

MESLEK YÜKSEKOKULLARININ ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE UZLAŞMA DÜZEYLERİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Fatih KARCIOĞLU*
Cafer YAKUPOĞULLARI**

Özet: Bu çalışma, Atatürk Üniversitesi'ne bağlı Erzurum ve Oltu Meslek Yüksekokullarında örgütsel çatışma düzeyi, çatışma kaynakları ve çözüm uygulamalarının tespiti amacıyla yapılmıştır. Elde edilen verilere göre, her iki okulda da çatışma düzeyi düşük olmakla birlikte Oltu MYO'da Erzurum MYO'ya göre çatışma oranı daha yüksektir. Çatışma nedenleri olarak, çalışma arkadaşları ve ast-üst arasındaki anlaşmazlıklar, ücret ve maaş durumları ve örgüt imkanlarının adil dağıtılmaması öne çıkmaktadır. Yöneticiler, çatışmaları çözümlerken iki tarafın görüşünü alarak bir çözüm yolu bulmayı tercih ederken, birçeyler de yüz yüze görüşerek sorunları çözmeyi uygun görmekte-dirler.

I.Giriş

Sanayi devrimiyle başlayan ve geçmişteki çalışma ilişkilerini tamamen değiştiren süreç, teknolojideki hızlı gelişmeyle birlikte yepyeni sorunları da beraberinde getirmiştir. *Usta-kalfa-çırak* üçgeninin oluşturduğu yakın, samimi ve dostça çalışma ortamı, yerini işçi-işveren arasındaki soğuk ve düşmanca mücadele ilişkisine bırakmıştır.

Sanayileşme, ustaların öğretici, eğitici gücünü ortadan kaldırarak onları fabrikalarda çırakları ile aynı statüde yani işçi statüsünde bir safa getirmiştir. Bu durum eskiden usta konumundaki bireylerin içsel çatışma ve tatminsizlik duyguları yaşamalarına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, farklı kültürlerin insanlarının bir araya gelmesi, ilişkilerin odağına samimiyet, güven ve dayanışma duygusu yerine, yabancılaşma, rekabet ve mücadeleyi yerleştirmiştir.

Organizasyonlarda insanlar arasındaki geçimsizlik ve çatışmalar, iş hayatı içerisinde insan ilişkileri üzerinde çalışan düşünürlerin konuyla ilgilenmelerine yol açmıştır. 1980'lerden itibaren, küreselleşmenin de etkisiyle artan rekabet nedeniyle arayışlar içine giren mal ve hizmet üreten bütün işletme örgütleri, kalitenin iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi yönünde yoğun bir çaba sarfetmeye başlamışlardır (Bingöl 1998: 1). Örgüt kültürü ve iklimiyle de yakından ilişkili olan çatışmanın teşhisi ve

* Yrd.Doç.Dr.Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

** Arş.Gör., Atatürk Üniversitesi Oltu MYO

zararlarının giderilerek faydalanma yollarının araştırılması pek çok araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu araştırmada, yüksek öğretim sistemine çatışma açısından yaklaşmıştır. Araştırma, okullarda yüksek ve kaliteli verimliliğin sağlanması için, örgüt içerisinde yer alan bireyler ve bölümler arası çatışmaların tespit edilmesi, bu çatışmaların en aza indirilmesi, muhtemel çözüm yollarının bulunması düşüncesine dayanmaktadır.

Çalışmada, çatışma kavramı ve 1980'li yıllardan itibaren yönetim düşüncesi içinde yer alan "örgütsel çatışma" kavramları ana hatlarıyla özetlenmiştir. Daha sonra, Atatürk Üniversitesi Oltu Meslek Yüksek Okulu ile Erzurum Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan yönetici ve öğretim elemanları açısından örgütsel çatışmayla ilgili bulgular ve yorumlar sunulmuştur. Bu çalışma iki kesimden oluşmaktadır. Birinci kesimde, çatışma ve örgütsel çatışma kavramları, bunlarla ilgili kuram ve yaklaşımlar özetlenmiş, ikinci kesimde ise, yöntem, bulgular ve yorumlar, sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

II. Araştırmanın Kuramsal Yönü

A. Örgütsel Çatışma

Örgütler, insanların hayatında önemli rol oynarlar. Hepimiz örgütlü bir toplumda yada bir örgütler dünyasında hayatımızı devam ettiriyoruz. Çünkü, "bu örgütler şu veya bu şekilde yaşanan toplumun hem bir parçası hem de insanların çeşitli ihtiyaçlarını gidermesi açısından bir zorunluluktur" (Özkalp ve Kirel 1996:1). Örgütler, insanlar tarafından meydana getirilirler. Örgüt, "iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin akılcı eşgüdümüdür" (Genç ve Demirdöğen 1994: 149) şeklinde tanımlanabilir.

İnsanların, ihtiyaçlarını karşılamak üzere birlikte iş yapma zorunda kalmaları (örgütlenme) sorunların çözümü ve amaçlara ulaşılması açısından faydalı olduğu gibi bir kısım sorunları da beraberinde getirmiştir. Tarım ekonomisi döneminde, daha çok aile içi işbirliği gerekliken, sanayi devrimiyle birbirine yabancı pek çok insan aynı iş ortamını paylaşmak zorunda kaldı. Kentlerdeki farklı yaşam tarzı, yabancılaşma ve tatminsizlik ortamı, çeşitli sosyal rahatsızlık ve problemlerin nedeni olmuştur. İşe devamsızlıklar, geç gelmeler, grevler ve iş kazaları gibi bazı yansımaları olan bu problemlerden "örgütsel çatışmalar", hem iş göreni hem de yöneticileri fazlasıyla meşgul etmekte ve örgütün amaçlarına daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşmasına engel olmaktadır.

Örgütsel uyumsuzluk kavramı, örgüt içinde ve örgütler arası çatışmanın anlaşılmasını sağlayan yönleriyle genel bir sosyal olay olarak ele alınmaktadır (Lewin 1948). Çatışma, "iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbirine uyumlu olmaması"(Dubrin 1981:330) veya "bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan

olaylar” olarak (Eren 1998:445) tanımlanabilir. Çatışmaya bir süreç olarak yaklaşırsa, “Çatışma öyle bir süreçtir ki, bir tarafın kendi çıkarlarını başka bir tarafa karşı koruması veya negatif olarak etkilendiğini algılamasıdır” şeklinde ifade edilebilir (Wall and Callister 1995:515). “Örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” şeklinde de tanımlanabilir (Şimşek 1999:271). Tanımlardaki farklılıklara rağmen, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel 1998:459).

B. Çatışma ve Benzer Kavramlar

Çatışmanın bakış açılarına göre farklı tanımları yapılabileceği gibi rekabet, engelleme ve stres gibi kavramlarla yakın ilişkisi nedeniyle bu kavramların ve karşılıklı ilişkilerinin açıklanması da konunun daha iyi kavranması açısından faydalı olacaktır.

1. Çatışma ve Rekabet

Kendi hayatlarını sürdürmek zorunda olan bütün toplumlarda, kıt kaynakların neden olduğu bir rekabet söz konusudur. Çatışma içermeyen rekabet olabileceği gibi rekabet içermeyen çatışma da olabilir. Ancak iki kavramın bir arada bulunduğu durumlar da söz konusudur. Bir örgütte, aralarında rekabet bulunan iki bölümün, büyük boyutlara ulaşan veya rahatsız edici çatışma belirtileri göstermeksizin görevlerini yerine getirdikleri çok sık rastlanan durumlardır (Robins 1977: 24). Rekabet, bazen çatışma olmadan yarışma şeklinde dostça gerçekleşebilir ancak ulaşılması gereken hedef yolunda engellenme durumunda rekabet çatışmaya dönüşür.

2. Çatışma ve Engelleme

Engelleme, konuşma dilinde “hayal kırıklığı ve hüsrân” (Eroğlu 1989:12) olarak ifade edilebildiği gibi “kendimiz ile arzu ettiğimiz amaç arasına bir engel girdiğinde ortaya çıkan duygu” (Smith and Smith 1985:56) şeklinde de tanımlanabilir.

Sınırsız ihtiyaçlara karşı, kaynakların sınırlı olması, bununla birlikte, kaynakların etkin kullanımı ve dağıtımındaki dengesizlikler, bireylerin ihtiyaçlarını tatminde engellemelerle karşılaşmalarına neden olmaktadır. Öte yandan, yasalar ve gelenekler de amaçlara ulaşmada engel teşkil edebilir.

Engellemeye karşı gösterilen tepki genellikle saldırganlıktır. Bu içe yönelik ve dışa yönelik olabilir. Bu bağlamda, çatışma ile engellenmenin ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Çatışma olan örgütte engelleme de vardır. Bu bakımdan, çatışmanın engelleme anlamına geldiği doğrudur (Kaldırımçı 1983:69).

3. Çatışma ve Stres

İnsanın yaşadığı ortamdaki değişiklikler veya kendisinin ortamı değiştirmesi onun üzerinde bazı etkiler bırakır. İç ve dış etkenlerle ortaya çıkan stres, bireyi farklı şekillerde etkilerken, birey de stresten kurtulmak için değişik çözümler üretir. "Bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için dşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumu" olarak tanımlanabilecek (Eren 1998:224) stres, insanlarda aşırı sinir, öfke, saldırganlık, bunalım, uyumsuzluk ve unutkanlık gibi etkilerde bulunur.

Örgüt içindeki çatışmalar, stres doğurur. Stres de, çatışma gibi insanlar üzerinde baskı ve gerilim yaratır. Çatışmaların izlenmesi mümkün ve geçici olmasına karşın stresin sürekli oluşu dikkat çekmektedir.

C. Yönetim Kuramlarına Göre Çatışmanın Görünümü

Çatışma kavramı, yönetim biliminin gelişmesine bağlı olarak çeşitli dönemlerde farklı şekillerde algılanmış ve çözüm yolları önerilmiştir. Biz burada, çatışmaya yaklaşımları açısından klasik, neo-klasik ve modern örgüt teorilerini özetlemeye çalışacağız.

Klasik teoriye göre, çatışma olayı *yıkıcı* olarak ele alınmakta ve kesinlikle kaçınılması gerektiği ifade edilmektedir. Çatışmaların yaratıcı ve verimli yönünü dikkate almayan bu teori, geçerliliğini büyük ölçüde yitirmiştir (Kılınç 1975:104).

Klasik teorilerin eksik bıraktığı insan unsurunu inceleme konusu yapması neoklasik örgüt teorilerinin en önemli özelliğidir. Davranışsal yaklaşımın çatışma konusundaki fikri, çatışmanın karmaşık örgütlerin yapıları gereği olduğu ve kabul edilmesi gerektiğidir. Çatışma bireyler ve gruplararası farklılıklardan doğmakta ve farklılıklar ortadan kaldırılamayacağına göre çatışma da tamamen ortadan kaldırılamaz. Çatışmalar benimsenmeli, gerektiğinde desteklenmelidir (Kılınç 1975:108).

Klasik ve neo-klasik yaklaşımların bir sentezi sayılabilecek olan Modern yaklaşım, durumsallık ve sistem yaklaşımlarından oluşmaktadır. Durumsallık yaklaşımı, belirli durum ve şartlarda faydalı olabilecek olan çatışmanın, bazen zararlı olabileceğini söylemektedir. Sistemci yaklaşım ise, çevreden çok çeşitli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan çatışmaların nedenleri kadar çözüm yolları da farklıdır. Bu nedenle modern yönetici, çatışmayı birey ve örgüt verimliliğine katkıda bulunacak şekilde yönetmeli ve (Baird 1990:256) çatışmaları tamamen zararlı görüp ortadan kaldırma yoluna gitmemelidir.

D. Eğitim Örgütleri Açısından Çatışma

Eğitim sisteminin temel girdisi, işlediği ve çıktısı insandır (Taymaz 1989). Çatışma, örgütü oluşturan insanlar arasında yaşandığı için eğitim örgütleri açısından çok önemlidir. Bütün örgütlerin olduğu gibi eğitim

örgütlerinin de kendine has yapıları vardır. Kuruluşları üzerinden uzun yıllar geçen fakülte ve yüksek okulların yerleşmiş yapıları olmasına rağmen, kısa geçmişleri olan yüksek okulların altyapılarının yerleşmediği söylenebilir. Araştırma, okullarda verimliliğin sağlanmasının temel şartlarından birinin çatışmanın kabul edilmesi ve örgüt yararına yönetilmesine bağlı olduğu düşüncesine dayanmaktadır.

Eğitim işinin karşılıklı bağımlılığı gerektirdiği düşünülürse, yönetici ve öğretim elemanları arasında örgüt ve eğitime zarar verecek çatışmaların olmaması, olunca da örgüt yararına yönetilmesi önem arz etmektedir.

E. Çatışma Kaynakları

Bir örgütte ortaya çıkan çatışmanın çok sayıda nedeni olabilir. Çatışma kaynaklarını; ekonomik, sosyal ve örgüt şartları açısından gruplandırmak mümkündür. Aile, sosyo-kültürel ortam, örgüt şartları, kıt kaynaklar, işlerarası fonksiyonel bağımlılık, algılama farklılıkları, amaç farklılıkları, statü farklılıkları, rol belirsizliği, ödül sistemi, yönetim tarzı ve değişime karşı direnme gibi nedenlerle çatışma ortaya çıkabilir.

1. Çatışma ve Ekonomik Şartlar

Çatışmaya neden olan etmenlerin içinde ekonomik olanlar önemli bir yer tutar. Ekonomik nedenlerle ihtiyaçlarını yeterince karşılayamayan bireyler, engellenme ve çatışma yaşarlar. Diğer taraftan, işsizlik nedeniyle gelirsiz kalan bireyler, hem işe yaramazlık düşüncesiyle psikolojik sıkıntılar yaşarlar hem de kendileri ve ailelerinin ihtiyaçlarını karşılayamamanın getirdiği çatışmaya düşerler. Kötü ekonomik şartlar, bazen doğrudan doğruya, bazen de dolaylı bir şekilde, önemli bir engellenme, çatışma ve endişe kaynağı olma özelliğine sahiptir (Eroğlu 1998:315).

2. Çatışma ve Sosyal Hayat

a) Çatışma ve Aile

Bir toplumu oluşturan aileler, toplumun devamlılığını sağlarken, kültürün yaratılması ve yaşatılması da sağlar. Aile bireyleri arasında yaşanan çatışmalar nedeniyle aile içi kavgalar ve boşanmalar yaşanabilir. Bu durum sadece aile fertlerini değil, toplumun diğer bireylerini de etkiler. Ekonomik problemler, sadakatsizlik, karakter farklılığı ve kötü alışkanlıklar vb. aile içi çatışmanın nedenleri arasında yer alır. Diğer taraftan, aile işletmelerindeki çatışmalar da aile ilişkilerinin yansması olarak görülebilir. Aile üyeleri arasındaki sürtüşmelerden dolayı aile işletmelerinde büyük karışıklıklar olabiliyor (Levinson 1971:1).

b) Çatışma ve Sosyo-Kültürel Ortam

Bir örgütün üyelerinin çoğu tarafından doğru gibi kabul edilen zanlar, kültürü tarif eden prensiplerdir (Schein 1996). "Kültür, belirli bir toplumun, yaşamlarından doyum sağlayabilmeleri için, başardığı tüm maddi ve davranışsal

düzenlemelerin örüntüsüdür; toplumun üyesi olarak insanın geliştirdiği tüm bilgi, inanç, sanat, ahlak, adet, yetenek ve alışkanlıklarla toplumsal kuramları kapsar” (Kağıtçıbaşı 1999:344). Genel kültür içerisinde yer alan etnik, siyasi, dini farklılaşmalar, sosyo-ekonomik tabakalaşmalar, yöresel farklılaşmalar yerine göre çatışma kaynağı olabilir (Bayrak 1992:23). Örneğin, alt sosyal sınıfların yoksulluk kültürüne, üst sosyal sınıfların zenginlik kültürüne yönelmeleri, milli kültürden sapma olduğu için alt kültürler arasındaki farklılaşmayı artırmakta ve çatışma ve zıtlaşmalara zemin hazırlamaktadır.

3. Çatışma ve Örgüt Şartları

Örgüt içindeki çatışma kaynakları değişik adlar altında sınıflandırılabilir. Kaynakların kıtlığı, bağımlılık, çeşitli farklılıklar, rol belirsizlikleri vb. nedenler çatışma kaynağıdır.

a) Kıt Kaynaklar Konusunda Rekabet

Sınırsız ihtiyaçlara karşı kaynakların sınırlı olması bütün insanlar için sorun oluşturduğu gibi örgütlerde de çeşitli problemlere neden olmaktadır. Örgütü oluşturan departmanların görevlerini yerine getirmeleri için ihtiyaç duydukları kaynakların yeterince temin edilememesi veya kaynakların departmanlar arasında kaynak dağılımı potansiyel çatışma kaynağıdır. Bu bağlamda, bir örgütte kaynak sınırlaması ne kadar fazla olursa, çatışma potansiyeli de o kadar fazla olacaktır (Millins 1989:495).

b) İşlerarası Fonksiyonel Bağımlılık İlişkisi

Departmanlar arası karşılıklı bağımlılık ilişkisi bazen çatışma kaynağı olabilir. Örneğin, üretim bölümünün, pazarlama bölümünün siparişlerini zamanında hazırlayamaması durumu çatışma kaynağıdır. Özellikle, aynı firmanın bölümleri arasında zaman ufku bakımından farklılıklar bulunması da potansiyel çatışmalara neden olur (Randolph 1985:469).

c) Algılama Farklılıkları

Kişilerin çevrelerini anlama ve değerlendirme süreci olarak tanımlanabilecek algılama, bireylerin tecrübe ve bilgisiyle ilişkilidir. Kişilerin güdüleri, amaçları, değer yargıları, tecrübeleri vb. onların algılamalarını etkiler. Bir olaya, mühendisle pazarlamacının veya muhasebecinin bakış açısı farklıdır ve kendilerini ilgilendiren yönüne bakarlar. Bu bakış açısından doğan algılama farklılıkları da çatışma nedeni olabilir. Bağımsız haber kaynaklarının sayısı ve bilgi işleminin kanalize edilmesi algılama farklılıklarına neden olan faktörlerin başında gelmektedir (March ve Simon 1989:122)

d) Amaç Farklılıkları

Örgütü oluşturan kişiler veya grupların farklı amaçlara sahip olmaları potansiyel bir çatışma kaynağıdır. Farklı departmanların farklı amaçları olduğu gibi yöneticiler de farklı amaçlara sahiptirler. Diğer taraftan, yöneticilerle personel arasındaki amaç farklılıkları da bir çatışma nedenidir (Williams 1978).

e)Statü Farklılıkları

Belirli kişi ve gruplar kendi statülerini diğerlerinden daha prestijli olarak görebilirler. Örneğin, bilgisayar uzmanları kendi statülerini en yüksek statü olarak görebilir (Koçel 1998:464). Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar çatışmaya neden olur.

f)Rol Çatışmaları ve Rol Belirsizliği

Rol davranışları, kişilerin bizzat kendilerinin gerçekleştirmiş oldukları halihazırdaki fiili tavır ve hareketleridir (Dönmezer 1984:165). Bireyler, örgütün büyüklüğüne göre, aynı zamanda değişik ve çok sayıda rolü yerine getirmeleri gerekmektedir. Rol takımı üyelerinin, kişinin nasıl davranması gerektiği, ne düşünmesi, neler yapması gerektiği konusunda beklentileri vardır. Rol çatışmaları, bir kişinin rolü konusunda farklı beklenti ve isteklerin olduğu durumda ortaya çıkmaktadır (Hellriegel, Slocum ve Woodman 1989:481).

g)Ödül ve Teşvik Sistemindeki Farklılıklar

Ödüllendirme ve teşvik konusunda yapılan bazı inceleme ve araştırmalar, bir taraftan örgüt tarafından verilen ödül ve teşviklerin çalışanları motive ettiğini ortaya koyarken diğer taraftan da bu konudaki eşitsizlik ve farklılıkların çatışmalara neden olduğunu göstermektedir (Bayrak 1992:33). Ödüllendirme konusunda birey ve grupların beklentileri, aynı derecede katkı için aynı derecede ödüllendirmedir. Bunun gerçekleşmemesi çatışmaya neden olmaktadır.

h)Yönetim Tarzındaki Farklılıklar

Her yönetici karar verme, planlama, bunları uygulama bakımından, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptir. Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin uygulanması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimiyle bakması bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir (Eren 1998: 451).

i.Değişimin Neden Olduğu Direnme Sorunu

Değişiklik, eskinin ve eskiden alışlagelmiş birtakım metot, teknik ve düşüncelerin değiştirilip, yerine yenilerinin getirilmesidir (Şimşek 1978:120). Bireyler, uyum sağlamış oldukları sosyal çevrelerinin değişmesini istememektedir. Diğer taraftan işgörenler, uzun vadeli faydalarını dikkate almadan elindeki işinin alınmasını istemezler. Teknolojik gelişmeler de dirençle karşılanan bir husustur. Değişikliğe direncin kırılması ancak ihtiyatlı bir yaklaşımla mümkündür. Değişime, ekonomik bir kaygıyla direnme varsa, çalışanlara, değişim sonrası ekonomik kayıplarının olmayacağı, hatta kazançlarının olacağı anlatılmalıdır (Genç 1999:148).

F. Örgütlerde Çatışma Türleri

Örgütlerde ortaya çıkan çatışma türlerini değişik şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan, bireylerarası, gruplararası, bölümlerarası ve örgütlerarası çatışmalar, gizli, algılanan,

hissedilen ve açık çatışma, dikey ve yatay çatışma, amaç ve rol çatışması altında sınıflandırmayı uygun bulduk.

1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Çatışmanın fonksiyonel yani yapıcı yönü, örgütte bulunan bazı rahatsızlıklara yöneticinin dikkatini çekmesi ve örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmasından kaynaklanmaktadır (Bayrak 1992:38). Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen, amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunmayan çatışmalar şeklinde tanımlanabilir (Stoner 1978:346).

2. Ortaya Çıktığı Düzeylere Göre Çatışmalar

İki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleri durumunda **bireylerarası çatışmadan** söz edilebilir. **Gruplar arası çatışma** ise, daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbiriyle mücadeleye girmelerinden doğar. Her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklı bulunan örgütsel bölümler arasında meydana gelen çatışmalara **bölümlerarası çatışmalar** denilmektedir. Son olarak, bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle çatışmaları durumunda **örgütlerarası çatışmadan** söz edilebilir (Eren 1998: 452).

3. Örgütlerde Ortaya Çıkma Bakımından Çatışmalar

Çatışma için sadece koşulların mevcut olması durumunda **gizli çatışma** vardır. Tarafların tamamı yada bir kısmı çatışmanın gizli koşullarının varlığını fark etmişlerse **algılanan çatışma** söz konusudur. **Hissedilen çatışma** ise çatışmanın, engellenme, kaygı, gerilim, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtilerle açıkça yaşanmasını ifade eder. **Açık çatışma** durumu davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanabilir. Burada söz ve fiili olarak güce dayalı bir çatışma söz konusudur (Ertekin 1993:74).

4. Organizasyon İçindeki Yerine Göre Çatışmalar

Bir örgütte, hiyerarşik düzeyler arasındaki uyumsuzluk yani ast-üst arasındaki çatışmalar, **dikey çatışma** olarak ifade edilebilir. Üstün astını denetleme faaliyetine karşı astın bu denetime direnmesi nedeniyle çatışma ortaya çıkmaktadır. Farklılaşmış amaçlara sahip iki aynı hiyerarşik düzeydeki kişi ve gruplar arasındaki çatışmalar **yatay çatışmadır**. Emir komuta personeline yardımcı olmak ve tavsiyelerde bulunmakla görevli olan ve kendi sahasında uzman personelden oluşan kurmayların tavsiyelerine, emir-komuta personeli tarafından uyulmaması durumunda **emir-komuta ve kurmay personel çatışması** ortaya çıkmaktadır (Koçel 1998:462).

5. Amaç ve Rol Çatışmaları

Organizasyon içinde yer alan kişi veya gruplar arasında farklı amaçlara sahip olmaktan kaynaklanan çatışmalara **amaç çatışması** denilmektedir (Steers 1991: 514). Örgütte yer alan bireylerin amaçlarıyla örgütün amaçları arasında anlaşmazlık durumunda amaç çatışması var demektir. Bu durumda çatışma,

amaçların birbirlerini güçlendirmesini bozacağından, başarının iki yönlü olarak engellenmesine neden olur (Genç 1990: 79). Bireyin kendisinden beklenen farklı rollerden birini gerçekleştirme halinde, diğerini gerçekleştirilmeyeceğinden **rol çatışması** ortaya çıkar.

G. Çatışmaların Örgütsel Sonuçları

Çatışma ile ilgili araştırmalar, çatışmanın yıkıcı ve grup performansını düşürücü nitelikte olduğunu göstermektedir. Diğer yandan çatışmaların faydalı ve performansı olumlu yönden etkilediğini düşünenler de vardır (Xie, Song and Stringfellow 1998:192). Eğer çatışma, gerçekten bütün tarafları tatmin edici bir şekilde çözümlenirse daha sağlam bir işbirliğinin temelleri atılabilir. Bu açıdan bakıldığında, ayrık taraflar arasında yakınlaşma doğması, daha iyi ve geniş amaçların benimsenmesi, bireylerin biçimsel yapıya zarar vermeden fikirlerini açığa vurma imkanı elde etmeleri, yenilik ve yaratıcılığın artması ve saldırganlık dürtülerinin tatmin edilmesi gibi birçok **olumlu** yönleri olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan, çatışmanın **olumsuz** sonuçları daha fazla dikkat çekmektedir. Çatışmanın özünde uyuşmazlık olduğu için kişisel ve sosyal bir maliyet ve kayıptır (Boulding 1962). Çatışma, çatışan tarafların zihinsel yada bedensel sağlığını zedeleyebilir. Düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olur. Zaman, para ve enerjinin boşa gitmesi sonucunu doğurur. Çatışan taraflar, kendi amaçlarını örgütün amaçlarından üstün görürler. Moral ve tatmini olumsuz etkilediğinden verimi düşürebilir. Çatışma olan örgütlerde iş kazalarında artış görülebildiği gibi, personel devri de hızlanır ve işe devamsızlık sorunları yaşanır (Bayrak 1992: 66). "İşçilerin, işverene isteklerini kabul ettirmek ve bu yönde baskı yapmak için aralarında verdikleri karar doğrultusunda topluca işi bırakmaları" şeklinde tanımlanabilecek grev de, işçi-ışveren çatışmalarının bir sonucudur (Demircioğlu ve Centel 1995: 237).

Çatışmanın olumsuz veya olumlu sonuçları bunlarla sınırlı değildir. Çatışmanın sonuçları, biraz da onun nasıl yönetildiğine bağlıdır.

H. Çatışma Yönetimi

Tartışma, görüşme, uyuşma, uyuşmazlık ve diğer çatışma şekilleri örgüt üyelerinin günlük hayatlarının her aşamasında görülmektedir. Hangi birine ait olursa olsun, etkileşim söz konusu olduğundan çatışma kaçınılmaz olduğu için insanlar çatışmayı nasıl yöneteceğini bilmek durumundadırlar (Barker, Tjosvold and Andrews 1988:167). Özellikle endüstriyel ilişkilerin yoğun olduğu büyük işletmelerde, problemlerin çözümünü, yönetime bırakmaktansa bu alanda uzman kişilere sevk etmek gerekir (Gill and Warner 1979:59). Çatışma yönetimi ve çözümü konusunda, yazarlar tarafından farklı yöntemler ileri sürülmüştür. Çözüm yollarını sistematik ve analitik olarak ilk defa inceleyen düşünürler Blake, Shepard ve Mouton, çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif yada pasif olup olmamasına, çözüm tekniğinin başarısının da şansa

bağlılık derecesinin yüksek yada düşük bulunup bulunmamasına göre ele alıp incelemektedirler (Eren 1998: 454).

Şekil 1'de görüldüğü gibi, düşünürler, çatışma kaçınılmaz ve anlaşma mümkün değilse, seçenekleri aktiften pasife doğru şöyle sıralamaktadırlar: 1- Çatışmayı kızıştırarak, tarafları kazanma kaybetme yarışına sokmak; 2- Üçüncü bir taraf yada kişinin hakemliği; 3- Kura çekimi gibi yollarla kaybedeni kaderine razı etmek.

	Çatışma Kaçınılmaz Anlaşma Mümkün Değil	Çatışma Mutlak Değil Ancak Anlaşma da Mümkün Değil	Bir Çatışma Olsa da Anlaşma Mümkün	
Aktif	Kazanma-Kaybetme Güç Mücadelesi	Çekilme (Küsme)	Sorun Çözme	Şansa Bağlılık Yüksek
	Üçüncü Kişinin Yargısı (Hakemliği)	Yalnız Bırakma	Orta Bir Yerde Anlaşma (Ödün verme ve Pazarlık Mekanizmasını Çalıştırma)	Şansa Bağlılık Orta Ölçüde
Pasif	Kura Çekmek (Kadere Bırakmak)	Kayıtsızlık veya Bilmemezlik	Yumuşatma ve Olduğundan Daha İyi Gösterme	Şansa Bağlılık Düşük

Şekil 1: Blake, Shepard ve Mouton'a göre çatışmanın çözümünde, çatışmanın niteliğine göre izlenecek yöntemler (Kaynak: Eren 1998: 455)

Tarafların anlaşmasının mümkün olmayacağı durumlarda, aktiften pasife doğru üç çözüm yolu sıralanmaktadır: 1- Firmanın, grubun yada bireyin kendi kabuğuna çekilmesi; diğerleriyle ilişkisini kesmesi, zorunlu olmadıkça onlarla ilişki kurmaktan kaçınması; 2- Yalnız bırakma hali; yönetimin tarafların karşılıklı ilişkilerini azaltmak için önlemler alması; 3- Yönetimle birlikte çatışmaya taraf olan grup veya kişilerin anlaşmazlık konularını bilmezlikten gelmeleri; bu tarafların muhtemel bir çatışmayı alevlendirmemek için karşılıklı ilişkilerini asgariye indirmeye özen göstermeleri halidir.

Çatışma olsa bile anlaşmanın mümkün olduğu durumlarda yine aktiften pasife doğru üç seçenek sıralanır: 1- Çatışan tarafları yüz yüze getirerek anlaşmaya varmaları için tartışma imkanı vererek sorun çözme; 2- Karşılıklı pazarlık ve tavizle orta bir yerde anlaşma; 3- Çatışmanın zararları ve işbirliğinin faydalarını ortaya koyarak ortama yumuşatma.

Çatışmanın çözümü için önerilen farklı yaklaşımlar, çeşitli düşünürler tarafından incelenmiştir. Bu yaklaşımları, aşağıdaki başlıklar altında incelemeyi uygun bulduk:

1. Kadercilik

Kadercilik, kaçınılması mümkün olmayan bir çatışmanın varlığının kabul edilmesi, tarafların birbiriyle uzlaşma eğiliminde olmaması ve güç dengelerinin aşağı yukarı aynı olması durumunda geçerli bir yöntemdir. Çaresizliğin bir sonucudur ve sonucun olurluna bırakılmasıdır (Kılınç 1986: 153).

2. Kaçınma

Çatışmadan kaçınma yöntemiyle, çatışmanın çözümlenmesi mümkün olmasa da bazı durumlarda alternatif olabilir. Karşılıklı bağımlı olan taraflar, birbirleriyle ilişkiye girmekten kaçınırlar veya çatışma ortamından fiziki olarak kendi sınırlarına çekilirler. Kaçınma örgütlerde sıklıkla kullanılır (Argyris 1970) fakat bu kısa vadede çözüm olsa da uzun vadede işletmenin etkinliğini azaltır (Koçel 1998: 467).

3. Yumuşatma

Farklılıkların gözardı edildiği, ortak çıkar ve benzerliklerin öne çıkarıldığı, çatışma yaratan konuların dile getirilmediği bir yaklaşımdır. Çatışmanın gerçek nedenlerine inilmediği için yüzeysel bir çözüm yoludur. Uzun vadede çatışma konuları tekrar su yüzüne çıkabilir (Middlemist and Hitt 1981:311).

4. Baskı ve Güç Kullanma

Yöneticinin güç ve yetkisini kullanarak sorunu çözülmesidir (Şimşek 1999:288). Taraflar arasında anlaşma sağlanamasa da kabul edilebilir. Bu durumda da, açık bir çatışma önlenirse bile sorunun kökenine inilmediği için mutlak çözüm söz konusu değildir.

5. Uzlaşma

Çatışmaya giren tarafların, karşılıklı istek ve beklentilerinden taviz vererek her iki tarafın da kabul ettiği bir noktada buluşmalarıdır. Bu kapsamda pazarlık, üçüncü bir tarafın hakemliği, çoğunluk oyuna başvurma ve taviz verme şeklindeki uygulamalara yer verilebilir. Ancak, bu yollar tarafları tam olarak tatmin etmemektedir (Şimşek 1999:289).

6. Üst'ün Kararına Bırakma

Hiyerarşik yapının egemen olduğu örgütlerde, çatışmaya giren personelin üst'ün kararına müracaat etmesi ve çözümü ondan beklemesi durumu görülebilir. Üst'ün verdiği karar kesindir ve iki tarafın da uyması gerekir. Burada sorun değil, çatışma ortadan kaldırılır.

7. Problem Çözme Yaklaşımı

Çatışmaya taraf olan kişi veya gruplar yüzleştirilerek, karşılıklı olarak görüşlerini açıklamalarına imkan tanınır. Bu yöntemle, problemin tanımlanması ve çözüm yollarının gözden geçirilmesi mümkün olur. Özellikle yanlış anlamalardan doğan çatışmaların çözümünde uygun bir yoldur.

8. Daha Önemli Amaçlar Belirleme

Çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve karmaşık amaçlar belirleyerek, tarafların çatışmayı bırakmasını ve bu amaç için birleşmelerini

sağlamaya yönelik bir yaklaşımdır. Özellikle kriz dönemlerinde yöneticilerin bu tür bir çatışma yönetim yolunu izledikleri görülmektedir. Ancak, krizden sonra çatışmalar tekrar ortaya çıkabilir (Koçel 1998: 468)

9. Yapısal Değişiklikler Yapma

Çatışmaya taraf olan bireylerin davranışını değiştirmek mümkün olmadığında örgütün yapısı değiştirilerek çatışma çözümlenebilir. Çalışanların yerlerini değiştirme, gruplararası rotasyon, yeni birimler oluşturma gibi yöntemlerle çatışmaya neden olan bireylerin birbirinden uzaklaşmaları veya çatışmaya neden olan durumun ortadan kaldırılması sağlanabilir (Bayrak 1992: 82).

III. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Örnekleme

Bu araştırmanın amacı, yüksek öğretim sisteminin bir alt sistemi olan ve nitelikli ara eleman yetiştiren meslek yüksekokullarında örgütsel uzlaşma ve çatışma düzeylerini tespit edebilmektir. Bunu gerçekleştirmek için, meslek yüksek okullarında görevli yönetici ve öğretim elemanlarının, uzlaşma ve çatışma düzeyi, çatışmanın nedenleri ve bunların çözüm yöntemlerinin belirlenmesine çalışılmıştır.

Yukarıdaki araştırma probleminin çözümlenebilmesi için araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

i. Meslek yüksek okullarında görevli yönetici ve öğretim elemanlarının, iş ve arkadaş ortamından kaynaklanan çatışma düzeyi, çatışmanın nedenleri ve bunların çözüm yöntemleri konusundaki genel durumları nedir?

ii. Çatışma konusunda örgüt üyelerinin değer yargıları ile örgütsel ortamdaki uygulamaları arasında bir farklılık var mıdır?

iii. Her iki okul örgüt üyelerinin çatışma konusunda değer yargıları ile uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Yüksek öğretim kademesinde uzun bir geçmişe sahip olan meslek yüksek okulları, son yıllarda üniversite merkezlerine yakınlığına bağlı olarak küçük il ve ilçelerde açılmaya başlamıştır. Meslek yüksek okullarındaki örgütsel çatışmaların türleri ve düzeylerinin tespit edilmesi, bu örgütlerin gerektiği gibi etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesinde başta okul yöneticileri olmak üzere yüksek öğretim sisteminin her kademesindeki yöneticiler için önem arzeder.

Araştırmayla elde edilecek bilgiler, eğitim politikalarına ve örgütsel değişme, gelişme planlarına ışık tutabilir. Meslek yüksek okullarının eğitim politikalarını saptayanlar ve okul yöneticileri, öğretim elemanlarının örgütsel davranış ve etkinliklerine yön veren temel dinamikler olarak onların çatışmalarına neden olan olay ve durumları bilirlerse; bunları yönlendirmek, gerektiğinde yenileriyle değiştirmek için de çareler düşünebilirler.

A. Sayıtlar

1. Araştırmada açıklanmaya çalışılan temel değer yargıları ve uygulamalarla ilgili değişkenler, örgütsel çatışma kavramının çözümlenmesi için yeterlidir.

2. Görüşme yapılan okul yönetici ve öğretim elemanlarının verdikleri cevaplar, onların gerçek değer yargılarını ve algılarını yansıtmaktadır.

3. Meslek yüksek okulları yönetici ve öğretim elemanlarının, örgütsel çatışmanın öğelerini, değişkenlerini değerlendirebilme becerisine sahip oldukları varsayılmıştır.

B. Sınırlılıklar

1. Araştırma probleminin özünde insan öğesinin olmasına bağlı olarak sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarının genel sınırlılıkları, bu araştırma için de geçerlidir.

2. Çatışma gibi çok yönlü, karmaşık ve sürekli değişim içinde olan bir konuda yapılacak her araştırmanın olduğu gibi bu araştırmanın da zaman ve mekan yönünden sınırlılıkları vardır.

3. Bu araştırmanın bulguları, Oltu Meslek Yüksekokulu ile Erzurum Meslek Yüksekokulu'nda görev yapmakta olan yönetici ve öğretim elemanlarından elde edilen verilerle sınırlıdır.

C. Araştırma Modeli

Meslek yüksek okullarındaki yönetici ve öğretim elemanlarının genel çatışma düzeyi, çatışma nedenleri ve çözüm yollarının tespitine yönelik bu araştırma, bir alan tarama araştırması olup tarama modelinde desenlenmiştir. Tarama modeli, geçmişte veya halen mevcut bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar 1998: 77). Betimsel bir çalışma olan bu araştırmada, anketle toplanan sayısal verilerin çözümlenmesinde ise karşılaştırma türü ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır.

D. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın çalışma evreni Atatürk Üniversitesi'ne bağlı, Erzurum Meslek Yüksek Okulu ile Oltu Meslek Yüksek Okulu'nda görevli yönetici ve öğretim elemanlarıdır. Araştırmanın yapıldığı 1999-2000 öğretim yılında bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının sayısı 56'dır.

Örnekleme giren yönetici ve öğretim elemanlarının sayıları ve yüzdeleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırmanın Örneklemi

Okulun adı	Yönetici		Öğr.Elm.		Erkek		Kadın		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Oltu MYO	4	20	16	80	17	85	3	15	20	100
Erzurum MYO	5	25	15	75	18	90	2	10	20	100
Toplam	9	22.5	31	77.5	35	87.5	5	12.5	40	100

Tablo 1'de görüldüğü gibi, 2 okuldan 9 yönetici ve 31 öğretim elemanı olmak üzere toplam 40 yönetici ve öğretim elemanı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırmada, Oltu Meslek Yüksek Okulu'nda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının hepsine anket uygulanmıştır. Erzurum Meslek Yüksek Okulu'nda görev yapan 36 yönetici ve öğretim elemanından sadece 20 kişiye ait anket değerlendirmeye alınmıştır. Böylece çalışma evreninin yaklaşık % 71'i örnekleme girmiştir.

E. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, bir yüksek lisans tezi için geliştirilen veri toplama aracından yararlanılmıştır (Bayrak 1992). Anket formu, Likert ölçeği olarak bilinen tekniğe dayanmaktadır. Meslek yüksekokullarına uyarlama için yapılan değişiklikler uzman görüşü alınarak gerçekleştirilmiştir.

Kullanılan anket formu, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, 17 sorudan meydana gelmektedir. İkinci bölüm ise, ankete katılanların bazı kişisel özellikleri, sosyo-kültürel özellikleri, çatışma kaynakları ve çatışma çözüm yöntemleri ile ilgili olan 9 sorudan oluşmaktadır.

Bu sorulardan birinci bölümdeki 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13 ve 14 numaralı sorular ile ikinci bölümdeki 7 numaralı soru, çatışmayı doğuran etkenler veya çatışma kaynakları olarak isimlendirilmiştir. Birinci bölümün 16 ve 17 numaralı soruları ile ikinci bölümün 8 ve 9 numaralı soruları çatışma çözüm yöntemlerini oluşturmaktadır. Birinci bölümdeki 3 numaralı soru ile çatışmaya verilen önem, 15 numaralı soru ile de çatışma düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır (Bkz. Ek.1).

F. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Anketle toplanan sayısal verilerin işlenmesi, tablolaştırılması ve değerlendirilmesi SPSS paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çatışma düzeyi, çatışma nedenleri ve bunların örgütlerdeki mevcut çözüm yolları, örneklem grubundan sağlanan sayısal verilere göre tespit edilmiştir.

Elde edilen verilerin çözümlemesinde, her maddeye ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış; alt gruplar arası karşılaştırmalar

yapılmış; gruplar arasındaki manidar farklılıkları belirlemek amacıyla da t testi uygulanmıştır.

Anket sorularını değerlendirmede, ortalamaların karşılaştırılmasında 1'den 5'e kadar olan derecelendirme ölçeği beş eşit parçaya bölünerek her seçeneğe tekabül eden puan aralıkları ve Çatışma-Uzlaşma Düzeyleri Tablo 2'deki gibi belirlenmiştir.

Tablo 2: *Puan Aralıkları Ve Çatışma-Uzlaşma Düzeyleri*

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı	Çatışma Düzeyi
Kesinlikle Katılıyorum	1	1,000 – 1,790	Yüksek Uzlaşma
Katılıyorum	2	1,800 – 2,590	Düşük Uzlaşma
Kısmen Katılıyorum	3	2,600 – 3,390	Düşük Çatışma
Katılmıyorum	4	3,400 – 4,190	Çatışma
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,200 – 5,000	Yüksek Çatışma

IV. Araştırma Verilerinin Analizi

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümlenmesi amacıyla toplanan verilerin işlenmesiyle elde edilen bulgulara ve bunların yorumlanmasına yer verilmiştir.

A. Araştırmaya Katılan Deneklerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Yönetici ve öğretim elemanlarının sorulara verdikleri cevaplar ile kişisel özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi faydalı görülmektedir. Bu kapsamda, ankete katılanların yaş, cinsiyet, doğum yeri, öğrenim durumu, görevi ve görev süresi tablolar halinde gösterilecektir.

1. Araştırmaya Katılan Deneklerin Yaş Durumları

İki okulda görevli yönetici ve öğretim elemanlarının yaşları incelendiğinde iki okulun yaş ortalamasının birbirine yakın olduğu ve 25-34 yaş grubunun %55'i oluşturduğu Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: *Araştırmaya Katılan Deneklerin Yaş Durumları*

Okul	18-24 (%)	25-34 (%)	35-44 (%)	45-54 (%)	55 üstü (%)	Toplam (%)
Oltu MYO	5	60	25	5	5	100
Erzurum MYO	0	50	25	25	0	100
İki Okul	2,5	55	25	15	2,5	100

2. Araştırmaya Katılan Deneklerin Cinsiyet Durumları

İki okulda görevli yönetici ve öğretim elemanlarının cinsiyetlerini gösteren Tablo 4 incelendiğinde yönetici ve öğretim elemanlarının çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Kadınlar % 12,5 iken, erkekler % 87,5 oranında.

Tablo 4: *Araştırmaya Katılan Deneklerin Cinsiyet Durumları*

Okul	Erkek (%)	Kadın (%)	Toplam (%)
Oltu MYO	85	15	100
Erzurum MYO	90	10	100
İki Okul	87,5	12,5	100

3. Araştırmaya Katılan Deneklerin Doğum Yerleri

İki okulda görevli yönetici ve öğretim elemanlarının doğum yerlerini gösteren Tablo 5, incelendiğinde yönetici ve öğretim elemanlarının yarıya yakınının il merkezinde doğmuş olmasına karşın, çoğunluğun ilçe ve köylerde doğduğu görülmektedir. Ancak, Oltu MYO'da köyde doğanların oranı % 45 iken il merkezinde doğanların oranı % 30'dur. Erzurum MYO'da ise köy doğumlular sadece % 10 iken, il merkezinde doğanların oranı % 60'tır.

Tablo 5: *Araştırmaya Katılan Deneklerin Doğum Yerleri*

Okul	İl (%)	İlçe (%)	Köy (%)	Toplam (%)
Oltu MYO	30	25	45	100
Erzurum MYO	60	30	10	100
İki Okul	45	27,5	27,5	100

4. Araştırmaya Katılan Deneklerin Eğitim Durumları

İki okulda görevli yönetici ve öğretim elemanlarının eğitim durumlarını gösteren Tablo 6, incelendiğinde yönetici ve öğretim elemanlarından lisan üstü eğitim yapanların oranının % 50 olduğu görülmektedir. Ancak, Oltu MYO'da lisans üstü eğitim görenlerin oranı % 40 iken, Erzurum MYO'da bu oran % 60'tır.

Tablo 6: *Araştırmaya Katılan Deneklerin Eğitim Durumları*

Okul	Fakülte (%)	Yüksek Lisans (%)	Doktora (%)	Toplam (%)
Oltu MYO	60	15	25	100
Erzurum MYO	40	25	35	100
İki Okul	50	20	30	100

5. Araştırmaya Katılan Deneklerin Görev Durumları

İki okulda görevli yönetici ve öğretim elemanlarının okuldaki görev durumlarını gösteren Tablo 7, incelendiğinde yönetici ve öğretim

elemanlarından % 77,5'inin halen öğretim elemanı olarak, % 22,5'inin ise yönetici olarak görev görülmektedir.

Tablo7: Araştırmaya Katılan Deneklerin Görev Durumları

Okul	Öğretim Elemanı	Yönetici	Toplam (%)
Oltu MYO	80	20	100
Erzurum MYO	75	25	100
İki Okul	77,5	22,5	100

6 Araştırmaya Katılan Deneklerin Kıdem Durumları

İki okulda görevli yönetici ve öğretim elemanlarının okuldaki görev sürelerini gösteren Tablo 8, incelendiğinde yönetici ve öğretim elemanlarından % 52,5'inin okulunda 1-4 yıl arasında görev yaptığı görülmektedir. İkinci gruba ise % 27,5 ile 5-9 yıl arasında görev yapanlar oluşturmaktadır. Buradaki önemli farklılık, Erzurum MYO'da 10-19 yıl arasında görev yapanların oranının % 40 olmasıdır. Oltu MYO, henüz 5 yıllık bir okul olduğu için en uzun süre görev yapan öğretim elemanının süresi de 5 yıldır (Tablo:8).

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Deneklerin Kıdem Durumları

Okul	1-4 yıl (%)	5-9 yıl (%)	10-14 yıl (%)	15-19 yıl (%)	20 yıl üstü (%)	Toplam (%)
Oltu MYO	80	20	0	0	0	100
Erzurum MYO	25	35	20	20	0	100
İki Okul	52,5	27,5	10	10	0	100

B. Erzurum Ve Oltu Meslek Yüksekokullarının Çatışma ve Uzlaşma Düzeylerinin Karşılaştırılması

Her iki okula uygulanan anket maddeleri ve bunlara ilişkin verilerin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış; sonuçları Ek 1'de toplu halde verilmiştir.

Elde edilen verilere göre, Erzurum ve Oltu Meslek Yüksekokullarının, çatışma ve uzlaşma düzeyleri önce ayrı ayrı (Tablo 9 ve 10), sonra toplu olarak sunulmuştur (Tablo:11).

1. Erzurum Meslek Yüksekokulu'nun Çatışma ve Uzlaşma Kaynakları

Erzurum Meslek Yüksekokulu'nun çatışma ve uzlaşma durumlarını gösteren Tablo 9, incelenerek çatışma ve uzlaşma durumları ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

a. Erzurum Meslek Yüksekokulu'nun Başlıca Çatışma Durumları

Atatürk Üniversitesi Erzurum Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının en önemli çatışma nedenleri şunlardır:

Tablo 9: Erzurum Meslek Yüksekokulu'nun Çatışma-Uzlaşma Düzeyleri

DEĞİŞKENLER	Erz. MYO \bar{X}	Erz. MYO St.S.	Çatışma Düzeyi
Çalışma arkadaşlarının amaçlarıyla çatışma	2,150	0,208	Düşük uzlaşma
Örgüt amaçlarıyla çatışma	2,350	0,292	Düşük uzlaşma
Çalışma arkadaşları veya ast-üst arasında çatışma	3,400	0,284	Çatışma
Görev ve sorumlulukların belirsizliği	2,250	0,216	Düşük uzlaşma
Başka işlerin yaptırılması	1,400	0,133	Yüksek uzlaşma
Ücret seviyesi	3,750	0,260	Çatışma
Örgüt imkanlarının adaletli dağıtılması	2,850	0,310	Düşük çatışma
Yöneticilerin ayırım yapması	1,900	0,190	Düşük uzlaşma
Yönetici ve amirlerle görüşme	1,700	0,193	Yüksek uzlaşma
Diğer çalışanlarla görüşme	2,050	0,223	Düşük uzlaşma
Yapılan işi sevme	1,750	0,203	Yüksek uzlaşma
İşyerinden memnun olma	1,900	0,176	Düşük uzlaşma
Çalışanlar arasındaki görüş farklılıkları	1,400	0,112	Yüksek uzlaşma
Hemşehrilik	2,650	0,990	Düşük çatışma
İşyerinde meydana gelen çatışma durumu	2,300	0,179	Düşük uzlaşma
Çatışmaları çözümlemeye katılma	2,750	0,289	Düşük çatışma
Kendileriyle ilgili çatışmaların giderilmesine katılma	1,750	0,270	Yüksek uzlaşma

1.Ücret ve maaş durumu ($\bar{X}=3,750$), (Bu neden çatışma kaynağı olarak ilk sırayı almaktadır),

2.İşyerindeki çalışma arkadaşları veya ast ve üst arasındaki anlaşmazlıklar($\bar{X}=3,400$),

3.Örgüt imkanlarının dağıtılmasında adaletli davranılmaması ($\bar{X}=2,850$),

4.Personelin öncelikle Erzurumlu olması ($\bar{X}=2,650$).

b. Erzurum Meslek Yüksekokulu'nun Başlıca Uzlaşma Durumları

Atatürk Üniversitesi Erzurum Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının en önemli uzlaşma nedenleri şunlardır:

1. Görev dışında işler yaptırılmaması ($\bar{X}=1,400$), (Bu neden uzlaşma kaynağı olarak ilk sırayı almaktadır).

2. Dini ve siyasi görüş farklılıklarına fazla önem verilmemesi ($\bar{X}=1,400$),

3. Yöneticilerle görüşme ve konuşma imkanı ($\bar{X}=1,700$),

4. Çalışanların kendileriyle ilgili çatışmaların giderilmesine katılmaları ($\bar{X}=1,750$),

5. Yapılan işi sevme derecesi ($\bar{X}=1,750$)

6. Örgütte çalışıyor olmaktan duyulan memnuniyet ($\bar{X}=1,900$),

7. Yöneticiler tarafından ayırım yapılmama durumu ($\bar{X}=1,900$),

8. Çalışanlar arasında ilişki ve görüşme imkanı ($\bar{X}=2,050$),

9. Çalışma arkadaşları arasında amaçlar bakımından uyum ($\bar{X}=2,150$)

10. Görev ve sorumlulukların belirginliği ($\bar{X}=2,250$),

11. Örgüt amaçlarıyla çalışanların amaçları arasındaki uyum ($\bar{X}=2,350$),

2. Oltu Meslek Yüksekokulu'nun Çatışma ve Uzlaşma Kaynakları

Oltu Meslek Yüksekokulu'nun çatışma ve uzlaşma durumlarını gösteren Tablo 10, incelenerek çatışma ve uzlaşma durumları ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

i.Oltu Meslek Yüksekokulu'nun Başlıca Çatışma Durumları

Atatürk Üniversitesi Oltu Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının en önemli çatışma nedenleri şunlardır:

1.İşyerindeki çalışma arkadaşları veya ast ve üst arasındaki anlaşmazlıklar($\bar{X}=4,350$), (Bu neden çatışma kaynağı olarak ilk sırayı almaktadır),

2.Örgüt imkanlarının dağıtılmasında adaletli davranılmaması ($\bar{X}=3,200$),

3.Yöneticiler tarafından ayırım yapılma durumu ($\bar{X}=2,950$),

4.Çalışma arkadaşları arasında amaçlar bakımından uyumsuzluk ($\bar{X}=2,800$)

Tablo 10: Oltu Meslek Yüksekokulu'nun Çatışma-Uzlaşma Düzeyleri

DEĞİŞKENLER	Oltu MYO \bar{X}	Oltu MYO St.S.	Çatışma Düzeyi
Çalışma arkadaşlarının amaçlarıyla çatışma	2,800	0,277	Düşük çatışma
Örgüt amaçlarıyla çatışma	2,000	0,217	Düşük uzlaşma
Çalışma arkadaşları veya ast-üst arasında çatışma	4,350	0,220	Yüksek çatışma
Görev ve sorumlulukların belirsizliği	2,200	0,267	Düşük uzlaşma
Başka işlerin yaptırılması	1,850	0,274	Düşük uzlaşma
Ücret seviyesi	2,550	0,285	Düşük uzlaşma
Örgüt imkanlarının adaletli dağıtılması	3,200	0,267	Düşük çatışma
Yöneticilerin ayırım yapması	2,950	0,294	Düşük çatışma
Yönetici ve amirlerle görüşme	2,250	0,250	Düşük uzlaşma
Diğer çalışanlarla görüşme	2,050	0,245	Düşük uzlaşma
Yapılan işi sevme	1,400	0,133	Yüksek uzlaşma
İşyerinden memnun olma	2,150	0,254	Düşük uzlaşma
Çalışanlar arasındaki görüş farklılıkları	1,950	0,266	Düşük uzlaşma
Hemşehrilik	1,950	0,320	Düşük uzlaşma
İşyerinde meydana gelen çatışma durumu	3,100	0,280	Düşük çatışma
Çatışmaları çözümlenmeye katılma	2,650	0,301	Düşük çatışma
Kendileriyle ilgili çatışmaların giderilmesine katılma	1,750	0,216	Yüksek uzlaşma

ii. Oltu Meslek Yüksekokulu'nun Başlıca Uzlaşma Durumları

Atatürk Üniversitesi Oltu Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının en önemli **uzlaşma** nedenleri şunlardır:

1. Yapılan işi sevme derecesi ($\bar{X}=1,400$) (Bu neden uzlaşma kaynağı olarak ilk sırayı almaktadır).
2. Çalışanların kendileriyle ilgili çatışmaların giderilmesine katılmaları ($\bar{X}=1,750$),
3. Görev dışında işler yaptırılmaması ($\bar{X}=1,850$),
4. Dini ve siyasi görüş farklılıklarına fazla önem verilmemesi ($\bar{X}=1,950$),
5. Personelin öncelikle Erzurumlu olması ($\bar{X}=1,950$)
6. Örgüt amaçlarıyla çalışanların amaçları arasındaki uyum ($\bar{X}=2,000$),
7. Çalışanlar arasında ilişki ve görüşme imkanı ($\bar{X}=2,050$),
8. Örgütte çalışıyor olmaktan duyulan memnuniyet ($\bar{X}=2,150$),
9. Görev ve sorumlulukların belirginliği ($\bar{X}=2,200$),
10. Yöneticilerle görüşme ve konuşma imkanı ($\bar{X}=2,250$),
11. Ücret ve maaş durumu ($\bar{X}=2,550$),

3. Erzurum ve Oltu Meslek Yüksekokullarının Çatışma ve Uzlaşma Durumları

Erzurum ve Oltu Meslek Yüksekokullarının çatışma ve uzlaşma durumlarını gösteren Tablo 11 incelenerek çatışma ve uzlaşma durumları toplu olarak değerlendirilmiştir.

a. Erzurum ve Oltu Meslek Yüksekokullarının Başlıca Çatışma Durumları

Atatürk Üniversitesi Oltu Meslek Yüksekokulu ile Erzurum Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının uzlaşma ve çatışma durumları ile ilgili olarak verdikleri cevapların genel değerlendirmesine bakıldığında, en önemli çatışma nedenleri şunlardır:

1. İşyerindeki çalışma arkadaşları veya ast ve üst arasındaki anlaşmazlıklar ($\bar{X}=3,875$), (Bu neden çatışma kaynağı olarak ilk sırayı almaktadır),
2. Ücret ve maaş durumu ($\bar{X}=3,150$),
3. Örgüt imkanlarının dağıtılmasında adaletli davranılmaması ($\bar{X}=3,025$),
4. Anlaşmazlıkları çözümleme ile ilgili kararlara katılmama ($\bar{X}=2,700$).

Tablo11: *Erzurum Ve Oltu Meslek Yüksek Okullarının Çatışma-Uzlaşma Düzeyleri*

DEĞİŞKENLER	Oltu MYO \bar{X}	Oltu MYO Çatışma Düzeyi	Erz. MYO \bar{X}	Erz. MYO Çatışma Düzeyi	İki Okul \bar{X}	İki Okulun Çatışma Düzeyi
Çalışma arkadaşlarının amaçlarıyla çatışma	2,800	Düşük çatışma	2,150	Düşük uzlaşma	2,475	Düşük uzlaşma
Örgüt amaçlarıyla çatışma	2,000	Düşük uzlaşma	2,350	Düşük uzlaşma	2,175	Düşük uzlaşma
Çalışma arkadaşları veya ast-üst arasında çatışma	4,350	Yüksek çatışma	3,400	Çatışma	3,875	Çatışma
Görev ve sorumlulukların belirsizliği	2,200	Düşük uzlaşma	2,250	Düşük uzlaşma	2,225	Düşük uzlaşma
Başka işlerin yaptırılması	1,850	Düşük uzlaşma	1,400	Yüksek uzlaşma	1,625	Yüksek uzlaşma
Ücret seviyesi	2,550	Düşük uzlaşma	3,750	Çatışma	3,150	Düşük çatışma
Örgüt imkanlarının adaletle dağıtılması	3,200	Düşük çatışma	2,850	Düşük çatışma	3,025	Düşük çatışma
Yöneticilerin ayırım yapması	2,950	Düşük çatışma	1,900	Düşük uzlaşma	2,425	Düşük uzlaşma
Yönetici ve amirlerle görüşme	2,250	Düşük uzlaşma	1,700	Yüksek uzlaşma	1,975	Düşük uzlaşma
Diğer çalışanlarla görüşme	2,050	Düşük uzlaşma	2,050	Düşük uzlaşma	2,050	Düşük uzlaşma
Yapılan işi sevmeye	1,400	Yüksek uzlaşma	1,750	Yüksek uzlaşma	1,575	Yüksek uzlaşma
İşyerinden memnun olma	2,150	Düşük uzlaşma	1,900	Düşük uzlaşma	2,025	Düşük uzlaşma
Çalışanlar arasındaki görüş farklılıkları	1,950	Düşük uzlaşma	1,400	Yüksek uzlaşma	1,675	Yüksek uzlaşma
Hemşehrilik	1,950	Düşük uzlaşma	2,650	Düşük çatışma	2,300	Düşük uzlaşma
İşyerinde meydana gelen çatışma durumu	3,100	Düşük çatışma	2,300	Düşük uzlaşma	2,700	Düşük uzlaşma
Çatışmaları çözümlenmeye katılma	2,650	Düşük çatışma	2,750	Düşük çatışma	2,700	Düşük uzlaşma
Kendileriyle ilgili çatışmaların gider. katılma	1,750	Yüksek uzlaşma	1,750	Yüksek uzlaşma	1,750	Yüksek uzlaşma

b. Erzurum ve Oltu Meslek Yüksekokullarının Başlıca Uzlaşma Durumları

Atatürk Üniversitesi Oltu Meslek Yüksekokulu ile Erzurum Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının uzlaşma ve

çatışma durumları ile ilgili olarak verdikleri cevapların genel değerlendirmesine bakıldığında, en önemli uzlaşma nedenleri şunlardır:

1. Yapılan işi sevme derecesi ($\bar{X}=1,575$) (Bu neden uzlaşma kaynağı olarak ilk sırayı almaktadır).
2. Görev dışında işler yaptırılmaması ($\bar{X}=1,625$),
3. Dini ve siyasi görüş farklılıklarına fazla önem verilmemesi ($\bar{X}=1,675$),
4. Çalışanların kendileriyle ilgili çatışmaların giderilmesine katılmaları ($\bar{X}=1,750$),
5. Yöneticilerle görüşme ve konuşma imkanı ($\bar{X}=1,975$),
6. Örgütte çalışıyor olmaktan duyulan memnuniyet ($\bar{X}=2,025$),
7. Çalışanlar arasında ilişki ve görüşme imkanı ($\bar{X}=2,050$),
8. Örgüt amaçlarıyla çalışanların amaçları arasındaki uyum ($\bar{X}=2,175$),
9. Görev ve sorumlulukların belirginliği ($\bar{X}=2,225$),
10. Personelin Erzurumlu olması ($\bar{X}=2,300$),
11. Yöneticiler tarafından ayırım yapılmama durumu ($\bar{X}=2,425$),
12. Çalışma arkadaşları arasında amaçlar bakımından uyum ($\bar{X}=2,475$) konuları sıralanmaktadır.

C. Erzurum ve Oltu Meslek Yüksekokullarının Uzlaşma ve Çatışma Düzeylerinin Karşılaştırılması

Oltu MYO ile Erzurum MYO yönetici ve öğretim elemanları tarafından verilen cevapların karşılaştırıldığı Tablo 12 incelendiğinde, uzlaşma ve çatışma değişkenleri yönünden Oltu Meslek Yüksek Okulu ile Erzurum Meslek Yüksek Okulu arasında 4 maddede önemli farklar görülmüş, diğerlerinde önemli bir farklılık bulunamamıştır.

1. "İşyerindeki çalışma arkadaşları veya ast ve üst arasındaki anlaşmazlıklar size göre hangi derecede önemlidir?" maddesinin ortalaması iki okul için ($\bar{X}=3,875$) çatışma seçeneğinde toplanmıştır. Oltu MYO ortalaması ($\bar{X}=4,350$) yüksek çatışma seçeneğinde yer alırken, Erzurum MYO ortalaması ($\bar{X}=3,400$) çatışma seçeneğinde yer almıştır. Aradaki anlamlı fark, Oltu MYO'nun Erzurum MYO'ya göre, çalışma arkadaşları veya ast ve üst arasındaki anlaşmazlıklara daha fazla önem verdiğini göstermektedir.

Tablo 12: İki Okulun (Ortalamalarının) Fark Sınaması (t) Testi

DEĞİŞKENLER	Oltu MYO \bar{X}	Oltu MYO St.S.	Erz. MYO \bar{X}	Erz. MYO St.S.	t testi	P değeri
Çalışma arkadaşlarının amaçlarıyla çatışma	2,800	0,277	2,150	0,208	1,873	0,069
Örgüt amaçlarıyla çatışma	2,000	0,217	2,350	0,292	0,960	0,344
Çalışma arkadaşları veya ast-üst arasında çatışma	4,350	0,220	3,400	0,284	2,636	0,012*
Görev ve sorumlulukların belirsizliği	2,200	0,267	2,250	0,216	0,145	0,885
Başka işlerin yaptırılması	1,850	0,274	1,400	0,133	1,475	0,151
Ücret seviyesi	2,550	0,285	3,750	0,260	3,107	0,004*
Örgüt imkanlarının dağıtılması	3,200	0,267	2,850	0,310	0,855	0,398
Yöneticilerin ayırım yapması	2,950	0,294	1,900	0,190	2,994	0,005*
Yönetici ve amirlerle görüşme	2,250	0,250	1,700	0,193	1,740	0,090
Diğer çalışanlarla görüşme	2,050	0,245	2,050	0,223	0,000	1,000
Yapılan işi sevmeye	1,400	0,133	1,750	0,203	1,437	0,160
İşyerinden memnun olma	2,150	0,254	1,900	0,176	0,808	0,425
Çalışanlar arasındaki görüş farklılıkları	1,950	0,266	1,400	0,112	1,903	0,068
Hemşehrilik	1,950	0,320	2,650	0,990	0,673	0,508
İşyerinde meydana gelen çatışma durumu	3,100	0,280	2,300	0,179	2,406	0,022*
Çatışmaları çözümlenmeye katılma	2,650	0,301	2,750	0,289	0,239	0,812
Kendileriyle ilgili çatışmaların gider. katılma	1,750	0,216	1,750	0,270	0,000	1,000

*P<0.05

1. Gözlemlerimize göre; Oltu Meslek Yüksekokulunda, fiziki olarak küçük bir binada eğitim verilmesi yüzünden aynı odada 7 öğretim elemanının oturması ve öğretim elemanı sayısının azlığı nedeniyle bireysel ilişkiler ön plana çıkmakta ve anlaşmazlıklar daha fazla dikkat çekmektedir. Öte yandan,

karşılanamayan ihtiyaçlar nedeniyle yönetimle öğretim elemanları arasında anlaşmazlık çıkmaktadır.

2. "Size göre ücret ve maaş durumu anlaşmazlıklarda ne derecede önemlidir?" maddesinin ortalaması iki okul için ($\bar{X}=3,150$) düşük çatışma seçeneğinde toplanmıştır. Oltu MYO ortalaması ($X=2,550$) düşük uzlaşma seçeneğinde yer alırken, Erzurum MYO ortalaması ($\bar{X}=3,750$) çatışma seçeneğinde yer almıştır. Buna göre, Oltu MYO yönetici ve öğretim elemanları Erzurum MYO'ya göre ücret ve maaş konusuna daha az önem vermektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri incelendiğinde, Oltu Meslek Yüksekokulunda görev yapan öğretim elemanlarının çoğunun genç ve işe yeni başlamış elemanlar olduğu görülmektedir. Gözlemlerimize göre; yakın bir geçmişe kadar üniversite öğrencisi veya işsiz olan öğretim elemanları, aldıkları ücretten memnun görünmektedirler. Ücretler yetersiz olsa bile, geçmişteki sıkıntıları unutturmuş olduğundan dolayı önemli bir çatışma kaynağı değildir.

3. "Çalıştığınız örgütte benzer durumda olanlar arasında yöneticiler tarafından ayırım yapılma durumu hangi seviyededir?" maddesinin ortalaması iki okul için ($\bar{X}=2,425$) düşük uzlaşma seçeneğinde toplanmıştır. Oltu MYO ortalaması ($X=2,950$) düşük çatışma seçeneğinde yer alırken, Erzurum MYO ortalaması ($\bar{X}=1,900$) düşük uzlaşma seçeneğinde yer almıştır. Erzurum MYO'da uzlaşma varken, Oltu MYO'da düşük çatışma vardır. Buna göre, Erzurum MYO'da yöneticilerin daha objektif davrandıkları söylenebilir.

Gözlemlerimize göre; araştırmanın yapıldığı dönemde Oltu Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan bazı öğretim elemanları yönetimin bir kısım uygulamalarından memnun kalmamış ve bu duygularını ankette yer alan "Çalıştığınız örgütte benzer durumda olanlar arasında yöneticiler tarafından ayırım yapılma durumu hangi seviyededir?" maddesine "çok fazla" şeklinde cevap vererek dile getirmişlerdir.

4. "Çalıştığınız örgütte çeşitli sebeplere bağlı olarak ortaya çıkan anlaşmazlık ve uyumsuzluk durumu nedir?" maddesinin ortalaması iki okul için ($\bar{X}=2,700$) düşük çatışma seçeneğinde toplanmıştır. Oltu MYO ortalaması ($X=3,100$) düşük çatışma seçeneğinde yer alırken, Erzurum MYO ortalaması ($\bar{X}=2,300$) düşük uzlaşma seçeneğinde yer almıştır. Buna göre, Erzurum MYO'da çeşitli nedenlerle ortaya çıkan anlaşmazlık ve uyumsuzluk düzeyi Oltu MYO'ya göre daha düşüktür.

Araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri incelendiğinde, 5 yıllık bir geçmişi olan Oltu Meslek Yüksekokulunda görev yapan öğretim elemanlarının çoğunun genç ve işe yeni başlamış elemanlar olduğu görülmektedir. Gözlemlerimize göre; yakın bir geçmişe kadar üniversite öğrencisi veya işsiz olan öğretim elemanları, henüz bürokratik yapıya, bir otorite altında ve birlikte çalışmaya alışmamış, bu nedenle aslında problem

olamayacak pek çok konuda uyum sıkıntısı yaşamışlardır. Erzurum Meslek Yüksekokulu bu dönemi, yıllar önce atlattığından çatışma düzeyi daha düşüktür.

D. Erzurum ve Oltu Meslek Yüksekokullarında Anlaşmazlıklara Neden Olan Konular

Bir örgütte anlaşmazlıklara neden olabilecek konular olarak belirlenen sekiz maddeden, en çok birinci sırada gösterilme yüzdesi Tablo 13'te gösterilmiştir.

1. Erzurum ve Oltu Meslek Yüksekokullarında Genel Olarak Anlaşmazlık Nedenleri

Tablo 13'teki bulgulara göre, iki okulda "çıkar farklılıkları" % 40 oranında çatışma nedeni olarak birinci sırada gösterilmiştir. "Yöneticilerin farklı muamele yapmaları" % 15'le ikinci, "amaç farklılıkları" % 12,5 ile üçüncü sırada yer almıştır.

2. Erzurum ve Oltu Meslek Yüksekokullarının Karşılaştırılması

Anlaşmazlığa neden olan konular açısından iki okul arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. "Çıkar farklılıkları" konusu, Oltu MYO'da % 55 ile birinci sırada yer almaktadır. Bu madde, Erzurum MYO'da da birinci sırada yer almasına rağmen % 25 oranında kalmıştır. Oltu MYO'da % 10 oranlarıyla, "amaç farklılıkları", "ödül sistemindeki farklılıklar" ve "yöneticilerin farklı muamele yapmaları" gelmektedir. Erzurum MYO'da ise "yöneticilerin farklı muamele yapmaları" % 20 ile ikinci sırada, "amaç farklılıkları" ve "görev ve sorumlulukların açık olarak belirlenmemesi" konuları % 15 ile takip etmektedir.

Tablo 13: *Anlaşmazlık Nedenleri*

Konular	İki Okul (%)	Oltu MYO (%)	Erz. MYO (%)
Çıkar farklılıkları	40	55	25
Amaç farklılıkları	12,5	10	15
Mevki ve derece farklılıkları	2,5	0	5
Ödüllendirme sistemindeki farklılıklar	7,5	10	5
Kaynakların sınırlı olması	7,5	5	10
Yapılan işlerin birbirine bağımlı olması	5	5	5
Yöneticilerin farklı muamele yapmaları	15	10	20
Görev ve sorumlulukların açık olarak belirlenmemesi	10	5	15

E.Erzurum ve Oltu Meslek Yüksekokullarının Çatışmaları Çözümleme Yöntemleri İle İlgili Değerleme Sonuçları

1.Yönetici ve Amirin Tutumu

a.Yönetici ve Amirin Tutumu İle İlgili Genel Değerlendirme

“Çalıştığınız örgütte anlaşmazlık çıktığında yönetici ve amirinizin tutumu aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?” şeklindeki soruya verilen cevapların genel değerlendirme sonuçları Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14: Yönetici Ve Amirin Tutumu

Değişkenler	İki Okul (%)	Oltu MYO (%)	Erzurum MYO (%)
Mevcut anlaşmazlık hemen örtbas etmeye çalışır	5	10	0
İki taraf dinlendikten sonra bir çözüm bulmaya çalışır	60	60	60
Anlaşmazlıklara çözüm yolu aramada gecikir	20	20	20
Görmezlikten gelir	15	10	20

Tablo 14’teki bulgulara göre, iki okuldaki yönetici ve öğretim elemanlarının % 5’i, yöneticilerin mevcut anlaşmazlıkları hemen örtbas etmeye çalıştığı fikrini taşımaktadır. Yöneticilerin iki tarafı dinledikten sonra bir çözüm bulmaya çalışması konusu, üzerinde en çok uzlaşılan cevap. Ankete katılanların % 60’ı bu konuda hemfikir. Yönetici ve öğretim elemanlarının % 20’si yöneticilerin anlaşmazlıklara çözüm yolu aramada geciktiği kanaatini taşıırken, % 15’i anlaşmazlıkları görmezlikten geldiği şeklinde düşünce belirtiyor.

b. Yönetici ve Amirin Tutumu Konusunda İki Okulun Karşılaştırılması

Tablo: 14’teki bulgulara göre, Oltu MYO yönetici ve öğretim elemanlarının % 10’u, yöneticilerin mevcut anlaşmazlıkları hemen örtbas etmeye çalıştığı fikrini taşımaktayken, Erzurum MYO personelinin hiç biri bu fikri paylaşmamaktadır. Yöneticilerin iki tarafı dinledikten sonra bir çözüm bulmaya çalışması konusu, iki okul yönetici ve öğretim elemanları tarafından da % 60 oranında kabul görmüştür. İki okulda da yönetici ve öğretim elemanlarının % 20’si, yöneticilerin anlaşmazlıklara çözüm yolu aramada geciktiği düşüncesindedir. Yöneticilerin anlaşmazlıkları görmezlikten geldiği düşüncesi, Oltu MYO’da % 10 oranında kabul görülürken, Erzurum MYO’da bu oran % 20.

Bu sonuçlara göre, iki okulda da yöneticilerin, anlaşmazlıkları çözmek için iki tarafı da dinledikten sonra bir çözüm bulmaya çalıştığı ortaya çıkmaktadır.

2. Bireysel Tavır

a. Bireysel Tavır Konusunda Genel Değerlendirme

“Yaşadığınız veya karşılaştığınız bir anlaşmazlık sebebiyle kişilere karşı en yaygın tavrınız hangisine uymaktadır?” şeklindeki soruya verilen cevapların genel değerlendirme sonuçları Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15'teki bulgulara göre, iki okuldaki yönetici ve öğretim elemanlarının % 82,5'i, yaşadığı veya karşılaştığı bir anlaşmazlık sebebiyle kişilere karşı en yaygın tavır olarak, yüz yüze konuşmayı tercih etmektedir. Personelin % 15'i küsmeyi uygun görürken, % 2,5'i, anlaşmazlık durumunda işe geç gelme yolunu seçmektedir.

Buna göre, sorunun çözümünde önemli bir yaklaşım olan yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmaktadır.

Tablo15: *Bireysel Tavır*

Değişkenler	İki Okul (%)	Oltu MYO (%)	Erzurum MYO (%)
Küserim	15	10	20
Yüz yüze konuşurum	82,5	90	75
Arkasından şikayet ederim	0	0	0
Kavga ederim	0	0	0
İşe geç gelirim	2,5	0	5
Çalışma aletlerini kullanmada pek dikkatli olmam	0	0	0
Kavga ederim	0	0	0
Sevk alır hastaneye giderim	0	0	0

Arkasından şikayet etme, kavga etme, çalışma aletlerini kullanmada pek dikkatli olmama, işi yavaşlatma ve sevk alıp hastaneye gitme yolu hiçbir personel tarafından çözüm yolu olarak görülmemektedir.

b. Bireysel Tavır Konusunda İki Okulun Karşılaştırılması

Oltu MYO yönetici ve öğretim elemanlarının % 90'ı, yaşadığı veya karşılaştığı bir anlaşmazlık sebebiyle kişilere karşı en yaygın tavır olarak, yüz yüze konuşmayı tercih etmekteyken, bu oran Erzurum MYO'da % 75. Oltu MYO'da küserek tepkisini gösterenlerin oranı % 10 iken, Erzurum MYO'da bu oran % 20 olarak görülmektedir. Erzurum MYO'nun % 5'i, anlaşmazlık durumunda işe geç gelme yolunu seçerken, Oltu MYO'da bu yolu uygun gören yok.

V. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular çerçevesinde ulaşılan sonuçlar ve öneriler sıralanmıştır.

A. Sonuçlar

1. Erzurum ve Oltu Meslek Yüksekokullarında Uzlaşma ve Çatışma İle İlgili Sonuçlar

Bir örgütte çatışma yönetiminde başarı sağlanması için, çatışma kaynaklarının iyi teşhis edilmesi gerekir. Bütün tarafların tatmin edildiği bir

çözüm yolu ile işbirliği sağlanabilir. Bu amaçla yaptığımız araştırmadan elde ettiğimiz sonuçları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

1. Araştırmanın yapıldığı Oltu ve Erzurum meslek yüksekokullarında görevli yönetici ve öğretim elemanlarının en önemli çatışma kaynakları, *çalışma arkadaşları ve ast-üst arasındaki anlaşmazlıklar, ücret ve maaş durumları, örgüt imkanlarının adil dağıtılmaması, çeşitli sebeplere bağlı anlaşmazlık ve uyumsuzlukların giderilmesi ile ilgili kararlara katılmadır.*

2. İki okulda yaşanan çatışma düzeyi ($\bar{X}=2,336$) düşük çıkmıştır. Bu sonucun kaynağında bireylerin demografik özelliklerin benzeşiminin olduğu düşünülmektedir. Çünkü, araştırmaya katılan deneklere ait demografik özellikleri gösteren tablolar (Tablo 3,4,5,6,7,8) incelendiğinde; Meslek Yüksek okullarında görev yapan personelin yarısından çoğunun genç (25-34 yaş), çoğunluğu erkek (%87,5), genelde ilçe veya köylerde doğmuş (%55), yarısı lisans üstü eğitim yapmış ve çoğunluğu 1-4 yıldır (%52.5) aynı kurumda görev yapan kişiler olduğu görülecektir. Bu sonuçta bize demografik benzeşimin, (yaş, cinsiyet, doğum yeri, eğitim düzeyi, kıdem) sosyal ilişkilerde daha uyumlu bir iklim oluşturduğu ve bireyler arası çatışmaları asgari düzeye indirdiği sonucuna götürmektedir.

3. Yönetici ve çalışanların çatışmaları çözümlemede hangi yöntemi kullandığı da önem arz etmektedir. Öğretim elemanları, kendi aralarındaki çatışmaları yüz yüze görüşerek çözme yolunu tercih etmektedirler. Bu sonuç, kuramsal çerçevede sunduğumuz Çatışma Yönetimi ve Çözüm Yollarından "Uzlaşma" yöntemine denk düşmektedir. Bu yöntem, çatışmaya giren tarafların karşılıklı istek ve beklentilerinden taviz vererek her iki tarafında kabul ettiği bir noktada buluşmalarıdır. Bu bulgu personelin eğitim düzeyleri dikkate alındığında beklenen bir sonuçtur.

Yönetici kadro ve öğretim elemanları arasında vuku bulan çatışmaların çözümlenmesinde ise, tarafların üst yönetime müracaat ettikleri ve üst yönetimin de genellikle tarafları dinledikten sonra çözüm bulmaya çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, kuramsal çerçevede sunduğumuz Çatışma Yönetimi ve Çözüm Yollarından "Üstün Kararına Bırakma" yöntemine denk düşmektedir. Bu yöntem, hiyerarşik yapının egemen olduğu örgütlerde çatışmaya giren personelin üstün kararına müracaat etmesi ve çözümü ondan beklemesi durumudur. Üstün verdiği karar kesindir ve iki tarafın da uyması gerekir. Burada sorun değil çatışma ortadan kalkar. Böyle bir durum, içten içe gizli bir çatışmanın varlığının söz konusu olduğunu ifade eder.

2. Sonuçlar Açısından Erzurum ve Oltu Meslek Yüksekokullarının Karşılaştırılması

a. Çalışma arkadaşları ve ast-üst arasındaki anlaşmazlıklar konusunda Oltu MYO'nun çatışma düzeyi ($\bar{X}=4,350$), Erzurum MYO'ya göre ($\bar{X}=3,400$) daha yüksektir. Ücret ve maaş durumları konusunda ise Erzurum MYO'nun çatışma düzeyi ($\bar{X}=3,750$) Oltu MYO'ya göre ($X=2,550$) daha yüksektir. Bu

sonuç, daha önce bu okullarda örgüt kültürü ile ilgili olarak yaptığımız araştırmanın sonucu ile bağdaşım göstermektedir (Karcioğlu ve Yakupoğulları 2000). Yani, Oltu MYO'nun öğretim elemanları parasal değerlere daha az önem vermekte, ve Erzurum MYO'ya nazaran çatışma kaynağı olarak algılamamaktadır.

b. İki okulda da yaşanan çatışma düzeyi düşük olmasına rağmen bu düzey Erzurum MYO'da ($\bar{X}=2,252$) daha düşük, Oltu MYO'da ($\bar{X}=2,420$) daha yüksektir. Ancak arada istatistiki bakımdan manidar bir farklılık yoktur. Bu sonuç, 1992 yılında Atatürk Üniversitesi'nde yapılan benzer bir araştırmanın sonuçlarıyla uyumludur (Bayrak 1992).

c. İki meslek yüksekokulunda da, çalışanlar % 60 oranında yöneticilerin çatışmaları çözümlemeye iki tarafı da dinlediğini belirtirken, % 20 oranında çatışmaları çözümlemeye geciktirdiğini belirtmişlerdir. Bu bulgu da bize her iki okulda da çatışma çözümleme yöntemlerinin benzeşim arzettiğini göstermektedir.

B. Öneriler

1. Meslek yüksek okullarındaki uzlaşma ve çatışma durumları yöneticiler tarafından izlenmeli ve belirlenmeli, çatışma varsa iyi bir yönetimle örgüt açısından faydalı sonuçlar doğurması sağlanmalıdır.

2. Araştırma yapılan okullarda, akademik personelin çatışmaların çözümlenmesi ile ilgili kararlara katılmadıkları görülmektedir. Yöneticilerin, çatışmaların çözümünde akademik personelin kararlara katılabileceği bir ortam oluşturmaları faydalı olacaktır. 3. Yöneticilerin çalışanlara farklı muamele yapmamaları ve örgüt imkanlarını adil olarak dağıtmaları gerekmektedir. Diğer taraftan, ücret düzeylerinin düşük olmasının da bir kısım huzursuzluklara neden olduğu tespit edilmiştir. Ücret düzeylerinin yükseltilmesi, çatışmaların azaltılmasında önemli rol oynayacaktır.

4. Akademik personelin katıldığı, genel akademik kurul gibi toplantıların en az ayda bir yapılması ve personele problemlerini dile getirme imkanı verilmesi faydalı olacaktır.

5. Yönetici kadro ve öğretim elemanları arasında vuku bulan çatışmaların çözümlenmesinde ise, personelin de katkısıyla çatışma çözüm yollarından "Üstün Kararına Bırakma" yöntemi daha çok kullanılmaktadır. Böyle bir yöntemde sorun değil çatışma ortadan kalkar. Bu ise, içten içe gizli bir çatışmanın varlığının hala söz konusu olduğunu ifade eder. Sonuç şaşırtıcı değildir; çünkü, *otoriter kültür ortamlarına özgü hiyerarşik organizasyon yapılarında* bütün işlerde olduğu gibi, çatışmanın çözümü problemine de çare bulacak tek merci üst yönetimin olmasıdır. Bu noktada bizim önerimiz üst yönetimin daha bilimsel, daha etkin ve verimli olacak olan çatışma yönetimi tekniklerini kullanmalarıdır. Bunlar, çatışmanın kaynağına ve örgüt yapısına

göre, *problem çözme yaklaşımı; daha önemli amaçlar belirleme, yapısal değişiklikler yapma* gibi yöntemlerdir.

Summary: This study was performed to determine level, reasons and solutions of the organizational conflict, at Erzurum and Oltu Profession Training Colleges (PTC) of Atatürk University. Based on the data, even though the level of organizational conflict was low in both schools, its ratio at Oltu PTC was higher than that at Erzurum PTC. The reasons of the conflict may be listed as follows; disagreements between both colleagues and junior-senior, wages and salary conditions, and unequal distribution of organizational funds. In order to solve the problems, administrators prefer to take the opinion of both sides while individuals like to use the method of face to face conversation .

Kaynaklar

- Argyris, Chiris (1970). **Intervention Theory and Method**. Reading, Mass.:Addison Wesley.
- Baird, S.Lloyd, James E Post, John F. Mahon (1990). **Management: Functions and Responsibilities**. Harper and Row Publishers, Inc., N.Y.
- Barker, Jeffrey, Dean Tjosvold and Robert Andrews (1988). "Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers:A Field Study in a Matrix Organization." *Journal of Management Studies*. 25:2 March 1988
- Bayrak, Sabahat (1992). **Örgüt-Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum.
- Boulding, Kenneth (1962). **Conflict and Defense**. New York: Harper.
- Demircioğlu, A. Murat ve Tankut Centel (1995). **İş Hukuku**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dönmezer, Sulhi (1984). **Sosyoloji**. Ankara: Savaş Yayınları
- Dubrin, J.Andrew (1981). **Personel and Human Resource Management**. New York.
- Eren, Erol (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, Feyzullah (1989). **İşyeri Stresi ve Maden İşçileri Üzerinde Bir Saha Araştırması**. Erzurum: A.Ü.İİBF Yayın No:151.
- Eroğlu, Feyzullah (1998). **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin, Yücel (1993). **Stres ve Yönetim**. Ankara: TODAİE Yayınları. No.253
- Genç, Nurullah (1990). **Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin "Astların Motivasyonu" Açısından Değerlendirilmesi**. Basılmamış Doktora Tezi. Erzurum: Ata. Üni. İİBF.
- Genç, Nurullah ve Osman Demirdöğen (1994). **Yönetim El Kitabı**. Erzurum: Birey Yayınları.
- Genç, Nurullah (1999). **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**. İstanbul. Timaş Yayınları.

- Gill, Colin G. and Malcolm Warner (1979). "Managerial and Organizational Determinants of Industrial Conflict: The Chemical Industry Case." *The Journal of Management Studies*. February 1979.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum and Richard W. Woodman (1989). **Organizational Behavior**. West Publishing Company, New York.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (1999). **İnsan ve İnsanlar**. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kaldırımçı, Nurettin (1983). "Örgütsel Davranış Açısından Stres". *Erciyes Üni. İİBF Dergisi*, Sayı:5 Aralık 1983.
- Karasar, Niyazi (1998). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karcioğlu, Fatih ve Cafer Yakupoğulları (2000). "Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 14, Sayı: 1.
- Kılınç, Tanıl (1975). "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri". *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt: 14, Sayı: 1, Nisan 1975.
- Kılınç, Tanıl (1986). "Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetim". *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt: 15, Sayı: 1, Kasım 1986.
- Koçel, Tamer (1998). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Levinson, Harry (1971). "Conflicts that plague family businesses". *Harvard Business Review*. March-April 1971.
- Lewin, Kurt (1948). **Resolving Social Conflict**. New York: Harper.
- March, James G. and Herbert A. Simon (1989). **Organizations**. John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Middlemist, R.Dennis and Michael A.Hitt (1981). **Organizational Behavior Concepts**. Science Research Associates, Inc.
- Millins, J.Lauire (1989). **Management and Organizational Behavior**. 2nd Edition, Pitman Publishing, U.K.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel (1996). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: A.Ü. ESAV Yayınları.
- Randolph, W.Alan (1985). **Understanding and Managing Organizational Behavior**. Illinois.
- Robins, P.Stephen (1977). **Örgütsel Çatışmanın Yönetimi: Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım**. İzmir. (Çeviren: B.A.Himmetoğlu ve A.Genç), Ege Üni. İTBF.
- Schein, Edgar H. (1996). "Culture; The Missing Concept in Organization Studies" *Administrative Science Quarterly* 41:229-240.
- Smith, Karl U., William M. Smith (1985). **The Behavior of Man: An Indruduction to Psychology**. Halt Rinehart and Winson, Inc.
- Steers, Richard M. (1991). **Introduction to Organizational Behavior**. Harper Collins Publisher, pp.514.
- Stoner, James A.F. (1978). **Management**. Prentice-Hall, Inc.,Englewood Cliffs. N.J.1978.

- Şimşek, Şerif (1978). **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**. Erzurum: Ata. Üni. Yayınları. No.539
- Şimşek, Şerif (1999). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şişman, Mehmet (1994). **Örgüt Kültürü**. Eskişehir: A.Ü. Eğitim Fak. Yay. No:39.
- Taymaz, Haydar (1989). **Uygulamalı Okul Yönetimi**, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi yayınları No:166.
- Wall, James A., Ronda Roberts Callister (1995). "Conflict and Its Management." *Journal of Management* 1995, vol.21, No.3.
- Williams, J. Clifton (1978). **Human Behavior in Organizations**. South-Western Publishing Co.
- Xie, Jinhong, X.Michael Song and Anne Stringfellow (1998). "Interfunctional Conflict, Conflict Resolution Styles, and New Product Success: A Four-Culture Comparison" *Management Science* Vol.44, No.12, Part 2 of December 1998.

EK-1
İKİ OKULUN, BAŞLICA ÇATIŞMA VE UZLAŞMA DURUMLARI
(ERZURUM_OLTU?)
BİRİNCİ BÖLÜM

	<u>\bar{X}</u>	<u>St.S.</u>
1- Çalışma arkadaşlarınızla sizin aranızda amaçlar bakımından hangi ölçüde anlaşmazlık vardır?	2,475	1,132
2- Çalıştığınız örgüt amaçlarıyla sizin amaçlarınız arasında hangi ölçüde anlaşmazlık vardır?	2,175	1,152
3- İşyerindeki çalışma arkadaşları veya ast ve üst arasındaki anlaşmazlıklar size göre hangi derecede önemlidir?	3,875	1,223
4- Çalıştığınız işyerindeki görev ve sorumluluklarınız ne derece belirlidir?	2,225	1,073
5- Çalıştığınız işyerinde göreviniz dışında başka işler yaptırılıyor mu?	1,625	0,978
6- Size göre ücret ve maaş durumu anlaşmazlıklarda ne derecede önemlidir?	3,150	1,350
7- İşyerinde ücret veya maaş dışındaki örgüt imkanlarının dağıtılmasında ne ölçüde adil davranılmaktadır?	3,025	1,290
8- Çalıştığınız örgütte benzer durumda olanlar arasında yöneticiler tarafından ayırım yapılma durumu hangi seviyededir?	2,425	1,217
9- Yöneticilerinizle istediğiniz zaman görüşme ve konuşma imkanınız var mı?	1,975	1,025
10- Öğretim elemanı, idari personel ve diğer çalışanlar arasında ilişki ve görüşme imkanı ne derecede vardır?	2,050	1,036
11- Yaptığınız işi ne derece seviyorsunuz?	1,575	0,780
12- Bu örgütte çalışıyor olmaktan dolayı ne derece memnunsunuz?	2,025	0,973
13- Çalışma arkadaşlarınız arasında dini ve siyasi görüş farklılıkları ne derecede önemlidir?	1,675	0,944
14- Size göre bu örgütte çeşitli seviyelerde çalışan personelin öncelikle Erzurumlu olması ne derecede önemlidir?	2,300	3,267
15- Çalıştığınız örgütte çeşitli sebeplere bağlı olarak ortaya çıkan anlaşmazlık ve uyumsuzluk durumu nedir?	2,700	1,114
16- Anlaşmazlıkları çözümleme ile ilgili kararlara ne ölçüde katılıyorsunuz?	2,700	1,304
17- Örgütte sizinle ilgili bir anlaşmazlık ve uyumsuzluk çıktığı zaman bunun giderilmesi için ne ölçüde çaba gösterirsiniz?	1,750	1,080

İKİNCİ BÖLÜM

	\bar{X}	St.S.
1- Yaş Grubunuz: 18-24() 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55'den yukarı ()	2,600	0,871
2-Cinsiyetiniz.: Erkek() Kadın ().....	1,125	0,334
3-Doğduğunuz yer: İl () İlçe () Köy ()	1,825	0,843
4-Öğrenim Durumunuz:Yüksekokul veya fakülte () Yüksek lisans () Doktora ()	1,825	0,930
5-Okuldaki Göreviniz: Öğretim elemanı () Yönetici ()	1,225	0,422
6-Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz?1-4 yıl () 5-9 yıl () 0-14 yıl () 15-19 yıl () 20 yıldan fazla ()	1,775	0,999

7- Anlaşmazlıklara neden olan bazı konular aşağıda sayılmıştır. Bunlardan en çok anlaşmazlık doğuranları önem derecesine göre 1,2,3.. 8 numaraları vererek sıralayınız.

	\bar{X}	St.S.
Çıkar farklılıkları.....().....	3,325	2,63
Amaç farklılıkları..... ().....	3,650	2,069
Mevki ve derece farklılıkları..... ()	4,175	1,692
Ödüllendirme sistemindeki farklılıklar.....().....	5,075	2,291
Kaynakların sınırlı olması..... ()	4,825	2,123
Yapılan işlerin birbirine bağımlı olması	5,625	1,876
Yöneticilerin farklı muamele yapmaları..... ().....	5,000	2,511
Görev ve sorumlulukların açık olarak belirlenmemesi..... ().....	4,325	2,324
8-Çalıştığınız örgütte anlaşmazlık çıktığında yönetici ve amirinizin tutumu aşağıdakilerden hangisine uymaktadır? Birini işaretleyiniz. (Cevapların yüzdesi alınmıştır)		

	İki okul (%)	Ölütü MYO(%)	Erz.MYO(%)
Mevcut anlaşmazlıkları hemen örtbas etmeye çalışır. ()	5	10	0
İki taraf dinlendikten sonra bir çözüm bulmaya çalışır. ()	60	60	60
Anlaşmazlıklara çözüm yolu aramada gecikir. ()	20	20	20
Görmezlikten gelir..... ()	15	10	20

9-Yaşadığınız veya karşılaştığınız bir anlaşmazlık sebebiyle kişilere karşı en yaygın tavrınız hangisine uymaktadır? Birini işaretleyiniz. (Cevapların yüzdesi alınmıştır)

	İki okul (%)	Ölütü MYO(%)	Erz.MYO(%)
Küserim..... ()	15	10	20
Yüzyüze konuşurum..... ()	82,5	90	75
Arkasından şikayet ederim..... ()	0	0	0
Kavga ederim..... ()	0	0	0
İşe geç gelirim..... ()	2,5	0	5
Çalışma aletlerini kullanmada			
pek dikkatli olmam..... ()	0	0	0
İşi yavaşlatırım..... ()	0	0	0
Sevk alır hastaneye giderim..... () ..	0	0	0