojik sorunlara karşı kırılgan bir konuma getirir. Buna karşılık, doğru orandaki stres, bireyin ayaklarını yere sağlam basarak düşünmesini, yenilikçi düşünceler üretmesini ve müdahale gerektiren durumlarla başa çıkmasını sağlamaktadır (Markham, 1998:11). Stresin olmaması ya da düşük seviyede olması durumu, can sıkıntısını, yoksunluk duygusunu, yorgunluğu artırarak bireyde tatminsizliğe yol açabilmektedir. Bu durumda da tıpkı aşırı stres seviyesinde olduğu gibi performans kaybı söz konusu olabilmektedir. Bu çerçeveden baktığımızda makul miktarda stres; bireyde yaratıcılık, sorunları aşma ve gelişme imkânı sağlayacaktır.

Bireyin strese neden olumsuzluklar ile etkin bir yolla başa çıkabilmesi, stres yönetimi olarak açıklanabilir. Başka bir deyişle; stresle başa çıkmak ve yaşam

kalitesini arttırmak amacıyla, durumu değiştirme ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye “stres yönetimi” denir (zgen, 2003:104).

Stres yönetiminde amaç; stres oluşturan nedenleri ve bunlara verilen tepkileri bireye tanıtmaq, problemlerin doğru tespitine yardımcı olmak, bireyde stres yaratan etkenleri yönlendirmek amacıyla bireye kendini psikolojik ve fizyolojik zararlardan korumak için yöntemler öğretmek ve geliştirmektir (Koç, 2002:293).

Stres yönetiminde, bireysel ve örgütsel stres yönetim teknikleri olmak üzere başlıca iki yaklaşım vardır.

2.1.2.1. Bireysel Stres Yönetimi

Bireylerin alışma hayatında karşılaştığı stres yapıcı etkenler ile mücadele etmek için bireysel stres yönetim tekniklerine başvurulur. Bilinçli bir Şekilde olmasa bile genel olarak stres bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır. Bireyler stres etmenleri konusunda daha dikkatli olmayı öğrenerek onlara karşı daha düşük düzeyde tepki düzeyi geliştirebilirler. Bununla birlikte bir seviyeye kadar bu stres etmenlerinin ortaya çıkmasına engel de olabilmektedirler. (Şimşek, 2001:308).

Bireysel stres yönetimi, bireylerin stres kaynaklarını ortadan kaldırmalarını veya kontrol etmelerini öğreten, onların strese karşısında daha dirençli olmalarını sağlama ve stresele daha etkin bir Şekilde mücadele edebilmeleri için gerekli yöntemleri öğreten tüm faaliyet ve davranışları kapsamaktadır.

2.1.2.1.1. Fiziksel Egzersiz

Fiziksel egzersiz genel olarak bir enerji harcama pratiğidir. Egzersiz esnasında vücutta harekete geçen biyolojik mekanizmalar ile stres sırasında faaliyette bulunan mekanizmalar aynıdır. Fiziksel egzersiz bir bakıma stres altında vücudun vereceği tepkiyi prova etmek, vücudu bu konuda eğitmektir (Loehr, 1999:199). Ayrıca vücudun haftada en az iki kez 20 dakika süreyle çalışması, kalbin daha kuvvetli atmasına, birçok toksin ve özellikle stresten dolayı organizma tarafından üretilen adrenalinin vücuttan atılmasına ve kaslarda oluşan gerilimin azalmasına

sebebiyet verdiğinden dolayı önemlidir. Stresle başa çıkabilmenin en önemli noktası fiziksel olarak zinde olmaktır. Birey formda olduğu sürece stres birey üstünde daha az etkili olacaktır.

Hücrelerin yaşam süresini uzatmanın ve onları sağlıklı kılmanın yolu fiziksel egzersizlerden geçmektedir. Yüzme, binicilik, rahat koşu, bisiklete binme gibi fiziksel egzersizler zararlı stresin etkilerini azaltmak için doktorlar tarafından tavsiye edilen egzersizlerden bazılarıdır.. Bu egzersizler belirli sıklıklarla yapıldığında kalp kapasitesini arttırma, kalp atışını düzenleme, kişinin iş baskılarından uzaklaşmasını sağlama gibi olumlu yanları bulunmaktadır. Bununla birlikte düzenli egzersiz damar hastalıklarına yakalanma olasılığını da azalttığı bilimsel çalışmalar ile ispatlanmıştır.

2.1.2.1.2. Solunum Egzersizi

Stres ilk olarak birey için hayati önemi arz eden solunum ritmini bozarak ve kasların gerilmesine yol açmaktadır. Sakin kalarak duruma hâkim olan birey, daha yavaş ve düzenli bir biçimde nefes alırken, gergin birinin soluk alışı daha düzensiz ve yüzeyseldir (Markham, 1998:23). Öyle ki bu gerilimin çok şiddetli seviyelerde olması durumunda solunum kesintiye bile uğrayabilmektedir. Bu durum ani panik ve kontrolü kaybetme duygusuna yol açabilir (Makin ve Lindley, 1995:67). Panikten kurtulup tekrar odaklanmanın olmanın en kolay ve hızlı yollarından birisi ise birkaç kez derin nefes alıp uzun ve yavaş olarak vermektir. Bu birey için önemli bir toparlanma uyarılması sağlayabilir (Loehr, 1999:253).

Solunum egzersizi, kendini yorgun hisseden bireyin günlük hayatın döngüsü içerisinde çok az zaman ayırarak kolaylıkla uygulayabileceği bir tekniktir. Doğru ve derin nefes alma, doğrudan dolaşım sistemini etkileyerek kan tarafından taşınan oksijenin bedenin en uç noktalarına ulaşmasını sağlar. Bunun yanı sıra kalp ve akciğerin iyi çalışmasına yardım ettiği gibi bireyin dinlenmesini ve gevşemesine yardımcı olmaktadır. Özellikle büro tarzı yerlerde çalışanlar için oldukça pratik bir yöntem olan solunum egzersizi bireyde başlayan veya başlayacak olan stresi önlemektedir (Baltaş ve Baltaş, 1999:187).

2.1.2.1.3. Biyolojik Geri Besleme

Biyolojik geri besleme, bireyin kendisinin farkında olmadığı normal ve normal dışı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu ve belirli eğitim metotları ile fizyolojik fonksiyonlarını yönlendirmeye yarayan bir yöntemdir. (Baltaş ve Baltaş, 1999:194). Bu yöntem sayesinde bireyin fizyolojik tepkileri görünür ve işitilir duruma getirip izlemek için genellikle deri yüzeyine bağlı elektrotlar kullanılmaktadır. Bu elektrotlar vücudun belli başlı fizyolojik tepkilerini, ışık ya da ses işaretlerine dönüştürerek bireye geri yansıtır. Bu sayede birey ruhsal yaşantısından kaynaklanan duygu ve düşüncelerinden bilinçli olarak farkında olarak bunları denetimi altına almaya çalışır. Kas gerginliğini, dolaşım ve solunum sistemi gibi çeşitli vücut fonksiyonlarını düzenlemeyi öğrenir. Bu çerçeveden baktığımızda biyolojik geri besleme hem stresi denetim altında tutmada hem de bireyleri stresle ilgili olarak ortaya çıkabilecek rahatsızlıklardan korumada etkili olacaktır (Ertekin, 1993:96).

2.1.2.1.4. Gevşeme

Gevşeme tekniği stresin olumsuz etkilerini azaltmak için mükemmel bir yöntemdir. Bu yöntemde bireylere vücutlarının belirli bir kısmı üzerinde yoğunlaşmaları, daha sonra ise kaslarını dinlendirmeleri öğretilmiştir. Bu şekildeki bir odaklanma giderek tüm vücutta bir gevşeme ve rahatlama sağlamaktadır (Ertekin, 1993:95). Gevşeme tekniğinin psikolojik ve fizyolojik yararları çeşitli araştırmalarla tespit edilmiştir. Psikolojik açıdan baktığımızda; başarılı gevşeme, gerilim ve kaygı hissinde azalma, uysallık, kendini iyi hissetme gibi sonuçlar doğurmaktadır. Tansiyondaki düşüş, nefes alma ve kalp atışlarının düzenli olması gibi sonuçlar ise fizyolojik sonuçlara örnek olarak verilebilir.

2.1.2.1.5. Meditasyon

İç huzuru yakalamanın en etkili yollarından birisi de zihinsel sakinleşme tekniği olan meditasyondur. Eğer stresin zihnimize doğduğu düşünülürse çözümlenmek için de yine oraya bakmamız gerekmektedir. Düşünce yapısı uygun bir

biçimde değiştirilebildiği takdirde stres kontrol altına alınabilir ve böylece iş yaşamı etkili ve yeterli bir şekilde değiştirilebilir (Klarreich, 1996:81).

Meditasyon esnasında temel amaç, bireyin dikkatini bir kelime, bir cümle veya bir şiir üzerinde yoğunlaştırarak bireyi zihinsel kaygı, gerilim ve endişelerden uzaklaştırmak, rahatlık ve sakinliğe ulaştırmaktır. Zihnin rahatlaması vücudu da etkileyecektir. Meditasyon yöntemlerini bilen bir birey ani veya uzun süreli stres durumlarıyla daha kolay ve etkili bir şekilde başa çıkabilir (Güney, 2001:540).

2.1.2.1.6. Davranış Değişirme

A tipi kişilik özelliği sergileyen bireyler, B tipi özellik gösterenlere göre daha fazla stres yaşamaktadırlar. Davranış değiştirme yaklaşımı, özellikle stresin etkisinde daha çok kalan A tipi bireylerin davranış özelliklerinin değiştirilmesinde daha fazla kullanılmaktadır. Bu yöntemde bireyin sahip olduğu olumsuz ve bireyi çabuk yıpratıcı özellikleri daha olumlu düzeye yaklaştırılmaya çalışılmaktadır. Bu sayede bireyler daha olumlu, rahat, sakin ve uyumlu olmaktadır. (Ertekin, 1993:96).

2.1.2.1.7. Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılma

Bireyin kendi benliğine uygun ve yapmaktan hoşlandığı toplumsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılarak günlük yaşamın rutinliğinden kurtulması, insanlarla etkileşime girerek sosyal bir kişilik kazanması bireyleri daha rahat ve psikolojik yönden sağlıklı kılar (Güney, 2001:543).

2.1.2.1.8. Masaj

Ellerle vücuda basınç ve sürtünme uygulamak demek olan masaj, stres tepkisinin yavaşlatılması ve önlenmesinde birçok açılardan yarar sağlar. Hafif basınç ile yapılan masajlar yatıştırıcı özellik arz ederken, daha fazla basınç ile yapılan masajlar ise uyarıcı bir etki oluşturur. Masaj sırasında tüm vücuda kaygıyı azaltan, hissetmeye imkân tanıyan tatlı bir rahatlama duygusu yayılır. Bu sayede amaca yönelik yapılan bir masaj, bireyi stresten uzaklaştırarak, sağlıklı bir dinlenme imkânı sağlar (Güney, 2001:543).

2.1.2.1.9. Dua ve İbadet

Din, bireyin karşılaştığı çözümü zor psikolojik problemler ve sıkıntılara karşı bir denge unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Koç, 2002:298). Bununla birlikte din, insan için üzüntü ve acıyı azaltan, ona teselli veren bir umut kaynağıdır. Din vasıtasıyla birey, yüce bir yaratıcıya bağlanarak yaşadığı bu dünyada bulamadığı sürekli bir güveni temin etmiş olmaktadır (Cengil, 2003:140).

Yüzyıllar boyunca dua, stres ve gerilimle baş etmek için kullanılmıştır. Dua sırasında tekrarlanan ayetler, meditasyon tekniğinde olduğu gibi odaklanmayı sağlayarak, bireyin gevşemesini sağlamaktadır. Dua etmek bireyin umut ve iyimserliğini de yükseltebilmektedir. Dua büyük bir enerji kaynağıdır. Nasıl çeşitli teknikler kullanarak atom enerjisini ortaya çıkarabiliyorsak, dua vasıtasıyla da ruhsal enerjiyi ortaya çıkarabiliriz. Ortaya çıkan bu enerjinin olumlu etkileri hemen her zaman görülmektedir.

2.1.2.1.10. Sağlıklı Beslenme

Yapılan araştırmalar beslenme ile stres arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bazı yiyeceklerin bireylerde stres tepkimesini başlattığı, artırdığı ve hatta strese karşı daha duyarlı hale getirdiği bilinmektedir. Örnek verecek olursak; yetersiz kalori insan bünyesini zayıflatarak, stresle ilgili hastalıklara daha kolay yakalanmasına neden olurken, buna karşılık vücudun ihtiyaç duyduğundan fazla kalori alması da bünyenin dengesini bozarak şişmanlık, yüksek tansiyon, diyabet gibi hastalıklara neden olabilmektedir (Ulukuş, 2001:110). Bu tür hastalıklar erken ölümlere sebep olan en büyük risk faktörleridir.

2.1.2.2. Örgütsel Stres Yönetimi

Stres yönetimi ile stresin olumlu etkilerinin ön plana çıkartılması amaçlanırken, olumsuz etkilerinin de azaltılması ya da yok edilmeye çalışılması amaçlanmaktadır (Connor, 1991:61). Örgütsel stres yönetimi, bireylerde ve örgütlerde oluşan stresle ilgili psikolojik ve davranışsal sorunların önüne geçmek ve

azaltmak için çalışmaktadır. Örgütsel stres yönetiminde temel amaç, stres ile baş ederken önce stres kaynaklarını tanıma, daha sonra stres tepkileri anlama ve stresin olumsuz sonuçlarını azaltmaktır.

Stresle mücadelede yararlanabilecek örgütsel yöntemleri, çalışanlar üzerindeki iş stresini azaltmak ya da önüne geçmek amacıyla geliştirilmiştir (Güçlü,2001:102). Örgütsel stres yönetimi, yöneticilerin fiziksel olarak rahatlamalarına ve yönetim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olurken; işgörenlerin de işleri üzerinde daha fazla öz denetim kurmalarını ve stres yaratan baskılarla baş edebilme yeteneğine sahip olmalarını sağlamaktadır (Şimşek, 2001:310).

2.1.2.2.1. Duygusal İklim Denetimi

Örgütlerin iç çevre yapısı ya da doğası önemlidir. İçsel ve dışsal çevreden yansıyan olumlu tepkiler bir organizasyonun etkin olduğuna ilişkin güçlü belirtilerin başında gelmektedir. (Öğüt, 2001:242). Örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki işgörenler tarafından algılanan veya işgörenlerin davranışları üzerinde etkisi bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikleri içinde bulunduran olguya örgüt iklimi denir (Arslan, 2004:204). Bu olguyu etkileyen faktörler örgütten örgüte farklılık göstereceği gibi bireylerin algılamalarına göre de farklılık göstermektedir. Bireylerin güdülenmesi, liderlik tarzı ve yönetim gibi faktörler örgütsel iklimi belirleyen temel güçlerdir. (Tutar, 2000:253).

2.1.2.2.2. Sosyal Destek Sağlama

Stresle başa çıkmanın en etkin yollarından biri, hayatın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. İşyerinde veya bulunulan herhangi bir ortamda, özveri temelinde kurulan arkadaşlıklar, geliştirilen beşeri ilişkiler ve bu amaca yönelik olarak yöneticiler tarafından sunulacak hizmetler, bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlamaktadır. Sosyal destek olgusu, bireyin, ihtiyaçlar piramidinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka

bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu iletişim ve paylaşım sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek seviyede sosyal desteğe sahip olan işgörenlerin stres kaynaklarından biri olan güvensizlik hissine sahip olmamaları nedeniyle, aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayanlara oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur (Ekinci ve Ekici, 2003:110).

2.1.2.2.3. Çalışan Rollerinin Yeniden Belirlenmesi

Kötü bir performansa sahip işgörenleri etkileyen ve işletmelerde en fazla karşılaşılan durumlardan birisi de işteki rollerin açık olarak tanımlanmamış olmasıdır. Belli belirsiz, çok genel veya yanlış hazırlanmış iş tanımları, işgörenlerin sorumlu oldukları görevleri kavramada güçlüklerle karşılaşmasına neden olmaktadır. Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve rol çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi en aza indirmeyi amaçlamaktadırlar (Palmer, 1993:113).

Özellikle rol belirsizliğinden kaynaklanan stres, işgörenlerin yetki ve sorumluluklarının yeniden belirlenmesi ve tanımlanmasıyla azaltılabilir. Yöneticiler, işler arasındaki geçişleri ve işgörenlerin değer yargıları ve ölçütleri arasındaki birbirine zıt davranış kalıplarını saptama yeteneğine sahip olmalıdır (Ertekin, 1993:91).

2.1.2.2.4. Çalışanlara Yardım Programı

Stres içinde olan kişi, bireysel başa çıkma yöntemleriyle çözemediği sorunları paylaşabileceği profesyonel bir yardımcıya gerek duyabilir. Çalışanlara Yardım Programı , çalışanların iş esnasındaki performanslarını etkileyebilen bireysel endişelerini ortadan kaldırmaya yardımcı olmak amacıyla sunulan iş merkezli bir danışmanlık destek programıdır. Bu programlar, günümüzde yaygın biçimde kullanılmaktadır. Çalışanlara yardım programı, genellikle örgüt dışından sağlanan ve gizliliği temel prensip haline getirmiş kapsamlı bir danışmanlık sistemidir. Bununla birlikte, çok nadir de olsa işletme dahilinde görev yapan profesyonel danışmanlarca da bu programların yürütülmesi mümkündür (Ekinci ve Ekici, 2003:113).

2.2. Çatışma ve Çatışma Yönetimi

2.2.1. Çatışma

Eğitim kurumları da insanlardan meydana gelmektedir. Bu nedenle insanlar farklı karakter, anlayış, değer yargısı, dünya görüşü ve değişik zihniyetlere sahiptir. Bu durum örgütü ister istemez çatışmaya sürükleyecektir. Fakat çatışmanın oluşumu aynı dili ve anlayışı paylaşan insanlar olmalarına rağmen özellikle, günümüzde daha fazla yaşanmaktadır. İşletmelerin çok uluslu bir yönetim biçimi benimsemeleri ve rekabetin aşırı artması insanların tutumunu değişmesine ve hırs, arzu, kıskançlık gibi bir takım psikolojik özellikleri bulunan insanların duygularına engel olamamalarına neden olmaktadır. Örgütlerde çatışmaların ortaya çıkması motivasyonu etkilemekte ve dolayısıyla bütün personele yansıyacak dereceye ulaşmaktadır.

Bireyler yaşamları rekabet içinde geçmektedir. Bu süreçte insanlar bir takım sıkıntılar geçirmektedir. İnsanların yaşadığı bu sıkıntılara çatışma adı verilmektedir. Ancak, bireysel kapsamı farklı olan çatışma, insanların gerilim içinde yaşaması olarak ifade edilmektedir. Teknik kapsamda, bireylerin tercihlerini yapmada zorlandığı veya yapamadığı durumlar olarak nitelendirilmektedir. Bu kapsam daha fazla genişletilirse, sosyal toplum olarak değerlendirilmektedir. Çarpışma, savaş, gerginlik, gerilim, anlaşmazlık, terslik gibi terimler çatışma kavramını anımsatmaktadır (Karip, 2010:71).

2.2.1.1. Çatışmanın Tanımı

Halk arasında uyuşamama, anlaşamama, uyum sağlayamama gibi adlandırılan çatışma genel olarak bireyler arasında bir takım farklılıklar yüzünden ortaya çıkmakta ve örgütsel yapıya ciddi derecede zarar vermektedir. Buradan hareketle çatışma “iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında gerek örgüt anlayışında sistemden gerekse de çeşitli değerlerden kaynaklanan anlaşmazlık” olarak anlaşılmaktadır (Akçakaya, 2003:3). Çatışmanın birçok tanımı mevcuttur.

Özellikle insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere başarılı olmak isteyen tüm yöneticilerin güçlü ve destekleyici bir örgüt kültürü oluşturmak için çaba

göstermeleri ve rol üstlenmeleri zorunlu olmaktadır. Ancak örgütler için yeni bir kültür oluşturmak ya da var olan kültürü değiştirmek sadece karar almakla mümkün olmamakta, aynı zamanda benimsetme için büyük bir fedakârlık, sabır ve zaman gerekmektedir. Karamsarlığa kapılmadan örgüt kültürünü oluşturmak için izlenmesi gereken adımlar şöyle belirtilmektedir (Barutçugil, 2004:210):

- Çalışanlara güven duyulmalı ve duyulan güven hissettirilmeli,
- Çalışanların girişkenliklerini kullanmalarına, kendileriyle ilgili kararlar almalarına ve kendilerini ispat etmelerine izin verilmeli,
- Yapılan hatalara belirli sınırlar içerisinde hoşgörü ile yaklaşılmalı ve hata yapmaktan korkmamaları sağlanarak ders çıkarmalarına yardımcı olunmalı,
- İletişim olanakları her türlü açık olmalı ve iletişimi engelleyen tüm nedenler ortadan kaldırılmalı,
- Yönetim, çalışanlarını dinlemeli, istek ve beklentilerini anlamaya çalışmalı ve getirdikleri önerilere değer vermeli,
- İlginç ve yararlı fikirler desteklenmeli ve bu fikirlerin sahipleri takdir edilerek ödüllendirilmeli,
- Arzu edilen kültürün oluşması için gerekli değerler, normlar, törenler, semboller, hikâyeler, kahramanlar gibi öğeler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.

Birden fazla güdünün etkisiyle isteklerine ulaşmaya çalışan bireyler, çok sayıda seçenek karşısında kendilerini içinden çıkılamayacak bir durumdaymış gibi hissedebilmektedir. Çatışma olarak adlandırılan bu durumu, Cüceloğlu, “birbirleriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği anlarda ortaya çıkar.” şeklinde açıklamaktadır (1991:281-282).

Çatışma, örgütte görev alan çalışanların faaliyetlerinden, karakterlerine kadar birçok fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik birçok alanı içine almaktadır. Çatışma, karmaşık pek çok sosyal etkileşimin sonucudur. Böylesi sosyal etkileşimler dâhilinde taraflar, amaçlarına varmak ve fikirlerini başkalarına empoze etme gayreti

içerisinde olduklarından bireyler arasındaki algı farklılıkları ve ilgi öncelikleri sonucu çatışmanın oluşmasını kaçınılmaz hale getirebilmektedir (Akkirman, 1998:2).

Çatışma adı üstünde olumsuz bir takım anlamları içermektedir. Çalışan bireylerin değişen çevre ve başka şartlar nedeniyle stres, panik, gerilim ve depresyon gibi örgütlerde verimliliği düşüren, kapasiteyi azaltan sonuçlara giden çatışma örgüt ortamının havasını da değiştirmektedir.

2.2.1.2. Çatışma Nedenleri

Etkin bir şekilde çatışmayı yönetebilmek için örgütte meydana gelen çatışmaların hangi kaynaktan beslendiğini ve nedenlerinin ne olduğunun bilinmesi gerekir. Örgütsel çatışmalar incelendiğinde bu çatışmaların çoğunun iletişime bağlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca iyi yapılandırılmamış ve rutin olan işler de çatışmaya neden olabilir. Diğer yandan, karar almaya katılım arttıkça örgütsel çatışma da artış eğilimi gösterir. Ancak bu çatışmalar daha yumuşak olur. Çatışma, bireysel özellikler ile de ilgilidir. Yüksek düzeyde otoriter ve dogmatik kişilik ile özsaygı düzeyinin düşük olduğu kişilikler çatışma eğilimlidirler.

Çatışmanın ortaya çıktığı diğer bir neden ise kişilerin gereksinimlerinin, dürtülerinin, isteklerinin birbiriyle ters düşmesidir. Bazı çatışmalar kişisel algı farklılıklarından dolayı farklı olabilir veya kişiler bunu farklı algılayabilir. Bu farklı bakış açıları ve farklı algılama da çatışmaya sebep olabilir (Taştan ve Öner, 2010). Ayrıca örgütlerde görülen çatışmaların çoğunun da, ussal nedenlerden dolayı değil duygusal nedenlerden dolayı ortaya çıktığını belirten görüşler de bulunmaktadır (Başaran, 2008).

Diğer bir yandan çatışmaların en önemli nedenlerinin başında iletişim kaynaklı sorunlar yer almaktadır. Kişiler ya da gruplar arasındaki yetersiz bilgi alışverişlerinin olması veya kültürel sosyal açıdan farklılıklardan kaynaklanan kişilerin birbirlerini anlamakta zorluk çekmesi, iletişim kaynaklı sebepler arasında sayılabilir. Bu açıdan bakıldığında çatışmaya neden olan iletişime ilişkin nedenler

yetersiz bilgi alışverişi, iletişim kanallarındaki bozulmalar ve anlam güçlükleri olarak belirtilebilir (Kırel, 2011).

Yaşanan çatışmaların çoğunda sosyal ve yapısal kaynaklı çatışma nedenlerinin çok geniş bir şekilde yer aldığı da görülmektedir. Sosyal ve yapısal kaynaklı çatışmalara bakıldığında bu çatışmaların oluşabilmesi için kişilerin aldıkları sorumluluklarda uzmanlaşma ve standartlaşma, üyelerin birbirinden değişik olması, liderlik tarzları, ödül ve performans değerlendirme biçimleri, grup bağlılığı gibi pek çok neden sayılabilir. Ayrıca bireylerin kişilik özelliklerine bağlı olarak çatışmalar değişebilir. Kişilerin demografik özellikleri örneğin cinsiyet, geldiği sosyo ekonomik yapı, kültür bireylerin kişiliklerini etkilediği için değişik çatışmalara neden olabilir. Ayrıca kişilerin beklenti ve çıkarlarının farklı olması, örgütün veya toplumun amaçları ile kişilerin amaçlarının örtüşmemesi de çatışma nedenleri arasında yer alır (Kırel, 2011).

Örgütlerde temel çatışma nedenleri, işlevsel bağımlılık, ortak karar verme, sınırlı kaynaklar, yeni uzmanlıklar, iletişim sistemi, örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, bireysel farklılıklar, denetim biçimi ve kişisel davranış gibi etkenler de çatışma kaynağı olarak gösterilmektedir (İpek, 2003). Öte yandan çatışmaların kaynakları zaman, para, mal ve karşılanamayan temel gereksinimler olabileceği gibi ait olma, güç, özgürlük, eğlence, inançlar, öncelikler, prensipler ve değerler ile ilgili sınırlı kaynaklar da olabilir (Schumpf, Crawford ve Bodine, 2007).

Bütün bu çatışma kaynaklarının ve nedenlerinin yanı sıra farklılıkların ve uyuşmazlıkların örgütlerde yıkıcı çatışmaya dönüşmesinin kişinin tutum ve davranışları ile ilgili üç temel etkenden kaynaklandığını vurgulamıştır. Bunlar; başkalarının yanlışlarını göstermek veya kanıtlamak, uyuşmazlık ve farklılıkların olduğu konularda yazılı açıklamalar ve bildirimlerde bulunmak ve kişinin egosunun doyumsuzluğudur (Kaya, 2008:8).

2.2.1.3. Çatışmanın Önemi

Çatışma yönetimi bir kavram olarak örgütler için önemlidir. Çünkü çatışmanın yoksunluğu, sıkıcılık doğuran monoton bir yapıyı ifade etmektedir. Çatışmanın varlığı ne iyi bir durum ne de kötü bir durum olarak açıklanmaktadır. Bir kurumdaki memnuniyetsizlik ve doyumsuzluk, yapılan mevcut uygulamaları yeniden ele almayı gerektirdiğinden örgütün etkinliğini değiştirme üstünde etkilidir. Çatışmanın yönetimi kavramı ile çatışmanın çözümü kavramı birbirinden farklıdır. Çatışmanın yönetimi daha kapsamlı bir anlam taşımaktadır. Çatışmanın çözümünde söz konusu uyuşmazlık uzlaştırılmaktadır. Çatışmanın yönetilmesinde ise hem uzlaştırma hem de çatışmanın yapıcı şekilde yönetilmesi söz konusudur (Çağlayan, 2006:72-74).

Çatışma yönetimi bir süreç olarak, çatışmanın tespiti, yoğunluğunun belirlenmesi, etkilerinin değerlendirilmesi ve uygun müdahale tekniklerini içermektedir. Çatışma yönetimi, örgütün verimliliğini artırma ve yaratıcı görüşleri elde etme amacı ile yapılmaktadır. Çatışma yönetiminde, çatışma bir problem olarak görülmemekte, fikir ve bilgi farklılığına dayanarak problem çözümü olarak değerlendirilmektedir. Çatışmaların yönetilmiyor olması, kurumun etkinliğini azaltırken yönetilmesi gücünü artırmaktadır. Yöneticilerin çatışmayı göz ardı etmemesi, yok saymaması gerekmektedir. Çatışmanın faydalı yanının göz önünde tutulması önem kazanmaktadır. Örgüt içinde güven, sadakat ve motivasyon gibi unsurların bulunması çatışmanın düzgün bir şekilde çözülmesine zemin hazırlamaktadır. Çatışmaların çözümünde; çatışmanın belirlenmesi, kaynağına inilmesi, çözüm seçeneklerinin belirlenmesi ve çözümlerden birinin uygulanarak sonucun değerlendirilmesi gibi aşamalar bulunmaktadır (Çağlayan, 2006:72-74).

Bir kurumda karşılıklı bağımlılıkların artması, takım bazlı yapılanmaların oluşması, farklılıkların artması, çevresel belirsizlikleri artması gibi unsurlar çatışmanın derecesinin artmasına yol açmaktadır. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin önemli bir zaman dilimini çatışmalar ile uğraşarak geçirdiklerini göstermektedir. Yönetim açısından çatışmalar karar süreçleri açısından önem kazanmaktadır ve daha iyi kararların alınmasına katkıda bulunmaktadır. Çatışma ile mücadele konusunda

optimum bir çatışma derecesinin olması, dikkate değer ve kurumsal kapasiteye bağlı bir durumdur (Callanan ve Peri, 2006:131).

2.2.1.4. Çatışma Türleri

Guetzkow ve Gyr'e göre iki tür çatışma bulunmaktadır. Bunlar duygusal ve sabit olarak adlandırılmaktadır. Duygusal çatışma kişiler arasındaki ilişkilere dayanırken sabit çatışma görevlerle ilgilidir. Priem ve Price çatışmaları bilişsel, görev ilişkili çatışmalar ve sosyal duygusal çatışmalar olarak adlandırmışlardır. Coser, hedef odaklı çatışmalar ve duygusal çatışmalar şeklinde ayırım yapmıştır. Jehn, görev odaklı çatışmalar ve ilişki odaklı çatışmalar şeklinde sınıflamıştır (Jehn, 1997:535).

Jehn ve Mannix çatışmayı üç tipe açıklamaktadır. Bunlar ilişki çatışması, görev çatışması ve süreç çatışması olarak adlandırılmaktadır. İlişki çatışması kişiler arası uyumsuzluklar olarak bilinmektedir. Bu çatışma türü gerilim ve sürtüşme hisleri uyandıran duygusal bileşenleri içermektedir. İlişki çatışması grup üyelerinden hoşlanmama, kızgınlık, düş kırıklığı, öfke gibi kişisel konuları içermektedir. Bu çatışma türünün tanımı duygusal ve bilişsel çatışma arasında tutarlı bir ayrıcılığa sahiptir. Görev çatışması bir göreve ait bakış ve fikirler arasındaki farklılık olarak bilinmektedir. Bilişsel çatışmaya benzerdir ve görev hakkındaki fikir ve görüş farklılıklarını ifade etmektedir. Görev çatışması hareketli tartışmalar ve kişisel heyecan ile çakışma yaratabilir. Fakat kişiler arası negatif duygular ilişki çatışması ile ortak konulardır. Süreç çatışması görevin nasıl başarılabacağı konusundaki görüşlere dair anlaşmazlık olarak bilinmektedir. Süreç çatışması göreve ait konular ve kaynakların delegasyonu konusunda kişilere ne gibi ve ne kadar sorumluluk verileceğini içermektedir. Örneğin spesifik bir görevi kimin tamamlayacağı konusunda grup üyelerinin birbirine katılmaması süreç çatışmasına yöneliktir (Jehn ve Mannix, 2001:238-239).

2.2.1.4.1. Bireysel Çatışma

Bireysel düzeyli çatışmalar bireyin kendi kararını vermede, eylem tarzını seçmede ya da eylemi yerine getirmede güçlüklerle karşılaşması sonucu ortaya çıkan

durumları ifade eder. Ayrıca bireysel çatışma, kişi kendisine verilen görevi başaramayacağını ve zamanında yerine getiremeyeceğini hissettiği durumlarda da söz konusu olabilir. Bu çatışma ile birey fizyolojik, psikolojik ve davranışsal boyutta olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir (Korkmaz, 1994:79).

Çatışma bireysel çatışmada kişiler arasındaki etkileşimden var olan örgüt kültürü üzerinden hareket eder ve çalışan insanların etkileşimini artıran bir role sahiptir. Çünkü işletmenin başarısı bu kültürün geliştirilmesine ve sürdürülmesine bağlıdır. Bu nedenle örgüte katılan her birey buna bir şekilde katkıda bulunmaktadır. Ancak buna rağmen örgütlerde çeşitli nedenlerden dolayı ortaya birçok çatışma konuları baş gösterebilir. Bu durumda örgüt kültürünün gerekleri ile çeşitli etik uygulamalar yapılarak örgüt kültürünün yakalanması amaçlanır (Eren, 1996: 168).

2.2.1.4.2. Bireylerarası Çatışma

Bireylerin farklı görüş açılarına, amaçlara, algılama düzeylerine sahip olmalarından, aralarındaki iletişim eksikliğinden, geçmişte aralarında yaşadıkları sorunlardan, rekabetten vb. durumlardan kaynaklanabilir. Kurumlarda meydana en çok gelen çatışma türünün hiyerarşik düzenden kaynaklandığı görülmektedir. Bu çatışmalarda temel nokta bireylerin farklılıklarıdır (Eren, 1996:462).

Bireylerarası çatışmanın önlenmesinde gereken değerler şunlardır (Bakan ve ark., 2004: 38):

- İnsanlara değer verme,
- Örgütte yönetimin, yeni fikirlere ve önerilere açık olması ve değer vermesi,
- Optimum standartlarda hizmet etmek,
- Örgütte girişimci ruha önem ve değer vermek,
- Örgütte çalışan bireylerin beceri ve yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanarak örgütün gelişmesi sağlamak,
- Liderliğe değer vermek,
- Örgütte mevcut değerlere uygun ve tutarlı davranmak.

2.2.1.4.3. Bireylerarası ve Gruplar Arası Çatışma

Grup; üyelerini olumlu ya da olumsuz bir şekilde mutlak etkileyen insanların oluşturduğu bir kümedir. Her grubun kendi içinde oluşturduğu çeşitli normlar mevcuttur. Gruplar davranış ve ilkelerini bu doğrultuda düzenlerler. Bu normlar grubun aktivitelerini artırıcı rol oynarlar (Kağıtçıbaşı, 1988: 206).

Grup-birey olarak yapılan araştırmalar ve kuramsal yaklaşımlar üç bölüm altında toplanmıştır: (Kağıtçıbaşı, 1988: 201):

Bunlardan birincisinde, grubun içindeki ilişkileri düzenleyen ilkelerin geliştirilmesi ve grup içindeki bireylerin bu ilkelere uyum sağlaması ile ilgili çalışmalardır.

İkinci bölümde, grup ile bireyin ilişkilerinde davranış farklılığı incelenmiş; grup, bireyde davranış farklılığını oluşturan ya da buna mani olan bir güç olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölüm araştırmalarda ise grubun verimliliği ile bireyin verimliliği değerlendirilmekte ve bireyin verimliliğine grubun etkisi incelenmektedir. Bütün bu çalışmalar grup içinde ve bireyler arası etkilerinde bireyin önemini vurgulamaktır.

2.2.1.4.4. Fonksiyonel olan ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Küreselleşen dünya, bu hızını teknolojiye borçludur. Rekabet üstünlüğünü elde etmek tamamen yaratıcı fikirlere ve yenilikçi uygulamalara dayanır. Bilgi, deneyim ve bunları birleştirme sonucu yeniliğe ulaşılır. Bu ise çalışanın yaratıcılığından geçer. Bunun için rekabete açık, çalışanlara değer veren, değişime ve yeniliğe açık müşteri öncelikli bir örgüt kültürünün yaratılmasıyla mümkündür. Oluşturulacak bu kültür, çalışanın önünü açacak, sınırsız hayal güçlerinin yeniliğe dönüşmesini sağlayacak, değişimin bir fırsat olarak algılanmasını ve kişilerin kendilerini geliştirmesine imkân sağlayacaktır. Böylelikle işletmeler süreç ve yapı olarak kendilerini devamlı yeni tutabilecekler, bireysel performansın artmasıyla örgütsel verimlilik ve etkinlik üst seviyelere çıkacaktır (Özdemir, 2012:7).

Rekabetçi ortamlar işletme için en önemli unsurun ihtiyacını hissettirirler. İnsan kaynakları, üretim faktörlerinin bulunarak işletme potansiyelini artıracak önemli bir birimdir. Çünkü insan kaynaklarından elde edilen iş gücü işletmenin ihtiyacını duyduğu, zeka, motivasyon ve dinamizmin tam anlamıyla kullanılabilmesine bağlıdır. İnsanlar karmaşık yapılarına rağmen, çok yönlü, değişken, farklı algılama tekniklerine sahiptirler. Gelişmeye müsait, insanları yönetmeyi başarabilen, bütünlüğü sağlayabilen, motivasyonel davranışlar ile işletmeye çok fazla yarar getiren hallere sahiptirler. Bu durum örgütte ki insan faaliyetlerini daha da genişletir (Özdemir, 2012:7).

Günümüzde başarılı olmak isteyen işletmeler, yenilikçi bir performans göstermek zorundadır. Diğer bir ifadeyle, personelin performans odaklı, sürekli olarak aynı şeyleri yaparak aynı sonuçları almaya hedeflemiş bir yapı elde etmeleri gerekmektedir. Oysa kuruluşların performans, mükemmelliğe ve etkinliğe odaklı tüm yöntem ve alışkanlıkları yeniliğe karşı olabilir. Bu durum işletmenin performansını istem dışı etkiler. İşletme yaratıcılığını ve yenilikçiliğini besleyecek kurumsal bir yapı kurmalıdır. Bu şekilde insanlar olayların etrafında döner. Küreselleşen dünya çok hızlı ve karmaşık bir yapıya dönüşmüştür. Kim zaman basit bir fırsat bir işletmeyi kurtarıırken, kimi zaman hatalı bir karar işletmeyi batırabilmektedir (Özdemir, 2012:7).

2.2.2. Çatışma Yönetimi

Bir kurumda güçlü bir kurum kültürünün göstergesi, çalışanların, kendilerini o kurumun bir parçası olduklarını düşünmelerinin yanında iş arkadaşları ve üst kadro ile iyi bir iletişim elde etmeleri gerekmektedir. Böylelikle kurumun çıkarlarını kendi çıkarları gibi görüp, diğer çalışma arkadaşlarına da aile üyeleri gibi sevgi ve saygı duyabilirler. Güçlü bir kurum kültürü olduğu zaman yönetim de amaçlarına daha çabuk ulaşacaktır (Özdemir, 2012:46-47).

Örgütün uzun dönemli performansı için örgütsel yapının işleyişi ve eğitim süreçlerine yönelik uygulamaların etkililiği geliştirilmeli ve kurumda örgüt kültürünü yaymak için, örgütsel iletişimin temel boyutlarına ağırlık verilmelidir. Güçlü ve iyi

bir örgüt kültürü kurulması için; örgütün yapısı ve işleyişi hakkında örgüt üyelerini daha çok bilgilendirilmesi gerekir (Karip, 2010:50).

Etkin bir çatışma yönetiminin taşınması gereken kriterler şunlardır:

- Hissi çatışmayı düşürmelidir.
- Genel olarak orta derecede bir bilişsel çatışmaya ulaşılmalı ve bu çatışma konumu iyileştirilmelidir.
- İnsanlar, atmosferin nitelikleri açısından hangi çatışma yönetim tarzını bulmaları ve değerlendirmeleri gerektiğini bilmelidir (Özdemir vd., 2012: 46-47).
- Çatışmanın düzeltilmesi ile ilgili en iyi çözüm tarafların uzlaştırılması ile sonuçlanması olarak değerlendirilebilir. Ancak, diğer seçeneklerde önemlidir.

Çatışmanın düzelmesi aşamasında süreç çeşitli kaynaklarda farklı biçimlerde sıralanmakla beraber normalde aşağıda da ifade edilen durumlar önerilebilir (Karip, 2010:51-54):

Kızgınlığı kontrol altına almak: Gruplar gerilimin verdiği gerginlik yüzünden sağlıklı kararlar alamayacak durumda ise bu durum her iki tarafta kaybedecektir.

Karşı tarafa yaklaşımadan önce bir kez daha düşünmek: Çatışma durumu örgütsel iletişimin nasıl olduğunu göstermektedir. Bunlar; davranış kalıpları, değerler ve düşünce tarzları şeklindedir. Bireyler gelişme süreçlerinde bu değerlere göre kendilerini geliştirirler. Diğer yandan örgütsel iletişim ile bir ileti çok farklı bireylere ulaştırılabilir. Böylece aynı anda karar verilebilir, kararlar uygulamaya çabuk konabilir. İletiler kişilerin farklılıkları nedeniyle farklı olarak algılanabilir. Örgütsel iletişim topluma çok yönlü bir gidişat vermektedir. Teknolojik gelişmeler, sanatsal çalışmalar, modanın ileri düzeyde olması, insanların hayatı yürütmedeki aceleleri onları yolda, işyerinde ya da ilgi alanları dışında ki bir yerde ilgili oldukları, sevdikleri şeylerle meşgul olmalarını sağlamaktadır. Böylece kendilerine göre

gündemi rahatlıkla takip edebilirler. İsteddiği, sevdiği kişiye anında sorunsuz ulaşmak insanların sıkıntılarından uzaklaşmak anlamına gelmektedir.

Olumlu bir hava oluşturmak: Her iki tarafın birbirini anlamaya çağırması, iyi niyet taşıdığını karşı tarafa göstermesi, karşı tarafı dikkate aldığı ve önemseydiği anlamına gelmektedir.

Temel bazı kurallara dikkat etmek: Her iki tarafta birbirini özenle dinlemek ve sözlerine müdahale etmemek, durumun düzelmesine katkıda bulunmak için elinden geleni yapmak, sakinliği korumak gibi davranışları gerektiren bir dizi kuralları içermektedir.

Sorunu tartışarak tanımlamak: Taraflar öncelikle kendileri için önemli olan konuları ortaya çıkarmak ve duyguları paylaşmak durumundadır. Yine bu süreç; etkili konuşmak ve dinlemek, gereksinim ve amaçları düzenlemek, sonuçta değerleri, hipotezleri ve endişeleri paylaşmak, meydana gelen yeni algı ve yaklaşımı incelemek konularında dikkat edilmeyi içerir.

Olası çözümler için beyin fırtınası yapmak: Tarafların gereksinim ve çıkarılarının tatmin olabilmesi için düşünceleri açıkça ortaya koymak, düşüncelere açık olmak, sen yerine daima biz sözcüğünün kullanılmasında duyarlık göstermek gibi konuları içeren bir süreçtir.

Olası çözümleri değerlendirmek ve uygun çözümleri belirlemek: Geliştirilecek çözümlerde; her iki taraf için de kabul edilebilir, gerçekçi ve gerçekleştirilebilir olmaları, belirli ve dengeli olmaları esasları dikkate alınırsa çözümler için ana hususlar belirlenmiş olunur.

Çözümlerin işlerliğini izlemek: Kurumların başarılı olmaları, o organizasyonda görev yapanların örgüte olan bağlılıkları ile olabilir. Geçmiş uzun dönemlerden beri süre gelen toplum tarihi, örgüt ya da organizasyonlar için oldukça tecrübî bir yarar sağlamaktadır. Günümüzde ki örgütler artık belli bir kimlikle insanların karşılıklarına çıkmakta, kendilerini tanıtmak için çaba göstermektedirler. Bu bakımdan, 20. yüzyılın son çeyreğinden günümüze kadar pek çok ülkede örgüt

kültürüne verilen önem katlanarak artmıştır. Bu artışta örgütlerin yaşamlarını sürdürmek ve performanslarını artırmak için sahip olunan örgüt kültürünün bir araç olarak kullanılması anlayışının yaygınlaşmasının yanında örgüt kültürünün anlaşılması, değiştirilmesi ve yönetilmesi gerektiğinin bilincine varılması etkili olmuştur (Kaya, 2008:136).

2.2.3. Eğitim Kurumlarında Çatışma

Öğretmen, eğitimde öğretme rolünü oynayan kişidir. Öğretmenin görevsel tasarım ve eylemleri öğretime ve öğretimsel kararlara ilişkindir. Öğretmenler özellikle; öğretme öğrenme sürecinin planlaması, örgütlenmesi, uygulanması ve denetimi üzerinde kendilerini yetkili ve sorumlu görme eğilimi içindedirler. Nitekim karar verici olarak da öğretmen; öğretim sürecini planlayan, harekete geçiren ve değerlendiren kimsedir. Güç kavramı, başkalarının davranışlarını etkileme ve denetleme yeterliliği ile açıklanacak olursa; öğretmenin güç kaynakları; örgütsel konumu, uzmanlığı ve kişisel özellikleridir. Ancak, bir meslek adamı olarak bunlar içinde en önemlisi kuşku yok ki, uzmanlıktır. Nitekim etkili öğretmen, gücünün kaynağını yasal dayanaklardan çok, akademik uzmanlığa ilişkin bilgi, beceri ve deneyiminden alır. Uzmanlık gücü, sınıf içi özerkliğinin de bir tür güvencesidir (Giray, 2006: 104).

Modern eğitimin doğuşuyla bireyler, aileler ve toplum, eğitimle iç içe geçmiş bir değişim halkasında yer almaya başlamıştır. Aileler ve eğitim bireyleri değiştirip dönüştürürken, toplumun dinamik ve en temel yapı taşı olarak ailenin kimi zaman yapısal kimi zamanda işlevsel olarak dönüşümü gerçekleşmektedir. Bu dönüşümü ülkenin ve dünyanın teknolojik, ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel değişimi şekillendirmektedir.

2.2.3.1. Eğitim Kurumlarında Çatışmanın Nedenleri

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler kurum için önemli bir girdidir. Çünkü kurum bu sayede ayakta kalmakta ve imajını koruyabilmektedir. Böylece verimliliğini artırır. Fakat öğretmenlerin moral ve motivasyonu da önemli bir koşuldur. Öğretmenlerin kurum içerisinde yaşadığı çatışmasının nedenleri arasında

ücret, örgüt iklimi/çalışma ortamı, çalışma arkadaşları, yönetici/lider davranışları, iş ahlakı vb. gibi daha birçok etkene bağlı olmasına rağmen bunların içindeki en dikkat çekici özellik ise okul müdürlerinin liderliği ve öğretmenleri motive etmesidir. Müdürlerin en önemli amaçlarından birisi, kurumun imajını yükseltmektir. Bu nedenle kurum yöneticileri, motivasyon konusu üzerinde dikkatlice durmalı ve çalışanlarına karşı motivasyonlarını artıracak yöntemleri uygulamaya çalışmalıdırlar.

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de motivasyonun önemi büyüktür. Eğitim örgütlerinin amaçlarının ülke için önemliliği, bu örgütlerde çalışan, eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasında en büyük katkıyı yapan öğretmenlerin örgüt içerisindeki görevlerine karşı tutumlarını da önemli kılmaktadır. Öğretmenlerin eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşması için gösterdikleri çaba ve bu çabanın sonuçları, işlerine karşı güdülenmişlik düzeyleri ile yakından ilgilidir. Öğretmenlerin performanslarını üst seviyeye çıkarmak için onların motivasyonlarını arttırmak ve üst seviyede tutmak adına okul yöneticilerine görevler düşmektedir.

Okul yöneticileri, öğretmenlerin sosyal gereksinimleri başta olmak üzere gereksinimlerinin karşılanması hususunda gayret göstermelidirler. Öğretmenin ihtiyacını bilmeyen, bildiği halde karşılamak için çaba harcamayan yöneticinin okulda motivasyonu yüksek tutması oldukça güçtür.

Okulda çalışan öğretmenler, okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışan bir takımın üyeleridir. Bu takımın başarıya ulaşmasında olmazsa olmaz koşul takımın uyumluluk ve birliktelik olmasıdır. Öğretmenler arasında sağlanacak uyum ve birliktelik onların yaptıkları işe ve çalıştıkları kuruma bağlılıklarını arttıracak, çalışmalarını daha özenli ve daha yüksek motivasyon içerisinde sürdürmelerini sağlayacaktır. Öğretmenler arasında uyum ve birlikteliğin sağlanmasında okul yöneticileri üzerlerine düşen görevleri yerine getirmeli; bu birlikteliğin sağlanması, takım ruhunun oluşması için fazladan çaba sarf etmelidirler (Ergen, 2009:60).

Motive olmuş ve eğitim mükemmelliğine bağlı bir iş gücü, öğrencilerin de motive olacakları bir ortam oluşturur. Bir takım lideri konumundaki okul müdürleri, takımın bireyleri olan öğretmenlere bir model oluşturur ve onların yüksek

standartlara erişmelerini ve böylece okulun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlar.

Öğretmenlerin motivasyonlarını arttıran faktörler hakkında yapılan araştırmalarda birçok faktörden söz edilmiştir. Öğretmenlerin gereksinimleri ve beklentileri farklı olmasına rağmen araştırma bulgularınca şu ortak niteliklerin okulda motivasyon ve iş doyumunda etkili olduğu ortaya konulmuştur (Ataklı, 1996:23):

- İyi ve adil ücret
- İyi çalışma koşulları
- Yükselme ve gelişme olanağı
- Başarının takdir edilmesi
- İş garantisi
- Kişisel sorunların anlayışla karşılanması
- İşin ilginç ve anlamlı olması

Burada söz konusu edilebilecek belli başlı faktörler; mevcut çalışma koşulları, ücret, mali ödüller, birlikte çalışılan diğer kişiler ve bunlarla diyaloglar, yönetim tarzı, yapılan işin yapısı ve yükselme olanakları olarak belirtilebilir (Robbins, 1994:130).

2.2.3.1.1. Çalışma Koşulları

Eğitim kurumları işlerinde hem kişisel rahatlık hem de işin yapılmasını kolaylaştırıcı bir çevreyi gözetmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar eğitim kurumlarının tehlikeli ve rahatsız edici olmayan fiziksel bir ortamı tercih ettiklerini kanıtlamıştır. Isı, ışık, gürültü ve diğer çevresel faktörler sınırları aşmayacak şekilde ayarlanmalıdır. Pek çok eğitim kurumu temiz ve modern tesislerde, yeterli alet ve donanımlı çalışma ortamlarını tercih etmektedirler (Robbins, 1994:194).

Çalışma koşulları eğitim kurumlarında çalışanların işini yaparken okul tarafından, yapılan işten dolayı çalışana verilen çeşitli fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal koşullar ve imkânları vermelidir. Bunların dışında, maaş ve sosyal imkânlar, iş güvencesi, servis imkânları, aydınlanma, çalışma süreleri, izin, hiyerarşi, çalışılan

atmosfer gibi sosyal konular “çalışma koşulları” kapsamında incelenmesi doğal bir sonuçtur (Eroğlu, 1998:325-326).

2.2.3.1.2. Ücret

Çatışmanın temel nedenlerinden diğeri de ücrettir. Şüphesiz işgörenin çatışmaya düşmesi, diğeri çalışanlara verilen ücretle eşit düzey civarında olmaması nedeniyledir. Ancak, ücretin çatışma üzerinde etkisi, çalışanlara arasındaki dağılımda kaynaklanmaktadır. Eğitim kurumlarında çatışmanın en belirgin yönü daha çok alt maaş düzeyindeki çalışanlarda meydana gelmektedir. Çünkü alt düzeyde çalışanlar üst düzeyin aldığı ücrete sahip olamadıklarından geçim sıkıntıları daha fazladır. Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörelere göre ücretinin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği yaratmaktadır (Erdoğan, 1996:239).

2.2.3.1.3. Çalışma Arkadaşları

Her eğitim kurumlarında farklı algı düzeylerine sahip çeşitli gruplar vardır. Bu gruplarda bireyler farklı algıları ile farklı başarı düzeyine ulaşabilmektedir. Hayatının çoğunu çalışma yerinde geçiren birey için uyumlu iş arkadaşları ile birliktelik, sosyalleşme için gereklidir (Erdoğan, 1996:242).

2.2.3.1.4. Yönetim

Çatışmanın nedenleri arasında yönetime çok büyük bir sorumluluk düşmektedir. Çalışanlara yönetim tarafından verilen destek, çalışanları karar süreçlerinde söz sahibi yapma, yeteli bilgi sağlama iş tatmini oluşmasını sağlayan faktörlerdendir. Yönetim tarzı ayrıca, liderlik becerileri, çalışan herkese adil davranılması, çalışanlara sürekli olumlu geribildirimde bulunulması faktörlerini de içerir.

2.2.3.1.5. Yükselme Olanakları

Çalışanlar görevlerinde hep yükselme hayali taşırlar. Bu durum onları işleri iyice öğrenip deneyim sahibi oldukça, yaptıkları iş monotonlaşacak, buldukları

mevkilerdeki görevleri onları isteksizleştirecektir. Bu durum, daha fazla yetki ve sorumluluğa neden olacaktır. İlerleme ya da yükselme yolları kapanan işgörenlerin çalışma gayret ve istekleri azalacaktır. Bu durumda, yükselmenin işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracı olduğu görülmektedir (Eren, 1993:333).

2.2.3.1.6. Yaş

Yapılan çalışmalar, yaş ve çatışma açısından etkili bir ilişki olduğunu göstermektedir. İşlerinden daha çok beklentileri olan genç çalışanların çatışma yaşamaları olasılığı daha yüksek olurken, yaş ilerledikçe çatışma azalmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini yaratılmasında önemli rol oynar.

2.2.3.1.7. Kıdem

Yapılan araştırmalar, kıdem ve çatışma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Wright, Hamilton ve Gilmer'in yaptıkları araştırmalarda; bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğunu, sonra bu seviyede düşme görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Bireylerin kıdemleri ile iş tatmini arasında görülen doğru orantı, kıdem artmasıyla daha iyi mevkilere gelme imkanının iş doyumuna olumlu etkili olarak değerlendirilebilir (Ulusoy, 1999:20).

Türkiye'de yapılan bir araştırmada, işgören yaşlandıkça ya da kıdemi arttıkça, işinden edindiği deneyimden örgütünü yararlandırma isteğinin azaldığı saptanmıştır. Aynı bulgu A.B.D.'de yapılan bazı araştırmalarda elde edilmiştir (Başaran, 1992:180).

2.2.3.1.8. Cinsiyet

Çalışma yaşamında erkek egemenliği sarsılmaya ve kadın girişimcilerde bu alanda kendilerini gösterme imkânlarını bulmaya başlamışlardır. Böylece kadınlara eşit istihdam, mesleki eğitim ve iş güvencesi olanakları sağlanması ve iyileştirilmesi ile toplumda demokratik, özgürlükçü, katılımcı ve çoğulcu bir yapılanmanın geliştirilmesi de hızlandırılmış olacaktır (Kırel, 1999:115-116). Erkekler kadınlara

göre daha rasyonel, fiziki olarak daha güçlü olmakla birlikte kadınlar da hislerini daha iyi kullanabilmekte, daha iyi empati yapabilmektedir. Ayrıca kadınların hırsı ve azmi erkeklerden çok daha fazla olabilmektedir.

2.3. İlgili Araştırmalar

Araştırma ile ilgili literatür incelemesi yapıldığında, bu araştırmanın konusunu oluşturan çatışma çözme becerileri ve stresle başa çıkma yöntemlerini birlikte ele alan çalışma sayısının oldukça az olduğu göze çarpmaktadır. Çalışmaların büyük bir kısmı çatışma ve stres olgularını ayrı ayrı ele alırken, beraber ele alındığı durumlarda daha çok çatışma olgusuyla stres düzeyi değişkenlerinin ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Bununla beraber yapılan çalışmaları inceleyecek olursak; Gökalp (2013) "*Lisansüstü Hemşirelik Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Tarzları, Psikolojik Güçlendirme ve Çatışma Yönetim Stilleri*" konulu çalışmasında çatışma çözme becerileri ile stresle başa çıkma tarzları arasında çeşitli boyutlarda ilişki tespit etmiştir. Tespitlerine mercek tutacak olursak; rekabet ile kendine güvenli yaklaşım arasında; uzlaşma davranışı ile sosyal destek arama davranışı arasında; kaçınma yaklaşımı ile çaresiz yaklaşım arasında; kaçınma davranışı ile boyun eğici yaklaşım arasında; uyum davranışı ile sosyal destek arama arasında; işbirliğine uyum davranışı ile kendine güvenli ve iyimser yaklaşım alt ölçekleri arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki saptanmıştır.

Çetinkaya (2011) ise stres kaynaklarının çalışanların iş-aile çatışması üzerine etkisini inceleyen çalışmasında; örgütlerde stres kaynaklarının bayan çalışanların iş-aile çatışması üzerindeki etkisinin bu aracı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmek amacıyla yaptığı kovaryans analizi sonuçlarına göre hiçbir aracı değişkenin etkisini bulamamıştır. Erol (2009) "*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi*" konulu çalışmasında; öğretmenlerin, okul yöneticileri ile aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini, daha sonra sırasıyla kaçınma, uzlaşma, ödün verme ve hükmetme stilini kullandıklarını tespit etmiştir.

Ortaöğretim okul müdürlerinin çatışma çözme becerileri ve öğretmenlerin stres düzeylerini konu alan çalışmada Polat (2008); öğretmenlerin, okul müdürlerinin kendileriyle aralarında çıkan çatışmaları çözmek amacıyla en fazla tümleştirme stilini, daha sonra sırasıyla kaçınma, uzlaşma, ödün verme ve en az hükmetme stilini kullandıklarını düşündüklerini tespit etmiştir. Aynı konu ele alan Övün (2007) ise okul müdürlerinin tercih ettikleri çatışma çözme becerileri her birinin kullanım sıklığını incelediğinde, tümleştirme ve uzlaşma stilini "en fazla", ödün verme ve kaçınma stillerinin "biraz", hükmetme stilinin ise "az" kullanıldığını tespit etmiştir.

Çatışma konusunu tek başına ele alan çalışmalar incelendiğinde; Karcıoğlu ve Alioğulları (2012) tarafından bankalarda çatışma konusunu araştırmak ve çatışma çözme becerileri arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla gerçekleştirilen ve çatışma çözüm yöntemlerine göre yapılan analizlerde; çalışanların çatışma sürecindeki davranış tarzlarına baktığımızda ise, en fazla kullanılan tarzın problem çözme tarzı olduğu saptanmıştır. Çalışanların yoğun olarak kullandıkları ikinci tarz ise uzlaşma tarzıdır. Uzlaşma tarzını, kaçınma ve uyma tarzları izlemektedir. Zorlama tarzının ise en az kullanılan çatışma çözme becerisi olduğu görülmektedir.

Bir başka çalışmada Kozan ve İlter (1994), Türk yöneticilerin yanlarında çalışanların çatışmalarında oynadıkları üçüncü taraf rollerini ve bunların çatışmaların çözümünde izledikleri yöntemlerle ilişkilerini incelemiştir. Yöneticilerin arabuluculuk ve kolaylaştırma rollerinin, otoriter müdahale yada serbest bırakmaya göre daha fazla kullandıkları bulunmuştur. Yöneticiler, üçüncü taraf olarak arabuluculuk ve kolaylaştırma yaptıklarında, çalışanların çatışmalarında daha çok problem çözme ve uzlaşmaya yönelmekte, yöneticiler otoriter davrandıklarında ise, çalışanlar daha baskıcı bir tavır almaktadır. Dolayısıyla, Türk toplumunda insanların karşı tarafla yüz yüze gelmeyi gerektiren problem çözme ve uzlaşma tarzlarını kendi kendilerine uygulamadıkları, ancak üçüncü tarafın arabuluculuk ve kolaylaştırma şeklindeki müdahalesi söz konusu olduğunda bu tarzları uygulayabildikleri sonucuna varmışlardır.

Stres olgusunu tek başına ele alan bir çalışmada Çakır (2006); çalışanların iş stresi ve bazı değişkenlere göre stresle başa çıkma tarzlarının karşılaştırmasını yaptığı çalışmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır.

Algılanan iş stresi düzeyine göre çalışanların stresle başa çıkma tarzlarından Kendine Güvensiz Yaklaşım ve Sosyal Desteğe Başvurma açısından farklılık bulunmuştur. Kendine Güvenli, İyimser ve Boyun Eğici Yaklaşımlarda ise bir farklılık gözlenmemiştir.

Çalışanların statülerine göre stresle başa çıkma tarzlarından Kendine Güvensiz Yaklaşım'da farkın olduğu, İyimser, Kendine Güvenli ve Boyun Eğici ve Sosyal Desteğe Başvurma Yaklaşımları açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı görülmüştür.

Cinsiyete göre bakıldığında, kadın çalışanların Kendine Güvensiz Yaklaşım ve Sosyal Desteğe Başvurma Yaklaşımı'na erkeklerden daha fazla başvururken, erkeklerin İyimser Yaklaşım'ı kadınlardan daha fazla kullanmakta oldukları görülmektedir. Kendine Güvenli ve Boyun Eğici Yaklaşımlar açısından bir farklılık gözlenmemiştir.

Gündüz ve arkadaşları (2013) tarafından okul yöneticilerinin öfke ve stresle başa çıkma yaklaşımları ile çatışma çözme becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları, yöneticilerin stresle başa çıkma ve öfke kontrolü yaklaşımlarının, çatışmaları yönetme stilleriyle ilişkili olduğunu ve bu stilleri anlamlı düzeyde yordadığını göstermektedir. Yöneticilerin öfke kontrolü, "bütünleştirme" stilini; stresle duygu odaklı başa çıkmaları ise "ödün verme", "hükmetme" ve "kaçınma" stillerini anlamlı düzeyde yordamaktadır. Yine stresle problem odaklı (pozitif) ve duygu odaklı (negatif) baş etme yaklaşımları birlikte "uzlaşma" stilini anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bütünleştirme stilini kullanan yöneticilerin sürekli öfke düzeyleri düşmekte ve öfkelerini daha fazla kontrol etmektedirler. Ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini kullanan yöneticiler ise stresle duygu odaklı başa çıkma eğilimindedirler.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma; ilkokul yönetici ve sınıf öğretmenlerinin çatışma çözme yöntemleri ve stresle başa çıkma yöntemleri arasındaki ilişki olup olmadığını var ise yönünü ortaya koymayı amaçlayan bir çalışmadır. Araştırmanın modeli; ilişkisel tarama modellerinden karşılaştırma türü ilişkisel tarama modelidir. Tarama araştırmalarının bir türü olan ilişkisel tarama araştırmalarında genellikle iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014:103). İlişkisel taramanın bir türü olarak bu çalışmada kullanılan karşılaştırma türü ilişkisel tarama modeli ise; geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2002:77).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini yedi coğrafi bölgenin her birinden iki ilkokul olmak üzere toplam 14 ilkokulda göre yapan yönetici ve sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise evreni oluşturan okullardan rastgele seçilen 47 yönetici (müdür ve müdür yardımcısı), 191 sınıf öğretmeni olmak üzere toplam 238 kişi oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Bu çalışmada, stresle başa çıkma yöntemlerini belirlemek için Folkman ve Lazarus tarafından geliştirilen "Ways of Coping Inventory" ölçeğinden Türkçe'ye Aydın (2008) tarafından uyarlanan ve "Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları" adlı doktora tezinde uyguladığı "Stresle Başa Çıkma Yöntemleri" ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan stres ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması Aydın (2008) tarafından daha önce yapılmış ve ölçeğin güvenirliliği (Cronbach Alpha değerleri) 0,89 olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda ise

Tablo-3.3.1: Evren - Örneklem Dağılımı

İL	İLÇE	İLKOKUL	EVREN			ÖRNEKLEM
			YÖNETİCİ	ÖĞRETMEN	TOPLAM	TOPLAM
AMASYA	Merzifon	Mehmetçik İlkokulu	4	20	24	13
ANKARA	Etimesgut	Dumlupınar ilkokulu	5	46	51	22
BURDUR	Merkez	Sakarya İlkokulu	2	15	17	17
İSTANBUL	Zeytinburnu	Veliefendi İlkokulu	4	30	34	28
İZMİR	Bornova	Batıçim İlkokulu	5	56	61	19
KOCAELİ	İzmit	Dr. Ferdi Koçal İlkokulu	3	20	23	15
MALATYA	Merkez	Hacı İbrahim Işık İlkokulu	3	28	31	15
MERSİN	Tarsus	Aliaga İlkokulu	4	40	44	14
MUĞLA	Beldibi	Sıtkı Zaralı İlkokulu	4	16	20	15
SİİRT	Merkez	Şehit Davut İlbaş İlkokulu	3	32	35	20
SİVAS	Merkez	Alparslan İlkokulu	3	10	13	12
ŞIRNAK	Cizre	Ahmet El Cezeri İlkokulu	2	14	16	13
TOKAT	Merkez	Alparslan İlkokulu	3	23	26	18
VAN	Edremit	30 Ağustos İlkokulu	3	20	23	17
GENEL TOPLAM			48	370	418	238

Tablo-3.3.1'de elde edilen bulgular incelendiğinde örneklemin evreni temsil oranı %57 olduğu tespit edilmiştir.

ölçeğin beş faktör grubunun altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörler; kendine güvenli, çaresizlik, iyimser, boyun eğici ve sosyal desteğe başvurmadır.

Kendine güvenli yaklaşım, stres verici olay ya da durumlar karşısında bireyin bu durum ya da olayla etkili bir şekilde baş edebilmek için özgüveninin olduğu ve planlı bir yol izleyerek problemle başa çıkabilme tutumunu ölçmektedir.

Çaresizlik yaklaşım, bireyin karşılaştığı stres verici olay ya da durumla baş edebilmek için bir mucize beklemesi, bireysel olarak baş edemeyeceğine inancı ve çaresizlik duyguları içinde olmasını tanımlamaktadır.

İyimser yaklaşım, stres verici olay ya da durumlardan olumlu bir şeyler çıkartma, baş edebileceğine inanma, yani iyimser olmayı içermektedir.

Boyun eğici yaklaşım, bireyin karşılaştığı stresörü tamamen kabullenme, baş edemeyeceği inancıyla geri adım atma ve mücadeleden vazgeçme tutumlarını içermektedir.

Sosyal desteğe başvurma yaklaşımında ise, strese neden olan olay ya da durum karşısında baş edebilmek için başka bireylerden yardım alma, destek arama gibi başa çıkma yollarını kapsamaktadır.

Çatışma çözme becerilerini belirlemek için ise Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (2001) tarafından Türkçeye uyarlanan "*Çatışma Çözme Becerileri*" ölçeği uygulanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan çatışma çözme becerileri ölçeğinin güvenilirlik çalışmaları Rahim (1983) tarafından daha önce yapılmış ve ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alpha değerleri) 0.73 olarak bulunmuştur. Alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan kriterlere göre bu veriler anketin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda ölçeği oluşturan soruların uzlaşma, tümleştirme, kaçınma, hükmetme ve ödün verme faktörleri altında toplandıkları tespit edilmiştir.

Uzlaşma yaklaşımında, taraflar tamamen pozisyonlarını korumadıkları gibi, tamamen kaybetmemektedir. Kısmen vazgeçme, kısmen elde etmenin söz konusu olduğu bu yaklaşımda, taraflar fedakârlıkta bulunarak, kabul edilebilir bir karar alınmasına (kaybeden-kazanan yok) çalışırlar (Edmonson, Combs & Haris, 2008; Ghaffar, 2010:219; Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001).

Tümleştirme yaklaşımında, tarafların işbirliği içinde çözüme katılmaları, sonuçta, kendilerinin ihmal edilecekleri kaygısı yaşamamaları söz konusudur. Taraflar yararlarını karşılıklı olarak en üst düzeye çıkarmaya çaba gösterirler (Zikmann, 1992). Bu yaklaşımda bireyin, hem kendisinin, hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi yüksektir (Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001).

Kaçınma yaklaşımında; çatışma durumunun yok sayılması, görmezden gelinmesi söz konusudur. Rahim, Antonioni & Psenicka (2001) kaçınma stilinde, çatışan tarafların ilgi ve ihtiyaçlarının göz ardı edildiği, iki tarafın da kaybettiği (kaybet-kaybet) bir sonuç söz konusu olduğunu belirtmektedirler. Çatışmanın görmezden gelinmesi, örgütte tansiyonun yükselmesine yol açarak, gizli düşmanlığa ve güvensizliğe yol açabilmektedir.

Hükmetme yaklaşımda; çatışan taraflardan birinin kazandığı, diğerinin kaybettiği (kazan-kaybet) çatışma çözme stratejisidir (Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001). Hükmetme stratejisinde kısa sürede bir taraf kazanıp sorun çözülüyor gibi görünse de kaybeden taraf(lar)daki kaybetme duygusu ve 'bitirilmemiş işler' uzun dönemde kişisel ve kurumsal dinamikleri olumsuz etkileyebilmektedir.

Ödün verme yaklaşımında ise; hükmetmenin tersi olup taraflardan birisinin ihtiyaçlarından ödün vermesi sonucu kaybetmesi ve buna bağlı olarak karşı tarafın kazanmasını (kaybet-kazan) sağlamasıdır (Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001). Ödün verme, çatışmanın istenmeyen bir tarzda sonuçlanması ve bileşenlerin doğru olmayan bir çözüm üretmesine yol açabilir. Birçok yönetici ise ödün vermenin taraflar açısından en uygun yöntem olduğunu belirtmektedir (Zikmann, 1992). Her iki anket de beşli likert ölçeğinde hazırlanmış olup, D1: "Kesinlikle katılmıyorum.", D2: "Katılmıyorum.", D3: "Kararsızım.", D4: "Katılıyorum.", D5: "Kesinlikle

katılıyorum." ifadelerini temsil etmektedir. "*Kesinlikle Katılmıyorum.*" cevabı bir (1) rakamı ile temsil edilirken; "*Kesinlikle Katılıyorum.*" cevabı beş (5) ile temsil edilmiştir. Bu aralığı eşit değerlerde temsil eden skalayı oluşturacak formül $(n-1/n)$ ışığında hareket ettiğimizde aşağıdaki değerlendirme tablosu ortaya çıkmaktadır.

Tablo-3.3.2: Ölçek Aritmetik Ortalama Dağılımı

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
$1 \leq \bar{x} < 1,80$	$1,81 \leq \bar{x} < 2,60$	$2,61 \leq \bar{x} < 3,40$	$3,41 \leq \bar{x} < 4,20$	$4,21 \leq \bar{x} < 5$

Bu derecelendirme yardımı ile verilen cevapların ortalamalarının ankete katılanların çatışma çözme düzeyleri ve strese başa çıkma düzeylerini ortaya çıkarmada yardımcı olacağı değerlendirilmektedir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma için evreni temsil edeceği düşünülen ve örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenler random (rastgele) yöntemiyle seçilerek ölçekler uygulanmıştır. Ölçekler uygulanırken gönüllülük esası dikkate alınarak ölçeklerin içtenlikle cevaplanması sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca ölçek sonuçlarının araştırma için kullanıldığı gizlilik ilkesi doğrultusunda sonuçların kimseye verilmeyeceği açıklanarak yönetici ve öğretmenlerin güvenlerinin sağlanması amaçlanmıştır.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Verilerin analizi aşamasında, istatistik paket programı aracılığı ile verilerin analizinde ihtiyaç durumuna göre frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma verileri ile birlikte; faktörlerin kişisel özelliklerle olan farklılık ve anlamlı bir ilişki durumunu ortaya çıkarmak için ise ANOVA testi ve bağımsız t testleri uygulanmıştır. Analizler sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer vermeden önce uygulanan ölçeğe verilen cevaplar doğrultusunda oluşan güvenilirlik değerleri incelendiğinde; stresle başa çıkma yöntemleri ölçeğinin alfa değeri 0,602; çatışma çözme becerileri ölçeğinin alfa değeri ise 0,822 olarak tespit edilmiştir.

Tablo-3.5.1: Ölçek Güvenilirlik Analizleri

Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi			
Soru Sayısı	Ankete Katılan Kişi Sayısı	Alfa Değeri α	Orijinal Çalışmanın Alfa Değeri α
30	238	0,602	0,89
Çatışma Çözme Becerileri Ölçeği Güvenilirlik Analizi			
Soru Sayısı	Ankete Katılan Kişi Sayısı	Alfa Değeri α	Orijinal Çalışmanın Alfa Değeri α
28	238	0,822	0,73

Tablo-3.5.2: Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Ölçeği Alt Faktör Güvenilirlik Analizleri

Sıra No	Faktör Kodu	Faktör (Yaklaşım)	Soru Sayısı	Katılımcı (n)	Alfa Değeri α
1	BEY	Boyun Eğici Yaklaşım	6	238	0,641
2	ÇY	Çaresiz Yaklaşım	8	238	0,586
3	İY	İyimser Yaklaşım	5	238	0,618
4	KGY	Kendine Güvenli Yaklaşım	7	238	0,766
5	SDB	Sosyal Desteğe Başvurma Yaklaşımı	4	238	0,476

Tablo-3.5.3: Çatışma Çözme Becerileri Ölçeği Alt Faktör Güvenilirlik Analizleri

Sıra No	Faktör Kodu	Faktör (Yaklaşım)	Soru Sayısı	Katılımcı (n)	Alfa Değeri α
1	H	Hükmetme Yaklaşımı	5	238	0,626
2	K	Kaçınma Yaklaşımı	6	238	0,678
3	ÖV	Ödün Verme Yaklaşımı	5	238	0,536
4	T	Tümleştirme Yaklaşımı	6	238	0,791
5	U	Uzlaştırma Yaklaşımı	6	238	0,612

Tablo-3.5.1’de belirtilen bu örneklem grubuna göre alfa değeri (Stresle Başa Çıkma Yöntemleri α değeri: 0,602, Çatışma Çözme Becerileri α değeri: 0,822), güvenilirlik analizlerinde kullanılan yöntemlerden birisi olan Cronbach alfa değerini temsil etmektedir. Cronbach's alfa değeri, ölçüm aralarında maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını ve maddelerin söz konusu kavramı ölçüp ölçmediğini belirlemektedir. Bu değer sürekli değişken değerlerine sahip maddeler için kullanılmaktadır. Alfa değerinin eşik değerinin ne olması gerektiği konusunda bilim adamları farklı görüşler ileri sürmektedirler (Gürbüz ve Şahin, 2014:156). Konuyu ele alan çalışmalar incelendiğinde alt sınır olarak 0,6 kabul edilmekte olup 0,9 ve üzeri değerlerin yüksek güvenilirlik oluşturduğu gözlemlenmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Grubun Demografik Verilerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında uygulanan ölçeklerin frekans dağılımları aşağıda sunulmuştur.

Tablo-4.1.1: Örneklem Grubunun Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	128	54	54
Erkek	110	46	100
Toplam	238	100	

Tablo-4.1.1’de ankete katılan öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde; örneklem grubunun %54’ünü kadınların, %46’sını ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo-4.1.2: Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Evli	158	66	66
Bekar	80	34	100
Toplam	238	100	

Tablo-4.1.2’de katılımcıların medeni durumları incelendiğinde yaklaşık olarak %66’lık kısmının evli, %34’ünün ise bekar olduğu görülmektedir.

Tablo-4.1.3: Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
22-27	67	28	28
28-33	84	35	63
34-39	49	21	84
40-45	20	8	92
46 ve üzeri	18	8	100
Toplam	238	100	

Tablo-4.1.3'de katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı sunulmuştur. Tablo incelendiğinde 22-27 yaş aralığında bulunan örneklem grubunun %28'sini, 28-33 yaş aralığında bulunan örneklem grubunun %35'ini, 34-39 yaş aralığında bulunan örneklem grubunun %21'ini, 40-45 yaş aralığında bulunan örneklem grubunun %8'ini ve 46 ve üzeri yaş aralığında bulunan örneklem grubunun %8'ini temsil ettiği görülmektedir.

Tablo-4.1.4: Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Lisans	208	87	87
Yüksek Lisans	30	13	100
Toplam	238	100	

Tablo-4.1.4'de sunulan veriler incelendiğinde katılımcıların büyük bir kısmının (%87) lisans mezunu, %13'ünün ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo-4.1.5: Örneklem Grubunun Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
0-5	95	40	40
6-10	64	26	66
11-15	41	18	84
16-20	25	10	94
21 ve üzeri	13	6	100
Toplam	238	100	

Tablo-4.1.5'de katılımcıların hizmet sürelerine göre dağılımları sunulmuştur. Tablo incelendiğinde 0-5 hizmet süresinde bulunan örneklem grubunun %40'ını, 6-10 hizmet süresinde bulunan örneklem grubunun %26'sını, 11-15 hizmet süresinde bulunan örneklem grubunun %18'ini, 16-20 hizmet süresinde bulunan örneklem grubunun %10'unu ve 21 ve üzeri hizmet süresinde bulunan örneklem grubunun %6'sını temsil ettiği görülmektedir.

Tablo-4.1.6: Örneklem Grubunun Statülerine Göre Dağılımı

Statü	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Müdür	14	6	6
Müdür Yardımcısı	33	14	20
Sınıf Öğretmeni	191	80	100
Toplam	238	100	

Tablo-4.1.6’da sunulan statülere göre dağılım incelendiğinde müdür ve müdür yardımcısı kadrolarının ikisini beraber ele alınarak yönetici sıfatıyla değerlendirmek araştırmanın içeriği açısından daha doğru olacağı değerlendirilmektedir. Bu verilerin ışığından yola çıkacak olursak toplam örneklem grubunun yaklaşık olarak %20’lik kısmını yöneticiler geri kalan kısmını (%80) ise öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo-4.1.7: Örneklem Grubunun Bölgelere Göre Dağılımı

Coğrafi Bölge	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Marmara Bölgesi	43	18	18
Ege Bölgesi	34	14	32
Akdeniz Bölgesi	31	13	45
Karadeniz Bölgesi	31	13	58
İç Anadolu Bölgesi	34	14	72
Doğu Anadolu Bölgesi	32	14	86
Güney Doğu Anadolu Bölgesi	33	14	100
Toplam	238	100	

Tablo-4.1.7’de katılımcıların bölgelere göre dağılımları sunulmuştur. Tablo incelendiğinde Marmara Bölgesinde bulunan örneklem grubunun %18, Ege Bölgesinde bulunan örneklem grubunun %14, Akdeniz Bölgesinde bulunan örneklem grubunun %13, Karadeniz Bölgesinde bulunan örneklem grubunun %13, İç Anadolu Bölgesinde bulunan örneklem grubunun %14, Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan örneklem grubunun %14 ve Güney Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan örneklem grubunun %14’ü temsil ettiği görülmektedir.

Tablo-4.1.8: Örneklem Grubunun İllere Göre Dağılımı

İl	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Amasya	13	5	5
Ankara	22	9	14
Burdur	17	7	21
İstanbul	28	12	33
İzmir	19	8	41
Kocaeli	15	6	47
Malatya	15	7	54
Mersin	14	6	60
Muğla	15	7	67
Siirt	20	8	75
Sivas	12	5	80
Şırnak	13	6	86
Tokat	18	7	93
Van	17	7	100
Toplam	238	100	

Tablo-4.1.8’de katılımcıların illere göre dağılımları sunulmuştur. Tablo incelendiğinde Amasya’da bulunan örneklem grubunun %5, Ankara’da bulunan örneklem grubunun %9, Burdur’da bulunan örneklem grubunun %7, İstanbul’da bulunan örneklem grubunun %12, İzmir’de bulunan örneklem grubunun %8, Kocaeli’de bulunan örneklem grubunun %6, Malatya’da bulunan örneklem grubunun %7, Mersin’de bulunan örneklem grubunun %6, Muğla’da bulunan örneklem grubunun %7, Siirt’de bulunan örneklem grubunun %8, Sivas’da bulunan örneklem grubunun %5, Şırnak’da bulunan örneklem grubunun %6, Tokat’da bulunan örneklem grubunun %7 ve Van’da bulunan örneklem grubunun %7’yi temsil ettiği görülmektedir.

4.2. Stresle Başa Çıkma Yöntemlerine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında uygulanan stresle başa çıkma yöntemleri ölçeğinin soru bazında frekans dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapmaları ile birlikte; anova testi ve bağımsız örneklem t testi sonuçlarını gösteren tablolar aşağıda sunulmuştur.

Tablo-4.2.1: Yöneticilerin Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Analiz Sonuçları

Sıra No	Alt Boyut	Kodu	Stresle Başa Çıkma Yöntemleri	D1		D2		D3		D4		D5		\bar{x}	S.S.
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Boyun Eğici Yaklaşım	BEY1	Başta gelen çekilir diye düşünürüm.	12	25,5	8	17,0	9	19,1	14	29,8	4	8,5	2,79	1,35
2		BEY2	İş olacağına varır diye düşünürüm.	6	12,8	7	14,9	6	12,8	19	40,4	9	19,1	3,38	1,131
3		BEY3	Bu dertten kurtulmak için fakirlere sadaka veririm.	9	19,1	6	12,8	15	31,9	19	31,9	2	4,3	2,89	1,184
4		BEY4	Elimde hiçbir şeyin gelmeyeceğini düşünürüm.	19	40,4	19	40,4	2	4,3	4	8,5	3	6,4	2	1,18
5		BEY5	Mücadeleden vazgeçerim.	25	53,2	17	36,2	2	4,3	3	6,4	-	-	1,64	0,845
6		BEY6	Olanlar karşısında kaderim buymuş derim.	14	29,8	14	29,8	10	21,3	8	17,0	1	2,1	2,32	1,144
7	Çaresizlik Yaklaşımı	ÇY1	Bir mucize olmasını beklerim.	21	44,7	15	31,9	5	10,6	6	12,8	-	-	1,91	1,039
8		ÇY2	İşin içinden çıkamayınca durumu olduğu gibi kabul ederim.	5	10,6	10	21,3	11	23,4	14	29,8	7	14,9	3,17	1,239
9		ÇY3	Olanları kafama takıp, sürekli düşünmekten kendimi alamam.	7	14,9	13	27,7	8	17,0	10	21,3	9	19,1	3,02	1,375
10		ÇY4	Hiçbir şeyin istediğim gibi olamayacağını düşünürüm.	17	36,2	19	40,4	-	-	6	12,8	5	10,6	2,21	1,35
11		ÇY5	Sorunun benden kaynaklandığını düşünürüm.	8	17,0	17	36,2	13	27,7	9	19,1	-	-	2,49	0,997
12		ÇY6	Keşke daha güçlü biri olsaydım diye düşünürüm.	5	10,6	12	25,5	9	19,1	14	29,8	7	14,9	3,13	1,262
13		ÇY7	Bu sorunda kendi payımın ne olduğunu anlamaya çalışırım.	-	-	-	-	2	4,3	36	76,6	9	19,1	4,15	0,465
14		ÇY8	Hep benim yüzümden diye düşünürüm.	11	23,4	20	42,6	10	21,3	5	10,6	1	2,1	2,26	1,01

15	İyimser Yaklaşım	İY1	İyimser olmaya çalışırım.	-	-	4	8,5	1	2,1	22	46,8	20	42,6	4,23	0,865
16		İY2	Bazı şeyleri büyütmeyip, üzerinde durmamaya çalışırım.	-	-	6	12,8	4	8,5	27	57,4	10	21,3	3,87	0,9
17		İY3	Sakin kafayla düşünmeye ve öfkelenmemeye çalışırım.	-	-	3	6,4	7	14,9	27	57,4	10	21,3	3,94	0,791
18		İY4	Kendime karşı hoşgörülü olmaya çalışırım.	1	2,1	2	4,3	5	10,6	24	51,1	15	31,9	4,06	0,895
19		İY5	Olaylardan olumlu bir şey çıkarmaya çalışırım.	-	-	1	2,1	7	14,9	29	61,7	10	21,3	4,02	0,675
20	Kendine Güvenli Yaklaşım	KGY1	Olayların değerlendirmesini yaparak en iyi kararı vermeye çalışırım.	-	-	2	4,3	1	2,1	20	42,6	24	51,1	4,4	0,742
21		KGY2	Ne olursa olsun direnme ve mücadele etme gücünü kendimde hissederim.	-	-	4	8,5	5	10,6	22	46,8	16	34,0	4,06	0,895
22		KGY3	Mutlaka bir yol bulabileceğime inanır, bu yolda uğraşırım.	2	4,3	2	4,3	1	2,1	30	63,8	12	25,5	4,02	0,921
23		KGY4	Her şeye yeniden başlayacak gücü bulurum.	-	-	2	4,3	6	12,8	26	55,3	13	27,7	4,06	0,763
24		KGY5	Sorunu adım adım çözmeye çalışırım.	1	2,1	2	4,3	-	-	32	68,1	12	25,5	4,15	0,691
25		KGY6	Hakkımı savunabileceğime inanırım.	-	-	-	-	3	6,4	30	63,8	14	29,8	4,23	0,56
26		KGY7	Yaşadıklarımın beni iyi yönde geliştireceğine ve olgunlaştıracağına inanırım.	-	-	3	6,4	8	17,0	23	48,9	13	27,7	3,98	0,847
27	Sosyal Desteğe Başvurma Yaklaşımı	SDB1	Bir sıkıntı olduğumu kimsenin bilmesini istemem.	5	10,6	22	46,8	8	17,0	9	19,1	3	6,4	2,64	1,112
28		SDB2	Olanlardan kimseye söz etmemeye inanırım.	6	12,8	21	44,7	7	14,9	13	27,7	-	-	2,57	1,037
29		SDB3	Sorunun gerçek nedenini anlayabilmek, daha fazla bilgi sahibi olmak için başkalarıyla konuşurum. Bana destek olabilecek kişilerin varlığını düşünerek rahatlamaya çalışırım.	1	2,1	5	10,6	6	12,8	28	59,6	7	14,9	3,74	0,92
30		SDB4	Bana destek olabilecek kişilerin varlığını düşünerek rahatlamaya çalışırım.	-	-	-	-	3	6,4	32	68,1	12	25,5	4,19	0,537
TOPLAM													3,31	0,957	

Tablo-4.2.2: Yöneticilerin Stresle Başa Çıkma Düzeyleri

Sıra No	Faktör Kodu	Faktör (Yaklaşım)	Soru Sayısı	Katılımcı (n)	\bar{x}
1	BEY	Boyun Eğici Yaklaşım	6	47	2,50
2	ÇY	Çaresiz Yaklaşım	8	47	2,79
3	İY	İyimser Yaklaşım	5	47	4,02
4	KGY	Kendine Güvenli Yaklaşım	7	47	4,13
5	SDB	Sosyal Desteğe Başvurma Yaklaşımı	4	47	3,28
TOPLAM			30	47	3,34

Tablo 4.2.1 ve tablo 4.2.2.'de ankete katılan yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemlerine verdikleri cevaplar doğrultusunda oluşan dağılım görülmektedir. Ölçek kendi içerisinde boyun eğici yaklaşım, çaresizlik yaklaşımı, iyimser yaklaşım, kendine güvenli yaklaşımı ve sosyal desteğe başvurma yaklaşımı olmak üzere toplam beş faktörden oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan sorular beşli likert ölçeğinde hazırlanmış olup, D1: "Kesinlikle Katılmıyorum.", D2: "Katılmıyorum.", D3: "Kararsızım.", D4: "Katılıyorum.", D5: "Kesinlikle Katılıyorum." ifadelerini temsil etmektedir. Ölçeğin tümü değerlendirildiğinde yöneticilerin stresle başa çıkma becerileri orta düzeyde ($\bar{x}=3,34$) tespit edilmiştir. Faktörlere göre incelendiği zaman ankete katılanların genel olarak stresle başa çıkma yöntemi olarak Kendine Güvenli Yaklaşımı'nı tercih ettiklerini görülmektedir.

Tablo-4.2.3: Yöneticilerin Medeni Durumları ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Boyun Eğici	Gruplar Arası	2,328	1	2,328	5,061	,029
	Grup İçi	20,699	45	,460		
	Toplam	23,027	46			
Çaresizlik	Gruplar Arası	,003	1	,003	,012	,914
	Grup İçi	11,337	45	,252		
	Toplam	11,340	46			
İyimser	Gruplar Arası	,093	1	,093	,333	,567
	Grup İçi	12,596	45	,280		
	Toplam	12,689	46			
Kendine Güvenli	Gruplar Arası	,396	1	,396	1,717	,197
	Grup İçi	10,373	45	,231		
	Toplam	10,769	46			
Sosyal Desteğe Başvurma	Gruplar Arası	,097	1	,097	,564	,457
	Grup İçi	7,775	45	,173		
	Toplam	7,872	46			

Tablo-4.2.3'de örneklem grubunda yer alan yöneticilerin medeni durumları ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde boyun eğici yaklaşım haricindeki

yaklaşımların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Boyun eğici yaklaşımında ise P değeri: $0,029 < 0,05$ olduğundan yöneticilerin medeni durumları ile boyun eğici yaklaşım arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Anova testiyle iki değişken arasındaki farklılık ortaya çıkartılmasına rağmen bu farklılığın yönünü belirleyebilmek için *bağımsız örneklem t testine* başvurulması gerekmektedir.

Tablo-4.2.4: Yöneticilerin Medeni Durumlarına İlişkin İstatistikleri

	Medeni Hal	N	\bar{x}	S.S.	S.H. \bar{x}
Boyun Eğici	Evli	33	2,3586	,62656	,10907
	Bekar	14	2,8452	,79115	,21144

Tablo-4.2.5: Yöneticilerin Medeni Durumlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi	Ortalamanın Eşitliği için t-testi								
		F	Sig.	t	df	Anlamlılık (2-tailed)	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığında Fark	
									Düşük	Yüksek
Boyun Eğici	Varyanslarının Eşit Olduğu Varsayımı	1,337	,254	-2,250	45	,029	-,48665	,21632	-,92234	-,05096
	Varyanslarının Eşit Olmadığı Varsayımı			-2,045	20,256	,054	-,48665	,23792	-,98254	,00923

Tablo-4.2.4 ve tablo-4.2.5’de elde edilen bulgulara göre yöneticilerin medeni durumları ile boyun eğici yaklaşıma verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(45)}=-2,250$; $p<0,05$). Bekar yöneticilerin boyun eğici yaklaşıma ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{x}=2,84$; S.S.=0,79); evli yöneticilerin boyun eğici yaklaşıma ilişkin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{x}=2,35$; S.S.=0,62) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar, bekar yöneticilerin stresle başa çıkarken boyun eğici yaklaşımı daha fazla tercih ettiklerini göstermektedir.

Tablo-4.2.6: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Boyun Eğici	Gruplar Arası	,638	1	,638	1,283	,263
	Grup İçi	22,389	45	,498		
	Toplam	23,027	46			
Çaresizlik	Gruplar Arası	,021	1	,021	,085	,772
	Grup İçi	11,319	45	,252		
	Toplam	11,340	46			
İyimser	Gruplar Arası	1,713	1	1,713	7,024	,011
	Grup İçi	10,976	45	,244		
	Toplam	12,689	46			
Kendine Güvenli	Gruplar Arası	,090	1	,090	,381	,540
	Grup İçi	10,678	45	,237		
	Toplam	10,769	46			
Sosyal Desteğe Başvurma	Gruplar Arası	,047	1	,047	,269	,606
	Grup İçi	7,826	45	,174		
	Toplam	7,872	46			

Tablo-4.2.6'de örneklem grubunda yer alan yöneticilerin cinsiyetleri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde iyimser yaklaşım haricindeki yaklaşımların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. İyimser yaklaşımında ise P değeri: $0,011 < 0,05$ olduğundan yöneticilerin cinsiyetleri ile iyimser yaklaşım arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Anova testiyle iki değişken arasındaki farklılık ortaya çıkartılmasına rağmen bu farklılığın yönünü belirleyebilmek için *bağımsız örneklem t testine* başvurulması gerekmektedir.

Tablo-4.2.7: Yöneticilerin Cinsiyetlerine İlişkin İstatistikleri

	Medeni Hal	N	\bar{x}	S.S.	S.H. \bar{x}
İyimser	Kadın	15	3,7467	,58781	,15177
	Erkek	32	4,1563	,44500	,07867

Tablo-4.2.8: Yöneticilerin Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi						
		F	Sig	t	df	Anlamlılık (2-tailed)	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığında Fark	
									Düşük	Yüksek
İyimser	Varyanslarının Eşit Olduğu Varsayımı	,400	,530	-2,650	45	,011	-,40958	,15454	-,72085	-,09832
	Varyanslarının Eşit Olmadığı Varsayımı			-2,396	21,821	,026	-,40958	,17095	-,76428	-,05489

Tablo-4.2.7 ve tablo-4.2.8'de elde edilen bulgulara göre yöneticilerin cinsiyetleri ile iyimser yaklaşıma verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(45)}=-2,650$; $p<0,05$). Erkek yöneticilerin iyimser yaklaşıma ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{x}=4,15$; S.S.=0,44); kadın yöneticilerin iyimser yaklaşıma ilişkin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{x}=3,74$; S.S.=0,58) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar, erkek yöneticilerin stresle başa çıkarken iyimser yaklaşımı daha fazla tercih ettiklerini göstermektedir.

Tablo-4.2.9: Yöneticilerin Yaş Grupları ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Boyun Eğici	Gruplar Arası	,973	4	,243	,463	,762
	Grup İçi	22,054	42	,525		
	Toplam	23,027	46			
Çaresizlik	Gruplar Arası	,271	4	,068	,257	,904
	Grup İçi	11,069	42	,264		
	Toplam	11,340	46			
İyimser	Gruplar Arası	3,321	4	,830	3,722	,011
	Grup İçi	9,368	42	,223		
	Toplam	12,689	46			
Kendine Güvenli	Gruplar Arası	2,035	4	,509	2,446	,061
	Grup İçi	8,734	42	,208		
	Toplam	10,769	46			
Sosyal Desteğe Başvurma	Gruplar Arası	,352	4	,088	,492	,741
	Grup İçi	7,520	42	,179		
	Toplam	7,872	46			

Tablo-4.2.9’da örneklem grubunda yer alan yöneticilerin yaş grupları ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde iyimser yaklaşım haricindeki yaklaşımların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. İyimser yaklaşımında ise P değeri: $0,011 < 0,05$ olduğundan yöneticilerin yaş grupları ile iyimser yaklaşım arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır.

Tablo-4.2.10: Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre İyimser Yaklaşımına Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistik Sonuçları

Yaş Grubu	N	\bar{x}	S.S.	S.H.	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Min	Max
					Alt Sınır	Üst Sınır		
22-27	12	4,0667	,27414	,07914	3,8925	4,2408	3,60	4,60
28-33	13	3,6769	,61935	,17178	3,3027	4,0512	2,60	4,60
34-39	7	4,1143	,38048	,14381	3,7624	4,4662	3,60	4,60
40-45	11	4,4000	,49800	,15015	4,0654	4,7346	3,60	5,00
46 ve üzeri	4	3,8500	,44347	,22174	3,1443	4,5557	3,20	4,20
Toplam	47	4,0255	,52522	,07661	3,8713	4,1797	2,60	5,00

Tablo-4.2.10’da verilen istatistiksel dağılım incelendiğinde 40-45 yaş aralığında bulunan yöneticilerin diğer yaş gruplarına göre iyimser yaklaşımı daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo-4.2.11: Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler	K.T.	S.D.	K.O.	F	P	
Boyun Eğici	Gruplar Arası	,215	1	,215	,424	,518
	Grup İçi	22,812	45	,507		
	Toplam	23,027	46			
Çaresizlik	Gruplar Arası	,001	1	,001	,006	,940
	Grup İçi	11,339	45	,252		
	Toplam	11,340	46			
İyimser	Gruplar Arası	,006	1	,006	,022	,882
	Grup İçi	12,683	45	,282		
	Toplam	12,689	46			
Kendine Güvenli	Gruplar Arası	,630	1	,630	2,798	,101
	Grup İçi	10,138	45	,225		
	Toplam	10,769	46			
Sosyal Desteğe Başvurma	Gruplar Arası	,218	1	,218	1,280	,264
	Grup İçi	7,655	45	,170		
	Toplam	7,872	46			

Tablo-4.2.11’de örneklem grubunda yer alan yöneticilerin eğitim durumları ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.2.12: Yöneticilerin Hizmet Süreleri ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Boyun Eğici	Gruplar Arası	3,375	4	,844	1,803	,146
	Grup İçi	19,652	42	,468		
	Toplam	23,027	46			
Çaresizlik	Gruplar Arası	,299	4	,075	,285	,886
	Grup İçi	11,041	42	,263		
	Toplam	11,340	46			
İyimser	Gruplar Arası	2,367	4	,592	2,407	,064
	Grup İçi	10,323	42	,246		
	Toplam	12,689	46			
Kendine Güvenli	Gruplar Arası	1,798	4	,450	2,105	,097
	Grup İçi	8,970	42	,214		
	Toplam	10,769	46			
Sosyal Desteğe Başvurma	Gruplar Arası	,244	4	,061	,336	,852
	Grup İçi	7,628	42	,182		
	Toplam	7,872	46			

Tablo-4.2.12’de örneklem grubunda yer alan yöneticilerin hizmet süreleri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.2.13: Yöneticilerin Statüleri ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Boyun Eğici	Gruplar Arası	,005	1	,005	,009	,924
	Grup İçi	23,022	45	,512		
	Toplam	23,027	46			
Çaresizlik	Gruplar Arası	,396	1	,396	1,628	,209
	Grup İçi	10,944	45	,243		
	Toplam	11,340	46			
İyimser	Gruplar Arası	,390	1	,390	1,426	,239
	Grup İçi	12,300	45	,273		
	Toplam	12,689	46			
Kendine Güvenli	Gruplar Arası	,016	1	,016	,069	,795
	Grup İçi	10,752	45	,239		
	Toplam	10,769	46			
Sosyal Desteğe Başvurma	Gruplar Arası	,023	1	,023	,134	,716
	Grup İçi	7,849	45	,174		
	Toplam	7,872	46			

Tablo-4.2.13’de örneklem grubunda yer alan yöneticilerin statüleri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların statülerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.2.14: Yöneticilerin Çalıştıkları Coğrafi Bölge ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Boyun Eğici	Gruplar Arası	5,335	6	,889	2,010	,087
	Grup İçi	17,693	40	,442		
	Toplam	23,027	46			
Çaresizlik	Gruplar Arası	2,152	6	,359	1,561	,184
	Grup İçi	9,188	40	,230		
	Toplam	11,340	46			
İyimser	Gruplar Arası	2,415	6	,402	1,567	,182
	Grup İçi	10,274	40	,257		
	Toplam	12,689	46			

Kendine Güven	Gruplar Arası	2,371	6	,395	1,882	,108
	Grup İçi	8,397	40	,210		
	Toplam	10,769	46			
Sosyal Desteğe Başvurma	Gruplar Arası	1,487	6	,248	1,552	,187
	Grup İçi	6,386	40	,160		
	Toplam	7,872	46			

Tablo-4.2.14’de örneklem grubunda yer alan yöneticilerin çalıştıkları coğrafi bölge ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların coğrafi bölgelere göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.2.15: Yöneticilerin Çalıştıkları İl ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Boyun Eğici	Gruplar Arası	5,979	12	,498	,994	,475
	Grup İçi	17,048	34	,501		
	Toplam	23,027	46			
Çaresizlik	Gruplar Arası	2,918	12	,243	,982	,485
	Grup İçi	8,422	34	,248		
	Toplam	11,340	46			
İyimser	Gruplar Arası	6,094	12	,508	2,618	,054
	Grup İçi	6,596	34	,194		
	Toplam	12,689	46			
Kendine Güvenli	Gruplar Arası	3,836	12	,320	1,568	,149
	Grup İçi	6,933	34	,204		
	Toplam	10,769	46			
Sosyal Desteğe Başvurma	Gruplar Arası	2,340	12	,195	1,199	,323
	Grup İçi	5,532	34	,163		
	Toplam	7,872	46			

Tablo-4.2.15’de örneklem grubunda yer alan yöneticilerin çalıştıkları il ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların illere göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.2.16: Öğretmenlerin Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Analiz Sonuçları

Sıra No	Alt Boyut	Kodu	Stresle Başa Çıkma Yöntemleri	D1		D2		D3		D4		D5		\bar{x}	S.S.
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Boyun Eğici Yaklaşım	BEY1	Başta gelen çekilir diye düşünürüm.	32	16,8	46	24,1	43	22,5	59	30,9	11	5,8	2,85	1,198
2		BEY2	İş olacağına varır diye düşünürüm.	14	7,3	53	27,7	50	26,2	58	30,4	16	8,4	3,05	1,102
3		BEY3	Bu dertten kurtulmak için fakirlere sadaka veririm.	29	15,2	47	24,6	39	20,4	61	31,9	15	7,9	2,93	1,22
4		BEY4	Elimden hiçbir şeyin gelmeyeceğini düşünürüm.	71	37,2	76	39,8	21	11,0	18	9,4	5	2,6	2,01	1,049
5		BEY5	Mücadeleden vazgeçerim.	74	38,7	81	42,4	17	8,9	9	4,7	10	5,2	1,95	1,068
6		BEY6	Olanlar karşısında kaderim buymuş derim.	44	23,0	74	38,7	42	22,0	26	13,6	5	2,6	2,34	1,059
7	Çaresizlik Yaklaşımı	ÇY1	Bir mucize olmasını beklerim.	56	29,3	75	39,3	21	11,0	32	16,8	7	3,7	2,26	1,158
8		ÇY2	İşin içinden çıkamayınca durumu olduğu gibi kabul ederim.	11	5,8	62	32,5	57	29,8	52	27,2	9	4,7	2,93	1,008
9		ÇY3	Olanları kafama takıp, sürekli düşünmekten kendimi alamam.	10	5,2	40	20,9	28	14,7	72	37,7	41	21,5	3,49	1,192
10		ÇY4	Hiçbir şeyin istediğim gibi olamayacağını düşünürüm.	44	23,0	88	46,1	23	12,0	25	13,1	11	5,8	2,32	1,138
11		ÇY5	Sorunun benden kaynaklandığını düşünürüm.	19	9,9	78	40,8	66	34,6	26	13,6	2	1,0	2,55	0,886
12		ÇY6	Keşke daha güçlü biri olsaydım diye düşünürüm.	32	16,8	48	25,1	30	15,7	57	29,8	24	12,6	2,96	1,315
13		ÇY7	Bu sorunda kendi payımın ne olduğunu anlamaya çalışırım.	-	-	2	1,0	6	3,1	149	78,0	37	17,8	4,13	0,487
14		ÇY8	Hep benim yüzümden diye düşünürüm.	30	15,7	104	54,5	37	19,4	16	8,4	4	2,1	2,27	0,898
15	İyimser Yaklaşım	İY1	İyimser olmaya çalışırım.	9	4,7	12	6,3	13	6,8	115	60,2	42	22,0	3,88	0,977
16		İY2	Bazı şeyleri büyütmeyip, üzerinde durmamaya çalışırım.	7	3,7	29	15,2	29	15,2	95	49,7	31	16,2	3,6	1,046
17		İY3	Sakin kafayla düşünmeye ve öfkelenmemeye çalışırım.	2	1,0	15	7,9	31	16,2	108	56,5	35	18,3	3,83	0,854
18		İY4	Kendime karşı hoşgörülü olmaya çalışırım.	7	3,7	12	6,3	10	5,2	126	66,0	36	18,8	3,9	0,904
19		İY5	Olaylardan olumlu bir şey çıkarmaya çalışırım.	3	1,6	15	7,9	14	7,3	135	70,7	24	12,6	3,85	0,797

20	Kendine Güvenli Yaklaşım	KGY1	Olayların değerlendirmesini yaparak en iyi kararı vermeye çalışırım.	2	1,0	1	0,5	14	7,3	102	53,4	72	37,7	4,26	0,707
21		KGY2	Ne olursa olsun direnme ve mücadele etme gücünü kendimde hissederim.	4	2,1	5	2,6	22	11,5	108	56,5	52	27,2	4,04	0,707
22		KGY3	Mutlaka bir yol bulabileceğime inanır, bu yolda uğraşırım.	4	2,1	3	1,6	15	7,9	122	63,9	47	24,6	4,07	0,757
23		KGY4	Her şeye yeniden başlayacak gücü bulurum.	2	1,0	5	2,6	25	13,1	125	65,4	34	17,8	3,96	0,714
24		KGY5	Sorunu adım adım çözmeye çalışırım.	2	1,0	7	3,7	21	11,0	135	70,7	26	13,6	3,92	0,695
25		KGY6	Hakkımı savunabileceğime inanırım.	2	1,0	3	1,6	8	4,2	136	71,2	42	22,0	4,12	0,639
26		KGY7	Yaşadıklarımın beni iyi yönde geliştireceğine ve olgunlaştıracağına inanırım.	2	1,0	10	5,2	19	9,9	108	56,5	52	27,2	4,04	0,823
27	Sosyal Desteğe Başvurma Yaklaşımı	SDB1	Bir sıkıntım olduğunu kimsenin bilmesini istemem.	15	7,9	79	41,4	49	25,7	38	19,9	10	5,2	2,73	1,035
28		SDB2	Olanlardan kimseye söz etmemeye inanırım.	21	11,0	93	48,7	42	22,0	34	17,8	1	0,5	2,48	0,928
29		SDB3	Sorunun gerçek nedenini anlayabilmek, daha fazla bilgi sahibi olmak için başkalarıyla konuşurum. Bana destek olabilecek kişilerin varlığını düşünerek rahatlamaya çalışırım.	9	4,7	11	5,8	21	11,0	129	67,5	21	11,0	3,74	0,902
30		SDB4		-	-	9	4,7	13	6,8	133	69,6	36	18,8	4,03	0,668
TOPLAM													3,28	0,93	

Tablo-4.2.17: Öğretmenlerin Stresle Başa Çıkma Düzeyleri

Sıra No	Faktör Kodu	Faktör (Yaklaşım)	Soru Sayısı	Katılımcı (n)	Ortalama
1	BEY	Boyun Eğici Yaklaşım	6	191	2,52
2	ÇY	Çaresiz Yaklaşım	8	191	2,86
3	İY	İyimser Yaklaşım	5	191	3,81
4	KGY	Kendine Güvenli Yaklaşım	7	191	4,05
5	SDB	Sosyal Desteğe Başvurma Yaklaşımı	4	191	3,24
TOPLAM			30	191	3,28

Tablo-4.2.16 ve Tablo-4.2.17.'de ankete katılan öğretmenlerin stresle başa çıkma yöntemlerine verdikleri cevaplar doğrultusunda oluşan dağılım görülmektedir.

Ölçek kendi içerisinde boyun eğici yaklaşım, çaresizlik yaklaşımı, iyimser yaklaşım, kendine güvenli yaklaşımı ve sosyal desteğe başvurma yaklaşımı olmak üzere toplam beş faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin tümü değerlendirildiğinde öğretmenlerin stresle başa çıkma becerileri orta düzeyde ($\bar{x}=3,28$) tespit edilmiştir. Faktörlere göre incelendiği zaman ankete katılanların genel olarak stresle başa çıkma yöntemi olarak Kendine Güvenli Yaklaşımı'nı tercih ettiklerini görülmektedir.

Tablo-4.2.18: Öğretmenlerin Medeni Durumları ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Boyun Eğici	Gruplar Arası	,577	1	,577	1,286	,258
	Grup İçi	84,763	189	,448		
	Toplam	85,340	190			
Çaresizlik	Gruplar Arası	1,846	1	1,846	6,442	,012
	Grup İçi	54,150	189	,287		
	Toplam	55,996	190			
İyimser	Gruplar Arası	,619	1	,619	1,892	,171
	Grup İçi	61,831	189	,327		
	Toplam	62,450	190			
Kendine Güvenli	Gruplar Arası	,065	1	,065	,276	,600
	Grup İçi	44,268	189	,234		
	Toplam	44,333	190			
Sosyal Desteğe Başvurma	Gruplar Arası	,024	1	,024	,128	,721
	Grup İçi	34,786	189	,184		
	Toplam	34,810	190			

Tablo-4.2.18'de örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin medeni durumları ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde çaresizlik yaklaşımı haricindeki yaklaşımların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Çaresizlik yaklaşımında ise P değeri: $0,012 < 0,05$ olduğundan yöneticilerin medeni durumları ile çaresizlik yaklaşım arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Anova testiyle iki değişken arasındaki farklılık ortaya çıkartılmasına rağmen bu farklılığın yönünü belirleyebilmek için *bağımsız örneklem t testine* başvurulması gerekmektedir.

Tablo-4.2.19: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin İstatistikleri

	Medeni Hal	N	\bar{x}	S.S.	S.H. \bar{x}
Çaresizlik	Evli	125	3,0206	,52134	,04663
	Bekar	66	2,8139	,56087	,06904

Tablo-4.2.20: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi							
	F	Sig.	t	df	Anlamlılık (2-tailed)	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığında Fark		
								Düşük	Yüksek	
Çaresizlik	Varyanslarının Eşit Olduğu Varsayımı	,736	,392	2,538	189	,012	,20672	,08144	,04606	,36737
	Varyanslarının Eşit Olmadığı Varsayımı			2,481	124,274	,014	,20672	,08331	,04183	,37161

Tablo-4.2.19 ve Tablo-4.2.20’de elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin medeni durumları ile çaresizlik yaklaşımına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(189)}=2,538$; $p<0,05$). Evli öğretmenlerin çaresizlik yaklaşımına ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{x}=3,02$; S.S.=0,52); bekâr öğretmenlerin çaresizlik yaklaşımına ilişkin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{x}=2,81$; S.S.=0,56) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar, evli öğretmenlerin stresle başa çıkarken çaresizlik yaklaşımı daha fazla tercih ettiklerini göstermektedir.

Tablo-4.2.21: Öğretmenlerin Cinsiyetleri ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Boyun Eğici	Gruplar Arası	,680	1	,680	1,518	,219
	Grup İçi	84,660	189	,448		
	Toplam	85,340	190			
Çaresizlik	Gruplar Arası	,847	1	,847	2,904	,090
	Grup İçi	55,148	189	,292		
	Toplam	55,996	190			
İyimser	Gruplar Arası	1,536	1	1,536	4,767	,030
	Grup İçi	60,914	189	,322		
	Toplam	62,450	190			

Kendine Güvenli	Gruplar Arası	,010	1	,010	,042	,837
	Grup İçi	44,323	189	,235		
	Toplam	44,333	190			
Sosyal Desteğe Başvurma	Gruplar Arası	,381	1	,381	2,092	,150
	Grup İçi	34,428	189	,182		
	Toplam	34,810	190			

Tablo-4.2.21’de örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin cinsiyetleri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde iyimser yaklaşımı haricindeki yaklaşımların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. İyimser yaklaşımında ise P değeri: $0,030 < 0,05$ olduğundan öğretmenlerin cinsiyetleri ile iyimser yaklaşım arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Anova testiyle iki değişken arasındaki farklılık ortaya çıkartılmasına rağmen bu farklılığın yönünü belirleyebilmek için *bağımsız örneklem t testine* başvurulması gerekmektedir.

İyimser yaklaşımında ise P değeri: $0,030 < 0,05$ olduğundan öğretmenlerin cinsiyetleri ile iyimser yaklaşım arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır.

Tablo-4.2.22: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin İstatistikleri

	Cinsiyet	N	\bar{x}	S.S.	S.H. \bar{x}
İyimser	Kadın	113	3,7381	,62569	,05886
	Erkek	78	3,9205	,47080	,05331

Tablo-4.2.23: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi	F	Sig.	t	df	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi				
						Anlamlılık (2-tailed)	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığında Fark Düşük Yüksek	
İyimser	Varyanslarının Eşit Olduğu Varsayımı	2,735	,100	-2,183	189	,030	-,18246	,08357	-,34731	-,01761
	Varyanslarının Eşit Olmadığı Varsayımı			-2,298	187,549	,023	-,18246	,07941	-,33911	-,02581

Tablo-4.2.22 ve Tablo-4.2.23’de elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin cinsiyetleri ile iyimser yaklaşıma verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık

bulunmuştur ($t_{(189)}=-2,183$; $p<0,05$). Erkek öğretmenlerin iyimser yaklaşıma ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{x}=3,92$; S.S.=0,47); kadın öğretmenlerin iyimser yaklaşıma ilişkin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{x}=2,73$; S.S.=0,62) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar, erkek öğretmenlerin stresle başa çıkarken iyimser yaklaşımı daha fazla tercih ettiklerini göstermektedir.

Tablo-4.2.24: Öğretmenlerin Yaş Grupları ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Boyun Eğici	Gruplar Arası	,265	4	,066	,145	,965
	Grup İçi	85,075	186	,457		
	Toplam	85,340	190			
Çaresizlik	Gruplar Arası	,909	4	,227	,767	,548
	Grup İçi	55,087	186	,296		
	Toplam	55,996	190			
İyimser	Gruplar Arası	3,661	4	,915	2,896	,023
	Grup İçi	58,788	186	,316		
	Toplam	62,450	190			
Kendine Güvenli	Gruplar Arası	1,347	4	,337	1,458	,217
	Grup İçi	42,986	186	,231		
	Toplam	44,333	190			
Sosyal Desteğe Başvurma	Gruplar Arası	,355	4	,089	,479	,751
	Grup İçi	34,454	186	,185		
	Toplam	34,810	190			

Tablo-4.2.24'de örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin yaş grupları ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde iyimser yaklaşımı haricindeki yaklaşımların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. İyimser yaklaşımında ise P değeri: $0,023 < 0,05$ olduğundan öğretmenlerin yaş grupları ile iyimser yaklaşım arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır.

Tablo-4.2.25: Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre İyimser Yaklaşımına Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistik Sonuçları

Yaş Grubu	N	\bar{x}	S.S.	S.H.	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Min	Max
					Alt Sınır	Üst Sınır		
22-27	55	3,7273	,60659	,08179	3,5633	3,8913	1,80	4,60
28-33	71	3,7099	,55321	,06565	3,5789	3,8408	2,20	4,80
34-39	42	3,9905	,57075	,08807	3,8126	4,1683	2,60	5,00
İyimser 40-45	9	3,8667	,44721	,14907	3,5229	4,2104	3,40	4,80
46 ve üzeri	14	4,1000	,44202	,11814	3,8448	4,3552	3,60	4,80
Toplam	191	3,8126	,57331	,04148	3,7307	3,8944	1,80	5,00

Tablo-4.2.25’de verilen istatistiksel dağılım incelendiğinde 46 ve üzeri yaş aralığında bulunan öğretmenlerin diğer yaş gruplarına göre iyimser yaklaşımı daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo-4.2.26: Öğretmenlerin Eğitim Durumları ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Boyun Eğici	Gruplar Arası	,077	1	,077	,171	,680
	Grup İçi	85,263	189	,451		
	Toplam	85,340	190			
Çaresizlik	Gruplar Arası	,000	1	,000	,000	,992
	Grup İçi	55,996	189	,296		
	Toplam	55,996	190			
İyimser	Gruplar Arası	,014	1	,014	,043	,837
	Grup İçi	62,436	189	,330		
	Toplam	62,450	190			
Kendine Güvenli	Gruplar Arası	,027	1	,027	,116	,733
	Grup İçi	44,306	189	,234		
	Toplam	44,333	190			
Sosyal Desteğe Başvurma	Gruplar Arası	,043	1	,043	,233	,630
	Grup İçi	34,767	189	,184		
	Toplam	34,810	190			

Tablo-4.2.26’da örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin eğitim durumları ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.2.27: Öğretmenlerin Hizmet Süreleri ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Boyun Eğici	Gruplar Arası	6,364	4	1,591	3,747	,006
	Grup İçi	78,976	186	,425		
	Toplam	85,340	190			
Çaresizlik	Gruplar Arası	,780	4	,195	,657	,623
	Grup İçi	55,215	186	,297		
	Toplam	55,996	190			
İyimser	Gruplar Arası	2,379	4	,595	1,842	,123
	Grup İçi	60,071	186	,323		
	Toplam	62,450	190			
Kendine Güvenli	Gruplar Arası	1,915	4	,479	2,099	,083
	Grup İçi	42,419	186	,228		
	Toplam	44,333	190			
Sosyal Desteğe Başvurma	Gruplar Arası	,356	4	,089	,481	,750
	Grup İçi	34,453	186	,185		
	Toplam	34,810	190			

Tablo-4.2.27’de örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin hizmet süreleri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde boyun eğici yaklaşımı haricindeki yaklaşımların hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Boyun eğici yaklaşımında ise P değeri: $0,006 < 0,05$ olduğundan öğretmenlerin hizmet süreleri ile boyun eğici yaklaşım arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır.

Tablo-4.2.28: Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Boyun Eğici Yaklaşımına Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistik Sonuçları

Hizmet Süresi	N	\bar{x}	S.S.	S.H.	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Min	Max
					Alt Sınır	Üst Sınır		
0-5	81	2,4444	,63792	,07088	2,3034	2,5855	1,33	3,83
6-10	52	2,6635	,60633	,08408	2,4947	2,8323	1,50	3,83
11-15	34	2,5196	,72563	,12444	2,2664	2,7728	1,33	4,17
16-20	19	2,2368	,69681	,15986	1,9010	2,5727	1,00	3,33
21 ve üzeri	5	3,3333	,62361	,27889	2,5590	4,1076	2,67	4,00
Toplam	191	2,5201	,67019	,04849	2,4244	2,6157	1,00	4,17

Tablo-4.2.28’de verilen anova testi istatistiksel dağılımı incelendiğinde 21 yıl ve üzeri hizmet süresinde bulunan öğretmenlerin diğer hizmet sürelerine göre boyun eğici yaklaşımı daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo-4.2.29: Öğretmenlerin Çalıştıkları Coğrafi Bölgeler ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Boyun Eğici	Gruplar Arası	4,759	6	,793	1,811	,099
	Grup İçi	80,581	184	,438		
	Toplam	85,340	190			
Çaresizlik	Gruplar Arası	3,806	6	,634	2,237	,042
	Grup İçi	52,189	184	,284		
	Toplam	55,996	190			
İyimser	Gruplar Arası	1,734	6	,289	,876	,514
	Grup İçi	60,716	184	,330		
	Toplam	62,450	190			
Kendine Güvenli	Gruplar Arası	,951	6	,158	,672	,672
	Grup İçi	43,382	184	,236		
	Toplam	44,333	190			
Sosyal Desteğe Başvurma	Gruplar Arası	,778	6	,130	,701	,649
	Grup İçi	34,031	184	,185		
	Toplam	34,810	190			

Tablo-4.2.29’da örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin çalıştıkları coğrafi bölgeler ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde çaresizlik yaklaşımı haricindeki yaklaşımların coğrafi bölgelere göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Çaresizlik yaklaşımında ise P değeri: $0,042 < 0,05$ olduğundan öğretmenlerin çalıştıkları coğrafi bölgeler ile çaresizlik yaklaşımı arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır.

Tablo-4.2.30: Öğretmenlerin Çalıştıkları Coğrafi Bölgelere Göre Çaresizlik Yaklaşımına Verdikleri Cevapların İstatistik Sonuçları

Coğrafi Bölge	N	\bar{x}	S.S.	S.H.	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Min	Max
					Alt Sınır	Üst Sınır		
					Marmara Bölgesi	36		
Ege Bölgesi	29	3,0148	,34435	,06394	2,8838	3,1458	2,43	3,86
Akdeniz Bölgesi	21	2,7279	,56407	,12309	2,4711	2,9847	1,57	3,86
Karadeniz Bölgesi	23	2,9317	,47159	,09833	2,7277	3,1356	2,14	4,00
İç Anadolu Bölgesi	27	3,1217	,53262	,10250	2,9110	3,3324	2,29	4,29
Doğu Anadolu Bölgesi	27	2,8148	,68605	,13203	2,5434	3,0862	1,86	4,43
Güney Doğu Anadolu Bölgesi	28	3,1429	,52740	,09967	2,9384	3,3474	2,43	4,29
Toplam	191	2,9491	,54288	,03928	2,8717	3,0266	1,57	4,43

Tablo-4.2.30'da verilen anova testi istatistiksel dağılımı incelendiğinde Güney Doğu Anadolu Bölgesinde görev yapan öğretmenlerin diğer bölgelere göre çaresizlik yaklaşımını daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo-4.2.31: Öğretmenlerin Çalıştıkları İller ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Boyun Eğici	Gruplar Arası	5,977	13	,460	1,025	,429
	Grup İçi	79,363	177	,448		
	Toplam	85,340	190			
Çaresizlik	Gruplar Arası	5,315	13	,409	1,428	,150
	Grup İçi	50,681	177	,286		
	Toplam	55,996	190			
İyimser	Gruplar Arası	2,718	13	,209	,620	,836
	Grup İçi	59,732	177	,337		
	Toplam	62,450	190			
Kendine Güvenli	Gruplar Arası	2,832	13	,218	,929	,524
	Grup İçi	41,501	177	,234		
	Toplam	44,333	190			
Sosyal Desteğe Başvurma	Gruplar Arası	2,060	13	,158	,856	,600
	Grup İçi	32,750	177	,185		
	Toplam	34,810	190			

Tablo-4.2.31'de örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin çalıştıkları iller ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların çalıştıkları illere göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

4.3. Çatışma Çözme Becerilerine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında uygulanan çatışma çözme becerileri ölçeğinin soru bazında frekans dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapmaları ile birlikte; anova testi ve bağımsız örneklem t testi sonuçlarını gösteren tablolar aşağıda sunulmuştur.

Tablo-4.3.1.: Yöneticilerin Çatışma Çözme Becerileri Analiz Sonuçları

Sıra No	Alt Boyut	Kodu	Çatışma Yönetim Biçimleri	D1		D2		D3		D4		D5		\bar{x}	S.S.
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Hükmetme Yaklaşımı	H1	Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.	15	31,9	26	55,3	2	4,3	4	8,5	-	-	1,8936	0,8401
2		H2	Kendi lehime karar aldırarak için yetkimi kullanırım.	16	34,0	23	48,9	5	10,6	1	2,1	2	4,3	1,9362	0,9646
3		H3	Kendi lehime bir karar aldırarak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.	7	14,9	15	31,9	5	10,6	16	34,0	4	8,5	2,8936	1,2723
4		H4	Sorunun beni ilgilendiren yanını sıkı takip ederim.	-	-	2	4,3	5	10,6	27	57,4	13	27,7	4,0851	0,7468
5		H5	Rekabet gerektiren bir durumda kazanmak için gücümü kullanırım.	7	14,9	17	36,2	10	21,3	12	25,5	1	2,1	2,6383	1,0919
6	Kaçınma Yaklaşımı	K1	Zor duruma düşmekten kaçınmak için meslektaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya gayret gösteririm.	3	6,4	8	17,0	6	12,8	27	57,4	3	6,4	3,4043	1,0562
7		K2	Meslektaşlarımla olan görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.	9	19,1	21	44,7	5	10,6	12	25,5	-	-	2,4255	1,0783
8		K3	Meslektaşlarımla anlaşmazlığa düşmemeye gayret gösteririm.	2	4,3	8	17,0	1	2,1	32	68,1	4	8,5	3,5957	1,0142
9		K4	Meslektaşlarımla karşı karşıya gelmekten sakınırım.	8	17,0	14	29,8	6	12,8	19	40,4	-	-	2,766	1,1649
10		K5	Kırgınlığa yol açmamak için meslektaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya gayret gösteririm.	5	10,6	7	14,9	5	10,6	24	51,1	6	12,8	3,4043	1,2097
11		K6	Meslektaşlarıma hoş olmayan sözler söylemekten kaçınırım.	1	2,1	4	8,5	4	8,5	25	53,2	13	27,7	3,9574	0,9545
12	Ödün Verme Yaklaşımı	ÖV1	Meslektaşlarımla ihtiyaçlarını (ekonomik, sosyal, psikolojik) karşılamaya çalışırım.	1	2,1	2	4,3	6	12,8	36	76,6	2	4,3	3,766	0,6982
13		ÖV2	Meslektaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim.	15	31,9	27	57,4	5	10,6	-	-	-	-	1,7872	0,6233
14		ÖV3	Meslektaşlarıma ödün veririm.	12	25,5	20	42,6	10	21,3	5	10,6	-	-	2,1702	0,9399
15		ÖV4	Meslektaşlarımla önerilerine uyarım.	-	-	5	10,6	10	21,3	29	61,7	3	6,4	3,6383	0,764
16		ÖV5	Meslektaşlarımla beklentilerini karşılamaya gayret gösteririm.	1	2,1	3	6,4	5	10,6	39	83,3	9	19,1	3,8936	0,8656

17	T1	Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu meslektaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım. Bir sorun karşısında hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için meslektaşlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.	1	2,1	3	6,4	4	8,5	31	66,0	8	17,0	3,8936	0,8401
18	T2	Bir sorunu birlikte çözebilmek için meslektaşlarımla tam bir bilgi alışverişi içinde bulunurum. Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözümlenebilmesinden tüm endişelerimizin dile getirilmesi için gayret gösteririm.	1	2,1	-	-	7	14,9	34	72,3	5	10,6	3,8936	0,667
19	T3	Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için meslektaşlarımla işbirliği yaparım. Bir sorunun uygun bir şekilde anlaşılabilmesi için meslektaşlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.	1	2,1	3	6,4	4	8,5	28	59,6	11	23,4	3,9574	0,8836
20	T4	Ortak bir karara varmak için fikirlerimi meslektaşlarımla fikirleriyle bütünleştirmeye çalışırım. Bir çıkmazı çözmek için orta yol bulmaya çalışırım.	-	-	4	8,5	2	4,3	30	63,8	11	23,4	4,0213	0,7937
21	T5	Meslektaşlarımla isteklerini dikkate alırım. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı aşmak için orta bir yol öneririm. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için meslektaşlarımla görüşürüm.	3	6,4	2	4,3	2	4,3	29	61,7	11	23,4	3,9149	1,0178
22	T6	Uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.	1	2,1	2	4,3	2	4,3	24	51,1	18	38,3	4,1915	0,8757
TOPLAM													3,32	0,903
23	U1	Ortak bir karara varmak için fikirlerimi meslektaşlarımla fikirleriyle bütünleştirmeye çalışırım. Bir çıkmazı çözmek için orta yol bulmaya çalışırım.	1	2,1	4	8,5	6	12,8	33	70,2	3	6,4	3,7021	0,8052
24	U2	Meslektaşlarımla isteklerini dikkate alırım. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı aşmak için orta bir yol öneririm. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için meslektaşlarımla görüşürüm.	-	-	1	2,1	6	12,8	31	66,0	9	19,1	4,0213	0,6423
25	U3	Uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.	-	-	1	2,1	5	10,6	30	63,8	11	23,4	4,0851	0,6537
26	U4	Ortak bir karara varmak için fikirlerimi meslektaşlarımla fikirleriyle bütünleştirmeye çalışırım. Bir çıkmazı çözmek için orta yol bulmaya çalışırım.	1	2,1	4	8,5	6	12,8	33	70,2	3	6,4	3,7021	0,8052
27	U5	Meslektaşlarımla isteklerini dikkate alırım. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı aşmak için orta bir yol öneririm. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için meslektaşlarımla görüşürüm.	1	2,1	2	4,3	3	6,4	37	78,7	4	8,5	3,8723	0,7107
28	U6	Uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.	15	31,9	6	12,8	11	23,4	13	27,7	2	4,3	2,5957	1,3131
TOPLAM													3,32	0,903

Tablo-4.3.2: Yöneticilerin Çatışma Çözme Düzeyleri

Sıra No	Faktör Kodu	Faktör (Yaklaşım)	Soru Sayısı	Katılımcı (n)	\bar{x}
1	H	Hükmetme Yaklaşımı	5	47	2,68
2	K	Kaçınma Yaklaşımı	6	47	3,25
3	ÖV	Ödün Verme Yaklaşımı	5	47	3,05
4	T	Tümleştirme Yaklaşımı	6	47	3,97
5	U	Uzlaştırma Yaklaşımı	6	47	3,66
TOPLAM			28	47	3,32

Tablo-4.3.1. ve Tablo 4.3.2.'de ankete katılan yöneticilerin çatışma çözme becerilerine verdikleri cevaplar doğrultusunda oluşan dağılım görülmektedir. Ölçek kendi içerisinde hükmetme, kaçınma, ödün verme, tümleştirme ve uzlaşma olmak üzere toplam beş faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin tümü değerlendirildiğinde yöneticilerin çatışma çözme becerileri orta düzeyde ($\bar{x}=3,32$) tespit edilmiştir. Frekans dağılımları incelendiği zaman ankete katılanların genel olarak çatışma çözme biçimi olarak Tümleştirme Yaklaşımı'nı tercih ettiklerini görülmektedir.

Tablo-4.3.3: Yöneticilerin Medeni Durumları ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Hükmetme	Gruplar Arası	2,492	1	2,492	5,872	,019
	Grup İçi	19,093	45	,424		
	Toplam	21,585	46			
Kaçınma	Gruplar Arası	,064	1	,064	,159	,692
	Grup İçi	18,037	45	,401		
	Toplam	18,100	46			
Ödün Verme	Gruplar Arası	,628	1	,628	2,625	,112
	Grup İçi	10,769	45	,239		
	Toplam	11,397	46			
Tümleştirme	Gruplar Arası	,077	1	,077	,172	,681
	Grup İçi	20,124	45	,447		
	Toplam	20,201	46			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,112	1	,112	,539	,467
	Grup İçi	9,360	45	,208		
	Toplam	9,472	46			

Tablo-4.3.3'de örneklem grubunda yer alan yöneticilerin medeni durumları ile çatışma çözme becerileri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde hükmetme yaklaşımı haricindeki yaklaşımların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Hükmetme yaklaşımında ise P değeri: $0,019 < 0,05$ olduğundan yöneticilerin medeni durumları ile hükmetme yaklaşım arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Anova testiyle iki değişken arasındaki farklılık ortaya çıkartılmasına rağmen bu farklılığın yönünü belirleyebilmek için *bağımsız örneklem t testine* başvurulması gerekmektedir.

Tablo-4.3.4: Yöneticilerin Medeni Durumlarına İlişkin İstatistikleri

	Medeni Hal	N	\bar{x}	S.S.	S.H. \bar{x}
Hükmetme	Evli	33	2,5394	,63735	,11095
	Bekâr	14	3,0429	,68468	,18299

Tablo-4.3.5: Yöneticilerin Medeni Durumlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi								
		F Sig.		t	df	Anlamlılık (2-tailed)	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığında Fark	
		Düşük	Yüksek							
Hükmetme	Varyanslarının Eşit Olduğu Varsayımı	,006	,939	-2,423	45	,019	-,50346	,20776	-,92191	-,08502
	Varyanslarının Eşit Olmadığı Varsayımı			-2,353	23,049	,028	-,50346	,21400	-,94610	-,06083

Tablo-4.3.4 ve Tablo-4.3.5’de elde edilen bulgulara göre yöneticilerin medeni durumları ile hükmetme yaklaşımına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(45)}=-2,423$; $p<0,05$). Bekâr yöneticilerin hükmetme yaklaşımına ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{x}=3,04$; S.S.=0,68); evli yöneticilerin hükmetme yaklaşımına ilişkin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{x}=2,53$; S.S.=0,63) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar, bekâr yöneticilerin çatışma çözme becerilerinden hükmetme yaklaşımını daha fazla tercih ettiklerini göstermektedir.

Tablo-4.3.6: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

	Faktörler	K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Hükmetme	Gruplar Arası	,801	1	,801	1,734	,195
	Grup İçi	20,784	45	,462		
	Toplam	21,585	46			
Kaçınma	Gruplar Arası	,008	1	,008	,020	,889
	Grup İçi	18,093	45	,402		
	Toplam	18,100	46			
Ödün Verme	Gruplar Arası	,091	1	,091	,364	,550
	Grup İçi	11,306	45	,251		
	Toplam	11,397	46			
Tümleştirme	Gruplar Arası	,216	1	,216	,487	,489
	Grup İçi	19,985	45	,444		
	Toplam	20,201	46			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,015	1	,015	,070	,793
	Grup İçi	9,457	45	,210		
	Toplam	9,472	46			

Tablo-4.3.6’da örneklem grubunda yer alan yöneticilerin cinsiyetleri ile çatışma çözme becerileri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.3.7: Yöneticilerin Yaş Grupları ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Hükmetme	Gruplar Arası	2,210	4	,553	1,198	,326
	Grup İçi	19,375	42	,461		
	Toplam	21,585	46			
Kaçınma	Gruplar Arası	,753	4	,188	,456	,768
	Grup İçi	17,348	42	,413		
	Toplam	18,100	46			
Ödün Verme	Gruplar Arası	1,425	4	,356	1,500	,220
	Grup İçi	9,973	42	,237		
	Toplam	11,397	46			
Tümleştirme	Gruplar Arası	1,776	4	,444	1,012	,412
	Grup İçi	18,425	42	,439		
	Toplam	20,201	46			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,156	4	,039	,176	,949
	Grup İçi	9,315	42	,222		
	Toplam	9,472	46			

Tablo-4.3.7’de örneklem grubunda yer alan yöneticilerin yaş grupları ile çatışma çözme becerileri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.3.8: Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Hükmetme	Gruplar Arası	1,254	1	1,254	2,775	,103
	Grup İçi	20,331	45	,452		
	Toplam	21,585	46			
Kaçınma	Gruplar Arası	,871	1	,871	2,274	,139
	Grup İçi	17,230	45	,383		
	Toplam	18,100	46			
Ödün Verme	Gruplar Arası	,056	1	,056	,221	,640
	Grup İçi	11,342	45	,252		
	Toplam	11,397	46			
Tümleştirme	Gruplar Arası	1,507	1	1,507	3,628	,063
	Grup İçi	18,694	45	,415		
	Toplam	20,201	46			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,257	1	,257	1,253	,269
	Grup İçi	9,215	45	,205		
	Toplam	9,472	46			

Tablo-4.3.8’de örneklem grubunda yer alan yöneticilerin eğitim durumları ile çatışma çözme becerileri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.3.9: Yöneticilerin Hizmet Süreleri ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Hükmetme	Gruplar Arası	1,111	4	,278	,570	,686
	Grup İçi	20,474	42	,487		
	Toplam	21,585	46			
Kaçınma	Gruplar Arası	1,093	4	,273	,675	,613
	Grup İçi	17,007	42	,405		
	Toplam	18,100	46			
Ödün Verme	Gruplar Arası	,604	4	,151	,588	,673
	Grup İçi	10,793	42	,257		
	Toplam	11,397	46			
Tümleştirme	Gruplar Arası	2,138	4	,535	1,243	,308
	Grup İçi	18,063	42	,430		
	Toplam	20,201	46			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,796	4	,199	,963	,438
	Grup İçi	8,676	42	,207		
	Toplam	9,472	46			

Tablo-4.3.9’da örneklem grubunda yer alan yöneticilerin hizmet süreleri ile çatışma çözme becerileri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların yöneticilerin hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.3.10: Yöneticilerin Statüleri ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Hükmetme	Gruplar Arası	,885	1	,885	1,923	,172
	Grup İçi	20,700	45	,460		
	Toplam	21,585	46			
Kaçınma	Gruplar Arası	,792	1	,792	2,060	,158
	Grup İçi	17,308	45	,385		
	Toplam	18,100	46			
Ödün Verme	Gruplar Arası	,455	1	,455	1,871	,178
	Grup İçi	10,942	45	,243		
	Toplam	11,397	46			
Tümleştirme	Gruplar Arası	,002	1	,002	,004	,950
	Grup İçi	20,199	45	,449		
	Toplam	20,201	46			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,039	1	,039	,185	,669
	Grup İçi	9,433	45	,210		
	Toplam	9,472	46			

Tablo-4.3.10’da örneklem grubunda yer alan yöneticilerin statüleri ile çatışma çözme becerileri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların yöneticilerin statülerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.3.11: Yöneticilerin Çalıştıkları Coğrafi Bölge ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Hükmetme	Gruplar Arası	5,769	6	,961	2,431	,042
	Grup İçi	15,816	40	,395		
	Toplam	21,585	46			
Kaçınma	Gruplar Arası	3,133	6	,522	1,395	,240
	Grup İçi	14,968	40	,374		
	Toplam	18,100	46			
Ödün Verme	Gruplar Arası	2,004	6	,334	1,422	,230
	Grup İçi	9,394	40	,235		
	Toplam	11,397	46			
Tümleştirme	Gruplar Arası	2,475	6	,413	,931	,484
	Grup İçi	17,726	40	,443		
	Toplam	20,201	46			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,934	6	,156	,729	,629
	Grup İçi	8,538	40	,213		
	Toplam	9,472	46			

Tablo-4.3.11’de örneklem grubunda yer alan yöneticilerin çalıştıkları coğrafi bölgeler ile çatışma çözme becerileri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde hükmetme yaklaşımı haricindeki yaklaşımların coğrafi bölgelere göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Hükmetme yaklaşımında ise P değeri: $0,042 < 0,05$ olduğundan yöneticilerin çalıştıkları coğrafi bölgeler ile hükmetme yaklaşımı arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır.

Tablo-4.3.12: Yöneticilerin Çalıştıkları Coğrafi Bölgelere Göre Hükmetme Yaklaşımına Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistik Sonuçları

	N	\bar{x}	S.S.	S.H.	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Min	Max
					Alt Sınır	Üst Sınır		
					Marmara Bölgesi	7		
Ege Bölgesi	5	2,7600	,49800	,22271	2,1417	3,3783	2,40	3,40
Akdeniz Bölgesi	10	2,2600	,44272	,14000	1,9433	2,5767	1,80	2,80
Karadeniz Bölgesi	8	3,0750	,83452	,29505	2,3773	3,7727	1,80	4,60
Hükmetme İç Anadolu Bölgesi	7	2,8000	,46188	,17457	2,3728	3,2272	2,20	3,40
Doğu Anadolu Bölgesi	5	3,2800	,93381	,41761	2,1205	4,4395	2,00	4,20
Güney Doğu Anadolu Bölgesi	5	2,6000	,50990	,22804	1,9669	3,2331	2,00	3,20
Toplam	47	2,6894	,68501	,09992	2,4882	2,8905	1,60	4,60

Tablo-4.3.12’de verilen anova testi istatistiksel dağılımı incelendiğinde Doğu Anadolu Bölgesinde görev yapan yöneticilerin diğer bölgelere göre hükmetme yaklaşımını daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo-4.3.13: Yöneticilerin Çalıştıkları İller ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Hükmetme	Gruplar Arası	8,018	12	,668	1,674	,117
	Grup İçi	13,567	34	,399		
	Toplam	21,585	46			
Kaçınma	Gruplar Arası	5,709	12	,476	1,305	,260
	Grup İçi	12,392	34	,364		
	Toplam	18,100	46			
Ödün Verme	Gruplar Arası	4,428	12	,369	1,800	,088
	Grup İçi	6,969	34	,205		
	Toplam	11,397	46			
Tümleştirme	Gruplar Arası	4,860	12	,405	,898	,558
	Grup İçi	15,341	34	,451		
	Toplam	20,201	46			
Uzlaşma	Gruplar Arası	1,268	12	,106	,438	,936
	Grup İçi	8,204	34	,241		
	Toplam	9,472	46			

Tablo-4.3.13’de örneklem grubunda yer alan yöneticilerin çalıştıkları iller ile çatışma çözme becerileri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların yöneticilerin çalıştıkları illere göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.3.14: Öğretmenlerin Çatışma Çözme Becerileri Analiz Sonuçları

Sıra No	Alt Boyut	Kodu	Çatışma Yönetim Biçimleri	D1		D2		D3		D4		D5		\bar{x}	S.S.
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Hükmetme Yaklaşımı	H1	Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.	59	30,9	107	56,0	13	6,8	9	4,7	3	1,6	1,9005	0,837
2		H2	Kendi lehime karar aldirmek için yetkimi kullanırım.	54	28,3	101	52,9	20	10,5	13	6,8	3	1,6	2,0052	0,8973
3		H3	Kendi lehime bir karar aldirmek için bilgi ve becerilerimi kullanırım.	11	5,8	60	31,4	27	14,1	86	45,0	7	3,7	3,0942	0,68
4		H4	Sorunun beni ilgilendiren yanını sıkı takip ederim.	4	2,1	5	2,6	15	7,9	137	71,7	30	15,7	3,9634	0,7281
5		H5	Rekabet gerektiren bir durumda kazanmak için gücümü kullanırım.	19	9,9	56	29,3	23	12,0	80	41,9	13	6,8	3,0628	1,177
6	Kaçınma Yaklaşımı	K1	Zor duruma düşmekten kaçınmak için meslektaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya gayret gösteririm.	7	3,7	37	19,4	39	20,4	94	49,2	14	7,3	3,3717	0,9963
7		K2	Meslektaşlarımla olan görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.	27	14,1	91	47,6	32	16,8	38	19,9	3	1,6	2,4712	1,0115
8		K3	Meslektaşlarımla anlaşmazlığa düşmemeye gayret gösteririm.	3	1,6	26	13,6	22	11,5	126	66,0	14	7,3	3,6387	0,8647
9		K4	Meslektaşlarımla karşı karşıya gelmekten sakınırım.	14	7,3	48	25,1	28	14,7	96	50,3	5	2,6	3,1571	1,0644
10		K5	Kırgınlığa yol açmamak için meslektaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya gayret gösteririm.	12	6,3	37	19,4	29	15,2	87	45,5	26	13,6	3,4084	1,1335
11		K6	Meslektaşlarıma hoş olmayan sözler söylemekten kaçınırım.	2	1,0	9	4,7	16	8,4	97	50,8	67	35,1	4,1414	0,8372
12	Ödün Verme Yaklaşımı	ÖV1	Meslektaşlarımla ihtiyaçlarını (ekonomik, sosyal, psikolojik) karşılamaya çalışırım.	3	1,6	15	7,9	23	12,0	130	68,1	20	10,5	3,7801	0,7972
13		ÖV2	Meslektaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim.	55	28,8	96	50,3	25	13,1	11	5,8	4	2,1	2,0209	0,9174
14		ÖV3	Meslektaşlarıma ödün veririm.	25	13,1	81	42,4	52	27,2	26	13,6	7	3,7	2,5236	1,0043
15		ÖV4	Meslektaşlarımla önerilerine uyarırım.	-	-	13	6,8	46	24,1	122	63,9	10	5,2	3,6754	0,68
16		ÖV5	Meslektaşlarımla beklentilerini karşılamaya gayret gösteririm.	5	2,6	12	6,3	29	15,2	122	63,9	23	12,0	3,7644	0,841

17	T1	Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu meslektaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım.	6	3,1	10	5,2	21	11,0	130	68,1	24	12,6	3,8168	0,8353
18	T2	Bir sorun karşısında hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için meslektaşlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.	2	1,0	10	5,2	9	4,7	141	73,8	29	15,2	3,9686	0,7101
19	T3	Bir sorunu birlikte çözebilmek için meslektaşlarımla tam bir bilgi alışverişi içinde bulunurum.	1	0,5	8	4,2	15	7,9	147	77,0	20	10,5	3,9267	0,6281
20	T4	Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözümlenebilmesinden tüm endişelerimizin dile getirilmesi için gayret gösteririm.	2	1,0	3	1,6	13	6,8	138	72,3	35	18,3	4,0524	0,6385
21	T5	Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için meslektaşlarımla işbirliği yaparım.	1	0,5	4	2,1	7	3,7	142	74,3	37	19,4	4,0995	0,5943
22	T6	Bir sorunun uygun bir şekilde anlaşılabilmesi için meslektaşlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.	1	0,5	-	-	3	1,6	128	67,0	59	30,9	4,2775	0,5443
23	U1	Ortak bir karara varmak için fikirlerimi meslektaşlarımla fikirleriyle bütünleştirmeye çalışırım.	4	2,1	13	6,8	29	15,2	127	66,5	18	9,4	3,7435	0,8027
24	U2	Bir çıkmazı çözmek için orta yol bulmaya çalışırım.	1	0,5	2	1,0	15	7,9	146	76,4	27	14,1	4,0262	0,5566
25	U3	Meslektaşlarımla isteklerini dikkate alırım.	3	1,6	5	2,6	11	5,8	147	77,0	25	13,1	3,9738	0,6604
26	U4	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı aşmak için orta bir yol öneririm.	2	1,0	5	2,6	21	11,0	144	75,4	19	9,9	3,9058	0,6337
27	U5	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için meslektaşlarımla görüşürüm.	2	1,0	6	3,1	9	4,7	148	77,5	26	13,6	3,9948	0,6365
28	U6	Uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.	16	8,4	71	37,2	49	25,7	49	25,7	6	3,1	2,7801	1,0228
TOPLAM												3,41	0,811	

Tablo-4.3.15: Öğretmenlerin Çatışma Çözme Düzeyleri

Sıra No	Faktör Kodu	Faktör (Yaklaşım)	Soru Sayısı	Katılımcı (n)	\bar{x}
1	H	Hükmetme Yaklaşımı	5	191	2,81
2	K	Kaçınma Yaklaşımı	6	191	3,36
3	ÖV	Ödün Verme Yaklaşımı	5	191	3,15
4	T	Tümleştirme Yaklaşımı	6	191	4,02
5	U	Uzlaştırma Yaklaşımı	6	191	3,73
TOPLAM			28	191	3,41

Tablo-4.3.14. ve Tablo 4.3.15’de ankete katılan öğretmenlerin çatışma çözme becerilerine verdikleri cevaplar doğrultusunda oluşan dağılım görülmektedir. Ölçek kendi içerisinde hükmetme, kaçınma, ödün verme, tümleştirme ve uzlaşma olmak üzere toplam beş faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin tümü değerlendirildiğinde öğretmenlerin çatışma çözme becerileri orta düzeyde ($\bar{x}=3,41$) tespit edilmiştir. Frekans dağılımları incelendiği zaman ankete katılanların genel olarak çatışma çözme biçimi olarak Tümleştirme Yaklaşımı’nı tercih ettiklerini görülmektedir.

Tablo-4.3.16: Öğretmenlerin Medeni Durumları ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Hükmetme	Gruplar Arası	,071	1	,071	,201	,655
	Grup İçi	66,444	189	,352		
	Toplam	66,515	190			
Kaçınma	Gruplar Arası	,000	1	,000	,001	,982
	Grup İçi	74,089	189	,392		
	Toplam	74,089	190			
Ödün Verme	Gruplar Arası	,053	1	,053	,211	,646
	Grup İçi	47,243	189	,250		
	Toplam	47,296	190			
Tümleştirme	Gruplar Arası	,201	1	,201	,913	,340
	Grup İçi	41,554	189	,220		
	Toplam	41,755	190			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,010	1	,010	,053	,819
	Grup İçi	36,674	189	,194		
	Toplam	36,685	190			

Tablo-4.3.16’da örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin medeni durumları ile çatışma çözme becerileri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.3.17: Öğretmenlerin Cinsiyetleri ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Hükmetme	Gruplar Arası	,014	1	,014	,040	,841
	Grup İçi	66,501	189	,352		
	Toplam	66,515	190			
Kaçınma	Gruplar Arası	,148	1	,148	,379	,539
	Grup İçi	73,941	189	,391		
	Toplam	74,089	190			
Ödün Verme	Gruplar Arası	,093	1	,093	,374	,542
	Grup İçi	47,203	189	,250		
	Toplam	47,296	190			
Tümleştirme	Gruplar Arası	,002	1	,002	,011	,918
	Grup İçi	41,753	189	,221		
	Toplam	41,755	190			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,344	1	,344	1,791	,182
	Grup İçi	36,340	189	,192		
	Toplam	36,685	190			

Tablo-4.3.17’de örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin cinsiyetleri ile çatışma çözme becerileri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.3.18: Öğretmenlerin Yaş Grupları ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Hükmetme	Gruplar Arası	,720	4	,180	,509	,729
	Grup İçi	65,795	186	,354		
	Toplam	66,515	190			
Kaçınma	Gruplar Arası	1,342	4	,336	,858	,490
	Grup İçi	72,747	186	,391		
	Toplam	74,089	190			
Ödün Verme	Gruplar Arası	3,687	4	,922	3,931	,004
	Grup İçi	43,609	186	,234		
	Toplam	47,296	190			
Tümleştirme	Gruplar Arası	2,085	4	,521	2,444	,052
	Grup İçi	39,670	186	,213		
	Toplam	41,755	190			
Uzlaşma	Gruplar Arası	1,202	4	,301	1,576	,183
	Grup İçi	35,482	186	,191		
	Toplam	36,685	190			

Tablo-4.3.18’de örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin yaş grupları ile çatışma çözme becerileri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ödün verme yaklaşımı haricindeki yaklaşımların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Ödün verme yaklaşımında ise P değeri: $0,004 < 0,05$ olduğundan öğretmenlerin yaş grupları ile ödün verme yaklaşımı arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır.

Tablo-4.3.19: Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Ödün Verme Yaklaşımına Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistik Sonuçları

	Yaş Grubu	N	\bar{x}	S.S.	S.H.	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Min	Max
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Ödün Verme	22-27	55	3,1200	,43136	,05816	3,0034	3,2366	2,00	4,20
	28-33	71	3,0169	,43654	,05181	2,9136	3,1202	1,20	4,00
	34-39	42	3,3714	,58530	,09031	3,1890	3,5538	2,20	4,40
	40-45	9	3,1778	,36667	,12222	2,8959	3,4596	2,60	3,60
	46 ve üzeri	14	3,3000	,62634	,16740	2,9384	3,6616	2,60	4,60
	Toplam	191	3,1529	,49892	,03610	3,0817	3,2241	1,20	4,60

Tablo-4.3.19’da verilen anova testi istatistiksel dağılımı incelendiğinde 34-39 yaş aralığında görev yapan öğretmenlerin diğer yaş gruplarına göre ödün verme yaklaşımını daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo-4.3.20: Öğretmenlerin Eğitim Durumları ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

	Faktörler	K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Hükmetme	Gruplar Arası	,118	1	,118	,336	,563
	Grup İçi	66,397	189	,351		
	Toplam	66,515	190			
Kaçınma	Gruplar Arası	,507	1	,507	1,303	,255
	Grup İçi	73,582	189	,389		
	Toplam	74,089	190			
Ödün Verme	Gruplar Arası	,036	1	,036	,144	,705
	Grup İçi	47,260	189	,250		
	Toplam	47,296	190			
Tümleştirme	Gruplar Arası	,316	1	,316	1,443	,231
	Grup İçi	41,439	189	,219		
	Toplam	41,755	190			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,019	1	,019	,099	,753
	Grup İçi	36,665	189	,194		
	Toplam	36,685	190			

Tablo-4.3.20’de örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin eğitim durumları ile çatışma çözme becerileri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.3.21: Öğretmenlerin Hizmet Süreleri ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Hükmetme	Gruplar Arası	1,530	4	,383	1,095	,360
	Grup İçi	64,985	186	,349		
	Toplam	66,515	190			
Kaçınma	Gruplar Arası	4,504	4	1,126	3,010	,062
	Grup İçi	69,585	186	,374		
	Toplam	74,089	190			
Ödün Verme	Gruplar Arası	3,402	4	,850	3,604	,007
	Grup İçi	43,894	186	,236		
	Toplam	47,296	190			
Tümleştirme	Gruplar Arası	1,164	4	,291	1,333	,259
	Grup İçi	40,591	186	,218		
	Toplam	41,755	190			
Uzlaşma	Gruplar Arası	1,242	4	,311	1,630	,168
	Grup İçi	35,442	186	,191		
	Toplam	36,685	190			

Tablo-4.3.21’de örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin hizmet süreleri ile çatışma çözme becerileri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ödün verme yaklaşımı haricindeki yaklaşımların hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Ödün verme yaklaşımında ise P değeri: $0,007 < 0,05$ olduğundan öğretmenlerin hizmet süreleri ile ödün verme yaklaşımı arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır.

Tablo-4.3.22: Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Ödün Verme Yaklaşımına Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistik Sonuçları

Hizmet Süresi	N	\bar{x}	S.S.	S.H.	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Min	Max
					Alt Sınır	Üst Sınır		
0-5	81	3,3519	,54327	,06036	3,2317	3,4720	2,00	4,33
6-10	52	3,2308	,64857	,08994	3,0502	3,4113	1,67	4,00
11-15	34	3,4608	,70000	,12005	3,2165	3,7050	1,67	4,83
16-20	19	3,4035	,57819	,13265	3,1248	3,6822	2,67	4,67
21 ve üzeri	5	4,1667	,76376	,34157	3,2183	5,1150	3,50	5,00
Toplam	191	3,3647	,62445	,04518	3,2756	3,4539	1,67	5,00

Tablo-4.3.22’de verilen anova testi istatistiksel dağılımı incelendiğinde 21 yıl ve üzerinde hizmet süresi bulunan öğretmenlerin diğer hizmet sürelerine göre ödün verme yaklaşımını daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo-4.3.23: Öğretmenlerin Çalıştıkları Coğrafi Bölgeler ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler	K.T.	S.D.	K.O.	F	P	
Hükmetme	Gruplar Arası	1,382	6	,230	,651	,689
	Grup İçi	65,133	184	,354		
	Toplam	66,515	190			
Kaçınma	Gruplar Arası	4,436	6	,739	1,953	,075
	Grup İçi	69,653	184	,379		
	Toplam	74,089	190			
Ödün Verme	Gruplar Arası	2,485	6	,414	1,700	,123
	Grup İçi	44,811	184	,244		
	Toplam	47,296	190			
Tümleştirme	Gruplar Arası	1,616	6	,269	1,235	,290
	Grup İçi	40,139	184	,218		
	Toplam	41,755	190			
Uzlaşma	Gruplar Arası	1,687	6	,281	1,478	,188
	Grup İçi	34,998	184	,190		
	Toplam	36,685	190			

Tablo-4.3.23’de örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin çalıştıkları coğrafi bölgeler ile çatışma çözme becerileri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların

öğretmenlerin çalıştıkları coğrafi bölgelere göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-4.3.24: Öğretmenlerin Çalıştıkları İller ile Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki Farkı Gösteren Anova Testi Sonuçları

Faktörler		K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Hükmetme	Gruplar Arası	4,481	13	,345	,984	,469
	Grup İçi	62,034	177	,350		
	Toplam	66,515	190			
Kaçınma	Gruplar Arası	6,213	13	,478	1,246	,250
	Grup İçi	67,877	177	,383		
	Toplam	74,089	190			
Ödün Verme	Gruplar Arası	2,636	13	,203	,804	,656
	Grup İçi	44,660	177	,252		
	Toplam	47,296	190			
Tümleştirme	Gruplar Arası	2,479	13	,191	,859	,597
	Grup İçi	39,276	177	,222		
	Toplam	41,755	190			
Uzlaşma	Gruplar Arası	3,236	13	,249	1,317	,206
	Grup İçi	33,449	177	,189		
	Toplam	36,685	190			

Tablo-4.3.24’de örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin çalıştıkları iller ile çatışma çözme becerileri arasında fark olup olmadığı anova testi ile ortaya konulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan yaklaşımların öğretmenlerin çalıştıkları coğrafi illere göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Yönetici ve sınıf öğretmenlerinin çatışma çözme becerileri ve stresle başa çıkma yaklaşımlarını tek tek ele alan analizlerin ardından çatışma çözme becerileri ile stresle başa çıkma yaklaşımları arasında ilişki olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizine başvurulmuştur. Korelasyon, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bunun yanında değişkenler arasındaki bir ilişkinin varlığı neden sonuç ilişkisi anlamına gelmemektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan korelasyon katsayısı ise ilişki miktarını gösteren değeri belirtmekle beraber bazı kaynaklarda "r" harfi ile gösterilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014:253).

Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi bu ilişkinin kuvvetini gösterir. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasında var olan bu ilişkinin kuvvetini göstermek

amacıyla uygulamada en fazla kullanılan ve güvenilir sonuçlar veren bir göstergedir. Konuyu ele alan araştırmalar incelendiğinde korelasyon katsayısının değerlendirilmesi Tablo-4.3.25'de gösterildiği gibi ortaya çıkmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014:254).

Tablo-4.3.25: Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0,7$	$-0,7 \leq r < -0,3$	$-0,3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0,3$	$0,3 < r \leq 0,7$	$0,7 < r \leq 1$

Tablo-4.3.26: İlkokul Yöneticilerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ile Çatışma Çözme Becerilerinin İlişisini Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

ÖLÇEK		STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	ÇATIŞMA ÇÖZME YÖNTEMLERİ
STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	Pearson Correlation	1	,459**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	47	47
ÇATIŞMA ÇÖZME YÖNTEMLERİ	Pearson Correlation	,459**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	47	47

Tablo-4.3.26 incelendiğinde; ilkokul yöneticilerin stresle başa çıkma yöntemleri ile çatışma çözme becerileri arasında ($r = ,459$) ($p = ,001$) pozitif yönlü, orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo-4.3.27: Sınıf Öğretmenlerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ile Çatışma Çözme Becerilerinin İlişisini Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

ÖLÇEK		STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	ÇATIŞMA ÇÖZME YÖNTEMLERİ
STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	Pearson Correlation	1	,565**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	191	191
ÇATIŞMA ÇÖZME YÖNTEMLERİ	Pearson Correlation	,565**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	191	191

Tablo-4.3.27 incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin stresle başa çıkma yöntemleri ile çatışma çözme becerileri arasında ($r = ,565$) ($p = ,000$) yöneticilerde olduğu gibi pozitif yönlü, orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo-4.3.28 incelendiğinde; Pearson's korelasyon analizi ile ilkökul yöneticilerinin çatışma çözme becerileri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında çeşitli boyutlarda ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir. İlişkilere yaklaşımlar açısından baktığımızda; hükmetme yaklaşımı ile boyun eğici yaklaşım ($r= ,376$) ($p=,009$) ve sosyal desteğe başvurma yaklaşımı ($r= ,310$) ($p=,034$) arasında pozitif yönlü bir ilişki varken; kendine güven yaklaşımı ile ($r= -,336$) ($p=,021$) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Kaçınma ($r= ,558$) ($p=,000$) ve ödün verme ($r= ,456$) ($p=,001$) yaklaşımlarını ele aldığımızda ise boyun eğici yaklaşım ile aralarında orta kuvvette pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Bununla birlikte ödün verme yaklaşımı ile sosyal desteğe başvurma yaklaşımı arasında ($r= ,302$) ($p=,039$) pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Kendine güven yaklaşımı ($r= ,637$) ($p=,000$) ise tümleştirme yaklaşımı ile pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki içerisinde iken; uzlaşma ($r= ,349$) ($p=,016$) yaklaşımı ile orta kuvvette yine pozitif bir ilişki içerisinde olduğu analiz sonucunda tespit edilmiştir.

Tablo-4.3.29 incelendiğinde ise; Pearson's korelasyon analizi ile sınıf öğretmenlerinin çatışma çözme becerileri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasında çeşitli boyutlarda ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir. İlişkilere yaklaşımlar açısından baktığımızda; hükmetme yaklaşımı ile çaresizlik yaklaşımı ($r= ,344$) ($p=,000$) arasında orta kuvvette, boyun eğici yaklaşım ($r= ,266$) ($p=,000$) ve sosyal desteğe başvurma yaklaşımı ($r= ,173$) ($p=,017$) arasında ise zayıf kuvvette pozitif yönlü bir ilişki varken tespit edilmiştir. Kaçınma yaklaşımı ile boyun eğici yaklaşım ($r= ,454$) ($p=,000$) arasında orta kuvvetli bir ilişki var iken yine kaçınma yaklaşımı ile çaresizlik yaklaşımı ($r= ,245$) ($p=,001$), sosyal desteğe başvurma ($r= ,225$) ($p=,002$) ve iyimser yaklaşım ($r= ,149$) ($p=,039$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Ödün verme yaklaşımına göz attığımızda tüm stresle başa çıkma yaklaşımlarıyla pozitif yönlü zayıf bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda; boyun eğici yaklaşım ($r= ,267$) ($p=,000$), çaresizlik yaklaşımı ($r= ,191$) ($p=,008$), iyimser yaklaşım ($r= ,148$) ($p=,041$), kendine güven yaklaşımı ($r= ,162$) ($p=,025$) ve sosyal desteğe başvurma yaklaşımı ($r= ,294$) ($p=,000$) ile ödün verme yaklaşımı arasındaki ilişkiyi gösteren sayısal değerler ilişkinin yönünü ve şiddetini tespit açısından büyük önem taşımaktadır. Bir diğer

çatışma çözme yaklaşımı olan tümleştirme yaklaşımı ile iyimser yaklaşım ($r= ,261$) ($p=,000$) ve sosyal desteğe başvurma ($r= ,250$) ($p=,000$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki mevcut iken yine bu yaklaşım ile kendine güven yaklaşımı ($r= ,492$) ($p=,000$) pozitif yönde orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Son çatışma çözme yaklaşımı olan uzlaşma yaklaşımı ile çaresizlik yaklaşımı ($r= ,253$) ($p=,000$), iyimser yaklaşım ($r= ,253$) ($p=,000$) ve sosyal desteğe başvurma yaklaşımı ($r= ,166$) ($p=,022$) arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki mevcutken, kendine güven yaklaşımı ($r= ,391$) ($p=,000$) ile yine pozitif yönlü fakat orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ TARTIŞMA ve ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Konuyla ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen veriler ve bulgular ışığında; araştırmayla ilgili analiz sonuçları farklı boyutlarda ele alınarak aşağıda sunulmuştur.

Yöneticilerin stres ile başa çıkma yöntemlerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında; medeni durum değişkeni ile boyun eğici yaklaşım arasında, cinsiyet değişkeni ile iyimser yaklaşım arasında, yaş değişkeni ile iyimser yaklaşım arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu açıdan incelendiğinde; bekâr yöneticilerin evlilere göre daha fazla boyun eğici yaklaşımı tercih etme eğiliminde oldukları, erkek ve 40-45 yaş aralığındaki yöneticilerin ise iyimser yaklaşımı kadın ve diğer yaş gruplarındaki yöneticilere göre daha fazla tercih etme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Eğitim durumu, hizmet süresi, statü, çalıştıkları coğrafi bölge ve il bağımsız değişkenleri ile yaklaşımlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Öğretmenlerin stres ile başa çıkma yöntemlerinin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğine bakıldığında; medeni durum değişkeni ile çaresizlik yaklaşımı arasında, cinsiyet ve yaş değişkenleri ile iyimserlik yaklaşımı arasında, hizmet süresi ile boyun eğici yaklaşım arasında, çalışılan coğrafi bölge ile çaresizlik yaklaşımı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Farklılıkların olduğu cevapların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; evli öğretmenlerin bekarlara kıyasla stresle başa çıkarken daha fazla çaresizlik yaklaşımını tercih etme eğiliminde oldukları, erkek ve 46 ve üzeri yaş aralığında bulunan öğretmenlerin, kadın ve diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre daha fazla iyimser yaklaşımı tercih ettikleri, 21 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan öğretmenlerin boyun eğici yaklaşıma yöneldikleri, Güney Doğu Anadolu bölgesinde

görev yapan öğretmenlerin, diğer bölgelerde çalışan meslektaşlarına göre çaresizlik yaklaşımını daha fazla tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Eğitim durumu ve çalışılan il değişkenleri ile yaklaşımlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Yöneticilerin çatışma çözme becerilerinin demografik özellikleriyle olan ilişkileri incelediğinde sadece medeni durum ve çalışılan coğrafi bölge değişkenleri ile hükmetme yaklaşımı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık ışığında analiz sonuçları incelendiğinde bekar yöneticilerin evlilere oranla, Doğu Anadolu bölgesinde çalışanların ise diğer bölgelerde çalışanlara oranla daha fazla hükmetme yaklaşımını tercih etme eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Bu iki bağımsız değişken dışında kalan değişkenler ile anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Öğretmenlerin çatışma çözme becerilerinin demografik özellikleriyle olan ilişkileri incelediğinde ise; yaş ve hizmet süresi bağımsız değişkenleri ile ödün verme yaklaşımı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buradan yola çıkıldığında 34-39 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin diğer yaş gruplarında bulunan öğretmenlere, 21 yıl ve üzeri hizmeti bulunan öğretmenlerin de diğer hizmet sürelerinde görev yapan öğretmenlere göre ödün verme yaklaşımına daha fazla eğilim içinde oldukları sonucuna varılabilmektedir.

Araştırmaya katılan ilkokul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin çatışma çözme becerileri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasındaki ilişki incelendiğinde; farklı yönlerde ve boyutlarda yaklaşımlar arasında ilişkiye rastlanmıştır.

Araştırmaya katılan ilkokul yöneticilerinin çatışma çözme becerileri ile stresle başa çıkma yöntemleri arasındaki ilişkiye yaklaşımsal bağlamda bakıldığında; hükmetme yaklaşımı ile boyun eğici yaklaşım arasında pozitif yönlü bir ilişki varken; kendine güven yaklaşımı ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Kaçınma ve ödün verme yaklaşımları ele alındığında ise boyun eğici yaklaşım ile aralarında orta kuvvette pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Kendine güven yaklaşımı

ise tümleştirme yaklaşımı ile pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki içerisinde iken; uzlaşma yaklaşımı ile orta kuvvette yine pozitif bir ilişki içerisinde olduğu analizler sonucunda tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde yaklaşımlar arasında daha fazla sayıda fakat daha zayıf pozitif yönlü ilişkilere rastlanmıştır.

5.2. Tartışma

Araştırmanın konusuyla ilgili literatür taraması yapıldığında; araştırmanın temelini oluşturan stresle başa çıkma ve çatışma çözme yöntemleri arasındaki ilişkiyi birlikte ele alan çalışma sayısının oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde; çalışmaların genel olarak çatışma çözme becerileri ile stres düzeyleri arasındaki ilişki üzerine odaklandığı tespit edilmiştir. Çalışmalar bu çerçevede ele alındığında genel olarak, araştırmalara konu olan katılımcı gruplarının çatışma çözme becerisi yaklaşımı olarak tümleştirme yaklaşımını tercih ettikleri; ikinci sırada ise uzlaşma yaklaşımına başvurdukları görülmektedir. Çatışma çözme becerilerinin algılanan stres düzeyleriyle ilişkisine bakacak olursak; tümleştirme ve kaçınma yaklaşımları en az öğretmenler arasında en az strese sebebiyet veren yaklaşımlar olurken, ödün verme ve hükmetme yaklaşımlarının öğretmenlerde stres düzeyini arttırdığı bu çalışmalar sonucunda tespit edilmiştir.

Araştırmaya konu olan stresle başa çıkma ve çatışma çözme yöntemlerini farklı bir perspektifte “*Lisansüstü Hemşirelik Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Tarzları, Psikolojik Güçlendirme ve Çatışma Yönetimi Stilleri*” adlı tez çalışmasıyla ele alan Gökalp (2013)’ün elde ettiği sonuçlara bakacak olursak; uzlaşma yaklaşımı ile sosyal desteğe başvurma yaklaşımı arasında, kaçınma yaklaşımı ile çaresizlik ve boyun eğici yaklaşım arasında, uzlaşma yaklaşımıyla da sosyal desteğe başvurma ve iyimser yaklaşım arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit ettiği gözlemlenmiştir.

Eğitim örgütlerindeki yöneticileri konu alan “*Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Benlik Saygısı Düzeyleriyle Olan İlişkisi*” adlı doktora tezinde Madenoğlu (2010), yöneticiler tarafından benimsenmiş stresle başa çıkma tarzlarına bakıldığında ilk olarak *Kendine*

Güvenli Yaklaşım ve İyimser Yaklaşımı ikinci olarak ta *Sosyal Destek Arama Yaklaşımını* tercih ettikleri görülmektedir. İlk sırada yer alan yaklaşımlara bakıldığında bunların üçünün de probleme yönelik etkili yollar başlığı altında yer alan aktif yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Yani amaç belirleme, sorumluluğunu kabul etme, rolünü sorgulama, sorun üzerinde olumlu bakış açısıyla durma, başarısızlık durumunu kendini geliştirme fırsatı olarak değerlendirme, çevresine danışma ve yardım alma gibi stresle baş etme stratejileri benimsemiş okul müdürlerinin varlığından söz edilebilmektedir. Çalışmamız sonucunda Madenoğlu tarafından yapılan araştırmaya konu olan örneklem grubuna benzer olması adına analiz sonuçlarından sadece ilkokul yöneticileri incelenmiş olup çalışmamıza katılan yöneticilerin $\bar{x}= 4,13$ ile ilk sırada kendine güvenli yaklaşımı ve sırasıyla $\bar{x}= 4,02$ ile iyimser yaklaşımı ve $\bar{x}= 3,28$ ile sosyal desteğe başvurma yaklaşımını tercih ettikleri görülmektedir. Madenoğlu tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise ilk sırada $\bar{x}= 4,6$ ile kendine güvenli yaklaşımı ve sırasıyla $\bar{x}= 4,4$ ile iyimser yaklaşımı ve $\bar{x}= 3,3$ ile sosyal desteğe başvurma yaklaşımını tercih ettikleri görülmektedir. Bu sonuçlar ile tarafımdan yapılan stresle başa çıkma yöntemlerini ortaya çıkarmaya yönelik olan analizler Madenoğlu tarafından desteklenmiştir.

Çatışma çözme becerilerini konu alan "*Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki*" adlı çalışmada Karcıoğlu ve ark. (2011) gerek yöneticilerin gerekse astlarının çatışma çözme yaklaşımı olarak tümleştirme yaklaşımını tercih ettiklerini tespit etmişlerdir. Bu tespitleri bizim araştırmamızla paralellik göstermekte olup, yönetici ve öğretmenler bu araştırma dahilinde $\bar{x} = 4,01$ ile en çok tümleştirme yaklaşımına başvurdukları ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları bireylerarası çatışmaları yönetme stillerinin incelendiği çalışmada Atakan (2014); çatışma durumunda yöneticilerin en fazla bütünleştirme stilini, en az hükmetme stilini kullandıklarını tespit etmiş, kaçınma yaklaşımını kullanma durumlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiğini ve erkeklerin kaçınma yaklaşımını kadınlara oranla daha fazla tercih ettiğini, bununla beraber diğer yaklaşımların cinsiyet değişkeninden bağımsız olduğunu ortaya koymuştur.

Okul müdürü - öğretmen çatışmalarını konu alan "*Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Okul Müdürü - Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin ve Etkilik Düzeylerinin Karşılaştırılması*" adlı çalışmasında Koçak (2012), yönetici - öğretmen çatışmalarında öğretmenlerin daha çok bütünleştirme ve uyma yaklaşımlarını tercih ettiğini gözlemlerken; öğretmenlerin kendi aralarında yaşadıkları çatışma ortamında kaçınma ve hükmetme yaklaşımına daha fazla başvurduklarını gözlemlemiştir. Bununla beraber genel olarak uzlaşma yönteminin tüm çatışma durumlarında yüksek düzeyde kullanıldığını ve yine yüksek düzeyde çözüm getirdiğini yaptığı çalışmasında tespit etmiştir. Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul ortamında yaşadıkları çatışma çözme stillerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik çalışmasında Özer (2014), öğretmenlerin okul ortamında yaşadıkları çatışmaları yönetirken birinci sırada bütünleştirme, ikinci sırada uzlaşma, üçüncü sırada uyma, dördüncü sırada kaçınma ve son sırada ise hükmetme stilini kullandıklarını saptamıştır.

Stres ve stresle başa çıkmayı konu alan ve akademisyenlerin stres kaynaklarının araştırılması, tanıtılması ve farklı düzeydeki akademik kariyer yapanların stres kaynakları açısından incelenip ve stresle nasıl başa çıktıklarını belirlemeyi amaçlayan çalışmasında Tomruk (2014), akademisyenlerin stres durumunda gösterilen davranış boyutunda en çok işten kaçma ve işbirliği eksikliğini her boyutta gösterdiklerini ve stresle başa çıkmada ise unutmama ve sosyal desteğe başvurmayı kullandıklarını tespit etmiştir. Öğretmenlerin stres kaynakları ve stresle baş etme yollarını konu alan bir çalışmada ise Turna (2014), sınıf öğretmenlerinin stresle mücadelede sırasıyla en çok sevdikleriyle vakit geçirmeyi, olayların iyi taraflarını aramayı ve stres yaratan durumlardan kaçınmayı tercih ettiklerini tespit etmiştir.

5.3. Öneriler

Araştırmanın verileri doğrultusunda konuyla ilgili yapılabilecek öneriler aşağıda sunulmuştur.

Yöneticilerin mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri kapsamında stresle başa çıkma ve stres durumlarını yönetme eğitimleri düzenlenmelidir.

Meslekleri gereği gerek mesai saatlerinde gerekse mesai sonrası büyük bir stres altında bulunan eğitim kurumu çalışanı yönetici ve öğretmenler, stres ile başa çıkma konusunda profesyonel olarak bilinçlendirilmelidir. Okullarda öğrenciler için hizmet veren psikolojik danışma servislerinin kurum çalışanlarına da yönelik programlar hazırlaması konunun farkındalığı açısından önem arz etmektedir.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin strese neden olan durumların belirlenmesine yönelik güncel çalışmalar yapılabilir. Yöneticilerin; öğretmenlerin stresli durumlarına dikkat etmesi, böyle durumların tespit edilmesi halinde diyaloglarda daha dikkatli davranılarak konuya anlayışla yaklaşması stresle başa çıkmada ayrı bir öneme sahip olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu öneriler ışığı altında en iyi stresle başa çıkma yönteminin bireyin kendisini tanıması sonucu ortaya çıkacağı ve bu doğrultuda yönetici ve öğretmenlerin kendilerine en uygun yaklaşımı benimseyeceği unutulmamalıdır.

Çatışmanın pozitif etkilerinin yanında daha ağır basan olumsuz yanlarını giderebilmek için izlenecek yolun bilinmesi eğitim kurumlarının iki önemli neferi olan öğretmen ve yöneticiler açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda milli eğitim müdürlükleri nezdinde bilinçlendirme eğitimleri ve seminerleri düzenlenmesi durumsal farkındalığın artırılması yönünde büyük bir adım olacaktır.

Araştırma sonuçlarının da gösterdiği üzere çatışma çözme yöntemlerinden tümleştirme ve uzlaşma yaklaşımlarından maksimum verimi elde edebilmenin yolunun iletişimden geçtiği unutulmamalı ve eğitim kurumlarında her çeşit sosyal iletişimin artırılması sağlanmalı, bürokratik düzenlemelerin izin verdiği çerçevede sosyalleşmenin önünün açılması daha huzurlu ortamların oluşmasına olanak sağlayacağı unutulmamalıdır. Yöneticiler tarafından benimsenen açık kapı politikaları, öğretmenlerin kafalarında oluşan en ufak bir karışıklıkta yöneticileri ile temasa geçmelerine imkân sağlayacağından dolayı büyük önem arz etmektedir.

Konuyu ele alan diğer çalışmalardan elde edilen sonuçlar da göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin çatışma çözme yönetim tarzlarından tümleştirme yaklaşımından sonra en çok kaçınma yaklaşımını kullandıklarını ortaya çıkmaktadır.

Kaçınma stilinin iletişim kopukluklarına neden olduğu gerçeğinden yola çıkarak, okul yöneticilerinin kaçınma yaklaşımını daha az kullanması faydalı olabilir. Bununla birlikte yöneticilerin hükmetme ve ödün verme yaklaşımını kullandığı durumların, öğretmenlerin stres düzeyini arttırdığını yapılan çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir. Bu nedenle okul yöneticilerinin okul ikliminde huzuru sağlamak amacıyla bu yaklaşımı daha az kullanmaya özen göstermeleri faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2003). "Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi". *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 7(2).
- Akkirman, A.D. (1998). "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2).
- Arık, A. (1996). "*Motivasyon ve Heyecana Giriş*", İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Arslan, N. T. (2004). "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9(1). 203–228.
- Atakan, S. H. (2014). "*Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stillerinin İncelenmesi*", Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ataklı, A. (1996). "İlkokul Öğretmenliğinde Kişisel Niteliklerin ve İşe Güdülenmenin Önemi". *Çağdaş Eğitim Dergisi*. 221. 23-26.
- Aydın, İ. (2008). "*İş Yaşamında Stres*". Ankara: Pegem Akademi.
- Aytaç, S. (2009). "*İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*", Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. & Bedestenci, Ç. (2004). "*Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik Ampirik Yaklaşım*". İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Baltaş, A. ve Baltas, Z. (1999). "*Stres ve Başa Çıkma Yolları*", İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Barutçugil, İ. (2004). "*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*". İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2006). "*Yöneticinin Yönetimi*". İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. (1992). "*Yönetimde İnsan İlişkileri*". Ankara: Gül Yayınları.
- Başaran, İ. (2008). "*Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*". Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bozkurt, V. (2000). "*Enformasyon Toplumu ve Türkiye*". İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Braham, B. (1998). "*Stres Yönetimi: Ateş Altında Sakin Kalabilmek*". İstanbul: Hayat Yayınları.
- Callanan, G. ve Peri, D. (2006). "Teaching Conflict Management Using a Scenario-Based Approach". *Journal of Education for Business*. 81(3).
- Camkurt, Z. (2007). "İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi". *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 20(6). 93-102.
- Cengil, M. (2003), "Depresyonu Önlemede Dini İnançın Koruyucu Rolü". *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 3(2), 129–152.
- Connor, P. ve Charla, W. (1991). "Managing Organizational Stress", *Business Quarterly*. 56(1). 61-63.
- Cüceloğlu D. (1991), *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- Çağlayan, O. A. (2006). "*Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi: Denizli.

- Çakır, İ. (2006). "*Polislerin İş Stresi ve Bazı Değişkenlere Göre Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Karşılaştırılması*", Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çetinkaya, F. (2011). "*Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi ve Afyon İl Merkezindeki Bayan Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*". Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Dağdeviren, M., Eraslan, E. & Kurt, M. (2005), "*Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması*", *Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 20(4). 517-525.
- Durmuş, L. ve Aşçıoğlu, M. (2005). "Erkek Yavru Sıçanlarda Sosyal İzolasyon Stresinin Öğrenmeye Etkisi". *Sağlık Bilimleri Dergisi*. 14(1). 52-56.
- Edmonson, S., Combs, J. & Hariss, S. (2008). "*Managing Conflict: 50 Strategies For School Leaders*". San Antonio: Eye on Education.
- Ekinci, H. ve Ekici, S. (2003). "İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma". *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 27(1), 109-120.
- Erdoğan, İ. (1996). "*İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*". İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Erdoğan, T., Ünsar, A. S. & Süt, N. (2009). "Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 14(2). 447-461.
- Eren, E. (1996). "*Yönetim Psikolojisi*". İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergen, Y. (2009). "*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*". Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

- Erkmen, N. ve Çağrı, Ç. (2008). "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Bazı Değişkenlerle İlişkisi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2). 231-242.
- Eroğlu, F. (1998), Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Yayınevi
- Erol, E. (2009). "*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Bu Çatışma Yönetimi Stillerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi*". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Ertekin, Y. (1993). "*Stres ve Yönetim*". Ankara: D.İ.E. Matbaası.
- Ghaffar, A. (2010), "Conflict in Schools: Its Causes & Management Strategies". *Journal of Managerial Sciences*, 3(2), 212-227.
- Giray, N. (2006). "*Okul yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme - Problem Çözme Yeterliliği*". Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Goleman, D. (2000). "*İşbaşında Duygusal Zeka*". İstanbul: Varlık Yayınları.
- Güçlü, N. (2001). "Stres Yönetimi". *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21(1). 91-109.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). "*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*". Yayımlanmamış Araştırma. İstanbul.
- Gündüz, B., Binali, T. & İnandı, Y. (2013). "Okul Yöneticilerinin Öfke ve Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki". *International Journal of Human Sciences*. 10(1). 641-660.
- Güney, S. (2001). "*Stres ve Stresle Başa Çıkma*". Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). "*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*". Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Jehn, K. (1997). "Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups". *Administrative Science Quarterly*. 42. 530-557.
- Jehn, K. ve Mannix, E. (2001). "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict And Group Performance". *Academy of Management Journal*. 44(2). 238-251.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1988). "*İnsan ve İnsanlar*". İstanbul: Evrim Basım Yayınları.
- Karcıoğlu, F., Gövez, E. & Kahya, C. (2011). "Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(1). 327-340.
- Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2012). "Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25(3-4). 215-237.
- Karip, E. (2010). "*Çatışma Yönetimi*". Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kaya, H. (2008). "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma". *Maliye Dergisi*. 155(2). 119-143
- Kaya, T. (2008). "Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları ". Yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Kırel, Ç. (1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi". *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. 28(2). 115-136.
- Kırel, Ç. (2011). "*Sosyal Psikoloji*". Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Klarreich, S.1996). "*Stressiz Çalışma Ortamı*". Ankara: Öteki Yayınevi.
- Koç, M. (2002). "Gelişim Psikolojisi Açısından Yaşlılık Döneminde Ruhsal Gelişim". *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12. 287-304.

- Koçak, S. (2012). "*Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Okul Müdürü - Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin ve Etkilik Düzeylerinin Karşılaştırılması Uşak İli Örneği*", Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Korkmaz, S. (1994). "Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik". *Verimlilik Dergisi*. 1. 77-94.
- Kozan, M. K. ve İter, S. S. (1994). "Relationship Third Party Roles Played by Turkish Managers in Subordinates' Conflicts". *Journal of Organizational Behavior*. 15(5). 453-466.
- Köknel, Ö. (1998). "*Stres*". İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Levent, E. (1990). "*Bilim ve Kültür Dünyasındaki Değişmelerin Çalışma Hayatına Etkileri*". Ankara: TED Yayınları.
- Lewis, D. (1995). "*Bir Dakikada Stres Yönetimi*". İzmir: Arda's Yayınları.
- Loehr, J. (1999). "*Stres Altında Başarılı Olmak*". İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Makin, P. ve Patricia, L. (1995). "*Pozitif Stres Yönetimi*". İstanbul: Rota Yayın.
- Markham, U. (1998). "*Kadınlar için Stres El Kitabı*". İstanbul: Alfa Yayınları.
- Mayer, R. (1990). "*Conflict Management*". USA: Battelle Press.
- Öğüt, A. (2001). "*Bilgi Çağında Yönetim*". Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öncü, A. (1974). "*Örgüt Sosyolojisi*". Ankara: Sevinç Matbaası.
- Örnek, A. Ş. ve Şule, A. (2008). "*Kriz ve Stres Yönetimi*". Ankara: Detay Yayıncılık.
- Övün, Y.(2007). "*Okul Müdürlerinin Algılanan Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi (Gebze Örneği)*". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Özdemir, A. (2012). “Çatışma ve Stres Yönetimi-I”. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özer, İ. (2014). “Okullarda Öğretmenlerin Yaşadığı Çatışma ve Çatışma Yönetim Stilleri”. Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Özgen, E. (2003). “İletişim ve Liderlik”. *İletişim Dergisi*. 18. 99–119.
- Öztekin, A. (2002). “Yönetim Bilimi”. Ankara : Siyasal Kitabevi.
- Palmer, M. (1993). "*Performans Değerlendirmeleri*". İstanbul: Rota Yayınları.
- Polat, A. (2008). "*Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerin Stres Düzeyi*". Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Rahim, A., Antonioni, D. & Psenicka, C. (2001). “A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles Of Handling Conflict and Job Performance”, *The International Journal of Conflict Management*. 3(2). 191-211.
- Robbins, S. P. (1994), “*Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications*”, New York: Prentice-Hall International Editions.
- Ross, R. ve Elizabeth, A. (1994). "*Intervention in Occupational Stress*", London: Sage Publications.
- Sabbuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). "*Örgütsel Psikoloji*". Bursa: Alfa Yayınları.
- Saldamlı, A. (2000). "Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(6). 288-302.
- Sayın, F. (2009). "Türkiye’de Eğitim ve Büyümenin Genç İşsizliğe Etkisi”. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(1). 35-53.

- Schrumpf, F., Crawford, D. & Bodine R. (2007). "*Okulda Çatışma Çözme ve Akran Arabuluculuk*". Ankara: İmge Kitabevi.
- Sevinç, G. (2013). "*Lisansüstü Hemşirelik Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Tarzları, Psikolojik Güçlendirme ve Çatışma Yönetimi Stilleri*". Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Soysal, A. (2009). "Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2). 333-359.
- Şimşek, Ş. (2001). "*İşletme Bilimlerine Giriş*". Konya: Yelken Basım Yayım.
- Taştan, N. ve Öner, U. (2010). "*Çatışma Çözme Eğitimi ve Akran Arabuluculuğu*". Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Thompson, B. (1998). "*Yeni Yöneticinin El Kitabı-2:Üstün Performans Geliştirme*". İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tomruk, Z. (2014). "*Akademisyenlerde Stres Kaynakları, Stres Durumunda ve Stresle Başa Çıkma Gösterilen Davranışların İlişkisi: Yakın Doğu Üniversitesi Örneği*". Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Turna, H. (2014). "*Öğretmenlerin Stres Kaynakları ve Stresle Baş Etme Yolları: Edirne İli Keşan İlçesi Örneği*". Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Tutar, H. (2000). "*Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*". İstanbul:Hayat Yayıncılık.
- Ulukuş, K. S. (2001). "*Stres ve İş Verimi*". Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.

- Ulusoy, T. (1999). "İşletmelerde İş Doyumu ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması". Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Weiner, J. (1982). "The Measurement of Human Workload". *Ergonomics*. 25. 590-611.
- Yıldırım, O., Tektüfekçi, F. & Çukacı, Y. C. (2004). "Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Meslek Elemanı Üzerindeki Etkileri". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2).1-20.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). "Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 11(1). 31-58.
- Yılmaz, O. (2006). " Stresin Performans Üzerine Etkisi: 40'ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma". Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Zikmann, R. (1992). "Successful Conflict Management: Construction Conflict Management and Resolution: Proceedings of The First". London: Chapman & Hall.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2012). "12 Yıllık Zorunlu Eğitime Yönelik Uygulamalar". Web: <http://www.meb.gov.tr/haberler/2012/12YillikZorunluEgitimeYonelikGenelge.pdf> adresinden 20 Temmuz 2015 tarihinde alınmıştır.
- Resmi Gazete (2014). "Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği". Web:<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726-4.htm> adresinden 20 Temmuz 2015 tarihinde alınmıştır.

Ölçek kullanma izni

Özge UMAN

22.12.2013

Kime: iaydin@ankara.edu.tr

Sayın Prof. Dr. İnyet AYDIN;

Ben Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi programı yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamı Yrd. Doç. Dr. Hatice BAYRAKTAR danışmanlığında "*İlkokul Yöneticilerinin ve Sınıf Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Becerileri ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki İlişki*" üzerine yapmaktayım. Tezimin araştırma kısmında stresle başa çıkma yöntemlerinin tespiti için "İş Yaşamında Stres" adlı eserinizde bulunan ölçeği izniniz doğrultusunda kullanmak istiyorum. Ölçeği herhangi bir ticari amaç doğrultusunda kullanmayacağımı taahhüt ederim ve isteğiniz doğrultusunda tez çalışmam sonuçlandığında bir suretini belirttiğiniz bir adrese gönderebilirim.

Saygılarımla,

Kamile Özge UMAN

Yüksek Lisans Öğrencisi

Re: Ölçek kullanma izni

Inayet.Aydin@ankara.edu.tr (Inayet.Aydin@ankara.edu.tr)

14:00

Kimden: **Inayet.Aydin@ankara.edu.tr**

Gönderme tarihi: 23 Aralık 2013 Pazartesi 14:00:52

Kime: Özge UMAN (ozgeuman@hotmail.com)

Kamile hanım selamlar,

"Doktor tezim için geliştirmiş olduğum "Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları" ölçeğini kullanmanızda bir sakınca yoktur. Çalışmanızda başarılar dilerim.

Prof.Dr.İnyet Aydın

Ölçek kullanma izni

----- Orjinal mesaj -----

Kimden: Özge UMAN

Tarih:20 01 2014 23:44 (GMT+02:00)

Alıcı: Ali İlker Gümüşeli

Konu: Çatışma Yönetimi Anketi

Sayın Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ;

Ben Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi programı yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamı Yrd. Doç. Dr. Hatice BAYRAKTAR danışmanlığında "*İlkokul Yöneticilerinin ve Sınıf Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Becerileri ile Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki İlişki*" üzerine yapmayı planlamaktayım. Bu çalışmamda sizin tarafınızdan Türkçe'ye uyarlanan "*Çatışma Yönetimi Anketi*"ni uygun gördüğünüz takdirde kullanmak istiyorum. Bu konuda sizden izninizi talep ediyorum. Elektronik posta adresinize üniversitenizde yer alan sayfanızdan ulaştım. Umarım hatalı bir yol izlememişimdir. İlginiz ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Kamile Özge UMAN

Yüksek Lisans Öğrencisi

Re: Ölçek kullanma izni

Ali İlker Gümüşeli (ilker.gumuseli@okan.edu.tr)

21.01.2014

Kime: Özge UMAN

Merhaba Özge hanım.

Çalışmanız benim Türkçe'ye uyarlanmış olduğum çatışma yönetimi anketini referans göstererek kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

Ali İlker Gümüşeli

Dekan

Eğitim Fakültesi



Yrd.Doç.Dr. Hatice VATANSEVER BAYRAKTAR danışmanlığında yönetilen "**İlkokul Yöneticilerinin ve Sınıf Öğretmenlerinin Çatışma Çözme Becerileri İle Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki İlişki**" başlıklı yüksek lisans tez çalışmam ile meslek hayatları boyunca gerek bireysel, gerekse örgütsel açıdan stresle mücadele eden; çeşitli açılardan çatışma ortamı içinde kalan ilkokul yöneticileri ve öğretmenlerinin, maruz kaldıkları bu stres ile başa çıkma yöntemleri ile yaşadıkları çatışmaları çözme yöntemlerinin tespit edilmesi ve aralarındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Uygulanan anketler isimsiz olarak uygulanacak ve verilerin analiz programına girişinden sonra imha edilecektir. Bu bilimsel çalışmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Kamile Özge YILMAZ
Sınıf Öğretmeni

Cinsiyetiniz	Kadın	Erkek
	()	()

Medeni Haliniz	Evli	Bekâr
	()	()

Yaşınız	22-27	28-33	34-39	40-45	46 ve +
	()	()	()	()	()

Eğitim Durumunuz	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
	()	()	()

Hizmet Süreniz	0-5	6-10	11-15	16-20	21 ve +
	()	()	()	()	()

Statünüz	Müdür	Müdür Yrd.	Öğretmen
	()	()	()

Görev Yaptığınız Coğrafi Bölge	Marmara	Ege	Akdeniz	İç Anadolu	Karadeniz
	()	()	()	()	()
	Doğu Anadolu	G.Doğu Anadolu			
	()	()	Şehir :.....		

SIRA NO	STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	DERECELENDİRME ÖLÇEĞİ				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bir sıkıntım olduğunu kimsenin bilmesini istemem.	()	()	()	()	()
2	Bazı şeyleri büyütmeyip, üzerinde durmamaya çalışırım.	()	()	()	()	()
3	Bir mucize olmasını beklerim.	()	()	()	()	()
4	İyimser olmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
5	Sakin kafayla düşünmeye ve öfkelenmemeye çalışırım.	()	()	()	()	()
6	Olayların değerlendirmesini yaparak en iyi kararı vermeye çalışırım.	()	()	()	()	()
7	Ne olursa olsun direnme ve mücadele etme gücünü kendimde hissedirim.	()	()	()	()	()
8	Kendime karşı hoşgörülü olmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
9	Başta gelen çekilir diye düşünürüm.	()	()	()	()	()
10	Olanları kafama takıp, sürekli düşünmekten kendimi alamam.	()	()	()	()	()
11	Mutlaka bir yol bulabileceğime inanır, bu yolda uğraşırım.	()	()	()	()	()
12	Olanlardan kimseye söz etmemeye inanırım.	()	()	()	()	()
13	İş olacağına varır diye düşünürüm.	()	()	()	()	()
14	İşin içinden çıkamayınca durumu olduğu gibi kabul ederim.	()	()	()	()	()
15	Her şeye yeniden başlayacak gücü bulurum.	()	()	()	()	()
16	Olaylardan olumlu bir şey çıkarmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
17	Sorunu adım adım çözmeye çalışırım.	()	()	()	()	()
18	Elimde hiçbir şeyin gelmeyeceğini düşünürüm.	()	()	()	()	()
19	Hiçbir şeyin istediğim gibi olamayacağını düşünürüm.	()	()	()	()	()

20	Bu dertten kurtulmak için fakirlere sadaka veririm.	()	()	()	()	()
21	Mücadeleden vazgeçerim.	()	()	()	()	()
22	Sorunun benden kaynaklandığını düşünürüm.	()	()	()	()	()
23	Olanlar karşısında kaderim buymuş derim.	()	()	()	()	()
24	Sorunun gerçek nedenini anlayabilmek, daha fazla bilgi sahibi olmak için başkalarıyla konuşurum.	()	()	()	()	()
25	Keşke daha güçlü biri olsaydım diye düşünürüm.	()	()	()	()	()
26	Hakkımı savunabileceğime inanırım.	()	()	()	()	()
27	Bu sorunda kendi payımın ne olduğunu anlamaya çalışırım.	()	()	()	()	()
28	Bana destek olabilecek kişilerin varlığını düşünerek rahatlamaya çalışırım.	()	()	()	()	()
29	Hep benim yüzümden diye düşünürüm.	()	()	()	()	()
30	Yaşadıklarımın beni iyi yönde geliştireceğine ve olgunlaştıracağına inanırım.	()	()	()	()	()

SIRA NO	ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI ÖLÇEĞİ	DERECELENDİRME ÖLÇEĞİ				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu meslektaşlarımla birlikte incelemeye çalışırım.	()	()	()	()	()
2	Meslektaşlarımla ihtiyaçlarını (ekonomik, sosyal, psikolojik) karşılamaya çalışırım.	()	()	()	()	()
3	Zor duruma düşmekten kaçınmak için meslektaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya gayret gösteririm.	()	()	()	()	()
4	Ortak bir karara varmak için fikirlerimi meslektaşlarımla fikirleriyle bütünleştirmeye çalışırım.	()	()	()	()	()
5	Bir sorun karşısında hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için meslektaşlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.	()	()	()	()	()

6	Meslektaşlarımla olan görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.	()	()	()	()	()
7	Bir çıkmazı çözmek için orta yol bulmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.	()	()	()	()	()
9	Kendi lehime karar aldırarak için yetkimi kullanırım.	()	()	()	()	()
10	Meslektaşlarımla isteklerini dikkate alırım.	()	()	()	()	()
11	Meslektaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim.	()	()	()	()	()
12	Bir sorunu birlikte çözebilme için meslektaşlarımla tam bir bilgi alışverişi içinde bulunurum.	()	()	()	()	()
13	Meslektaşlarıma ödün veririm.	()	()	()	()	()
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı asmak için orta bir yol öneririm.	()	()	()	()	()
15	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için meslektaşlarımla görüşürüm.	()	()	()	()	()
16	Meslektaşlarımla anlaşmazlığa düşmemeye gayret gösteririm.	()	()	()	()	()
17	Meslektaşlarımla karşı karşıya gelmekten sakınırım.	()	()	()	()	()
18	Kendi lehime bir karar aldırarak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.	()	()	()	()	()
19	Meslektaşlarımla önerilerine uyarım.	()	()	()	()	()
20	Uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.	()	()	()	()	()
21	Sorunun beni ilgilendiren yanını sıkı takip ederim.	()	()	()	()	()
22	Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözümlenebilmesinden tüm endişelerimizin dile getirilmesi için gayret gösteririm.	()	()	()	()	()
23	Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için meslektaşlarımla işbirliği yaparım.	()	()	()	()	()
24	Meslektaşlarımla beklentilerini karşılamaya gayret gösteririm.	()	()	()	()	()
25	Rekabet gerektiren bir durumda kazanmak için gücümü kullanırım.	()	()	()	()	()
26	Kırgınlığa yol açmamak için meslektaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya gayret gösteririm.	()	()	()	()	()
27	Meslektaşlarıma hoş olmayan sözler söylemekten kaçınırım.	()	()	()	()	()
28	Bir sorunun uygun bir şekilde anlaşılabilmesi için meslektaşlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad, Soyad : KAMİLE ÖZGE YILMAZ

Cinsiyet : Kadın

Doğum Tarihi : 21-11-1983

Medeni Durum : Evli

Uyruk : T.C.

İLETİŞİM BİLGİLERİ

E-posta : ozgeuman@hotmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans	Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönt. ve Dent.	2012-2013
Lisans	Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği	2002-2006

İŞ DENEYİMİ

05.03.2009 – Devam	M.E.B. Sınıf Öğretmeni
--------------------	------------------------

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce	Yazma: Orta, Dinleme: Orta, Konuşma: Orta YDS : 35
-----------	--