

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMADA BİREYSEL
FARKLILIKLARIN ÖNEMİ VE HAVA
TRAFİK KONTROLÖRLERİ İLE PİLOTLAR
ÜZERİNDE BUNA İLİŞKİN BİR UYGULAMA
ÇALIŞMASI**

Selmin AKBAS
(Yüksek Lisans Tezi)
Ağustos 2001

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMADA BİREYSEL FARKLILIKLARIN ÖNEMİ VE HAVA
TRAFİK KONTROLÖRLERİ İLE PİLOTLAR ÜZERİNDE BUNA İLİŞKİN BİR
UYGULAMA ÇALIŞMASI**

Selmin AKBAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Çiğdem KIREL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2001

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMADA BİREYSEL FARKLILIKLARIN ÖNEMİ VE HAVA TRAFİK KONTROLÖRLERİ İLE PİLOTLAR ÜZERİNDE BUNA İLİŞKİN BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI

Selmin AKBAŞ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2001

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Çiğdem KIREL

Çatışma, örgütlerin verimli bir şekilde işlerini yürütebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla çatışmaya yol açan nedenlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Ancak çatışmaların kaynağı oldukça çok çeşitlilik göstermektedir. Bu kaynaklardan bir tanesi de; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, bireye bağlı olan kişilerin sayısı, çalışma süresi, yetenekler ve kişilik gibi bireysel farklılık yaratan değişkenlerin sebep olduğu çatışmalardır.

Birinci bölümde, çatışma kavramı, çatışma türleri ve çatışmanın nedenleri, çatışmanın örgütler için faydalı ve zararlı yönleri anlatılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, bireysel farklılık kavramı, bireysel farklılık yaratan değişkenler üzerinde durulmuş ve bu değişkenlerin örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarına olan olumsuz etkileri incelenerek çatışma ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, çatışmaların sonuçları ve çatışma yönetimi gereksinimi ile çatışma yönetimi konularına girilerek, çatışma kaynağı olarak kabul edilen bireysel farklılık yaratan değişkenlerin neden olabileceği çatışmaların yönetiminin neden önemli olduğu anlatılmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, örgütsel çatışmada bireysel farklılıkların nasıl bir rol oynadığının belirlenmesi amacıyla hava trafik kontrolörleri ve pilotlar üzerinde yapılan bir anket çalışmasının analizi yer almaktadır.

Sonuç ve öneriler kısmında ise bireysel farklılık yaratan değişkenlerin genellikle çatışmalara kaynak oluşturduğu sonucuna varılarak, başta problem çözme yaklaşımı kullanılarak, birkaç çözüm önerisi getirilmiştir.

ABSTRACT

IMPORTANCE OF INDIVIDUAL DIFFERENCES IN ORGANIZATIONAL CONFLICT AND IT'S IMPLEMENTATION ON AIR TRAFFIC CONTROLLERS AND PILOTS

Conflict plays an important role in carrying out productivity in organizations. Therefore, it is required to find out reasons causing organizational conflict. However, there are so many different sources of conflict. One of them is due to the factors creating individual differences like age, gender, marital status, education, number of dependents, tenure, abilities and personality.

The first chapter of this study introduces the definition of conflict, its types and causes, as well as, positive and negative impacts for organizations.

The second chapter emphasizes the concept of individual difference and factors creating individual difference. Negative effects of these factors on individual's behaviors in organizations are also analyzed and they are attempted to relate with conflict.

In the third chapter, outcomes of conflict and necessity of conflict management are pointed out and the importance of the conflict management in solution of conflicts based on individual differences is discussed.

The fourth chapter analyzes the importance of individual differences in organizational conflict on air traffic controllers and pilots.

The conclusion shows that factors creating an individual difference lead to conflict and possible solutions are proposed using problem solution approach.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Selmin AKBAŞ'ın "Örgütsel Çatışmada Bireysel Farklılıkların Önemi ve Hava Trafik Kontrolörleri İle Pilotlar Üzerinde Buna İlişkin Bir Uygulama Çalışması" başlıklı tezi 13 Eylül 2001 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim** dalında, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr. Çiğdem KIREL

Üye : Yrd.Doç.Dr. Öznur USANMAZ

Üye : Yrd.Doç.Dr. Hakan OKTAL

Prof.Dr. Çiğdem Zühtü ALTAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE TÜRLERİ

1. ÇATIŞMA KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	2
2. ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	4
2.1. Bireysel Çatışma.....	4
2.1.1. Hayal Kırıklığının Doğurduğu Bireysel Çatışma.....	5
2.1.2. Amaç Çatışması.....	5
2.1.2.1. Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması.....	5
2.1.2.2. Kaçınma-Kaçınma Çatışması.....	5
2.1.2.3. Yaklaşma-Kaçınma Çatışması.....	6
2.2. Bireyler Arası Çatışma.....	7
2.3. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	7
2.4. Grup İçi Çatışma.....	9
2.5. Gruplar Arası Çatışma.....	9
2.6. Örgütsel Çatışma.....	12
3. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ.....	13
3.1. Çatışma Süreci.....	13
3.1.1. Potansiyel Zıtlıklar ve Uyuşmazlık.....	14
3.1.2. Kavrama ve Kişiselleştirme.....	19
3.1.3. Amaçlar.....	20
3.1.4. Davranış.....	22
3.1.5. Sonuçlar.....	23
3.1.5.1. Olumlu Güç Olarak Çatışma (İşlevsel Sonuçlar).....	24
3.1.5.2. Olumsuz Güç Olarak Çatışma (İşlevsel Olmayan Sonuçlar).....	24

İKİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL FARKLILIKLARIN ÇATIŞMA İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ

1. BİREYSEL FARKLILIK KAVRAMI.....	26
2. BİREYSEL FARKLILIK YARATAN DEĞİŞKENLER.....	26
2.1. Biyografik Karakteristikler.....	26
2.1.1. Yaş.....	27
2.1.2. Cinsiyet.....	28
2.1.3. Medeni Durum.....	30
2.1.4. Eğitim.....	33
2.1.5. Bireye Bağlı Olan Kişilerin Sayısı.....	34
2.1.6. Çalışma Süresi.....	35
2.2. Yetenekler.....	36
2.2.1. Fiziksel Yetenekler.....	37
2.2.2. Zihinsel Yetenekler.....	38
2.3. Kişilik.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1. ÇATIŞMA YÖNETİMİNE GİRİŞ.....	42
2. ÇATIŞMALARIN SONUÇLARI.....	42
3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ GEREKSİNİMİ.....	45
3.1. Çatışma ile Başa Çıkma Yöntemleri.....	47
3.1.1. Luthans'ın Çatışma ile Başa Çıkma Yöntemleri.....	47
3.1.1.1. Kazanma-Kaybetme Yaklaşımı.....	47
3.1.1.2. Kazanma-Kazanma Yaklaşımı.....	48
3.1.1.3. Kaybetme-Kaybetme Yaklaşımı.....	49
3.1.2. Diğer Çatışma ile Başa Çıkma Yöntemleri.....	50
3.1.2.1. Bireyler Arası Çatışmaların Yönetimi.....	50
3.1.2.2. Örgütsel (Birey-Grup, Grup-Grup) Çatışmaların Yönetimi.....	51

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA ÇALIŞMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	58
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	59
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	59
4. HİPOTEZLER VE SINIRLILIKLAR.....	61
5. SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE YORUMU.....	62

6. HİPOTEZLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE YORUMLANMASI.....	72
SONUÇ VE ÖNERİLER	77
EKLER	80
KAYNAKÇA.....	120

TABLULAR LİSTESİ

TABLO	<u>Sayfa</u>
1. Cinsiyete Göre Yüzde Dağılımı	62
2. Yaşa Göre Yüzde Dağılımı	63
3. Medeni Duruma Göre Yüzde Dağılımı.....	63
4. Bağlı Birey Sayısına Göre Yüzde Dağılımı.....	64
5. Eğitim Durumuna Göre Yüzde Dağılımı.....	64
6. Değiştirilen İş Yeri Sayısına Göre Yüzde Dağılımı	65
7. Çalışma Süresine Göre Yüzde Dağılımı	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	Sayfa
1. Sherif'in Gerçekçi Grup Çatışması Teorisi.....	11
2. Çatışma Sürecinin Görünümü	13
3. Çatışma Yönetimi Amaçlarının Boyutları	20
4. Çatışma Yoğunluk Süreci	23
5. İş-Aile Çatışma Modeli.....	31

GİRİŞ

Çatışma; yaşanan ortamlarda sürekli karşılaşılan bir olgudur. Bunu tamamen engellemek mümkün değildir. Ancak doğru bir şekilde yönetilirse örgüt açısından verimli sonuçlara ulaşılabilir. Bunun sağlanabilmesi için de problemin kaynağına inilmesi gerekmektedir. İşte bu noktada çatışmaların kaynaklarından biri olarak kabul edilebilecek yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, bireye bağlı olan kişilerin sayısı, çalışma süresi, yetenekler ve kişilik gibi bireysel farklılık yaratan değişkenler ele alınarak özellikle bu konu üzerinde yoğunlaşmaya çalışılmıştır. Örgütü oluşturan her bireye özgü olan bu değişkenlerin sebep olduğu çatışmalar ya da anlaşmazlıkların varlığını ortaya çıkarmak ve bunlara çeşitli çözüm yolları türetmek sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak açısından önemlidir.

Bireysel farklılık yaratan değişkenlerin kaynak olabileceği çatışmaların varlığının tespiti için araştırmada hava trafik kontrolörleri ve pilotlar seçilmiştir. Yaptıkları iş açısından çok önemlilik arz eden her iki meslek grubuna ait çalışanların böyle bir çatışma yaşamaları oldukça ciddi sonuçlar doğurabilir. Zaten çok stresli olan bu mesleklerde çalışan bireylerin üzerine, bu çatışmaların neden olduğu gerilimin de yüklenmesi; havacılıkta emniyeti riske sokabilir. Bu nedenle her iki meslek grubuna ait çalışanların davranışlarını etkileyen, bireysel farklılık yaratan değişkenlerin neden olduğu çatışmaların varlığının ortaya çıkarılması; verimli örgüt yapılarının sağlanması açısından önemlidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE TÜRLERİ

1. ÇATIŞMA KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Birey olarak insanın kendisi ve çevresi ile kurduğu iletişim ilişkileri belirli bir neden-sonuç ilişkisi içinde işlenir. Diğer bir anlatımla insanın kişisel düzeyde karşılaştığı iletişim sorunları çevresi ile kurduğu iletişim ilişkilerinde de sorunlarla karşılaşmasına neden olurken, diğer yandan çevresi ile olan iletişim sorunları da kişisel iletişimde belirli sorunlarla karşılaşmasına neden olabilmektedir. Kısaca, insanın kendisi ve çevresi ile iletişiminde söz konusu iki boyutta doğan sorunlar birbirlerini zincirleme olarak etkileme özelliği göstermektedir. Bu tür sorunların çözümünde ise bu zincirleme etkileşim süreçlerinin tanınması gerekmektedir¹. Hava trafik kontrolörleri ve pilotlar aynı insan destek çevresini ve çevresel koşulları paylaşırlar. Birinin kontrol ettiği ya da yönettiği hava sahasını diğeri kullanmaktadır. Dolayısıyla insanlar arasında yoğun bir etkileşim vardır ve her iki bölümün de birlikte çalışması gerekmektedir².

Çatışma, genel olarak ortaya çıkış sebeplerinin farklılığı ve oluşumu veya işleyişi açısından değişik türlerinin olması nedeniyle zor tanımlanan kavramlardandır. Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya kolay benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çatışması yatar. Kişinin kendi dünyasında çatışma yaratması ve içsel çatışma ile karşı karşıya kalması söz konusu olabilir. Belirli bir zaman dilimi içerisinde bireysel açıdan birbirleriyle çatışan amaçlar çıkabilir. Bu davranış, amaçlardan birisini tercih edememe veya istememenin bir sonucudur. Benzer şekilde bir grup içinde arzu edilen sonuç konusunda çatışma doğabilir. Bu tür bir çatışmanın temelinde hoşlanmama ve kabul etmeme yatar³. Çatışmanın olup olmadığı taraflar tarafından algılanmaya bağlıdır. Eğer bir çatışmanın kimse farkında değilse, genelde çatışmanın olmadığı konusunda fikir birliğine varılır. Çatışma yaratabilecek bir durum olsa bile grup üyeleri tarafından algılanmadıkça

¹ Murat Barkan, "Bir Yöneltil İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi," *Kurgu Dergisi*, Sayı no 9: 11-34, (1991), s.14.

² Rod Baldwin ve Margaret Schaffer, "Tracing the Human Factor," *ATM Dergisi*, Mart-Nisan 1994, s.28.

³ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış* (Birinci basım. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996), s.115.

çatışma ortaya çıkmaz. Sonuç olarak bir çatışma olması onun algılanmasına bağlıdır. Çatışmada bir mücadele veya tarafların karşı karşıya gelmesi söz konusudur. Birbirine zıt veya uygun olmayan sonuçların ilişkileri etkilemesi de çatışmaları ortaya çıkarır. Çatışma bireyler, gruplar, bir bütün olarak örgütler ve aralarında meydana gelebilir⁴. Tanımlar arasındaki farklılıklar, amaç etrafında ve çatışmanın sadece açık davranışlarla sınırlı olup olmadığı etrafında odaklaşır. Amaç konusunda, engel olma davranışının belirlenmiş bir davranış mı olduğu ya da tesadüfi ortamların bir sonucu olarak mı çıktığı tartışmalıdır. Çatışmanın sadece açık davranışları mı ifade ettiği sorulursa, bazı tanımlarda çatışmanın varlığı için açık bir savaş ya da açık tartışma işaretleri gerekmektedir. Aşağıda yer alan çatışma tanımı farkına varma (algılama), muhalefet, kıtlık ve engellemeyi kabul etmektedir. Ayrıca çatışmanın gizli ya da açık düzeyde var olabilecek kararlaştırılmış bir faaliyet olduğu varsayılmaktadır. Çatışmayı, şöyle bir süreç olarak tanımlayabiliriz: Çatışma, B'nin çabalarını etkisizleştirmek için A tarafından yapılan amaçlı bir çabadır; A, B'nin amaçlarına ulaşmasını ve çıkarlarını önlemek için herhangi bir engelleme davranışı gösterir⁵.

İyi yönlendirilirse, bir organizasyonda çatışmanın örgütsel başarıyı arttırmada önemli yerinin olduğunu kabul etmek mümkündür. Bu görüşe göre, çatışma veya işletme için istenmeyen türden etkileşimler, örgütsel değişimin nedeni olabilir. Eğer örgütsel çatışma olmazsa, yapısal bir durgunluk ortaya çıkar. İşletmede örgütsel hareketin azalması kişilerin yönetici yeteneklerinin genişlemesinin yavaşlamasına, yaratıcılığın zaman içinde yok olmasına yol açabilir. Ancak çatışmanın bir yönetim aracı olarak kullanılması için kontrol altında tutulması ve planlanması gerekir. Eğer çatışma yeteri kadar kontrol altında tutulur ve bir süreç içinde gerçekleşirse yönetsel etkinliğin planlanması mümkün olacaktır. Çatışmanın kontrolsüz olması veya sürekli olarak bir grup işgörenin çatışma ajanı gibi davranması halinde çatışma, istenmeyen kişileri yaratabileceği gibi, zamanla uyumsuzluğu yöntem haline getiren bireylerin yol açtığı kişilik farklılıklarının da ortaya çıkmasına yol açacaktır⁶. Dolayısıyla bir örgütte kontrol altındaki çatışmanın varlığı, örgütün gelişmesine neden olabilirken, olumsuz çatışma örgütün gerilemesine ve zarar etmesine neden olacaktır.

⁴ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış** (Eskişehir: ETAM A.Ş., 1996), s.311.

⁵ Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk. (Birinci basım. Eskişehir: ETAM A.Ş., 1994), s.220.

⁶ Erdoğan, a.g.e., s.159.

2. ÇATIŞMA TÜRLERİ

2.1. Bireysel Çatışma

Bireysel çatışma, bireysel karar verme süreçlerinde ortaya çıkar. Bu çatışmanın başlangıç nedenlerini başlıca şu üç ana başlık altında toplamak olasıdır; “kabul edilmeme”, “karşılaştırılmama” ve “belirsizlik”tir.

Kabul edilememe durumunda birey, her eylem seçeneğine bağlı sonuçların olasılık dağılımını bilmektedir. Yani karar verip eylemi gerçekleştirdiği takdirde sonucun ne olabileceği konusunda bir takım bilgilere sahiptir.

Karşılaştırılmama durumunda, birey sonuçların olasılık dağılımını bilmekte ama en çok tercih edilen seçeneği bulup çıkaramamaktadır, yani eyleme karar verip gerçekleştirdiği zaman sonucun ne olacağını bilememektedir.

Belirsizlik durumunda birey davranış seçenekleriyle sonuçlarına ilişkin olasılık dağılımını, yani eylemi gerçekleştirdiğinde nasıl bir sonuç alabileceğini bilememektedir

Bu durumların hepsinde de çatışma söz konusudur. Ancak değişen, çatışmanın şiddetidir. Bireyin yaşadığı çatışma, daha çok insanın kişisel yapısındaki bir tür iç hesaplaşmadır. Zaman ögesinin de çatışmanın şiddetini arttırıcı bir etki yarattığı bilinmelidir. Bu çatışma türü, “kararsızlık karşısında zaman baskısıyla telaşlanma” olarak adlandırılabilir⁷.

Bireysel çatışma, kavramsal çatışma veya bireysel amaçların uyumsuzluğundan doğan çatışma olarak da adlandırılabilir. Birey için kavramsal çatışma, farklı amaçların ortaya çıkması halinde söz konusu olur. Bireysel çatışma pozitif sonuç sağlayabileceği gibi negatif sonuç da sağlayabilir veya her ikisini de birlikte ortaya çıkarabilir. Bu çatışmalar değişik biçimlerde ortaya çıkar. Kişi için çatışmayı hayal kırıklığı veya ulaşmak istediği amaçlar veya üstlendiği roller doğurur⁸.

⁷ Barkan, a.g.e., s.15.

⁸ Erdoğan, a.g.e., s.148.

2.1.1. Hayal Kırıklığının Doğurduğu Bireysel Çatışma

Hayal kırıklığı, bireyin yönlendirilmiş ve planlanmış ihtiyaçlarının kendi bilgi ve isteği dışında engellenmesi halinde ortaya çıkar. Amacına ulaşması, bireyin iç dünyasından kaynaklanan psikolojik veya dış (sosyal, teknik) engellerce önlenirse ortaya hayal kırıklığı çıkmaktadır.

Hayal kırıklığı, normalde kişinin savunma mekanizmalarını harekete geçirir. Bu tür çatışmaların ilk incelendiği dönemde sonucun saldırganlık olacağı düşünülmüştür. Zamanla saldırganlığın, hayal kırıklığına bağlı çatışmanın sonuçlarından sadece birisi olduğu, bunun dışında savunma davranışlarının da olduğu görülmüştür. Bunlar; bireyde saldırganlık, isteklerinden vazgeçme, kayıtsız kalma ve başka ihtiyaçlara yönelme gibi davranışlardır.

2.1.2. Amaç Çatışması

Çatışmanın bir diğer kaynağı hem olumlu, hem olumsuz yönleri olan bir hedefdir. Hayal kırıklığı amacın önünde bir engel varken ortaya çıkar. Buna karşılık amaç çatışmasında iki veya daha çok sonuçlu istek ve kişiyi yönlendiren güdü birbirini engeller. Üç tür amaç çatışması vardır;

2.1.2.1. Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması

Bireyler iki veya daha fazla olumlu amaç arasında bir seçim yapmak istediğinde ortaya çıkan bir çatışmadır⁹. Birey bir sorunla karşılaştığında, sorunun çözümüne ilişkin birden çok ve birbirine eşit değerde yol veya bilgiye sahipse, hangisini seçeceğini şaşırır. Sahip olduğu bilgiye, tutuma aykırı bir davranışta bulunmamak için harekete geçemez. Örneğin iki çekici iş seçeneğinden birini seçmek zorunda kalmak. Bu tür amaç çatışması örgütsel davranışta en az etkili olanıdır.

2.1.2.2. Kaçınma-Kaçınma Çatışması

Bu çatışmada, aynı anda iki nesneden veya durumdan kaçınma ve bunlardan uzak kalma hali söz konusudur. Ancak ferdin bunlardan birini –hiç istemese bile- tercih etme zorunluluğu vardır. Örneğin, işsiz kalmak korkusuyla hiç sevmediği bir işte çalışmak zorunluluğunu hisseden kişi, bu tip çatışma halini yaşamaktadır.

⁹ Fred Luthans, **Organizational Behavior** (Altıncı basım. New York: McGraw-Hill, 1992), s.370.

2.1.2.3. Yaklaşma-Kaçınma Çatışması

Bu durumda ise, aynı anda hem istenmesi, hem de istenmemesi gibi çelişkili bir durum söz konusu olmaktadır¹⁰. Örneğin yükseklik korkusu bulunan bir kişinin pilotluk mesleğini yapmak istemesi böyle bir çatışma halini yansıtır.

Normalde örgütsel amaçların örgüttekiler için hem olumlu hem olumsuz yönleri vardır. Buna göre, örgüt amaçları kişi içinde çatışma yaratabilir ve yaklaşmanın kaçınmaya eşit olduğu noktaya gelinebilir.

Eğilimleri benzer olmayan insanlar değişik amaçlara göre davranışsal farklılıklar gösterebilirler, ama genelde uzun bir zaman dilimi içerisinde belli bir örgütsel amacın olumlu yönlerinin olumsuzlardan daha fazla olduğu kabul edilir. Kişi amaca yaklaştıkça olumsuz yönler belirginleşir ve bir noktada birey ileri gitmekten vazgeçer veya tereddüt eder. Örneğin uzun vadeli planlama ile ilgili yöneticilerin, gelecek için geliştirdikleri plana güveni tamdır. Ancak planı uygulama zamanı yaklaştıkça, olumsuz sonuçlar planlama çalışmasının başlangıcından daha belirgin hale gelirler. Bu durumdaki yönetici, yaklaşmanın uzaklaşmaya eşit olduğu noktaya gelebilir. Sonuçta, büyük oranda iç çatışma ve stresten kaynaklanan kararsızlık ortaya çıkabilir.

Belirtilen üç tip amaç çatışmasının da zaman zaman örgüte faydalı olduğu düşünülür. Yaklaşma-yaklaşma çatışması kişi için stres kaynağı olabilir ama aslında iyi bir durumu temsil eder. Yaklaşma-kaçınma çatışması dikkatli planlamayı ve olumlu olumsuz sonuçların tahminini gerektirebilir. Kaçınma-kaçınma çatışması da yararlı olarak görülebilir ve bu tür çatışma kişinin çatışmaya sebep olan problemi daha dikkatli değerlemesini zorunlu hale getirebilir. Yaklaşma-yaklaşma çatışması dışında kalanlar yöneticiler için daha önemlidir. Özellikle bireysel ve örgütsel amaçlar arasında uyum sağlamak isteyen yöneticiler yaklaşma-yaklaşma çatışmasının dışında kalanlarla yakından ilgilenmek zorundadırlar¹¹. Yaklaşma-yaklaşma çatışması gerilime neden olmakla beraber, iki olumlu amaçtan en iyisini bulmaya yönlendirmesi, bireyin yer aldığı örgüt açısından yararlı olabilmektedir. Ancak yöneticiler, örgütsel amaçlardan kaynaklanan ve bireyleri gerilime ve çatışmaya yönelten diğer amaç çatışması türlerinden kaynaklanan sorunları çözümlenmek ve gözden geçirmek için harekete geçerler. Bu da örgütün sağlıklı bir yapıya kavuşturulması için gerekli bir davranıştır.

¹⁰ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri* (İkinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1995), s.52.

¹¹ Luthans, a.g.e., s.375-376.

2.2. Bireyler Arası Çatışma

Çatışmaların en önemli biçimlerinden birisi olan bireyler arası çatışma; birbirleriyle etkileşimde bulunan iki ya da daha fazla birey arasındaki çatışmaları ifade eder ve en geniş anlamıyla; “bireylerin amaçları, planları ve davranış biçimleri üzerindeki anlaşmazlıkları ve öfke, güvensizlik, korku, reddetme, gücenme vb. gibi olumsuz duyguları kapsamına alan duygusal sorunları” içerecek şekilde tanımlanabilir.

Bireyler arası çatışmalar genel olarak rekabetçi ve ayırıcı olmak üzere ikiye ayrılabilir. Rekabetçi çatışmalar, taraflardan birisinin, diğerinin kaybı bahasına rekabeti kazanması sonucu ortaya çıkar ve bu gibi durumlarda tarafların ilişkileri bir dizi kural ile belirlenmiştir. Başka bir ifade ile, taraflar karşılıklı olarak birbiriyle çelişen amaçlarına ulaşmaya çabalarlar ve bu esnada aradaki zıtlığı azaltmak ya da ortadan kaldırmaktan çok galip gelmeye önem verirler. Yine, taraflardan her birinin faaliyetleri, başarılı sonuçlara götürme olasılığına dayanan kriterler kullanır. Sonucun her iki tarafça açık bir şekilde anlaşılmasıyla da rekabet sona erer. Ayırıcı çatışmada ise, tarafların kazanma ile ilgilenmesi ve yine karşılıklı olarak kabul edilebilecek bir dizi kuralı izlemesi söz konusu değildir. Buna karşılık her bir taraf, karşı tarafı güçten düşürmeye, bozguna uğratmaya, kaçtırmaya ya da yok etmeye çalışır. Bu amaçlarla kullanılan her yol ve yöntem doğru sayılır ve bir gerilim, korku ya da öfke atmosferi hüküm sürer. Ayırıcı çatışmanın uç durumlarında, taraflar akılcı davranışı terkederek, belirtilen amaçlara ulaşmayı mümkün kılacak herhangi bir tarzda davranabilirler¹². Bu tür çatışmalar, toplumsal yaşam içinde arkadaşlık guruplarındaki çeşitli anlaşmazlıklar, biçimsel örgütler içerisindeki bireysel mücadeleler gibi pek çok durumda ortaya çıkabilmektedir. Bununla beraber çatışma olayı her zaman açık bir mücadele ya da davranış şeklinde olmayabilir.

2.3. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

İnsanlar, birbirleriyle etkileşebilmek için başkalarının davranışını şu ya da bu biçimde önceden tahmin edebilmelidirler. Rol, sosyal sistemde bu işlevi yerine getirir.

Böylece rol, bireyin diğer bireylerle ilgili davranışlarında beklenen hareket kalıplarını ifade eder. Rol statünün dinamik yönü olarak görülmelidir¹³. Rol çatışması

¹² Erdal Tekarslan ve diğerleri, *Sosyalpsikoloji* (İstanbul: Filiz Kitabevi, 1989), s.213.

¹³ Ayn, s.36.

ise, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, rol gereklerinden birisine diğerlerine oranla daha fazla uymasındır. Bu tanımda, bireyin birden fazla rolü aynı anda üstlenmesi ve bu rollerin gerektirdiği davranışlardan birisini ön plana alması rol çatışması olarak görülmektedir. Fakat rol çatışması sadece bireyin aynı anda birden fazla rol davranışını gerçekleştirdiği durumda karşımıza çıkmaz birey rol uyumsuzluğu, kişinin rolü veya davranış düzlemini benimsememesi durumunda ortaya çıkabilir¹⁴. Rol çatışmaları bireysel olarak yaşandığı gibi toplum tarafından da teşvik edilir. Böyle bir duruma, rol çatışması yaşayan kadınları örnek olarak verebiliriz; rol çatışması yaşayan kadınlar, sık sık iyi bir eş ya da anne olmak konusunda kendi standartlarını oluşturamadığını hissettiklerini ve etrafındaki kişilerden çatışmayı şiddetlendiren birkaç tavsiye aldıklarını belirtmişlerdir¹⁵.

Çeşitli beklentileri olan farklı rol gruplarından birinin davranışı, özel statü sahipleri için rol çatışmasının oluşmasına neden olabilir ve bu rol grupları içinde kendi aralarında uyumsuzluk gösteren bir rol, çoğunlukla baskı ve zorlamayı ortaya çıkarır. Bu nedenle rol çatışması, oynaması gereken rollerden birisi ile uyumsuzluk çıktığında oluşur¹⁶.

Değişik şartlarda ve durumlarda ortaya çıkan rol çatışmalarını özetlemek gerekirse;

a) Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması önemli bir çatışma sebebidir. Böyle durumlarda birey, rol gereklerinden birine diğerine oranla daha fazla uyma çelişkisine düşmektedir. Bir hakimin, bir suçtan dolayı karşısına çıkan oğlunu yargılamak zorunda kalması böyle bir çatışma örneğidir.

b) Bireyin, mevcut yetenek ve özellikleriyle rol gereklerinin uyumsuzluğu da bir rol çatışması sebebi olabilir. Birincisinde, bireyin yetenek ve kişisel özellikleri, rol gereklerinin üzerinde olacak tarzda bir uyumsuzluk söz konusudur. Örneğin, bir üniversite mezununun, alt yönetim kademelerinde memurluk yapması. İkincisinde ise, bireyin yetenek ve özellikleri rol gereklerinin altında kalmaktadır. Örneğin ilkokul mezunu birinin bir şirkette müdürlük yapması gibi.

c) Bireyin, yerine getirmek durumunda olduğu kendi rolünü veya davranış düzlemini sevmemesi hali de rol çatışması yaratan başka bir faktördür. Tıp fakültesine

¹⁴ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış* (İstanbul: Küre Ajans, 1991), s.90.

¹⁵ Kevin Durkin, *Developmental Social Psychology: From Infancy to Old Age* (England: Blackwell Publishers Ltd., 1995), s.627.

¹⁶ Gordon J. DiRenzo, *Human Social Behavior: Concepts and Principles of Sociology* (U.S.A.: Holt, Rinehart and Winston Inc., 1990), s.247.

gitmek isteyen bir öğrencinin, işletme fakültesinde istemeyerek okuması böyle bir çatışmaya örnek sayılabilir.

d) Bireyin davranış düzleminde bir değişme olmasına karşılık, rol davranışını aynı sürede değiştirememesi durumu da önemli bir rol uyumsuzluğu türüdür. Örneğin evinde ciddi ve otoriter bir baba rolünü oynayan kişi, iş yerinde astlarına karşı bir baba gibi davranırsa, bir rol çatışması ortaya çıkacaktır¹⁷.

Rol baskısının diğer bir şekli de rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği en basit ifade ile bireyin ne yapacağını bilememesidir. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki görev belirsizliğidir. Bunun anlamı kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir. Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır.

Kahn ve diğer araştırmacılar rol çatışması ve rol belirsizliğinin büyük işletmelerde önemli bir stres kaynağı oluşturduğunu belirtmişlerdir. Rol çatışmasının iç çatışmalara yol açtığını, kişiler arası gerilimlerin yükselmesine neden olduğunu, iş tatmininin düştüğünü, kişinin kendisine ve örgüte olan güveninin azaldığını saptamışlardır¹⁸. Bu nedenle, rol çatışması ve rol belirsizliklerinin giderilmesi öncelikle bireyin sosyal ve örgütsel çevresiyle ilişkileri açısından son derece önemlidir.

2.4. Grup İçi Çatışma

Bir diğer çatışma türü olan grup içi çatışma da bireysel çatışmaya benzer. Ancak ondan daha önemlidir ve bireysel çatışmaların toplamından daha kapsamlıdır. Bireysel çatışmada bireyin içsel çatışması veya grup içindeki birileri ile çatışması söz konusudur. Grup içi çatışma ise, tüm grup üyelerinin birbirleriyle çatışmasını kapsar. Üyelerin birbirleri ile çatıştığı, anlaşma ortamının yeteri kadar bulunmadığı bir grupta verimden söz etmek bazen zor olabilir.

2.5. Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arası çatışma benzer fiziki veya sosyal ortamda bulunan, birbirleriyle etkileşim içinde olan iki veya daha fazla grubun çatışmasıdır¹⁹. Ya da “farklı örgütsel

¹⁷ Eroğlu, a.g.e., s.86.

¹⁸ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.344.

¹⁹ Erdoğan, 1996, a.g.e., s.155.

amaçlara yönelik iki ya da daha fazla grubun, çeşitli örgütsel nedenlerden dolayı sürtüşme, uyumsuzluk ya da zararlı rekabet ilişkisine girmesi" şeklinde tanımlanabilir²⁰. Dahrendorf, çatışmanın gerçekte toplum içindeki gruplar arasında olduğunu öngörmekle beraber grubu oluşturan üyelerin de tam bir özgürlük ortamında grup içi çatışmalara yol açacaklarını ve çatışmayı sürdüreceklerini ileri sürmektedir. Ona göre asıl çatışma gruplar arasındaki güç dengelerinin değişmesi ile ortaya çıkar. Ancak, grup içi güç dengeleri de aynı ya da benzer sonuçlar verir. Dahrendorf, grup içi çatışmalara yol açan en önemli etmenin grup amaçlarına ve bu amaçlarla geliştirilmiş üye rollerine uygun olmayan yeni davranışlar olduğunu kaydetmektedir²¹. Tajfel ve arkadaşlarının bir çalışması sonucunda grup içinin öteki gruba karşı kendine taraf olabilmesi için sosyal sınıflamanın yeterli olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle bireylerin sosyal dünyalarını "onlar" ve "bizler" olarak farklı sosyal gruplar halinde sınıflamak, grup içi taraftarlığın ve diğer gruba karşı ayırt ediciliğin belli şekillerinin bireyin davranış içerisine girmesine yeterli gelmektedir²².

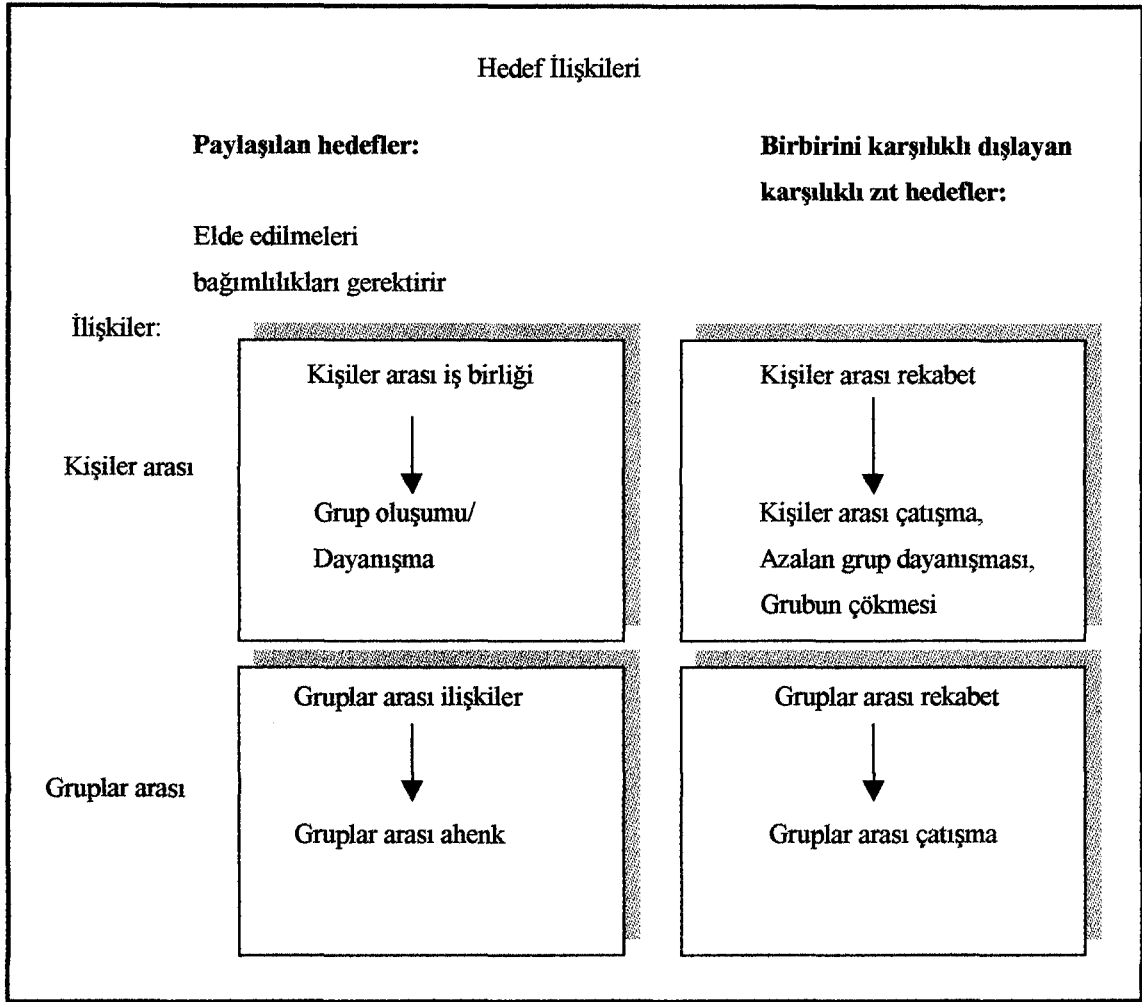
Gruplar arası davranışı ve ortaya çıkışını açıklayan teorilerden biri olan Sherif'in "Gerçekçi Çatışma Teorisi"nde Sherif, hedeflerin gerçek bir çatışmasının gruplar arası bir düşmanlığa sebep olduğunu ileri sürer. Gruplar hedefe ulaşmak veya hayati bir ödülü ele geçirmek üzere rekabete girebilirler. Bu ortamda bir grubun başarısı demek, diğer bir grubun yenilgisi demektir. Bir grubun diğer bir grup üzerinde kontrole sahip olmak, onu idare etmek, onların haklarını ve servetlerini almak üzere bir takım iddiaları olabilir. Diğer taraftan grupların birbirlerini tamamlayıcı hedefleri de olabilir. Bu sebeple her biri kendi hedefine, diğerini engellemeksizin hatta yardım ederek ulaşabilir. Sherif'e göre az bulunan kaynakları elde etmek üzere gruplar arasında ortaya çıkan rekabet, diğer guruba karşı rekabetçi algı ve tutumlara yol açar²³. (Şekil 1.)

²⁰ Tanıl Kılınç, "Gruplararası Çatışmaların Çözümünde Laboratuvar Yaklaşımı," İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt no 19, Sayı no 1-2: 39-66, (Nisan-Kasım 1990), s.40.

²¹ Alparslan Usal ve Zeynep Kuşluvan, *Davranış Bilimleri: Sosyalpsikoloji* (İkinci basım. İzmir: Fakülteler Kitabevi, 1998), s.233.

²² Sibel Arkonaç, *Grup İlişkileri* (Birinci basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1993), s.129.

²³ Sibel Aysen Arkonaç, *Sosyal Psikoloji* (Birinci basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998), s.324.



Şekil 1. Sherif'in Gerçekçi Grup Çatışması Teorisi

Michael A. Hogg and Graham M. Vaughan, **Social Psychology an Introduction** (England: Prentice Hall, 1995), s.321.

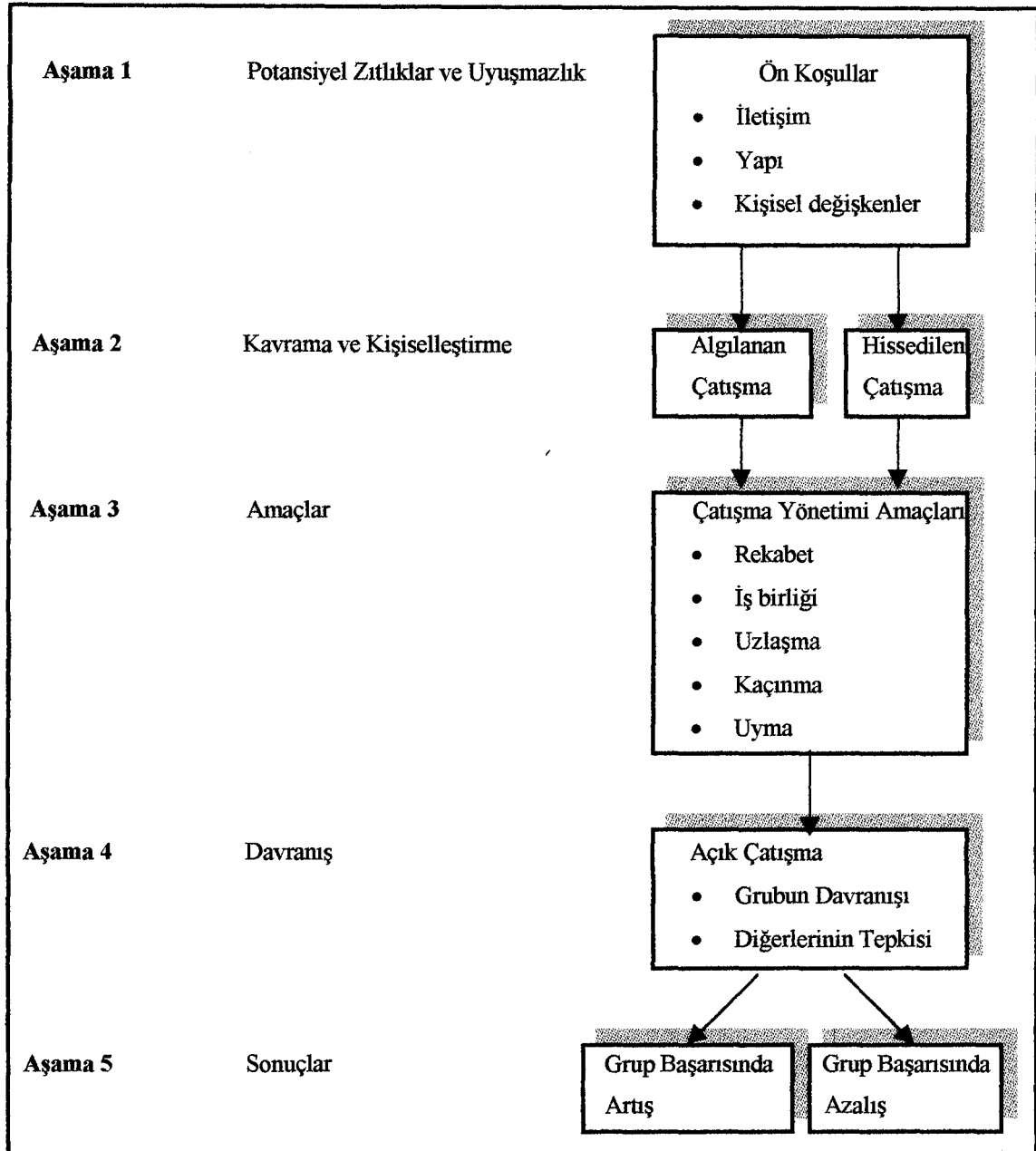
Gruplar arası çatışma, grubu başarı doğrultusunda uyarabilir. Bu tür çatışmalara bağlı olarak maliyetler düşebilir veya tersine olarak grubun amaçlara ulaşmasını engelleyebilir. Gruplar arası etkileşim, böyle ilişkilerin grupların birbirine bağımlılık dereceleri azaltılabilmesine rağmen çatışmayı arttırabilir ve gruplar arası güveni azaltabilir²⁴.

²⁴ J. Silvester ve A.J. Chapman, "Asking "Why?" in the Workplace: Causal Attributions and Organizational Behavior," **Trends in Organizational Behaviour**. Ed.: Cary L. Cooper and Denise M. Rousseau (Cilt no 4. England: John Wiley and Sons, 1997), s.4.

3. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

3.1. Çatışma Süreci

Daha önce de belirtildiği gibi, sosyal psikolojik anlamda çatışma; iki ya da daha fazla kişi veya grup arasındaki ilişkileri içeren sosyal bir süreçtir. Bir süreç olması nedeniyle de değişik adımların izlenmesini zorunlu kılmaktadır.



Şekil 2. Çatışma Sürecinin Görünümü

Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications** (Yedinci basım. New Jersey: Prentice Hall, 1996), s.508.

2.6. Örgütsel Çatışma

Çatışma olgusu, insan yaşantısının her kesitinde olduğu gibi örgütsel bünyede de varlığı inkar edilemeyecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle örgütlerde karşımıza çıkan çatışmalı durumlar; verimliliğin maksimum düzeyde tutulması; huzurlu, güvenli ve açık bir çalışma ikliminin sağlanabilmesi; işe ve diğer çalışanlara karşı iyi ilişkilerin korunabilmesi gibi pek çok amaçtan ötürü iyi analize tabi tutulmalı, ortaya çıkış nedenleri iyice teşhis edilerek örgüt çıkarlarına en uygun durumu sağlayacak şekilde, çatışmadan kaçınma ya da destekleme yollarına gidilmelidir²⁵. Örgütsel çatışma, organizasyonun biçimsel otorite tarafından düzenlenmesi sırasında önemli işlerle önemsizlerin birbirine uyumsuz olarak düzenlenmesi halinde görülür. Örgütsel çatışmanın değişik türleri vardır²⁶;

Dikey çatışma; özellikle örgütsel çatışmalardandır ve örgütsel yapının farklı düzeyleri arasında ortaya çıkan çatışmadır. Bu tür çatışmaları, bir iletişim veya amaçların uyumsuzluğu çatışması şeklinde görmek de mümkündür.

Yatay çatışma; bir işletmenin aynı düzeyindeki çalışanları veya bölümleri arasında görülen çatışmalardır. Bu tür çatışmaların temel kaynağı organizasyonlarda bölümler arası düzenlemenin iyi yapılmaması olarak görülür. İşletmede organizasyonu yapanlar, her bir bölümü işletmenin amacı doğrultusunda uygun ölçülerde organize ederler. Bu amaçlar bölümler arası rekabeti ortaya çıkarabilir ve sonuçta çatışma görülür.

Örgütsel çatışmanın, zaman zaman görülen bir türü de yönetici-kurmay çatışmasıdır. Yönetici-kurmay çatışmasında, bazı organizasyonlarda yöneticiye yardım sağlamak veya destek oluşturmak için kurmay organizasyonlar oluşturulur. Yönetim grubu, temel olarak işletmenin işleyişi ve çıktılarında sorumlu olan guruptur. Kurmay bölümler ise, esas itibarıyla kontrol fonksiyonunu veya özel konularda bilgi üretme görevini üstlenirler. Yönetici ve kurmay tipik olarak farklı özelliklere ve kişilik yapılarına sahiptirler. Kurmay yöneticiler esas olarak üst düzeyde eğitim görmüşlerdir ve genellikle yöneticiden daha gençtirler. Dolayısıyla yönetici ve kurmay arasındaki bu tutum ve değer yargısı farkı bazen çatışmaya yol açmaktadır.

²⁵ Tanıl Kılınc, "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri," İ.Ü. İşletme fakültesi Dergisi, Cilt no 14, Sayı no 1: 103-124, (Nisan 1985), s.104.

²⁶ Erdoğan, 1996, a.g.e., s.155.

3.1.1. Potansiyel Zıtlıklar ve Uyuşmazlık

Çatışma sürecinde ilk adım çatışmanın doğması için fırsat yaratan koşulların varlığıdır. Bu koşulların doğrudan çatışmaya yol açması gerekmez, ancak çatışmanın çıkması için bu koşullardan birinin olması yeterlidir²⁷. Sürecin bu aşamasında çatışma, gizli çatışmadır. Gizli çatışmada, çatışma için bir potansiyel olduğu halde tamamıyla açık bir çatışma yoktur. Pondy'e göre örgütsel çatışma, örgütün farklı alt birimlerinin farklı amaçları olduğu ve bu amaçları en iyi nasıl gerçekleştirdiklerine yönelik farklı yollar izlemeleri nedeniyle örgütsel çatışma artar. Örneğin farklı bölümlerde bulunan yöneticiler genellikle örgütün amacı hakkında aynı fikirdedirler. Bu amaç örgütün uzun dönemde değerini maksimize etmeyi hedefler. Ama bu kişilerin bilinen amacı yerine getirmek için farklı fikirlerin var olması bu tür çatışmalara yol açabilir²⁸.

Potansiyel olarak var olan ve aynı zamanda çatışmanın nedenleri ya da kaynakları olarak görülen koşullar üç genel kategoride toplanabilir; iletişim, yapı ve kişisel değişkenler.

İletişim:

İki ya da daha fazla kişinin ortak çıkarlarının olması örgütü etkiler. Örgüt ortaya çıktığında çatışmaya sebep olabilecek birçok nedenin varlığı söz konusudur. Çatışma her durumda kaçınılmaz değildir, ama bireylerin aralarındaki farklılıklar, onların ihtiyaçlarının öncelikleri ve bunu nasıl fark ettikleri örgüt içinde çatışmaya neden olmaktadır. Ayrıca bu önemli anlaşmazlık, iletişimde zorlukların ve örgüt üyeleri arasındaki farklılıklar sürekli yanlış anlaşılmalara oluşmasına sebep olabilir²⁹.

Verimliliğin sağlanması için, örgütler bölümlere ihtiyaçları olan bilgileri uygun bir kanala gönderecek iletişim sistemleri geliştirirler. İletişim ve bilgi gönderme bölümler arasında algılama farklılıkları doğurmaktadır. Böylece iletişim ve bilgi edinme eksiklikleri toplam örgüt verimliliği ve etkinliği bazında yanlışlıklara, koordinasyonsuzluklara ve nihayet çeşitli suçlama ve çatışmalara neden olurlar³⁰. Öte yandan, gruplar arasındaki iletişimin çok fazla ve tamamen açık olması da bazı

²⁷ Robbins, a.g.e., s.226.

²⁸ Gareth R. Jones, **Organizational Theory: Text and Cases** (İkinci basım. New York: Longman Publishing, 1998), s.558.

²⁹ Stan Kossen, **The Human Side of Organizations** (Beşinci basım. New York: HarperCollins Publishers Inc., 1991), s.5.

³⁰ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi** (Dördüncü basım. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1993), s.368.

durumlarda, iletişimin açık ve sık olmaması halinde görülmeyen çatışmalara yol açabilmektedir. Özellikle tarafların birbirleri hakkında tam ve açık bilgiye sahip olmalarının yetersizlikleri ve değer farklılıklarını iyice açığa çıkarabilmesi, gücenmeleri ve düşmanca duyguları daha da şiddetlendirebilecektir³¹. Örneğin hava trafik kontrolörleri ve pilotların emniyet gereği birbirlerinin yaptıkları işlerden genellikle anlıyor olmaları, her iki gruba ait bireylerin yapacakları hataları örtbas etmelerini engellemekte ve rapor tutma gibi birtakım yaptırımlar uygulanmaktadır. Bu da örgütü oluşturan bireyler üzerindeki baskının artmasına neden olabilmektedir.

Yapı:

Çatışmalar; engellemeler, baskı ve çatışmanın akışına etki eden diğer şartların bulunduğu bir yapı içinde gerçekleşir. Grupların algılamaları ve fikirleri, koşulların farklı şekilde açıklanmasına neden olabilir. Dolayısıyla bu koşullar grupların davranışlarını otomatik ya da tutarlı bir şekilde etkilemez³². Çatışmaların önemli bir bölümü, bireyin yer aldığı sosyal ve biçimsel yapıların özelliklerinden dolayı ortaya çıktığı söylenebilir. Çatışmaya yol açabilecek yapısal özellikler aşağıda verilmiştir.

Sosyal ve biçimsel yapıya ilişkin nedenler³³:

- Sosyal ya da biçimsel sistemlerin yapı itibarı ile büyük olması, iletişim kanal sayısının; hedeflerin, iletişim araçlarının çokluğu anlamına geleceğinden, iletişimde güçlüğüne yol açması nedeniyle dolaylı bir çatışma unsuru olarak görülebilir.
- Özellikle biçimsel sistemler açısından yapılan araştırmalar, bürokrasinin üç temel ögesi olan monotonluk, uzmanlaşma, ve standartlaşmanın çatışmayla kısmen ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırmalarda uzmanlaşmanın örgütsel çatışmaları artırıcı, monotonluğun ise azaltıcı yönde bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşırken, standartlaşma ile çatışma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Bir sosyal sistemde yer alan bireylerin farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ve bu ortamların etkilerini yeni sistemde de sürdürmeleri tipik bir gizli çatışma göstergesidir. Yine, bir gruba ya da çevreye yeni giren bir bireyin, o grup ya da

³¹ Tanıl Kılınc, 1990, a.g.e., s.49.

³² Kenneth W. Thomas, "Organizational Conflict," **Organizational Behaviour and Management: A Contingency Approach**. Ed.: Henry L. Tosi (U.S.A.: PWS-KENT Publishing, 1990), s.219.

³³ Tekarslan ve diğerleri, a.g.e., s.222.

çevrenin kural ve iklimine uyum çabaları, rol çatışması başta olmak üzere pek çok çatışmanın doğmasına yol açabilir.

- Yapılan araştırmalar yakın denetim biçiminin genel denetim biçimine göre çatışmaya daha fazla neden olduğunu ortaya koymuştur. Yakın denetimin, bireyin yaratıcı yönünü ortaya koymasına ve çalışma yöntem ve kurallarını kendince belirlemesine izin vermediği göz önüne alındığında, bu sonucun çok doğal olacağı açıktır.

- Genellikle bireylerin, sonuçta kendilerini etkileyecek olan kararların verilmesine katılmalarının çatışmaları azaltacağı düşünülmektedir. Ancak yapılan araştırmalar, tam tersine katılımın koordinasyon ve iş birliğini artırma yerine, ayrıcalıkları güçlendirerek daha fazla fikrin ortaya çıkmasına neden olduğu ve sonuçta çatışmaları arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bununla beraber, burada sözü edilen çatışmanın genellikle olumlu bir çatışma olduğu ve nispeten yüksek tatmin sağlayacağı bir gerçektir.

- Gerek sosyal, gerekse biçimsel yapılarda yer alan iki ya da daha fazla birey veya grup için farklı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri kullanıldığında çatışma kaçınılmaz olacaktır. Özellikle, aynı amaç doğrultusunda faaliyet gösteren birey ya da grupların bu amaca ortak ulaşma çabaları göz önüne alınmadan, sadece kendi alt amaçlarının başarıları için ödüllendirilmesi durumunda, çatışma kendini şiddetle hissettirecektir.

- Bir diğer yapısal faktör, iki ya da daha fazla sayıdaki birey ya da gruptan her birisinin kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için diğer tarafın bilgisine, hizmetine ya da çıktıklarına bağımlı olmalarını ifade eden karşılıklı görev bağımlılığıdır. Örneğin bir pilotun uçuşunu tamamlayabilmesi için hava trafik kontrolörünün hizmetine ihtiyacı olduğu gibi bu tür bir bağımlılıkta, tarafların hedef ve öncelikleri de farklı ise çatışma ortaya çıkacak ve hedef yönelimindeki farklılığın düzeyine paralel olarak artacak veya azalacaktır.

- Bir birey ya da grubun, bir başka birey ya da gruba, diğer tarafın kendisine bağımlı olduğundan daha fazla veya daha az bağımlı olmasını ifade eden bu bağımlılık türü de biçimsel düzlemler için geçerli bir çatışma kaynağı görünümündedir. Böyle bir ilişkide bağımlı taraf, bağımsız tarafa göre iş birliğine daha çok gereksinim duyacak ve bu nedenle diğer tarafa baskı yapma yoluna gidecektir. Bağımsız taraf bu baskıları karşılayamadığında çatışma ortaya çıkacaktır.

- Bir sistemde yer alan birey ya da grupların çıkar ve değerlerinin birbiriyle ya da sistemle uyuşmaması bir diğer çatışma potansiyelidir. Diğer yandan bir grup ya da daha geniş bir sosyal sistem içinde yer alan kişilerin fikir ve değer yargılarının farklılığı da önemli çatışma kaynakları arasındadır.
- Kültürün ve teknolojinin hızlı değişimi de ayrı bir çatışma nedenidir. Teknolojik değişim ve bunun getirdiği yenilikler, özellikle örgütsel yapılarda ya da yaşlı kuşaklarda değişime direnç ya da benimsememe tepkisi ile karşılanmakta, kaygı ve gerilime neden olabilmektedir. Yeni teknoloji hava trafik kontrol ve uçak sistemleri ile çalışmanın kontrolörlere ve pilotlara yaptığı etki buna bir örnek olarak verilebilir.
- Bir sosyal ya da biçimsel yapı içerisindeki genel tutum ve anlayışın da çatışmaları arttırıcı ya da azaltıcı etkisi vardır.
- Çatışmaların en önemli kaynaklarından birisi kıt kaynaklar için rekabettir. İki ya da daha fazla birey veya grubun çoğunlukla gereksinim duyulandan daha az olan ve tarafların tamamına yeterince tahsis edilemeyen kaynaklar için kıyasıya rekabet içinde bulunmaları, taraflardan birinin kazancının, diğerinin kaybına neden olmasından dolayı hızla çatışmaya dönüşebilecektir. Örneğin uçak filosuna yeni katılmış bir uçak tipi için pilot gereksiniminin yerine getirilmesi sırasında böyle bir durumla karşılaşılabilir.
- Amaçların belirsizliği, yetki alanının çok iyi belirtilmeyişi, kimin kimden sorumlu olacağına bilinmemesi, çalışanların kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla bir prestijli olarak görmeleri veya yönetimin onları öyle görmesi, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, değişen koşullar nedeniyle farklı roller oynamalarının gerekli olması, ödüllerin sınırlı oluşu örgüt içerisindeki grupların güç alanını genişletme çalışmaları çatışma yaratabilir.
- Çatışma yaratan bireylerin daha üst göreve getirilmeleri, çatışma sonunda yarar elde etmeleri, üstünlük kurmaları, makamlarını güçlendirmeleri, ilişkilerini sağlamlaştırılmaları, öfkelerini boşaltmaları, karşıtlarını aşağılayarak kendi benliklerini kurtarmaları, karşıtlarının çıkarlarını çatışma sonunda ortadan kaldırmaları çatışma yaratabilir.

Kişisel değişkenler:

- Çalışanın çocukluk yaşından beri çatışmaya elverişli bir kişilik geliştirmesi, makam isteği, rolünü doğru algılamaması, arkadaş grubu, gereksinimlerinin engellenmesi, farklı

amaç, özgür davranma isteği, değer yargısı, yetenek ve özelliklerde olmaları çatışmaların bir nedenidir³⁴.

- Statü farklılıkları, yapıya ilişkin nedenler grubuna da sokulabilmekle beraber, kişisel davranış üzerindeki etkisiyle çatışmaya yol açabileceğinden burada ele alınmıştır. Örgütlerde basamaksal yapı hakim olduğundan değişik statüde kişi ve gruplar mevcuttur. Belirli grup ve kişiler statülerini diğerlerinden farklı gördüklerinden ortak görüş ve tutumlar var olmayabilir. Statü biçimsel açıdan örgütteki basamaksal dizilişle ilgilidir, biçimsel olmayan açıdan ise kişinin diğer kişilere göre olan durumuyla ilgilidir. Yapılan bazı araştırmalarda daha düşük statülü kişilerin daha yüksek statüye sahip elemanlara emir vermeleri, bazı durumlarda ise üstler astların yararlı önerilerini statüleri düşük olduğu için kabul etmek istememeleri çatışma ortamı yaratır³⁵. Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz kişilerin emri altına girmeye dayanamamalarından kaynaklanır. Alman “Stern” dergisinin geçmiş sayılarında çıkmış bir haberde 55 yaşındaki bir pilotun; “20 yaşındaki bir kontrolörün beni avucunun içine almasını hazmedemiyorum.” şeklinde konuşması, kontrolörlerin yetkisi ve yaptığı iş kendisinden fazla olması ve genelde pilotların bağımsız olma isteğine sahip olmaları böyle bir statü çatışmasının oluştuğuna dair bir örnek olarak gösterilebilir³⁶.
- Toplumsal etkileşimin bir çatışma kaynağı olduğunu yapılan araştırmalar göstermemekle birlikte, aralarında ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.
- İnsan ve davranışı ile ilgili araştırmalar, insanın tabiatı nedeniyle saldırgan eğilimlere sahip olduğunu kanıtlarla ortaya koymuşlardır.

³⁴ Coşkun Bayrak, “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler,” *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt no 6, Sayı no 1: 17-27, (Bahar 1996), s.20.

³⁵ İnan Özalp, “Örgütlerde Çatışma,” *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt no 7, Sayı no 1: 81-115, (Haziran 1989), s.86.

³⁶ Semih İnceöz, “Bu İşin Pardon’u Yok,” *Aksiyon Dergisi*, 10-13, (Aralık 1997), s.12.

3.1.2. Kavrama ve Kişiselleştirme

Potansiyel zıtlık ve uyuşmazlık aşamasında açıklanan koşullar, engelleme oluşturuyorsa, ikinci aşamada gruplar arasında zıtlıklar gerçekleşir. Ancak bir veya daha fazla taraf çatışmadan etkilenirse ve çatışmanın bilincine varırsa çatışma ortaya çıkabilir³⁷. Çatışmanın var olması algılanmasına bağlıdır. Bireylerin olayları farklı yönlerden algılamaları ve kişinin değer yargılarından kaynaklanan bu farklılıklar sonucu kavrama ve kişiselleştirme aşamasında çatışma, algılanan ve hissedilen çatışma olarak görülür³⁸.

Algılanan çatışma, alt birimlerden birinin amaçlarının diğer grup tarafından algılanması sonucunda ortaya çıkar. Bu basamakta her alt birim neden çatışmanın ortaya çıktığını anlamaya ve olayları analiz etmeye çalışır³⁹. Burada üyeler tam olarak çatışmanın nedenini açıklayamazlar da çatışmanın farkındadırlar. Uyumsuzluğun farkına varıldığı zaman da çalışanlarda gerilim başlar⁴⁰. Bireyin kendisine yönelik tehdit edici durumları “baskı” ya da “dikkatini başka bir şeye yoğunlaştırma” gibi savunma mekanizmaları yoluyla bastırmaya çalışması, algılanan çatışmanın varlığını ortaya koyar.

Hissedilen çatışma ise çatışmanın engellenme, kaygı, gerilim, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtilerle açıkça yaşanmasını ifade eder ve algılanan çatışmadan farklı bir nitelik taşır⁴¹. Hissedilen çatışmada çatışmanın içinde bulunan alt birimler birbirlerine karşı hızlı bir şekilde savunma geliştirirler. Çatışma alt birimler arasındaki iş birliğini ve örgütsel verimliliği arttırabilir. Çatışma içinde bulunan alt birimler kendi görüşlerini tartışarak çatışmanın artmasına neden olurlar. Ana problem küçük olabilir, bunu çözmek için bir şey yapılmazsa küçük problem yönetimi zor büyük bir probleme dönüşecektir⁴².

³⁷ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış** (Üçüncü basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998), s.209.

³⁸ Laurie J. Mullins, **Management and Organizational Behaviour** (Dördüncü basım. London: Pitman Publishing, 1996), s.725.

³⁹ Jones, a.g.e., s.558.

⁴⁰ Çiğdem Kirel, “Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi,” **Anadolu Üniversitesi İ.L.B.F. Dergisi**, Cilt no 13, Sayı no 1-2: 477-94, (1997), s.481.

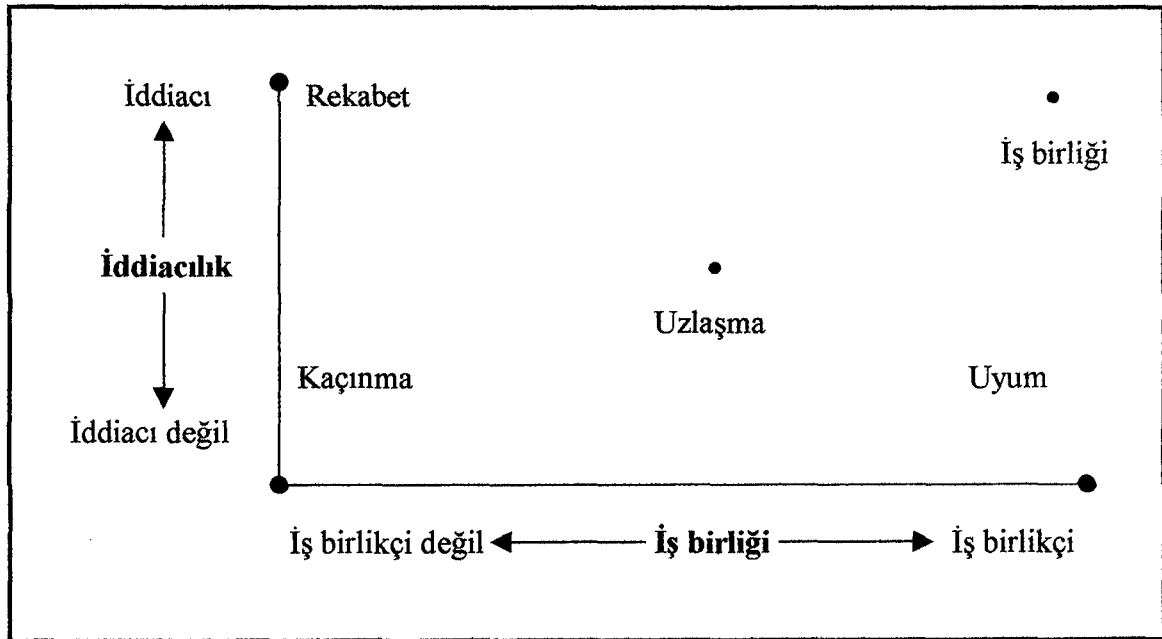
⁴¹ Tekarslan ve diğerleri, a.g.e., s.215.

⁴² Jones, a.g.e., s.359.

3.1.3. Amaçlar

Amaçlar, insanların algılarını, duygularını ve açık davranışlarını etkiler. Bu amaçlar izlenen yoldaki alınan kararlardır. Kişilerin davranışlarına nasıl etki ettiğini anlamak için onların amaçlarını bilmek gerekir. Bir grubun diğer gruba yanlış davranışları mal etmesi çatışmaları adeta şiddetlendirir. Buna ek olarak amaçlar ve davranış arasında farklılık vardır. Dolayısıyla davranış, kişilerin amaçlarına her zaman yansımaz.

Şekil 3, bir yazarın birincil çatışma yönetimi yaklaşımlarını ortaya koymadaki çabasını göstermektedir. İki boyut kullanılarak, iş birliği (bir tarafın diğer tarafın çıkarlarını tatmin etme çabasının derecesini) ve iddia etme (bir tarafın kendi çıkarlarını tatmin etme çabasının derecesini) beş çatışma yönetimi yaklaşımı belirlenmiştir: rekabet (iddiacı ve iş birliği yapmayan), iş birliği (iddiacı ve iş birliği yapan), kaçınma (iddiacı değil ve iş birliği yapmayan), uyum (iddiacı değil ve iş birliği yapan) ve uzlaşma (iddiacılık ve iş birliği boyutları açısından ortada)⁴³.



Şekil 3. Çatışma Yönetimi Amaçlarının Boyutları

Kenneth W. Thomas, "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update," *Journal of Organizational Behavior*. Cilt no 13, Sayı no 3: 265-74, (1992), s.266.

⁴³ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (Seventh edition. U.S.A.: Prentice Hall, 1996), s.511.

Rekabet: Eğer bir taraf, çatışma tarafları üzerindeki etkisini dşunmeden amaçlarına ulaşmaya ve çıkarlarını arttırmaya çalışırsa rekabet etmektedir. Diğerlerinin amaçlarını gözden çıkararak kendi amacına ulaşmayı tasarlar, diğerlerini kendi aldığı kararın doğru olduğu ve onlarınkinin yanlış olduğu konusunda inandırmaya ve birilerinin problemden dolayı sorumlu olduğunu kabullendirmeye çalışır.

İş birliği: Çatışma içindeki tarafların her biri tüm tarafların çıkarlarını tamamen tatmin etmeyi arzuluyorsa, iş birliği ve karşılıklı olarak fayda sağlayan bir sonuç arayışı vardır. İş birliğinde tarafların davranışları problemi çözmeye ve çeşitli görüş noktalarında uzlaşmak yerine farklılıkları açığa çıkarmaya yöneliktir. Aranan zm tüm tarafların yararına olması nedeniyle iş birliği çatışmaların çözümünde bir kazanma-kazanma yaklaşımı olarak görülür.

Kaçınma: Bir taraf çatışmanın farkında olabilir ancak çatışmaya, geri çekilerek ya da bastırarak tepki gösterebilir. Kaçınma, çatışmaya aldırmama ve aynı fikirde olmayan diğer kişilerden kaçınma şeklinde görülür.

Uyum: Taraflar karşıtlarını memnun etmeye çalışırlarsa, karşıtların çıkarlarını kendilerinininkinden üstün tutmaya istekli olabilirler. Başka bir deyişle, ilişkileri koruyabilmek için bir taraf kendininkinden fedakarlık yapmaya istekli olabilir. Bu davranışa uyum denilmektedir. Kendi amacını gözden çıkarma ve bunun sonucu olarak diğer grubun amacına ulaşması, bir konu hakkındaki kendi düşünceleri yerine başka birisinin fikrini destekleme ve başkalarını hatalarından dolayı affetme gibi davranışlar ortaya çıkar.

Uzlaşma: Çatışma taraflarından her biri bazı şeylerden vazgeçerse uzlaşmayla sonuçlanan paylaşma meydana gelir. Uzlaşmada açık bir kazanan ya da kaybeden yoktur. Bunun yerine çatışma nesnesi paylaştırılır ve her iki grubun da tatmin olmasını sağlayacak bir çözüm kabul edilir. Dolayısıyla uzlaşmanın ayırt edici özelliği, her bir tarafın bir şeylerden vazgeçmesi gerektiğidir.

Amaçlar, çatışma durumunda olan gruplar için genel bir yardım sağlar ve her grubun amacını tanımlar. Henüz kişilerin amaçları belirlenmemiştir. Çatışma süresince, yeniden kavramsallaştırma ya da diğer grubun davranışına karşı duygusal tepki nedeniyle bu değişebilir. Yine de araştırmalar gösteriyor ki, çatışma yönetimindeki belirli yollarda, insanın doğası ortaya çıkmaktadır. Özellikle yukarıda açıklanan beş çatışma yönetimi yaklaşımında açıklanan tercihler, sürekli olarak ortaya çıkma eğilimi

gösterirler. Kişilerin amaçları, entelektüel ve kişisel özelliklerin birleşiminden daha önce belirlenmelidir. Dolayısıyla bireylerin seçtiği duruma uygun tercihlerin oluşturulması yerine, belirlenen beş çatışma yönetimi yaklaşımını değerlendirmek daha uygun olabilir. Çatışma durumuna karşı konulduğunda, bazı kişiler her şeyi elde etmek, bazıları en uygun çözümü bulmak, bazıları da yardıma hazır olmak isteyebilir.

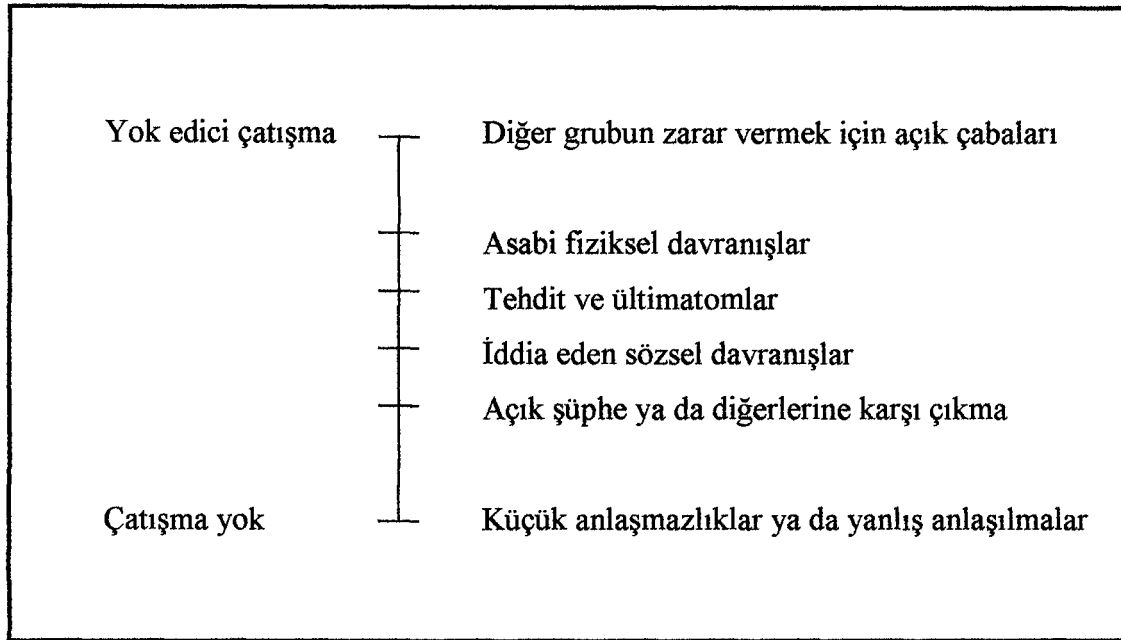
3.1.4. Davranış

Birçok kişi çatışma durumunu düşündüğünde bu aşamaya odaklanır. Bunun nedeni bu aşamada çatışmalar açığa çıkmıştır. Açık çatışma, bir alt birimin amacının diğer bir alt birim tarafından engellenmesidir ve insanlar arasında açık saldırganlık ortaya çıkar⁴⁴. Bu durumda örgüt içindeki çatışmalar daha da belirginleşip, dışarıdan hissedilir hale gelmiştir. Çatışma bu noktada çok belirgindir. Çatışma çözümlenmesi de bu aşamada zorlaşabilir. Çatışmanın ilk aşamada çözümlenmesi daha kolaydır. Ancak dışarıdan bile gözlenebilen bir çatışma olayı ortaya çıktığında, çözümde zor bir durumdadır⁴⁵.

Davranış aşaması, çatışan gruplarda görülen davranış ve tepkileri içerir. Bu çatışma davranışları genellikle her grubun amaçlarını yerine getirmek için olan açık girişimlerdir. Ama bu davranışların amaçlardan ayıran uyarıcı bir niteliği vardır. Deneyimsizliğin ve yanlış hesaplamaların sonucu olarak açık davranışlar bazen asıl amaçlardan ayrılır.

⁴⁴ Jones, a.g.e., s.359.

⁴⁵ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.313.



Şekil 4. Çatışma Yoğunluk Süreci

Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications** (Yedinci basım. New Jersey: Prentice Hall, 1996), s.512.

Şekil 4, çatışma davranışının akışını görmemizi sağlamaktadır. Bütün çatışmalar bu sürekliliğin herhangi bir yerinden başlar. Çatışma yoğunluğu, yukarı doğru çıkıldıkça yüksek yıkıcılığa kadar gider. Saldırı, kargaşa, ve savaş bu en yüksek noktada ortaya çıkar. Şekilde en yüksek olan yerde çoğunlukla işlevsel olmayan çatışmalar yer alır. İşlevsel çatışmalar, sürekliliğin alt kısmında ortaya çıkar.

Çatışma işlevsel değilse, gruplar ne yapmalı ya da çatışma çok düşük ve ihtiyaçlar yükseliyorsa hangi fikirler üretilmeli? Bunu çatışma yönetim teknikleri gösterecektir⁴⁶.

3.1.5. Sonuçlar

Çatışma halindeki gruplar arasındaki davranış-tepki durumu önemli sonuçların ortaya çıkmasına neden olur. Çatışma sürecindeki son aşamayı oluşturan sonuçlar, grupların performansını geliştiren “işlevsel” ve bu performansın gelişmesini engelleyen “işlevsel olmayan” çıktıları kapsar. (Ayrıca Bkz. 3.1.)

⁴⁶ Robbins, 1996, a.g.e., s.512.

3.1.5.1. Olumlu Güç Olarak Çatışma (İşlevsel sonuçlar)

Yapısal özellikleri, oluşum nedeni ve işleyiş biçimi açısından işletmelerin örgütsel yapıları birbirinden farklıdır. Buna karşılık çatışma, organizasyonlarda görülen ortak olgulardandır ve örgütsel ilişkiler açısından aynı zamanda olumlu güç olarak da görülebilir. Yönetim uygulamalarında bazen çatışma bir araçtır, yönetici için gerekli olan uygulamadır. Çok zaman yönetim uygulamalarında kişiler arası çatışmanın yönetici tarafından isteyerek yaratılması ya da istenmeyen türden olanlarının çözümlenmesi, işletmede olumsuzluğa yol açan sorunların giderilmesi için gereklidir. Yaratıcılığı geliştirmek amacıyla, alışılmış davranışların değiştirilmesi için de çatışmaya ihtiyaç olacaktır. Bu durumda çatışma, organizasyonda olumlu değişme için gereklidir. Çatışma sadece değişimin veya yeniliğin ortaya çıkması için gerekli olmaz, aynı zamanda değişimin kabulü için de gereklidir.

Çatışmanın genel kabul gördüğü alanlardan birisi de etkili karar verme davranışına dönük çalışmalarır. Bir işletmede karar vermek amacıyla toplanan grupta, üyelerin bir kısmı kendilerine yakın olan sonucu benimserken, alışılmışın dışında önerileri ileri sürebilirler. İşte bu karar grubunda üyelerin farklı özellikli alternatifleri ortaya atmasıyla birlikte çözüm için çatışma başlayacaktır. Böyle bir çatışma olumlu güç yaratmaktadır.

3.1.5.2. Olumsuz Güç Olarak Çatışma (İşlevsel olmayan sonuçlar)

Şüphesiz yönetim uygulamaları açısından çatışma her zaman istenen bir davranış geliştirici olamaz. Çatışmanın kişiler arası ilişkinin sonuçları açısından olumlu sonuçları olduğu kadar istenmeyen yönleri de vardır. Benzer amaçları gerçekleştirmek üzere bir arada çalışan işgörenler arasındaki çatışmanın geniş boyutlu olması amaçlara ulaşmayı zorlaştırabilir veya amaçlarda farklılığa yol açabilir. Organizasyonda var olan kaynaklar işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak şekilde düzenlenirken çatışma, çalışanların örgütsel amaçlardan uzaklaşmasına, istenen sonucu sağlama süresinin uzamasına yol açabilir; bu da para ve zaman kaybını doğurduğu için çatışmanın güç olarak işleme halidir.

Çatışma ister bireysel olsun, ister grup içinde üyeler arasında olsun, her durumda çalışanların psikolojik yapılarını da olumsuz etkileyebilir. İşletmelerde çatışmaların sonucu olarak fikirlerin ve inançların amaçlara uyumsuz olmaya başladığı, işe yabancılaşmanın veya iş bıkkınlığının ortaya çıktığı sıkça görülen sonuçlardandır.

Ayrıca çatışmalar kişiler arası ilişkileri alt düzeye indirdiği için çalışanlar arasında soğukluk ve sosyalleşmeye uzak kalma gibi sonuçları da doğurabilir. Netice olarak çatışmanın işletmedeki davranışları ve amaçları olumsuz etkilediği de bir gerçektir⁴⁷.

Çatışmanın olumlu ve olumsuz girdilerini maddeler halinde özetleyecek olursak⁴⁸;

Olumlu girdiler;

- Daha iyi fikirler üretir,
- İnsanları yeni yaklaşımlar için güdüler,
- Uzun süredir varolan problemler yüzeye çıkar ve çözülür,
- Bireysel görüşlerin ortaya çıkmasını sağlar,
- İlgi ve yaratıcılığı uyarır,
- İnsanların kapasitelerini test etmeleri için bir şans verir.

Olumsuz girdiler;

- İnsanların bazıları yenilmiş ve kendilerini aşağılanmış hisseder,
- İnsanlar arasındaki mesafe artar,
- Kuşku ve güvensizlik ortamı doğar, bireyler ve gruplar kendi sınırlı ilgilerine yoğunlaşırlar,
- Takım çalışmasına karşı tepkiler oluşur,
- Çalışanın iş değişim hızı artar.

Dolayısıyla çatışmanın süreci örgütsel açıdan önemlidir. Bu nedenle bu bölümde yer alan çatışmanın ne olduğuna yönelik her türlü bilgi, bir sonraki bölümde açıklanmaya çalışılan bireysel farklılık yaratan değişkenlerin neden olabileceği çatışmalara ışık tutması ve bunların ilişkilendirilebilmesini kolaylaştırmak için verilmiştir. Çatışmayı anlamadan bireysel farklılık yaratan değişkenlerin çatışmalara nasıl bir kaynak oluşturabileceğini açıklamanın oldukça güç olacağı bir gerçektir.

⁴⁷ Erdoğan, 1996, a.g.e., s.147.

⁴⁸ Mullins, a.g.e., s.724.

İKİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL FARKLILIKLARIN ÇATIŞMA İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ

1. BİREYSEL FARKLILIK KAVRAMI

Herhangi bir olayın birey tarafından nasıl algılandığı ve kadın/erkek için neyin önemli olduğu bilinirse, davranış genellikle sezilebilir. Bireyin davranışı, başka bir bireye uygun görünmeyebilirken, genellikle bu davranışın uygun olduğunu gösteren nedenler vardır ve bu nedenler sayesinde birey davranışını uygun bir davranışmış gibi görür. Gözlemci, bu davranışın uygun olmadığını rahatlıkla gözlemleyebilir. Çünkü gözlemci aynı bilgiye sahip değildir ya da çevre gibi aynı şekilde algılamaz.

Bireyler arasında farklılıklar olduğu bir gerçektir. Benzer durumlarda bütün bireyler aynı şekilde davranmazlar ve bireysel farklılıklarından dolayı değişik şekillerde ortaya çıkan davranışlar sergilerler⁴⁹.

Buradan yola çıkılarak bireysel farklılığı ortaya çıkartan ve bireyin etkileşimde bulunduğu diğer insanlara olan davranışını iyi veya kötü yönde etkileyen birtakım değişkenlerin varlığından söz edilebilir.

Bireysel farklılık yaratan değişkenler bir anlamda bireylerin birbirleriyle olan çatışmalarında bir nedensel kaynak görünümünü alabilir.

2. BİREYSEL FARKLILIK YARATAN DEĞİŞKENLER

2.1. Biyografik Karakteristikler

Bireysel farklılık yaratan değişkenlerden olan biyografik karakteristikler, bireylerin psikolojik durumlarını etkileyerek çatışmaya neden olabilmektedir. Araştırmaya konu bireyler olan hava trafik kontrolörleri ve pilotların yaptıkları iş nedeniyle gerilim içinde oldukları, buna bu değişkenlerin neden olduğu gerilim de eklendiğinde, bu bireylerin hangi şartlar altında çalıştıkları göz önünde tutularak çatışma ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla biyografik karakteristikler bu bireyler açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, çocuk sayısı ve çalışma

⁴⁹ Robbins, 1996, a.g.e., s.11.

süresi olarak ortaya çıkan biyografik karakteristikler ile bunların çatışma ile ilişkisi aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.1. Yaş

İnsanların birbirleriyle olan etkileşimlerinde yaş önemli bir rol oynamaktadır. Genç bireylerin geleceğe daha geniş açıyla bakması, yaşlı bireylerin bakış açılarının daha sınırlı olması⁵⁰, yaş farkları fazla olan bireyler arasındaki iletişimde anlaşmazlıkları ve çatışmaları ortaya çıkarabilir. Bu nedenle yaşın çatışma ile bir bağlantısı olduğu söylenebilir.

Bireysel bir nitelik olarak yaşın pilotlara olan etkisi araştırılmıştır. Yaşın, yoğun bir günün sonunda yorgunlukla önemli bir ilişkisi bulunurken, yaş fazlaştıkça uyku kalitesinin de düştüğü görülmüştür⁵¹. Yaş ilerledikçe uyku düzeninin bozulması, pilotların daha çabuk yorulmalarına neden olabilmekte, uykusuzluk ve yorgunluk sonucunda pilotun etkileşimde bulunduğu diğer bireylere karşı olan davranışları da birtakım çatışmalara yol açabilmektedir.

Hava trafik kontrolörlerinin bu meslekte kalış süreleri genellikle pilotlara göre daha kısa olmaktadır. Amerika'da günde 1900 uçuşun gerçekleştiği Chicago O'Hare hava limanında 1988 yılında 7 hava trafik kontrolörünün strese bağlı etkilerden görev yapamaz hale gelmiş ve 1970 yılından bu yana O'Hare hava limanında 40'tan fazla hava trafik kontrolörü strese bağlı sonuçlar nedeniyle görevden uzaklaştırılmıştır. Bu süreç içerisinde O'Hare hava limanında görev yapan 94 hava trafik kontrolöründen sadece iki tanesi 10 yıldan fazla çalışmış ve geri kalanların çoğu ise çalışmalarının ilk 5 yılında bu görevlerinden ayrılmışlardır. Buna benzer sonuçlar Houston, Frankfurt, Heathrow gibi hava limanlarında da ortaya çıkmıştır⁵². Dolayısıyla, hava trafik kontrolörlerinin bu meslekte daha kısa süre kalmaları, yaş ortalamasını da aşağıya çekerek pilotlara oranla daha genç bir çalışan grubunun oluşmasına neden olmaktadır.

⁵⁰ Daniel K. Mroczek ve Christian M. Kolarz, "The Effect of Age on Positive and Negative Affect: A Developmental Perspective on Happiness," *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt no 75, Sayı no 5: 1333-1349, (Kasım 1998), s.1334.

⁵¹ R. Curtis Graeber, "Aircrew Fatigue and Circadian Rhythmicity," *Human Factors in Aviation*. Ed.: Earl L. Wiener ve David C. Nagel (San Diego, California: Academic Press, 1988), s.325.

⁵² Sami Ayri, "Askeri Hava Trafik Kontrollerinde Stres ve Bundan Kurtulma Yöntemleri," *Kara Havacılık Dergisi*. Sayı no 8: 22-23, (Ekim 1997), s.22.

Bu örnekten de anlaşılacağı gibi pilotluk mesleği en az hava trafik kontrolörlük mesleği kadar stresli bir meslek olmasına rağmen, pilotların hava trafik kontrolörlerine göre birtakım avantajlarının (yüksek ücret, daha iyi yaşam koşulları vb.) olması, bu mesleği daha uzun seneler yapabilmelerine neden olmaktadır.

Birçok araştırma çalışmalarında yaş ve tecrübe arasında sıkı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bilgi ve becerinin kazanılmasında, bilginin öğrenilmesinin yaşla birlikte zayıfladığı görülmüştür. Örneğin Salthouse (1990), genç yetişkinlerin genellikle yaşlı yetişkinlere göre istenilen bütün görevleri daha iyi bir şekilde yerine getirdiğini ortaya çıkarmış ve yaşla birlikte dikkatsel kapasitenin düştüğü, genellikle de davranışların yavaşladığı görülmüştür⁵³. 30 ile 50 yaş arasında bulunan genel havacılık pilotları arasında yapılan bir araştırmada yaşlı pilotların mesajların tekrarı sırasında daha sık hata yaptığı ve talimatların yerine getirilmesinde gecikmeler olduğu gözlemlenmiştir⁵⁴. Hava trafik kontrolörlerinin ve pilotların yoğun bir iletişim içinde bulunduğu bir ortamda, oluşan bu tip yanlış anlamalar ve gecikmeler; görevi uçak trafiğinin güvenli bir şekilde akmasını sağlamak olan hava trafik kontrolörlerinin zaten var olan yoğunluğunun daha da artmasına, dolayısıyla bireylerdeki gerilimin de fazlaşmasına neden olabilmektedir.

Genellikle havayollarında uçan pilotların hava trafik kontrolörlerine göre yaşlarının daha yüksek olması, yaş itibariyle tecrübesi fazla olan pilotların hava trafik kontrolörlerinin talimatlarına uymak zorunda olmaları bu bireyler üzerinde birtakım baskılar oluşmasına neden olabilmektedir. Her iki mesleğin de son derece yoğun stres altında yapıldığı ve çok yüksek konsantrasyon gerektirdiği, ayrıca yaş ilerledikçe fiziksel ve ruhsal birtakım yeteneklerin zayıfladığı göz önüne alındığında, bu tür baskıların neden olduğu gerilimlerin yaşanılmasının kaçınılmaz olacağı söylenebilir.

2.1.2. Cinsiyet

Her iki cinsin (kadın-erkek) de hayatlarını çalışarak geçirdiği bir gerçektir. Birinci fark, bu işi erkeklerin evin dışında ve para kazanmak ya da daha fazla kazanmak için yapmalarındır. Birçok toplumda, erkekler tam gün çalışmayı isterler ve ailesi

⁵³ Andrew J. Tattersall, "Individual Differences in Performance," **Human Factors in Air Traffic Control**. Ed: Mark W. Smolensky ve Earl S. Stein (San Diego, California: Academic Press, 1998), s.187.

⁵⁴ Daniel Morrow ve Michelle Rodvold, "Communication Issues in ATC," **Human Factors in Air Traffic Control**. Ed: Mark W. Smolensky ve Earl S. Stein (San Diego, California: Academic Press, 1998), s.443.

tarafından “evin ihtiyaçlarını sağlayıcı” rolünü yüklenirler. Yapılan araştırmalara göre birçok erkek iş hayatına yetişkinliğin erken dönemlerinde girmektedir.

Kadın için bu görünüm daha farklıdır. Geleneksel aile içinde ve birçok çağdaş geleneksel toplumlarda kadının birinci rolü anneliktir. Başka bir iş, engellenmemesine rağmen bu ana göreve göre ikincil olarak görülmekteydi. Öyleki kadın annelik görevini yerine getirmek için iş hayatını bırakmak zorunda kalır. Günümüzde kadınlar yüksek oranlarda iş hayatına girmekte ve çalışmanın sağladığı ekonomik, sosyal ve psikolojik faydalardan yararlanmaya başlamışlardır⁵⁵.

Erkekler cinsiyet rollerini daha geleneksel ve kalıplaşmış yollarla ortaya koyar. Oysaki kadınlar, kadın ve erkek rollerini iş hayatında ve evde oynayarak daha esnek davranırlar. Buna ek olarak, erkekler kendine güvenen davranışlar göstererek kazanç elde etmeye önem verirler, kadınlar ise insanlarla olan ilişkilerine, aile ve iş hayatı arasındaki dengeyi sağlamaya önem verirler⁵⁶. Araştırmalar erkeklerin iş problemlerinin ev hayatına girmesine izin verdiklerini gösterirken, kadınların ise ev hayatını iş hayatına sokma eğiliminde olduğunu göstermiştir. Kadınların evinde yaşayan çocuklarından güçlü bir şekilde etkilendikleri bir gerçektir. Okul öncesi çocuklara sahip çalışan kadınların evdeki ihtiyaçların karşılanması açısından aşırı yüklenirler. Ayrıca çalışan kadınların aile sorumlulukları nedeniyle işte yetersizlik ya da yeni sorumluluklar kabul edememe gibi durumları ortaya çıkar⁵⁷.

Kadınlar ve erkekler arasındaki davranışlarda erkek baskınlığı görülmektedir. İletişimsel biçimde cinsiyet farklılıkları davranışlara farklı şekillerde yansır. Kadınların konuşarak kendilerini ifade etmeleri erkeklere göre daha naziktir. Kadınlar ve erkeklerin iletişimde farklı davranışlar sergilemeleri yanlış iletişime ve yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır. Tannen, erkeklerin iletişimde daha hükmedici bir davranış sergilerken kadınların daha bağlayıcı olduğunu savunmaktadır⁵⁸.

İş hayatının her alanında olduğu gibi kadınlar, pilotluk ve hava trafik mesleklerinde erkek meslektaşlarının yanında yer almaktadır. Dolayısıyla her iki cins de birbirleriyle

⁵⁵ Durkin, a.g.e., s.622.

⁵⁶ John W. Newstrom ve Keith Davis, **Organizational Behavior: Human behavior at Work** (Dokuzuncu basım. New York: McGraw-Hill, 1993), s.73.

⁵⁷ Susan J. Lambert, “The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers,” **Journal of Organizational Behavior**, Cilt no 12, Sayı no 4: 341-363 (1991), s.343.

⁵⁸ D. Stanley Eitzen ve Maxine Baca Zinn, **In Conflict and Order: Understanding Society** (Altıncı basım. Boston: Allyn and Bacon, 1993), s.344.

karşılıklı etkileşim içindedir. Bu etkileşimin davranışsal sonuçlarının daha iyi anlaşılması açısından, meslek-kişilik uyumunu zorunlu kılan uğraşı alanlarından biri olan uçuculukta, erkek ve kadın pilot kişilik karakteristiklerine bakılmasında fayda görülmüştür.

Buna göre erkek pilotlar⁵⁹;

- Aktif, enerjik, cesaretli, başarılı, agresif, rekabetçi,
- Alloplastik (çevreye uymaktan çok, çevresini kendisine göre düzenleme eğiliminde),
- Yenilikçi, dışa dönük, esprili,
- Yüksek başarı gereksinimi duyan, sağlıklı,
- Kendine yeten, güvenli, kontrollü,
- Entellektüellikten kaçınan, duygusallıktan uzak,
- Ortalamanın üstünde zeki,
- Somut düşünen,
- Stres altında yapıcı çözümler üreten, kısa vadeli amaçları olan,
- Kadınlarla yakın ilişkilerinde sıkıntılı ve çatışmalı, fakat erkeklerle iyi arkadaşlıklar kurabilen kişilerdir.

Yapılan araştırmalara göre uçucu bayanlar, uçucu erkeklere göre daha soyut düşünen, iddiacı, hakkını arayan, kendine güvenen, kendi başına hareket etmeyi seven, bağımsız, örf ve adetlere karşı kayıtsız, yeniliklere açık ve deneyimci kişiler olarak görünmektedir. Erkek ve bayan pilotlar arasında yapılan araştırmalarda ortaya çıkan ortak özellikler ise; dışa yönelik olmaları, işbirliğine yatkın, duygusal olarak istikrarlı, egoları kuvvetli, lider özellikleri olan ve kendilerine güvenmeleridir.

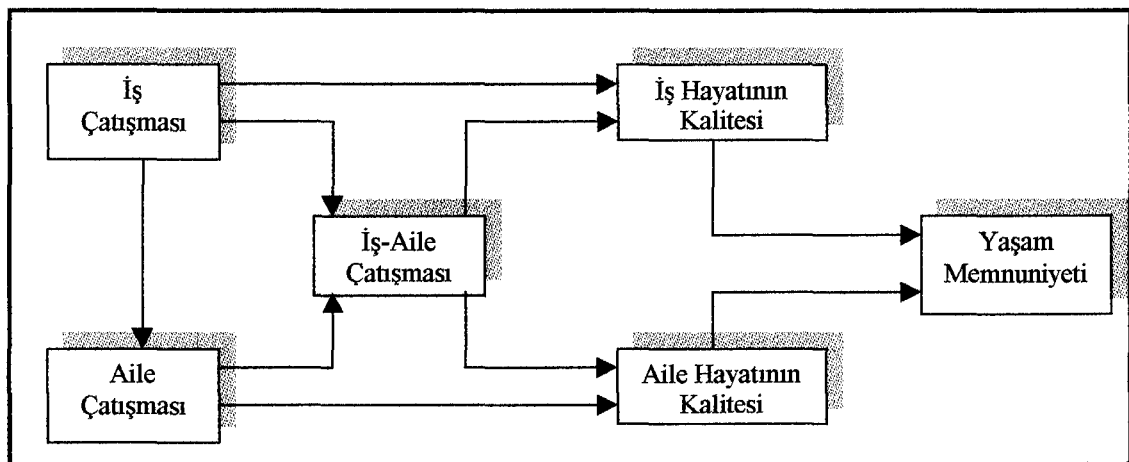
Hava trafik kontrol mesleğini yapan erkek ve kadınların da benzer davranışlar sergilemesi sonucunda, yaptıkları iş gereği çok sıkı bir iletişimin bulunduğu bu bireyler arasında çeşitli anlaşmazlıklar ve çatışmaların ortaya çıkabileceği söylenebilir.

2.1.3. Medeni Durum

Bireyin medeni durumunun getirmiş olduğu birtakım sorunlar, iş ve aile yaşamını, çevresiyle olan ilişkilerini etkileyebilir.

⁵⁹ Muzaffer Çetingüç ve Gülay Dönmez, "Bayan Pilot Kişilik Yapısı Üzerine Bir Araştırma," *Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni*, Sayı no 15:10-12, Ekim-Kasım-Aralık 1993), s.10.

İş-ev çatışması; roller arası çatışmanın bir türü olarak da görülen iş ve aile (ev) ortamlarından doğan rol baskılarının karşılıklı olarak bazı konularda uyumsuzluk göstermesi olarak tanımlanabilir. Greenhaus ve Beutel, iş-ev çatışmasının zaman yönünü incelemişlerdir. Zaman temelli çatışma, bir rolün oynanmasına ayrılan zamanın bir başka rolün gereklerini yerine getirmesini zorlaştırdığında ortaya çıkar. En önemli zaman temelli çatışma, işte fazla rol yüklenilmesinden olabilir. Böyle bir durumda verilen zaman içerisinde bireyin iş rolünün gereklerini yerine getirmesinde yetersizlik görülür. Dolayısıyla bu tip rol çatışması, bireyin evdeki davranışlarına negatif etkide bulunur⁶⁰. Şekil 5’de Kopelman’a göre iş-aile çatışmasının yaşam memnuniyetine olan etkisi bir model halinde görülmektedir;



Şekil 5. İş-Aile Çatışma Modeli

Christopher A. Higgins ve Linda E. Duxbury, "Work-Family Conflict: A Comparison of Dual-Career and Triditional-Career Men," **Journal of Organizational Behavior**. Cilt no 13, Sayı no 4: 389-411, (1992), s.391.

Araştırmalarda bireyin hayatında gerçekleşen önemli olaylar ile performansı arasında direk bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin oluşan kazaların araştırılmasında çalışan Amerikan donanmasına ait araştırmacılar, kazada direk rol oynayan ya da kazayla dolaylı yönden ilişkili olabilecek donanmada çalışan havacıları

⁶⁰ Samuel B. Bacharach, Peter Bamberger ve Sharon Conley, "Work-Home Conflict Among Nurses and Engineers: Mediating the Impact of Role Stress on Burnout an Satisfaction at Work," **Journal of Organizational Behavior**, Cilt no 12, Sayı no 1: 39-53 (1991), s.44.

incelerler. Soruşturmalarında uçak filosunda çalışan personelin aile üyeleriyle; evlilik problemlerini, finansal zorluklarını, bireyler arası oluşan olumsuzluklarını görüşürler⁶¹.

Pilotların büyük bir kısmının evlilik sorunları yüzünden stres altında oldukları ve uçuş yeteneklerinin bu nedenle önemli ölçüde kısıtlandığı görülmüştür⁶². Bu bireylerin, diğer bireylere olan duygusal uzaklığı her zaman muhafaza ettikleri ve evlilik yaşamlarında zorluklar yaşadıkları pilotların karakteristik özellikleri arasında yer almaktadır. Ayrıca erkek pilotların evliliklerinde iletişim eksikliği sıkça görülür ve evlilikleri ile ilgili problemlerden tamamıyla habersizdirler. Bu gruba yapılan psikolojik testte yüksek oranda grup içinde yaşama ve buna karşı olarak düşük oranda samimiyet görülmüştür. Yani dışa dönük olarak görülmelerine rağmen aslında içe dönüktürler⁶³. Pilotun kokpitte üstün performans göstermesini sağlayan kişilik özellikleri, evdeki özel yaşamında çoğu zaman pek işe yaramaz. Özellikle kontrolü hep elde tutma isteği ailevi sorunların temel nedenini teşkil etmektedir. Evdeki kontrol yitirildiğinde, kontrolü yitiren kişi aile içindeki çatışmadan uzaklaşma eğilimi göstermekte, bu da sorunları daha içinden çıkılmaz hale getirmektedir. Kontrol isteği dışındaki bazı kişilik özellikleri de aile içi sorunlara yol açabilmektedir. Devamlı başarılı olmaya güdümlü, yüksek motivasyonlu, takıntılı-saplantılı havacıların, aile-ev yaşantılarında, diğer meslek gruplarındaki insanların evlerinde görülenden daha katı ve zorlayıcı bir ortam yaratmaya meyilli oldukları gözlemlenmektedir. Diğer insanlar üzerinde kurmaya çalıştığı kontrolün, kullandığı araçlar ve aletler üzerindeki kontrolden daha başarısız olduğunun farkına varan pilot hayal kırıklığı yaşayabilir.

İncelenilen örnek olaylarda, aile içi sorunların yarattığı ve en tehlikeli olarak gösterilen tepki, “başka insanlara veya eşyalara gösterilen şiddet”tir. Yitirdiği kontrolü tekrar ele geçirmek dürtüsüyle şiddet davranışı gösteren havacı, diğer bireylerle arasında sorunların doğmasına yol açabilecektir. Bazı kaynaklarda, uçak ve helikopter kazalarında kusurlu bulunan pilotların tipik bazı ortak özelliklere sahip oldukları belirtilmiştir. Bu özellikler arasında sorunlu bir evlilik yaşamı, yeterince olgunlaşmamış ve istikrarsız kişilik, meslek yaşamını tam olarak benimseyememek, kişiler arası

⁶¹ David O’Hare ve Stanley Roscoe, **Flightdeck Performance: The Human Factor** (Iowa: Iowa State University Press, 1990), s.174.

⁶² İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış** (İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1999), s.287.

⁶³ Raymond E. King, **Aerospace Clinical Psychology** (Aldershot: Ashgate Publishing, 1999), s.22.

ilişkilerde çekilen sıkıntı ve iş arkadaşlarıyla yakın zamanda yaşanan sorunlar yer almaktadır⁶⁴.

Çalışan insanların iş ve aile yaşamları arasında iyi bir denge kurmaları gerekmektedir. İşin süresi ve şekli insanları ailelerinden uzak tutacak şekilde ise, bu aile yaşantısına negatif etki yapar. Düzenli bir iş yaşantısı olan birey, ailesiyle daha fazla vakit geçirerek üzerine aldığı sorumluluğun gereklerini yerine getirmesi için bir fırsat sahibi olarak iş ve aile arasındaki dengeyi daha iyi kurabilir⁶⁵.

Gerek pilotların gerekse hava trafik kontrolörlerinin düzensiz olan çalışma saatleri bu dengeyi kurmayı zorlaştırır ve aileleriyle yeterince birlikte olamama durumunu ortaya çıkarır. Bu da aile içinde birtakım sorunları beraberinde getirir. Örneğin hava trafik kontrolörlerinin vardiya sistemi ile ve yüksek stres altında çalışmasına bağlı olarak ailevi problemler yaşamaktadırlar. Bunun sonucunda da hava trafik kontrolörlerinde yüksek oranda boşanma görülmektedir⁶⁶. Bu gibi durumlar bireyi psikolojik olarak etkileyerek kendi iç çatışmalarını dışa vurmalarını kaçınılmaz hale getirir.

2.1.4. Eğitim

Bireysel farklılık yaratan değişkenlerden biri olan eğitim, en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Bu açıdan bakıldığında bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak meydana gelen değişim sürecine eğitim denebilir. Eğitim sadece davranışların değişmesi değil, aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini arttıran, yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusu olarak da değerlendirilmelidir. Okul çağında hiç kuşkusuz birey sadece belirli konuları öğrenmekle yetinmez. Bunun dışında bir düşünce ve çalışma yöntemi, davranış, konuşma ve tartışma yeteneği de kazanır⁶⁷. Dolayısıyla iş gücünün eğitim durumu ne kadar yüksekse verimliliğe olumlu etkisi o ölçüde artar. Çünkü eğitim seviyesi yüksek

⁶⁴ "Aile İçi Stresin Askeri Havacıların Uçuş Performansı Üzerindeki Etkileri," **Kara Havacılık Dergisi**, Sayı no 11: 18-20, (Temmuz 1998), s.18.

⁶⁵ Julian Berling, "Work and Family: In Search of More Effective Work Place Interventions," **Trends in Organizational Behaviour**, Ed.: Cary L. Cooper ve Denise M. Rousseau (Volume 1, Chichester: John Wiley and Sons, 1994), s.64.

⁶⁶ V. David Hopkin, "Air Traffic Control," **Human Factors in Aviation**, Ed.: Earl L. Wiener ve David C. Nagel (San Diego, California: Academic Press, 1988), s.655.

⁶⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler** (Yedinci basım, Bursa: Rota Ofset, 1994), s.125-126.

olan iş gücünün talimatları anlama ve uygulama kabiliyeti de diğerlerine göre yüksek olacaktır⁶⁸.

Bireyin mensubu bulunduğu sosyal sınıf da, bireyin eğitiminde önemli bir etken teşkil etmektedir. Bireyin ait olduğu sosyal sınıf, onun eğitim imkanlarını, yaşama biçimini, düşünce eğilimlerini, tüketim kalıplarını ve çeşitli kişisel özelliklerini etkileyebilir. Sözelimi, dar gelirli bir ailenin çocuğu çeşitli imkansızlıklar içinde bulunurken, varlıklı bir ailede yetişen çocuk beslenme ve özel eğitim imkanlarıyla yeteneklerini daha fazla geliştirme fırsatını bulabilir. Bu durum ise, bu imkanları olmayanlara göre, kişiye farklı kişisel özellikler kazandırır⁶⁹.

Görüldüğü üzere eğitim, insan davranışlarını düzenlemek, kişiler arası ilişkileri belirlemek ve nesiller arası kültür naklini gerçekleştirmek gibi fonksiyonlara sahiptir. Bireyler toplumdaki kültür normlarını, çeşitli davranış kalıplarını, sosyal ilişki tarzlarını ve her türlü bilgi ve becerilerini, aile ve okul çevresinden, işyeri ve toplumun diğer kesimlerinden öğrenme yoluyla kazanırlar⁷⁰. Dolayısıyla farklı sosyal sınıflardan gelen ve farklı eğitim düzeylerine sahip bireylerin oluşturmuş oldukları gruplarda anlaşmazlıkların ve değişik davranış şekillerinin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır.

2.1.5. Bireye Bağlı Olan Kişilerin Sayısı

Birçok işle ilişkili faktör ebeveynleri ve dolayısıyla çocuklarıyla olan ilişkilerini etkiler. Bu faktörlerden bazıları; iş memnuniyetinin derecesi, işte kademenin düşürülmesi, yeni bir birime transfer, ücret miktarı, çalışma düzeni (vardiya), iş ilişkili stres, geçici işten ayrılma ve bireyin iş ayırt etmesidir⁷¹. Bunun tam tersi olarak da çocuk sahibi ebeveynlerin çocuklarıyla olan ilişkileri ve problemleri iş hayatlarını etkileyebilir. Bu nedenle bireye bağlı kişilerin sayısı arttıkça bu problemlerin sayısı da artacaktır. Sorunların sayısı ne kadar fazla olursa, o kadar işin içinden çıkma olasılığı azalacak, dolayısıyla iş-aile çatışması ortaya çıkabilecektir.

Bireye bağlı olan kişilerin sayısının, çalışan verimliliği ile ilişkisi hakkında yeterli bir bilgi bulunmamaktadır. Ancak çalışana bağlı olan kişilerin sayısı ile işe devamsızlık,

⁶⁸ Adem Uğur, "Türkiye'de İş gücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi," Milli Prodüktivite Merkezince düzenlenen I. Verimlilik Kongresi'nde sunulan bildiri (Ankara: 27-29 Kasım 1991), s.675.

⁶⁹ Eroğlu, a.g.e., s.146-147.

⁷⁰ Aynı, s.101.

⁷¹ Eitzen ve Zimm, a.g.e., s.468.

işten ayrılma ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bir araştırmaya göre işgörenin sahip olduğu çocuk sayısı arttıkça bu durum özellikle kadın işgörenlerin devamsızlığını olumlu yönde etkilemektedir. Aynı şekilde iş tatmini de çocuk sayısı ile olumlu bir ilişki göstermektedir. Ancak işten ayrılma veya iş değiştirme konusunda elde edilen bilgiler karmaşık bir durumu yansıtmaktadır. Bazı çalışmalarda çocuk sayısının artması işten ayrılmayı artırırken, bazılarında azaltmaktadır. Bu bakımdan kesin sonuçlara ulaşmanın imkanı yoktur⁷².

Bütün bunlara rağmen bireye bağlı olan kişilerin sayısı arttıkça bireyin sorumlulukları da artar. Böylece bu kişiler arasında oluşabilecek sorunları birey, iş yaşantısına veya iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine yansıtabilir.

2.1.6. Çalışma Süresi

Son biyografik karakter çalışma süresinin uzunluğudur. Aynı işte uzun süre çalışmakla verimlilik arasındaki ilişkiye yönelik birtakım yaygın görüşler vardır. Geçmişte yapılan araştırmalarda, bütün faktörler eşit tutulduğunda aynı işte uzun çalışmakla üretkenlik arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Yani uzun süre çalışan işçi ile işe yeni giren işçinin verimliliği arasında herhangi ayırıcı bir fark yoktur denilmiştir.

Araştırmalarda uzun süre aynı işte çalışma ile işe gelmeme arasında çok düzgün bir ilişkinin mevcut olduğu görülmüştür. Uzun süre aynı işte çalışma işe gelmemeyi olumsuz olarak etkilemektedir. Bu hem iş günü kaybı, hem de işe gelmeme sıklığı açısından en önemli açıklayıcı bir değişkendir.

İşe devamsızlıkta olduğu gibi, işte çalışma süresi ile iş değiştirme arasında da negatif bir ilişki mevcuttur. Yani uzun süre aynı işte çalışan birey, daha az iş değiştirmektedir. Dolayısıyla işi bırakma veya yeni işe geçme oranı azalmaktadır. Buna ek olarak, düzenli olarak yapılan çalışmalar geçmişteki davranışların, gelecekteki davranışların tahmin edilmesinde veya ortaya çıkmasında çok önemli olduğunu belirtmektedir. Diğer bir deyişle bir kişi önceki işte ne şekilde bir davranış gösteriyorsa, yani ne derece uzun çalışmışsa, yeni işinde de benzer davranışlar sergileyecektir düşüncesi, gittikçe benimsenen bir görüşü oluşturmaktadır⁷³. Dolayısıyla bir önceki

⁷² Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.120.

⁷³ Robbins, a.g.e., s.86.

işinde çevresinde bulunan bireylerle ilişkilerinde çatışma halinde olan birey, daha sonraki işinde de aynı davranışı sergileyebilir.

2.2. Yetenekler

Yetenek denildiğinde, bireyin sahip olduğu zihinsel ve fiziki yeteneklerin tamamından söz edilmiş olunur. Yetenek, kişilerin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır. Bu durumda yeteneği, bireylerin davranışlarını düzenleme ve gerçekleştirmede yararlandıkları zihinsel ve fiziki kapasiteleri, olarak görmek mümkündür. Fiziki yeteneklerin kazanılması, yaşa ve belirli tecrübelerle bağlı iken, zihinsel yeteneklerin elde edilmesi, kalıtsal özelliklere ve öğrenim yoluyla sağlanan birikime bağlıdır⁷⁴. Bireyde yetenek, kısmen doğuştan veri ve kısmen de sonradan eğitimle ve giderek deneyimle geliştirilmiştir. Eğitimle geliştirilmiş olan yetenek “zorunlu” ve “gönüllü” biçiminde düşünülebilirken deneyimle, süreç içinde edinilen ve öğrenilen bilgilerin uygulama üzerinden pekiştirilmeleri ile kazanılırlar. Monoton uygulama süreçlerinde ise deneyimler artık alışkanlıklara dönüşmüşlerdir⁷⁵. Örneğin uçak kullanmak gibi yetenek isteyen işlevlerde, temel monoton işler sürekli bir bilinçli kontrol gerektirmeyebilir, fakat bunlar bilinçli bir denetlemeyi gerektirir. Bu tür monoton işler çok karmaşık olabilir ve merkezi karar verebilme mekanizması çok meşgulken bile, birden fazla hareketin aynı anda yapılmasını sağlar. Monoton işleri devreye sokarak uçağı kullanmak ve merkezi karar vericiyi işleterek telsiz konuşmalarını aynı anda yapmak mümkündür. Ancak uçuşun zorlaştığı durumlarda merkezi karar vericinin dikkati uçağı kullanmaya yönelik olduğundan konuşma durabilir.

Yetenekler, bireyin halihazırdaki kapasitesini ya da gelişme derecesini ortaya çıkartan temel algılanabilir faktörlerdir. Yeteneklerden bazıları; sözsel akıcılık, yüzleri ve isimleri hafızada tutma yeteneği ve rakamları muhakeme etme hızıdır. Fleistman ve Quaintance (1984), yetenekleri; “iş performansıya ilgili genel kapasite” olarak tanımlamışlardır⁷⁶. Bireylerin yeteneklerinin bilinmesi, bu bireylerin nasıl

⁷⁴ Erdoğan, 1991, a.g.e., s.245.

⁷⁵ Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış* (İstanbul:1990), s.151.

⁷⁶ Murray Porteous, *Occupational Psychology* (London: Prentice Hall, 1997), s.86.

davranacaklarını, diğer grup üeleriyle nasıl bir ilişkide bulunacaklarını ve grup içinde nasıl etkili bir performans sergileyeceklerini gösterir⁷⁷.

Yapılan incelemelerde zeka, çeşitli yetenekler, kişilik ve bilgi düzeyleri bakımından bireylerin örgütsel etkinlik ve verimliliklerini de değiştirdiğini ortaya koymuştur. Çünkü her birey verilen bir duruma aynı biçimde uyum göstermemektedir. Bu uyum kavramı ise zeka ile ilgili bulunmaktadır. Her birey her meslekte başarılı olamamakta, ancak bir veya birkaçında üstün başarı gösterebilmektedir. Çünkü her bireyin yetenekleri belirli meslek ve iş kollarına uygunluk göstermektedir⁷⁸. Genel olarak, bir bireyin belirli bir mesleğe karşı yeteneğinin yüksek olduğu söylenirken bu bireyin o anki durumuna bakarak, gerekli eğitimi görmesi koşuluyla başarılı olma olasılığının yüksek olduğu belirtilmektedir.

Fiziksel yapı gibi, zeka ve yetenekler karşısında da toplumun kişiye karşı belirli bir tavrı vardır. Bu görünüş ve yetenekler, toplumun bireye karşı davranışlarında tayin edici rol oynar. Birey, toplumun bu yönelişine karşı tepki ve davranışlarını belirler. Böylece etki ve tepki halinde, birey-toplum ilişkileri kendi özel kuralları içinde sürer gider⁷⁹.

Kısaca özetlenecek olursa, bireylerin belli beceriler ve bilgileri edinmedeki başarı düzeylerini belirleyen yetenekleridir. O halde yetenekler; belli konulardaki kapasite veya yatkınlıklar olarak tanımlanabilir⁸⁰. Ancak bütün insan yeteneklerinin öğrenme ile elde edildiği, bazı yeteneklerin içgüdüye bağlı olduğu, birtakım yeteneklerin öğrenilmesinin de diğer bazı yeteneklerin öğrenilmesine bağlı olduğu bilinmelidir.

2.2.1. Fiziksel Yetenekler

Fiziksel yeteneklerin büyük bir kısmı, bireylerin doğuştan kazandıkları, zamanla kullanılabilir duruma getirdikleri özellikleridir. Yürüme, ayakta durma, koşma, görme, renk ayırma, derinliği ayırma, ses tonlarını ayırma, el-kol-ayak gibi organlarını kullanma, bu organlar arasında kullanım koordinasyonu sağlayabilme ve parmaklarını işletebilme gibi özellikler ile dayanıklılık, güç, beceriklilik ve çabukluk fiziksel

⁷⁷ Andrew D. Szilagy ve Marc J. Wallace, **Organizational Behavior and Performance** (Beşinci basım. Glenview, Illinois: Scot, Foresman and Company, 1990), s.261.

⁷⁸ Eren, **a.g.e.**, s.53.

⁷⁹ Tuncel Altunköprü, **Şahsiyet Analizi** (İstanbul: Hayat Yayınları, 1999), s.24.

⁸⁰ Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri** (İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998), s.295.

yetenekler arasındadır⁸¹. Bu tür bedensel özelliklerin belirli bir ölçüde öğrenme ve tecrübe ile de ilişkisi olduğu unutulmamalıdır. Ancak renk ayırt etme yeteneği esas itibariyle sonradan öğrenme ile geliştirilir. Çünkü önce bireylerin renkleri öğrenmesi, daha sonra renkler arası ayırım yapabilmesi gerekir.

Bazı mesleklerin gerektirdiği özel fiziksel yetenekler vardır. Bazı işler el ve kolların iyi kullanılmasını gerektirirken bazı işler elle kolların gözle koordine bir biçimde çalışmasını ister. Bazı işler ise bu tür yeteneklerin büyük bir kısmının özel bileşimini gerektirir. Uyarıcıya karşı reaksiyonun zamanı ve düzenliliği bazı işler için çok önemlidir. Görsel yetenekler de fiziksel yeteneklerdendir. Genel görme, görme hızı, seçici dikkat gibi yetenekler görsel yeteneklerdendir⁸². Seçici dikkat, bir işe yoğun bir dikkatin verildiği sırada başka bir uyarıcıya verilen tepkidir. Örneğin pilotların yaptığı işten dolayı radyo sinyallerinden gelen bilgiler, yüksek ses ve yanıp sönen ışıklar dikkat çekicidir. Ancak pilotun acil bir durumda dikkatini tamamen problemin ana kaynağına yöneltmesi, gerek duyulan yan bilgileri gözden kaçırmamasına neden olabilir. Aynı şekilde oldukça yoğun ve gürültülü bir ortam içinde çalışan bir hava trafik kontrolörü kendisini çağıran bir uçak istasyonunu duyması, radar ekranı üzerinde görünen çok sayıda uçağı gözlemlemesi ve içlerinde tehlike oluşturabilecek uçakları algılayarak onlara müdahale etmesi seçici dikkate örnek olarak verilebilir.

Yukarıda anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere, hava trafik kontrolörleri ve pilotların yaptıkları işin bir gereksinimi olarak bazı fiziksel yeteneklere sahip olmaları gerektiği görülmüştür. Bu fiziksel yetenekler zorlandığında ya da kapasitenin aşılması durumunda bireylerde birtakım istenmeyen davranışlar görülebilir. Bu davranışları iletişimde bulunduğu diğer bireylere yansıtması da, çatışmaya zemin oluşturma konusunda yeterli gelecektir.

2.2.2. Zihinsel Yetenekler

Kişilerin topluma ve buldukları çevrenin sosyal, teknik yapısına uyum sağlayabilmeleri, bazı fiziksel yeteneklerini kullanabilmeleri için zihinsel yeteneklere ihtiyaçları vardır. Ayrıca birtakım davranışlar sadece zihinsel yeteneklere bağlı olarak gerçekleşir. Kişilerin yaşlarına, cinsiyetlerine ve diğer bazı bireysel özelliklerine bağlı

⁸¹ Robert E. Coffey, Curtis W. Cook ve Phillip L. Hunsaker, **Management and Organizational Behavior** (Burr Ridge, Illinois: Austen Press, 1994), s.69.

⁸² İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik** (İstanbul: Küre Ajans, 1990), s.90.

olarak kazandıkları zihinsel yeteneklerin yanı sıra doğuştan getirdikleri bazı genel zihinsel yeteneklerden de söz edilir.

Sayısal ilgi, teknik kavrama ve teknik ilgi, hafıza yeteneği, bu yeteneğin alt dilimlerinden olan şekil hafızası, sayısal hafıza, soyut düşünme, ilişki bulma, karşılaştırabilme, öğrenme, kavrama gibi yeteneklerin hepsi özel zihinsel yeteneklerdendir⁸³.

Bireyin genel zeka ve fiziki yetenekleri, birçok meslekte gösterilecek başarının önceden tahminine yardımcı olur⁸⁴. Pilotlar ve hava trafik kontrolörlerinde genel olarak aranan bu yetenekler⁸⁵;

- Rakamları hızlı ve doğru bir biçimde yazma,
- İşitsel ve görsel bilgileri hafızaya doğru depolamaya yönelik kısa süreli hafıza yeteneği,
- İlgili bilgiyi doğru ve tam olarak işleme ve tanımlama hızı,
- Göreve yönelik dikkat kontrolü, buna ilave ek görevlere karşı seçici dikkat ve çabuk odaklanabilme,
- Cisimlere üç boyutlu bakabilme,
- Çabuk reaksiyon gösterebilme,
- El, ayak ve duyu organlarının bir arada çalışabilme yeteneği,
- Farklı durumlar karşısında öncelik sırasına göre müdahale etme yeteneğidir.

Hava trafik kontrolörleri ve pilotlarda aranan bu özel yetenekler, yaptıkları işi de özel kılmaktadır. Milyonlarca dolarlık uçakları kullanan ve yüzlerce yolcuyu taşıyan pilotlarda ve bunları güvenli bir şekilde idare eden hava trafik kontrolörlerinde bu özel yeteneklerin aranması çok doğaldır. Dolayısıyla aldıkları ücretlerde genel ortalamanın üstündedir. Ancak hava trafik kontrolörleri de büyük sorumluluk taşımalarına rağmen genellikle devlete bağlı olarak çalışmaları, bu meslek grubu ile pilotlar arasında ücret açısından büyük uçurumları doğurmaktadır.

⁸³ Aynı, s.91.

⁸⁴ Porteous, a.g.e., s.163.

⁸⁵ Klaus-Martin Goeters, *Aviation Psychology: A Science and Profession* (Aldershot: Ashgate Publishing Limited, 1998), s.56.

Özel yeteneklere sahip olan ve aralarında ekonomik yönden eşitsizlik görülen bu meslek gruplarındaki bireylerde, kendilerini diğer bireylere karşı daha üst düzeyde konumlandırma eğilimi görülebilir. Her iki meslek grubunda da “ben daha iyi yaparım”, “ben diğerlerinden üstünüm” gibi düşüncelere sahip bireylerin olması, çok sıkı bir iletişim halinde bulunan bireylerin oluşturduğu örgütler üzerinde birtakım olumsuzluklara yol açabilir.

2.3. Kişilik

Bireysel farklılık yaratan değişkenlerden birisi de bireylerin kişilikleridir. Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir. Eğer sadece, aynı kültürü almış, aynı ailede yaşamış ve aynı gruba iş gören bireylerin davranışları birbirlerinin aynı olsaydı, bu farklılıkların tek nedeni farklı çevresel koşullarına bağlanabilirdi. Ancak, her bireyin kendisine özel benlik ve özellik kazandıran önemli unsurları; alınan eğitim, duygusal hayat, organik bileşim ve çevre koşulları olarak belirlenebilir⁸⁶.

Kişilik ve karakter kavramı çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılmasına rağmen, karakter kavramının statik, kişilik kavramının ise dinamik bir oluşum gösterdiği konusunda görüşler de vardır. Başka bir deyimle karakter, temel bir özellik olarak tanımlanabilirken, kişilik ise o temel özelliğin kişide davranışsal nitelikler halinde ortaya çıkmasıdır⁸⁷. Genel bir yaklaşımla kişiliği, özel bir kişiyi karakterize eden psikolojik özelliklerin tamamı olarak belirtmek mümkündür. Bu tanıma göre kişilik soyut bir kavram olmayıp dışımızda yaşayan kişilerin özellikleri durumundadır ve bireyler arasındaki farklılığı belirlemede kullanılan objektif bir kıstastır. Böyle bir yaklaşıma göre kişilik psikolojisi daima kişiler arası farklılığı bulmaya çalışacak ve elde ettiği sonuçlara göre kişiler arası farklılıkları, bireyler açısından da kişisel özelliklerin tümü olarak yorumlanan kişilik bulgularını ortaya koyacaktır. Bireylerin fiziksel yapıları, zeka düzeyleri ve özel zeka belirtileri, davranış biçimleri birbirlerinden farklı olduğuna göre kişilik farklılığı doğal bir sonuç olacaktır.

Yönetmel açıdan kişiliğin sadece psikolojik yönü ile ilgilenilmeyip, kişilik sonuçlarının davranışlara yansımaları önem kazanmaktadır. Bu nedenle kişiliği, bireyin

⁸⁶ Eren, a.g.e., s.40.

⁸⁷ Kaynak, a.g.e., s.60.

konuşması, düşünmesi ve hissetme şekli, sevdiği ve sevmediği şeylerin özellikleri, ümit ve arzuları, giyinme biçimi, çalışmalarını düzenleme biçimi olarak tanımlamak mümkündür⁸⁸.

Genelde hava trafik kontrolörü seçiminde bireyin, biyografik bilgilerinin yanı sıra; açık sözlülük, dışa dönüklük, uzlaşabilme, dürüstlük, isteklilik, meraklılık ve öfkelenme eğilimi gibi kişilik karakteristiklerine bakılır⁸⁹. Kişiliğin işteki başarıyla yakın ilgisi olduğundan bireylerin iş ortamlarına uymaları ve uyum sonucu elde edecekleri neticenin analiz edilmesi kişilik değerlemesinde önemli bir yaklaşım durumundadır. Uyumun zeka ile yakın ilgisi bulunduğu için, genel zeka ile bazı özel kişilik belirtilerinin karşılaştırılması sonucu bireylerin gelecekte gösterecekleri kişilik belirtilerinin tahminine çalışılmaktadır⁹⁰.

Pilotlar ve hava trafik kontrolörlerinin iletişiminin büyük bir kısmının telsiz konuşmalarıyla yapıldığı göz önüne alındığında, bireyin kişiliğinin iletişimde önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Sinirli bir halde konuşulurken seçilen kelimelerde ve ses tonunda farklılıklar oluşabilir⁹¹. Bu durum da bireyler arasında birtakım anlaşmazlıkların ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Bireysel farklılık yaratan değişkenlerden doğabilecek çatışmalar, hava trafik kontrolörleri ve pilotlar açısından bu bölümde incelenmeye çalışılmıştır. Bu çatışmaların yönetimi, iş veriminin artırılması ve sağlıklı bir iş ortamının yaratılması açısından önemli olması nedeniyle bir sonraki bölümde bu konu ele alınarak birtakım çözümler getirilmeye çalışılmıştır.

⁸⁸ Erdoğan, 1990, a.g.e., s.94.

⁸⁹ Christopher D. Wickens, Anne S. Mavor ve James P. McGee, **Flight to the Future: Human Factors in Air Traffic Control** (Washington: National Academy Press, 1997), s.67.

⁹⁰ Erdoğan, 1990, a.g.e., s.95.

⁹¹ Anne R. Isaac ve Bert Ruitenberg, **Air Traffic Control: Human Performance Factors** (Aldershot: Ashgate, 1999), s.136.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1. ÇATIŞMA YÖNETİMİNE GİRİŞ

Bireysel farklılık yaratan değişkenlere sahip bireylerin oluşturmuş oldukları örgütlerde, ilişkilerin çok iyi olacağı söylenemez. Dolayısıyla yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, bireye bağlı kişilerin sayısı, çalışma süresi, yetenekler ve kişilik gibi bireysel farklılık yaratan faktörlerin sebep olduğu çatışmaları yönetmek, örgütün verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi açısından önemlilik göstermektedir.

Amerikan Yönetim Birliği'nin yapmış olduğu bir çalışmada aşağıdaki veriler ortaya çıkmıştır;

- Yöneticiler, zamanlarının ortalama %20'sini çatışmayla ilgili olarak harcamışlardır,
- Yöneticiler son 10 yılda karşılıklı görüşmenin gittikçe önem kazandığını anlamışlardır,
- Çatışma yönetimi; planlama, iletişim, motivasyon ve karar verme ile eşit ya da biraz daha fazla önemli bir konumda yer almıştır⁹².

Yukarıda belirtilenlerden de anlaşılacağı üzere çatışma yönetimi örgütler açısından giderek önemli bir hal almaktadır. Ancak çatışmanın yönetimi için, önce çatışmaların ne gibi sonuçlar ortaya çıkardığına açıklık getirmek gerekmektedir. Çünkü çatışmaların ortaya çıkarmış olduğu birtakım arzulanan ve arzulananmayan sonuçları, çatışmanın yönetiminde nasıl bir yol izlenmesi gerektiğine yol gösterecektir.

2. ÇATIŞMALARIN SONUÇLARI

Çatışmayla ilgili olarak daha önce de bahsedildiği üzere, çatışmaları tamamen sakıncalı olarak gören görüşlerin yanı sıra, yararlı ve istenilir olduğunu öne süren

⁹² Richard McElhaney, "Conflict Management," (17.3.2001), On-line. [Available at]: http://www.springnet.com/career_art/confman.htm

görüşler de bulunmaktadır. Buradan yola çıkılarak, çatışmaların ortaya çıktığı örgütler için olumlu ve olumsuz sonuçlardan söz edilebilir;

a) Çatışmanın olumlu sonuçları⁹³;

- Çatışma sonucunda taraflar kendi haklılıklarını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkaracak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir,
- Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda yeni yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir,
- Uzun süredir bir türlü çözüme kavuşturulamamış örgütsel-bireysel sonuçlar incelenip, çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilebilecek ve gerilim azalacaktır,
- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır,
- Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz yönde etkileyen veya tehdit eden birçok sorunlar su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm ölçüsü bir araya gelerek güdülenmeyi arttıracaktır. Böylece sıkıntı hallerinden kurtulmanın bireyleri harekete geçirici bir güç veya dürtü olması gerçekleşecektir,
- Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır,
- Çatışma iş birliği için bir denge ve kararlılık kaynağı olabilir. Çatışma grubu aynı eksenler üzerinde bölünmüyor ise, bir grup içindeki çatışmaların çoğunluğu dayanışmayı, iş birliğini artırır. Bu yolla küçük çıkar çatışmalarını özendirip, sistemi giderek düzeltmek ve böylece örgütte gizli düşmanlıkların birikmesini önlemek mümkün olacaktır,
- Örgütün kaynaklarının daha dengeli dağılımına yol açabilir. Bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir, örgüt içindeki yetki dağılımının dengelenmesini

⁹³ Bülent Tokat, "Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi," **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı no 1: 23-40, (Ocak 1999), s.25.

sağlayabilir. Örgüte yeni amaçlar kazandırabilir, eski amaçları çağdaşlaştırabilir. Çatışma örgütte yenileşmenin en önemli kaynağı, can alıcı öğesidir.

Çalışanlar arasındaki çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, etkin şekilde yönetildikleri takdirde farklılıkların ve tartışmaların, örgütteki ilişkilerin ve güven duygusunun artırılmasını, karar vermede veya problem çözümünde alternatiflerin ortaya çıkarılmasını, dolayısıyla kararın her yönüyle tartışılmasını sağlayacaktır. Gerek örgüt gerekse çalışanlar için olumlu sonuçların ortaya konulduğu bu tür yönetim tarzı, yapıcı çatışma yönetimi olarak adlandırılmaktadır⁹⁴.

b) Çatışmanın olumsuz sonuçları⁹⁵;

- Çatışma, çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir,
- Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir,
- Çatışma, zamanın, paranın ve enerjinin boşa gitmesine yol açar,
- Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açabilir,
- Çatışma, morali ve tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir,
- Çatışma, güven duygusunun kaybına ve kaderciliğe neden olabilir.

Yukarıda sıralanan olumlu ve olumsuz sonuçlara başka maddeler de eklemek mümkündür. Ancak, önemli olan nokta, çatışmaların mutlaka zararlı ve önlenmesi gereken gerçekler olarak görülmemesi gerekliliğidir. Kuşkusuz, olumsuz sonuçlanması kuvvetle muhtemel olan çatışmaların giderilmesi, çatışmanın yer aldığı ortamın etkinlik ve sağlığı açısından bir zorunluluktur. Bununla beraber, özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmaların enerji ve motivasyonu arttırıp, yaratıcılığı harekete geçirerek, verimliliği yükselteceği de gözden uzak tutulmamalıdır.

⁹⁴ Ali Deniz Akkırman, "Yaratıcı Fikirler ve Etkin Kararlar İçin Yapıcı Çatışma," **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı no 3: 351-356, (1999), s.351.

⁹⁵ Tekarslan ve diğerleri, **a.g.e.**, s.228-229.

3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ GEREKSİNİMİ

Çatışma yönetimi olgusu, çatışmaların, sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini arttırıcı bir çerçeveden değerlendirilmesi anlamını taşır. Gerek sosyal gerekse biçimsel yapılarda, çatışmaların kaçınılmaz olarak ortaya çıkması söz konusu olmakla birlikte, bu çatışmaların o yapının yararına ya da zararına sonuçlanması olasılığı; düzleme, zamana ve çatışmanın kaynağına bağlı olacaktır. Pek çok durumda çatışmalar, taraflara ve içinde bulunulan sisteme zarar verici niteliğe sahiptirler. Ancak, bir sosyal sistemde hiç çatışma olmaması, yeniliğin, yaratıcılığın ve değişim süreçlerinin engellenmesi ve atalet anlamını taşıyacaktır. Bu nedenle ister sosyal oluşumlarda, isterse de biçimsel oluşumlarda olsun yöneticilerin karşılaşacakları en önemli sorunlardan birisi, kendi sistemi açısından çatışmayı optimum düzeyde tutabilmek olacaktır. Bu ise, örgüt ya da sistem açısından yararlı olabilecek çatışmaların kontrollü bir biçimde desteklenmesini, zararlı çatışmaların ise, uygun başa çıkma yöntemleriyle ele alınmasını zorunlu kılacaktır. Hava trafik kontrolörü veya pilot olan bireyler arasında oluşan herhangi bir anlaşmazlık gizli tutulduğunda, bu bireylerin her karşı karşıya gelişlerinde kendi iç çatışması daha da büyüyecektir. Dolayısıyla açık çatışmalara çözüm bulunması, gizli çatışmaların varlıklarını ortaya çıkarmaya çalışmaktan daha kolay olacaktır. Bu noktada, çatışma kaynağını ve nedenlerini açıkça teşhis edebilme yeteneği oldukça önem kazanır. Çatışma yönetiminde en çok yapılan hata, uzun dönemli ve kalıcı çözümler getiren müdahalelerin uygun olduğu durumlarda, aceleci başa çıkma yöntemlerine başvurulması eğilimidir. Cinsiyet farklılığından doğan çatışmalarda aynı cinsteki bireyleri birbirlerinden ayırarak başka birimlerde çalıştırmak ya da yeni işe alınacak bireyler arasında böyle bir cinsiyet tercihi yapmak buna bir örnek olarak verilebilir. Bu tür eğilimler sonucu, o an için geçiştirilen çatışmalar, gelecekte çok daha zararlı ve şiddetli bir biçimde patlak verecektir. Bu yanılgıya düşmemenin yolu ise, yöneticilerin, sosyal eğilimli kişiler olmasının ve yine, çatışmaya yol açan nedenleri çok iyi teşhis etmesinin sağlanması olacaktır⁹⁶. Dolayısıyla yöneticinin yapacağı şey,

⁹⁶ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri** (İkinci basım. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996), s.332.

kaçınılması mümkün olmayan, hatta bir ölçüde gerekli olan çatışmaları özellikle neden ve evre açısından inceleyerek yönetim işlevleri ve örgüt lehine kullanabilmektir⁹⁷.

Çatışmaların yönetiminde, yöneticinin dört aşamada davranımı söz konusudur⁹⁸;

- a) Mevcut çatışmaların belirlenmesi,
- b) Çatışmaların kaynağına inilmesi,
- c) Çatışmayı çözecek seçeneklerin belirlenmesi ve birinin uygulanması,
- d) Sonucun değerlendirilmesi.

Gruplar arasındaki çatışmayı kötü ve sadakatsizlik olarak ezmeye çalışmak yerine, yetkililer çatışmanın yapıcı yanlarını nasıl geliştirip yıkıcı yanlarını önemsizleştireceklerini öğrenmelidirler. Bir şirketin büyümesi kadar bireyin büyümesi de önemlidir. Bireyin, ortamın yaratıcı potansiyelini kullanması veya bu potansiyeli çalışmayla ifade etmesi sırasında kendi kendisiyle mücadele eder. Birey, kolay bir çözüme yaslandığı ya da çözümde zorlandığı zaman, bireyin büyümesi, yaratıcılığı ve iş yapma yeteneği azalır.

Çatışmaları bastırmak yerine, bu çatışmayı açık hale getirmek için bazı kanallar yaratılabilir, çatışmayı çözecek kendine has yöntemler saptanabilir. Bu sayede örgütün büyümesi sağlanabilir. Diğer yanda, çözülmemiş çatışma, ketlenme ve düşmanlığa yol açacak ve bu da bireysel farklılıkların, kişilik kusurlarının vurgulanması eğilimini geliştirecek ve sonunda bireyler arası düşmanlığa neden olacaktır⁹⁹.

Yanlış anlamalar ve yanlış yönetim biçimlerinden dolayı, gerçek ve çok olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Bunlar sonuca ulaşmayı engellediği gibi bireyin dayanma gücünü ve şevkini kıracaktır. Çatışma, ilgili herkesin artan savunmacılığına ve katılığına katkı sağlayabilir, gerçeği saptırabilir; negatif takviye eden bir devreye katkı sağlayabilir, durumu daha kötü yapabilir ve çözüm isteyen ilave konular yaratabilir. Potansiyel bir çatışma hakkında bir birey veya grubun sahip olduğu tavırlar tam olarak değerlendirilebildiğinde ve tehlikelerin neler olduğu ölçülebildiğinde; diğer birey veya grubun davranışı çoğunlukla tahmin edilebilir¹⁰⁰.

⁹⁷ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler** (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990), s.200.

⁹⁸ Bayrak, a.g.e., s.22.

⁹⁹ Albert Low, **Zen ve Yaratıcı Yöneticilik**. Çeviren: Ahmet Fethi (İstanbul: Eti Kitapları, 1994), s.77-78.

¹⁰⁰ Geri E. H. McArdle, **Farklılıkları Yönetme Sanatı**. Çeviren: Yaşar Bülbül (İstanbul: Alfa Basım Yayımları, 1999), s.61.

Çatışmaların olumsuz etkilerinin, olumlu etkilerinden daha çok olması riski her zaman bulunmaktadır. İşte bu noktada, çatışma yönetimi olgusunun temelini oluşturan durumsal analiz (çatışmaların nedenlerini göz önünde tutarak, örgütsel etkinlik üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçlarının değerlendirilmesi) ağırlık kazanır ve olumsuz sonuçlara yol açan çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi için en uygun başa çıkma yöntemlerinin saptanması zorunluluğu ön plana çıkar¹⁰¹.

Aynı şekilde hava trafik kontrolörleri veya pilotların oluşturdukları gruplarda bireysel farklılıklardan dolayı ortaya çıkan çatışmaların olumlu yönleri örgüt lehinde kullanılarak, olumsuz yönleri ise başa çıkma yöntemlerinden bir veya birkaçının kullanılması ile etkisiz hale getirilerek çatışmalar verimli bir şekilde yönetilebilir.

3.1. Çatışma ile Başa Çıkma Yöntemleri

Çatışmalarla başa çıkmada başvurulan temel yöntem ve stratejilerin değişik esaslara göre sınıflandırıldığı gözlenmektedir. Aşağıda Luthans'ın çatışma sonucunun kazanma ya da kaybetme olmasına göre üç temel yaklaşımı ile bireyler arası ve örgütsel (birey-grup, grup-grup) çatışma yönetimi adı altında geçen diğer çatışma ile başa çıkma yöntemleri açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1.1. Luthans'ın Çatışma ile Başa Çıkma Yöntemleri

3.1.1.1. Kazanma-Kaybetme Yaklaşımı

İki grup ya da birey arasında kazan-kaybet durumuyla karşılaşıldığında bunun sonunda kazanan tarafın kazandığı tam netleşmemiş ise kaybedenin kaybettiğine inandırılması güçleşir ve gruplar arası ya da bireyler arası tansiyon rekabetin başlamasından öncekine nazaran daha da yükselir. Kazanma durumu kesinse kazanan kişi sınırı sık sık kaybeder, rahatlama durumuna geçer ve amacı başarıyla tamamlamadaki ilgisini yitirir. Kaybeden taraf ise böyle bir durumda, kaybetmesinin nedenlerini araştırırken kendi iç çatışmasını geliştirecek ya da başka birini sorumlu tutacaktır¹⁰². Kazan-kaybet yaklaşımına basit bir örnek verilecek olursa; bir şirkette iki çalışan bireyin her ikisi de Temmuz ayında iki hafta izin istemektedir. Ancak işin yürümesi için yeterli sayıda personelin olmaması durumu söz konusudur. Dolayısıyla

¹⁰¹ Kılınç, 1990, a.g.e., s.51.

¹⁰² Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard ve Dewey E. Johnson, **Management of Organizational Behavior** (New Jersey: Prentice Hall, 1996), s.493.

çalışanlardan bir tanesine bu iki haftalık izin verildiğinde diğerine verilmeme durumu ortaya çıkacaktır¹⁰³, ya da başka bir örnek verilecek olursa; yeni açılmış oldukça popüler bir uçuş hattı için ekip seçimi yapılması gerektiğinde, bu görevi isteyen fakat elde edemeyen diğer pilotlar ile seçilen ekipteki pilotlar arasında da aynı durumu ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla bireylerden bir kısmının kazanan taraf, diğer kısmının ise kaybeden taraf olması kaçınılmaz olacaktır.

Kazan-kaybet yaklaşımı grup açısından ele alındığında grup üyesinin kendi çizdiği yola son derece bağlı olması durumu bu yaklaşımda açıkça ortaya çıkar. Bireyde iddiacılık, saldırgan davranışlar, görüş farklılığı ve karar verme sürecindeki yeteneğinin zayıflaması gibi durumlar ortaya çıkar. Her kazananın olduğu yerde bir de kaybeden olduğu için grubun morali ve bağlılığı yıkılabilir¹⁰⁴.

Aşağıdaki listede bir kazan-kaybet durumunun bazı özellikleri yer almaktadır;

- Taraflar arasında belirgin bir biz-onlar ayrımı vardır.
- Taraflar enerjilerini zafer ve yenilgi için birbirlerine yöneltirler.
- Taraflar olayı kendi bakış açılarından görürler.
- Amaçların, değerlerin, hedeflerin istenen düzeye ulaştırılmasından çok, çözüm üzerinde dururlar.
- Çatışmalar bireyseldir ve yargısaldır.
- Taraflar olayı kısa vadede düşünürler.

Dolayısıyla kazan-kaybet durumu olanaklar ölçüsünde azaltılmalı, örneğin birbirine paralel olarak aynı konu üzerinde çalışan iki çalışma grubunun –kısa dönemli faydalarına rağmen- oluşturulmamasına özen gösterilmelidir. Buna karşılık örgütün verimliliğini arttıran davranışlar ödüllendirilmeli ve gruplar arasındaki ilişkiler teşvik edilmelidir¹⁰⁵.

3.1.1.2. Kazanma-Kazanma Yaklaşımı

Çatışmayı çözmek için bu diğer alternatifi tanımlamanın en kısa yolu şudur; her iki taraf da sonuçtan memnun kalacağı için kazanır. Kazan-kazan çözümünün

¹⁰³ David Buchanan ve Andrzej Huczynski, **Organizational Behavior: An Introductory Text** (Üçüncü basım. London: Prentice Hall, 1997), s.660.

¹⁰⁴ Geula Lowenberg ve diğerleri, **Current Perspectives in Industrial/Organizational Psychology** (U.S.A.: Allyn and Bacon, 1998), s.538.

¹⁰⁵ Erika Regnet, "Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır?," **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Çevirenler: Tuncer Asunakutlu ve Sezai Zeybekoğlu. Cilt no 14, Sayı no 2: 11-18, (1999), s.17.

uygulamalarında her iki taraf da tam yatıştırılmamış ancak gerçekten ihtiyaçları olan şeylere sahip oldukları için memnun olacaklardır. Böyle çözümler, her iki tarafı da birbiri hakkında iyi şeyler düşünmesiyle sonuçlanır. Yapılan görüşmeler kırgınlık değil memnuniyet getirir. Taraflar arasında güven gelişir ve gelecekteki iş birlikleri için ortam gelişir¹⁰⁶.

Sonuç olarak kazan-kazan çözümü yüksek iş birliği ve kendine güvenin karışımından elde edilir. Kazan-kazan çözümünde çatışan gruplar;

- Birbirlerinin amaçlarının ne olduğunu anlarlar,
- Çözüm gruplar açısından kabul edilebilirdir,
- Çatışmanın çözümünde bir süreç tayin edilir (ki bu şekilde gruplar, gerçekler ve hissedilenler hakkında dürüst ve açık olma sorumluluğunu ortaya çıkarır). Başarı elde edildiğinde, gerçek çatışma çözümü de ortaya çıkmış olur¹⁰⁷.

3.1.1.3. Kaybetme-Kaybetme Yaklaşımı

Bu yaklaşım, çatışmaya taraf olanların her ikisinin de kısmen kayba uğradığı çözüm şekillerini içerir. Tarafların ikisinin de kaybı söz konusu olduğu için bu başa çıkma yaklaşımı, kazan-kaybet ve özellikle de kazan-kazan yaklaşımına göre daha az istenilen bir yöntemdir. Ancak, bazen çatışmaların giderilmesinin tek yolu olması da söz konusudur¹⁰⁸.

Yukarıda çatışma sonucunun basitçe kazanma ya da kaybetme olmasına göre anlatılmaya çalışılan bu üç yaklaşım, çatışmanın olası sonuçlarının çözümünde izlenilecek yolları içerir. Çatışma yönetimi açısından bu yaklaşımlar, geliştirilmiş olan diğer yöntemlere bir temel teşkil etmesi bakımından önemlidir. Bireysel farklılık yaratan değişkenlerin sebep olduğu çatışmaların yönetiminde de bu yaklaşımlardan yararlanılabilir. Ancak cinsiyet, yaş, kişilik vb. gibi özel farklılık yaratan değişkenlerin meydana getirdiği bu çatışmalar gerçek anlamda o bireyleri ilgilendirmesi nedeniyle kazanma-kazanma yaklaşımının öncelikle denenmesi, taraflara sorunu çözme yönünde bir fırsat verilmesi açısından önemlidir.

¹⁰⁶ H. William Dettmer, "Bu Teknikle Kaybeden Olmaz," **Hava Kuvvetleri Dergisi**. Çevirenler: 1. HİBMK'lığı KGSY Personeli. Sayı no 335: 30-37, (Haziran 2000), s.31.

¹⁰⁷ John R. Schermerhorn, James G. Hunt ve Richard N. Osborn, **Organizational Behavior** (Yedinci basım. New York: John Wiley and Sons, 2000), s.383-384.

¹⁰⁸ Baysal ve Tekarslan, **a.g.e.**, s.320.

3.1.2. Diğer Çatışma ile Başa Çıkma Yöntemleri

3.1.2.1. Bireyler Arası Çatışmaların Yönetimi

Çatışma yönetimi şekillerinden biri olan bireyler arası çatışmaların yönetilmesine gerek duyulmasının nedeni, bireylerin amaçlarında izledikleri yöntemlerde, sahip oldukları bilgi, değer yargıları vb. gibi konularda fikir ayrılığına düşülmesidir. Dolayısıyla çatışmalar, çatışmaya taraf olan bireyler üzerinde önemli bir baskı unsuru olmaktadır. Bir baskı unsurunu, birey üzerinde psikolojik ve fizyolojik dengesizlikler yaratan bir olay olarak tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla her çatışma, kaynak ve şiddetine bağlı olarak birey üzerinde bir baskı unsuru olacaktır. Baskı altındaki bireylerin ise çeşitli tipik davranış şekillerinden birini göstermesi beklenir. Bu tipik davranış şekilleri şunlar olabilir¹⁰⁹;

a) Çekilme ve Kayıtsız Kalma; Şu veya bu şekilde bir çatışmaya taraf olan ve baskı altında kalan bir birey, ya ortamdan fizik olarak çekilebilir (istifa, devamsızlık, katılmama) veya organizasyonla ilgili konulara tamamen kayıtsız kalabilir ve ilgi göstermeyebilir. Böyle bir davranış çatışmayı daha da kuvvetlendirici bir rol oynar. Çünkü çekilme ve kayıtsız kalma haberleşmenin azalması ve kesilmesi, güvensizliğin ortaya çıkması ve karşılıklı yardımlaşma ortamının kaybolması ile sonuçlanır. Ancak çatışan taraflar arasında dostluk, karşılıklı saygı ve birbirine güven varsa, haberleşmede kesilme olması ihtimali az olacağından tarafların tatmin edici bir çözüme ulaşması beklenebilir. Organizasyonlarda yabancılaşma olayı bu çatışmaya tepki olarak ele alınabilir.

b) Saldırgan Olma; çatışma ve baskı, bireyleri davranışlarında daha saldırgan olmaya sevk edebilir. Fiziki saldırganlık bu davranışın en aşırı uç örneğidir. Bu davranışın hislerle kuvvetlenmesi halinde saldırganlık daha da şiddetlenecektir. Saldırganlık belirli bir konuya yöneltilebileceği gibi bireylere veya tüm organizasyona yöneltilebilir. Böyle bir davranışa, çatışmaya taraf olan diğer bireyin vereceği karşılıklı, ya da çatışmayı hafifletici yönde veya daha da arttırarak tatmin edici bir çözüme ulaşmayı güçleştirici yönde etki yapacaktır.

c) Rasyonelleştirme; Baskı altında bulunan birey bazen kendi durumunu rasyonelleştirmeye çalışarak savunmacı bir davranış gösterebilir. Örneğin düşük

¹⁰⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış** (Beşinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1995), s.417-418.

performans, yeterli alet olmayışına veya başarısızlık yöneticinin yönetim tarzına bağlanmak istenebilir. Bunun daha ileri bir şekli, suçu başkalarına yüklemek davranışdır. Çatışma yaratan her olayın nedeni olarak başkaları gösterilir. Karşı cinsle birlikte çalışmak istemeyen bir çalışanın bu bireyleri işe alan yöneticileri suçlaması buna örnek olarak verilebilir.

d) Olgun Olmayan Davranışlar Gösterme; Baskı altındaki kişi bazen de çocukça, olgun bir bireye yaraşmayan davranışlar gösterebilirler. Örneğin kendine acındırma, surat asma gibi davranışlar. Ya da bir hava trafik kontrolörü ve pilot arasında herhangi bir sebepten dolayı –ki bu sebep, bireysel farklılık yaratan değişkenler de olabilir- tartışma yaşaması sonucunda hava trafik kontrolörünün vermekle sorumlu olduğu hizmeti, o pilotun çalıştığı uçağa geciktirerek vermesi ve bunu her karşılaşmasında tekrarlaması gibi bir davranış, bu duruma farklı bir örnek olarak verilebilir.

Yönetici açısından önemli olan, bu tür davranışların performans ve organizasyonun amaçları üzerindeki olumsuz etkileridir. Örneğin yukarıda verilen ve hava trafik kontrolörü ve pilot ile ilgili olan örnek için olumsuz etki, gecikmenin sonucunda yakıt tüketimindeki artış ve yolcunun zamanlama konusunda şirkete olan güvensizliğin yaratılmış olmasıdır. Bu nedenle yöneticinin bireyleri baskı altında bırakan koşulları belirleyerek bunları düzeltici önlemler alması etkili bir yoldur. Ancak bireyler arasında ve organizasyon dışı nedenlerden kaynaklanan çatışmalarda yöneticinin yapabileceği pek fazla bir şey olmamakla beraber aşağıda değinilecek olan yollardan bazıları izlenebilir.

3.1.2.2. Örgütsel (Birey-Grup, Grup-Grup) Çatışmaların Yönetimi

Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki çatışmaların yönetiminde yöneticiler değişik yollar izleyebilirler.

a) Kaçınma; kaçınma veya bilmemezlikten gelme, birçok yönetici tarafından kullanılan bir yöntemdir. Yöneticiler personel arasındaki çatışmayı bilmemezlikten gelirler. Zaman içinde personelin kendi problemlerini kendilerinin çözeceği düşünülür. Küçük problemler kendiliğinden çözülebilirse de çatışma sebebi önemli olduğu takdirde artarak organizasyonda daha büyük huzursuzluk kaynağı olabilir. Ayrıca çatışmaya taraf olanlar da birbirinden uzak durarak, birbiriyle bir araya gelmeyerek çatışma konusunun büyümesini önlemeye çalışırlar. Bazı yöneticiler de, bir konuda bir şey

yapmak veya karar vermek çatışmayı arttıracaksa, o konuda karar vermektan veya iş yapmaktan kaçınarak çatışmayı önleyebilir. Ancak uzun vadede çatışmayı kronikleştirebilir ve faydalı olamaz¹¹⁰.

Bazı psikologlar çatışmayı “duygusal karşılaşma” olarak ele almışlar ve çatışmayla ilgili duygusal enerjiyi gizlemenin problemi halının altına süpürmeden farksız olduğu konusunda fikir birliği içine girmişlerdir. Dolayısıyla bazı duygular yıkıcı olurlar. Adresi belli olmayan çatışmalar bir mikrobu kapmaya benzer, ihmal edildiklerinde daha kötüye giderler. Sonuç olarak bu düşünüş tarzında, çatışmadan kaçınma ya da çatışmaya önem vermemek tehlikeli ve zarar vericidir¹¹¹.

b) Problem Çözme Yaklaşımı; bu yaklaşım, daha önceki yöntemlerin aksine, çatışma konularının üzerine giderek çatışmanın esas sebeplerini bularak onları tamamen ortadan kaldırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Burada çatışan taraflar yöneticiler tarafından yüz yüze getirilerek anlaşmazlık konuları üzerinde tartışılır. Çatışan tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde daha fazla durulur. Anlaşmazlık konularının tamamen giderilmesi için tartışmalar devam eder. Bu yaklaşım, yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaların giderilmesi konusunda çok etkilidir. Ancak çatışan tarafların birbirinden farklı değer yargılarına sahip olmaları durumunda çözümün bulunması zordur¹¹².

Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözüme kavuşturulduğu yöntem, değişik yollardan başarı güdülenmesi yaratabilmektedir. Çatışmaların karşılıklı konuşma ile çözülmesi etkinlikle ilgili geribildirim keskinlik ve doğruluğunu arttırabilir. Eylem için seçenekler ve başarıyı engelleyen güçlükler ortaya çıkar. Birey ne ölçüde iyi iş yaptığını irdeleyebilir. Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözülmesi, gerekli bilgi akımını artırır bilgi arttıkça da daha gerçekçi etkinlik ölçütlerine ve başarıya ulaşılabilir¹¹³. Böylelikle

¹¹⁰ Mümin Ertürk, “Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesi’nde Bir Anket Uygulaması,” *Erciyes Üniversitesi İ.L.B.F. Dergisi*. Sayı no 11: 121-147, (Aralık 1994), s.138.

¹¹¹ Robert Bacal, “The Difference Between Conflict Prevention and Conflict Avoidance,” (17.03.2001), On-line. [Available at]: http://www.themestream.com/gspd_browse/view_article.gsp?c_id=150772

¹¹² Ertürk, a.g.e., s.139.

¹¹³ Nermin Uyguc ve Yasemin Arbak, “Bağımlılık-Çatışma Sıklığı ve Çatışma Çözüm Yöntemleri Performans İlişkileri,” *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.L.B.F. Dergisi*. Cilt no 8, Sayı no 2: 56-66, (1993), s.64.

taraflar “senin dediğin değil, benimki olacak” şeklinde iddialarda bulunma yerine yapılması herkes tarafından faydalı olacak yaratıcı çözüm yollarına ulaşabileceklerdir. Örneğin hava trafik kontrolörü yada pilot bireylerden oluşan gruplarda meydana gelen çatışmalarda bu yöntem izlenerek, birbirine bağımlı olan gruplar toplantılar yoluyla biraraya getirilerek sorunların ortaya koyulması sağlanabilir. Bu sorunların doğrultusunda da birtakım çözüm yöntemleri üretilebilir. Yapılan bu toplantılar sayesinde, gruplara hangi koşullar altında ve hangi ruh haliyle çalıştıklarını anlayabilme olanağı tanınır. Ayrıca, bu yolla çatışma konuları tartışılarak çatışmanın neden kaynaklandığı konusunda taraflara bir fikir verme imkanı doğar.

Özet olarak, kavram kargaşası, anlam bozuklukları, yanlış ve hatalı algulamalar gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmalar için problem çözme yaklaşımı, tarafların tartışmalar esnasında birbirlerini gerçekten anlamalarını sağlaması nedeniyle en etkin ve başarılı yol olarak görülebilir. Bununla birlikte problem çözme uzun dönemde gerçekleşebilecek ve etkin olabilecek bir yaklaşımdır. Dolayısıyla acilen çözümlenmesi gereken çatışmalar için yetersiz kalır. Yine, değer ve inanç sistemlerinin farklılığından kaynaklanan çatışmaların çözümlenmesinde de problem çözme yaklaşımı başarısız kalacaktır¹¹⁴.

c) Yumuşatma; kısa vadeli çıkar hesapları yerine uzun vadede iş birliği ihtiyacını ve bunun taraflara getireceği yararları vurgulamak ve durumun önemli ve acil nitelik taşımadığını belirterek vaziyeti olduğundan daha iyi gösterme çabalarına yumuşatma yaklaşımı adı verilir. Burada yönetici çatışmanın kaynaklarına inmemekte, analitik bir yaklaşımda bulunmamaktadır. Çabaları birleştirmeye çalışmak bozulup parçalanmanın sakıncalı olacağına işaret etmek, gerçek nedenlere inmemek anlamına gelen bu tutum ancak geçici bir baskı niteliği taşıyacaktır ve ileride çatışmayı tekrar gündeme getirecektir¹¹⁵. “Kaderlerimiz birleşik”, “bir aile gibiyiz” gibi sözler yumuşatma stratejisi ile ilgilidir¹¹⁶.

d) Zorlama; zorlamada çatışmanın giderilmesi için önerilen alternatifin grubun kalanına kabul ettirilmesi için, örgütsel yetkinin veya bilginin gücünün kullanılmasıdır. Zorlama, çoğu zaman tavsiye edilmez ama, etkili kararlara yol açabilir. Eğer seçilen alternatif, örgüt hedefleri ile tutarlı ise ve zorlama hareketi daha sonraki yüz yüze

¹¹⁴ Baysal ve Tekarslan, *a.g.e.*, s.330-331.

¹¹⁵ Eren, *a.g.e.*, s.375.

¹¹⁶ Koçel, *a.g.e.*, s.419.

gelmeleri bilgi paylaşımını sınırlamıyorsa bu yöntem yararlı olabilir. Zorlama taraflardan birisini üstün hale getirme şeklindeyse etkisiz kararlara yol açacaktır. Eğer bir grup sürekli diğerlerini zorlarsa, grup kararına gerek yoktur ve diğer bölümlerden gelen bilgilere önem verilmez. Bu da optimal olmayan kararlara ve uygulamanın zayıf kalmasına yol açar¹¹⁷.

e) Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme; bu yöntem, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, aralarındaki farklılıkları bir yana bırakarak, bu daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmalarını gerekli kılan bir yöntemdir. Bu stratejinin uygulanması, çatışan tarafların belirlenen amaçlara diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarını anlamalarıyla başlar. Bu da çatışan taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılık ve dayanışmanın ön plana çıkarak çatışmaların hafiflemesine neden olacaktır¹¹⁸.

Bu yöntem kullanıldığında yani rakip gruplara yüksek düzeyde ya da daha önemli amaçların belirlenerek bildirilmesi, çatışmanın seviyesinin azaltılmasında ya da önlenmesinde etkili olabilir. Bireyler daha önemli amaçları paylaştıklarında başarıya ulaşmak ya da çatışmaya girmek yerine birleşmek durumunda kalacaklardır¹¹⁹.

Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme yaklaşımı, hava trafik kontrolörleri veya pilotların arasında oluşan anlaşmazlıklara uygulandığında, bu şahsi problemlerin bir yana bırakılarak, her iki grubun da ortak görevi olan emniyetli bir şekilde yolcu ve kargoyu gidecekleri yere zamanında ulaştırmak amacına yoğunlaştırma yolu izlenebilir. Dolayısıyla çatışan taraflar, çatışmadan vazgeçirilerek her iki tarafın da kendi özel çıkarlarından daha önemli ve etrafında birleşebilecekleri bir amaç saptanarak çatışmaya sebep olan konu unutturulmaya çalışılır. Ancak daha önemli amaçlar belirleme yaklaşımı çatışmalara kesin bir çözüm getirmez. Belirlenen üstün amaçlar, zamanla önemini kaybedip bireyler tarafından unutulabilir.

f) Uzlaşma; bu yöntemde, yöneticiler iki veya daha fazla grup arasında varolan çatışmayı taraflar arasında ortak bir zemin bulmak suretiyle çözmeye çalışırlar. Güç kullanma yönteminin tersine, bu yöntemin avantajı; uzlaşmaya varan tarafların birbirleri

¹¹⁷ Erdoğan, 1996, a.g.e., s.196-197.

¹¹⁸ Ali Deniz Akkırman, "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri," **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt no 13, Sayı no 2: 1-11, (1998), s.6.

¹¹⁹ Robert P. Vecchio, **Organizational Behavior** (Üçüncü basım. Orlando: The Dryden Press Harcourt Brace Collage Publishers, 1995), s.478-479.

hakkında çok daha az gizli kalmış düşmanca duygulara sahip olmalarıdır. Bununla beraber, örgütsel bakış açısından uzlaşma yöntemi zayıf bir sorun çözme yöntemidir. Çünkü bu çözüm yolu, her zaman örgütün amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmesine hizmet etmemektedir. Bunun yerine taraflarca ulaşılan çözüm, iki kesimin birlikte yaşamalarına olanak verecek kadar çatışmanın bulunduğu bir ortalama çözümdür¹²⁰.

Uzlaşma yöntemi aşağıda anlatılan yollarla gerçekleştirilebilir;

i) Pazarlık; pazarlık sürecinde, birey bazı isteklerinden vazgeçerken, karşıdakinin bazı isteklerini kabul eder. Burada temel ilke, karşılıklı olarak bazı isteklerden vazgeçmeye dayandırılmıştır. Bireyler karşılıklı olarak vazgeçebilecekleri ve vazgeçemeyecekleri isteklerin taramasını yaparak çözüm ararlar. Pazarlık yönteminde, karşılıklı isteklerin, bir üçüncü yol bulunarak tümüyle tatmin edilemeyeceği anlayışı hakimdir¹²¹.

ii) Üçüncü tarafın (hakem) müdahalesi¹²²; bu yöntem, çatışan taraflar arasındaki sorunla ilgili son kararın sorumluluğunu tarafsız bir bireye yükleyerek, özellikle bu iki tarafın da ortak üstü durumunda bulunan bireyi baskıdan kurtarır. Üçüncü tarafça verilen karar çatışan taraflardan hangisinin yararına, hakem o tarafça “anlayışlı ve iyi” olarak görülürken, kaybeden taraf hakemi “zayıf bir düşünür ve hatalı” olmakla ya da “gerçekleri görmemekle” suçlayacaktır. Dolayısıyla, üçüncü taraf müdahalesinin başarısı hakemin her iki tarafı da kazandığına ikna edebilme yeteneğine bağlıdır.

iii) Oylama; bu uzlaşma tekniğinde ise, anlaşmayan tarafların demokratik bir süreçle sorunu “çoğunlukla kazanır” ilkesine göre çözmeleri söz konusudur. Teknik, demokratik olmasına karşılık, güçlü olanın zayıf olana üstün gelmesiyle azınlığı susturabilir. Yine oylama da diğer uzlaşma teknikleri gibi çatışmayı geçici olarak durdurmakla birlikte, çatışmanın kaynağına inemez.

iv) Farklılıkların Paylaşılması; bu teknik de geçerli bir çözüm yolu bulunana kadar farklı konuların çatışmalı taraflarca paylaşılmasına yönelir. En önemli farklılıkları paylaşma yollarından biri, iki zıt seçenek arasında orta yolun bulunmasıdır. Söz konusu orta yol, tarafların farklı düşündükleri daha fazla konuyu tartışmalarını sağlayarak çözüme yardımcı olacaktır. Örneğin aralarında açık bir çatışma bulunan iki öğrencinin

¹²⁰ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998), s.186.

¹²¹ A. Kadir Özer, **Gerçekçi Yönetişim: Yönetici/Liderlik Modeli** (İstanbul: Varlık Yayınları, 1997), s.322.

¹²² Tekarslan ve diğerleri, **a.g.e.**, s.237-238.

bu durumlarından, öğretmenin haberdar olması durumunda; her iki tarafla ayrı ayrı konuşması ve sonuçta iki tarafın anlaşabileceği orta noktayı bularak bunu öğrencilere bildirmesi, tipik bir farklılıkları paylaşırma olayıdır. Çünkü bu sürecin sonunda karşılıklı anlaşmazlık koşullarında olsalar bile öğrencilerin bir arada yaşayabildikleri temel bir anlaşma zemini sağlanmış olacaktır.

g) Çatışmaya Taraf Olan Bireyleri Değiştirme; yöneticiler, bazen çatışmaları organizasyon amaçları doğrultusunda yönetebilmek için, çatışmaya taraf olan bireyleri değiştirebilirler. Bu yaklaşımın bir şekli çatışmaya taraf olan bireyin veya bireylerin organizasyon içinde başka bölümlere nakledilmeleridir. Böylece bu nakledilen bireyler yerine, çatışmaya girme ihtimali az olan bireyler atanacaktır.

Bu yolun diğer bir uygulama şekli de, çatışmaya taraf olan bireyleri eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutarak bilgi, tutum, davranış ve algılamalarını değiştirmektir. Bu ikinci yolun zaman alıcı ve masraflı olmasına rağmen uzun vadede daha iyi sonuçlar vereceği söylenebilir.

h) Örgütsel İlişkileri Değiştirme; bu yolun esası, örgütsel ilişkilerin çatışmaları veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi ile ilgilidir. Bu değiştirme iş tanımları ile ilgili olabilir, kaynakların ayrılması şeklinde olabilir veya belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir. Ya da yeni örgütsel birimler yaratılabilir.

i) Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması; bunun esası çatışmaya neden olan koşulların ve nedenlerin ortadan kaldırılmasıdır. Özellikle kıt kaynakların paylaşılmasının neden olduğu çatışmalarda kaynakların arttırılması, bu yolun bir uygulamasıdır¹²³. Çatışmaların çoğunun kıt kaynaklardan daha geniş pay alma nedeninden kaynaklandığı düşünülürse, kıt kaynakların (para, insan gücü, araç-gereç, statü, fiilen işgal edilen yer vb.) arttırılmasının pek çok çatışmayı çözümleneceği kolayca söylenebilir. Napolyon “yüz kişi arasında tek kişilik bir terfi yaptırmanın- kimin terfi edeceği önem taşımaksızın- doksandokuz mutsuz ve bir nankör yaratacağını” söyleyerek, kaynak kıtlığının yaratabileceği sorunlara işaret etmiştir. Bunun gibi bir tarafın kazancının, diğer tarafın kaybına neden olduğu çatışma

¹²³ Koçel, a.g.e., s.421.

¹²⁴ Baysal ve Tekarlan, a.g.e. s.330.

durumlarında, kaynakların arttırılarak her iki tarafın kazançlı çıkmasının sağlanması etkin bir çözüm olacaktır¹²⁴.

Görüldüğü gibi, örgütsel çatışmaların yönetim biçimlerinden, bireysel farklılıkların neden olduğu çatışmaların yönetimine en uygunu; problem çözme yaklaşımı olarak görülmektedir. Yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, bakmakla yükümlü olunan birey sayısı, çalışma süresi, yetenekler ve kişilik gibi değişkenler, bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu nedenle bu değişkenler, bireylerin etraflarına yansıtıkları davranışları etkiler. Çok sayıda bireye sahip örgütlerde ortaya çıkabilecek her türlü anlaşmazlığın nedenini anlamak oldukça güç olacağından, bireyleri karşı karşıya getirerek bu problemleri kendi aralarında çözmelerini sağlamak ya da en azından buna ortam yaratmak, duruma uygun bir yönetim şekli olabilir.

Sonuç olarak, çatışmanın yönetimine yönelik açıklanan yaklaşımlar tüm durumlar için uygun olmamakla birlikte geçerli olduğu durumlar da mevcuttur¹²⁵. Dolayısıyla her duruma uygun etkili bir çözüm yöntemi bulmak yöneticiler açısından ve örgütün sağlıklı gelişimi açısından gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

Daha önce anlatılan tüm bilgilerden yola çıkılarak bir sonraki bölümde, örgütsel çatışmada bireysel farklılıkların, Türkiye'deki hava trafik kontrolörleri ile pilotlar üzerinde nasıl bir rol oynadığı ile ilgili bir araştırma yer almaktadır.

¹²⁵ Özlem İpekgil ve Onur Özveri, "Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine İlişkin Bir İnceleme," **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.L.B.F. Dergisi**. Cilt no 11, Sayı no 2: 93-103, (1996), s.101.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA ÇALIŞMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde “zaman”, yaşantımızın vazgeçilmez gereklerinden biri haline gelmiştir. Gelişen teknoloji, zamanı en iyi şekilde kullanmamıza olanak sağlamaktadır. İnsanların çalışırken zamanı en verimli biçimde kullanmaları, seyahatlerini de etkilemiştir. Bu doğrultuda bir yerden bir yere nakillerde hava taşımacılığının önemi gün geçtikçe artmıştır. Eskiden günler alan seyahatler, artık saatlerle ölçülebilir hale gelmiştir. Taşımacılıkta böylesine artan hız, beraberinde birtakım riskleri de getirmiştir. Her alanda olduğu gibi havacılıkta da insan hatalarından oluşan riskler önemli bir yer tutmaktadır.

Hava trafik kontrolörleri ve pilotlar havacılığın önemli yapı taşlarını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu mesleklere ait bireylerin hataları havadaki emniyeti direk etkilemektedir. Uçaklarla seyahat eden yolcuların güvenle gidecekleri yerlere ulaştırılmaları, son derece pahalı olan uçakların havadaki emniyeti, her iki meslekteki çalışanların birbirleriyle uyum içinde çalışmalarını ile sağlanabilir.

Bireylerin uyum içinde çalışabilmelerini olumsuz yönde etkileyebilecek birtakım bireysel farklılık yaratan değişkenler, her alanda olduğu gibi havacılıkta da söz konusudur. Böylesine ağır sorumluluk ve stres altında çalışan her iki meslek grubundaki bireyleri etkileyebilecek; yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, yetenek, eğitim ve bireye bağlı kişilerin sayısı gibi bireysel farklılık yaratan değişkenlerin neden olabileceği çatışmalar, bu çalışma ile araştırılmıştır.

Yapılan çalışmada ele alınan bireysel farklılık yaratan değişkenler ve bunların çatışmanın varlığına olan etkilerinin konuşulması; çekinilen ve böyle bir durum olsa bile bunun ortaya çıkmasına izin verilmeyen, dolayısıyla incelenmesi oldukça güç konulardandır. Ayrıca bireyleri ilgilendiren bu değişkenlerin bir başkası tarafından incelenerek yorumlanması fikrine kişiler çok sıcak bakmamaktadır. Yapılan yorumların kendileri üzerinde olumsuz etkilerinin olabileceği düşüncesi de araştırmayı güçleştirmiştir.

Sonuç olarak bu araştırmanın amacı, bireysel farklılık yaratan değişkenlerin neden olduğu çatışmaların varlığını ortaya çıkarmak ve bu değişkenlerin hava trafik kontrolörü ve pilotun davranışlarını nasıl etkilediğini saptamaktır. Diğer bir amaç da bu araştırmanın sonucunda ortaya çıkabilecek önemli bulgular doğrultusunda yapıcı yönde öneriler getirmektir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmada ana kütle (N) hava trafik kontrolörleri ve pilotlar oluşturmuştur. Bu meslek gruplarında Türkiye’de çalışan bireylerin yaklaşık sayısı; hava trafik kontrolörleri 315, pilotlarınki ise 2000’dir. Hava trafik kontrolörleri ile ilgili olan sayı Türkiye’deki çeşitli illerde halen çalışan kontrolörlerin sayısıdır. Yaklaşık 2000 tane lisans sahibi pilot çalışanlar arasında ise havayollarında çalışan pilotlar olduğu gibi, amatör pilot lisansı sahibi kişiler de bulunmaktadır. Ayrıca bu kadar büyük bir kütleyle ulaşılması bakımından da büyük güçlükler yaşanacağı düşünülmüştür. Bu nedenle araştırma uygulanacak olan örneklem kütle (n) seçilirken özellikle pilotlarda halen uçan, bu meslekten para kazanan, havayolları gibi çeşitli şirketlerde ve havacılık okullarında çalışanlardan bir karma oluşturularak seçilmiştir. Hava trafik kontrolörleri için aynı durum söz konusu olmamakla birlikte araştırmanın uygulanacağı örneklem kütleinin büyüklüğü ana kütleinin yarısından fazlasını oluşturmuştur. Uygulama yapılırken özellikle hava trafiğinin yoğun olduğu hava meydanlarında çalışan kontrolörler hedef alınmıştır. Ayrıca araştırmanın sonuçlarının anlamlı çıkması bakımından hava trafik kontrolörleri örneklem kütle sayısına yakın sayıda pilot sayısı seçilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yapılırken kullanılan teknik anket tekniğidir. Çalışmada, örneklem kütlelerine ulaşılması bakımından iki farklı yöntem kullanılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla anket uygulamasının büyük bir kısmında; posta aracılığı ile bilgi elde etme yöntemi, geri kalan kısmında ise; direk görüşme yoluyla anketlerin cevaplanması yöntemi kullanılarak veri toplanmaya çalışılmıştır.

Anket soruları; teorik bilgilerden yararlanılarak, hipotezleri test etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Anketler hava trafik kontrolörlerine 250'ye yakın, pilotlara ise 500'e yakın gönderilmiştir. Hava trafik kontrolörlerine gönderilen anketlerin 168 tanesi, pilotlara gönderilen anketlerin ise 152 tanesi geri gelmiştir ve bunların hepsi geçerli bulunarak değerlemeye alınmıştır. Veri analizinde Tamamen katılıyorum 1, Kısmen katılıyorum 2, Kararsızım 3, Kısmen katılmıyorum 4, Tamamen katılmıyorum 5 olarak değerlendirilmiştir.

Bu cevaplanmış anketlerin değerlendirilmesi konusundaki uygun analiz yöntemi araştırması yapılmış ve analiz yöntemlerinden, değişkenler arasında ilişki bulunup bulunmadığının incelenmesi temeline¹²⁶ dayanan ki-kare bağımsızlık testinin en uygunu olduğuna karar verilmiştir. Sorular yorumlanırken doğru kararın %95 güvenle verilmiş olunabileceği anlamını taşıyan¹²⁷ anlamlılık düzeyi, 0.05 olarak kabul edilmiş olup analiz sonuçlarının yorumlanmasında bu değer esas alınmıştır. Ayrıca değişkenler arasında ilişkinin derecesini ölçmek için de olasılık (contingency) katsayısı¹²⁸ kullanılmıştır.

Çalışmamızda hipotezleri destekleyen sorular ile meslek, cinsiyet, yaş, medeni durum, bakmakla yükümlü olunan birey sayısı, daha önce değiştirilen iş yeri sayısı ve şu andaki işte çalışma süresi gibi bireysel farklılık yaratan değişkenler arasında ilişki olup olmadığına bakılmıştır.

Ankette yer alan soruların güvenilirlik analizi yapılmış ve Alpha = % 83 olarak bulunmuştur. (Bkz. Ek 2.) Bu güvenilirlik sonucunun, yüksek derecede güvenilir sınırları arasında yer aldığı görülmüştür¹²⁹.

Ankette 33 tane soru yer almış ve yedi bölümden oluşmuştur. (Bkz. Ek 1.) Bu sorulardan ilk 8 tanesi demografik, 9-12 arası; 1. hipotezi, 13-16 arası; 2. hipotezi, 17-21 arası; 3. hipotezi, 22-25 arası; 4. hipotezi, 26-29 arası; 5. hipotezi, 30-33 arası; 6. hipotezi destekleyen nitelikteki sorulardan oluşmuştur.

¹²⁶ Özer Serper, **Uygulamalı İstatistik 2** (Genişletilmiş 3. basım. İstanbul: Filiz Kitabevi, 1996), s.127.

¹²⁷ Aynı, s.62.

¹²⁸ Aynı, s.146.

¹²⁹ Kazım Özdamar, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997), s.500.

4. HİPOTEZLER VE SINIRLILIKLAR

Araştırmanın hipotezleri;

- Hava trafik kontrolörlüğü veya pilotluk mesleği ile yaş-başarı ilişkisi doğru orantılıdır.
- Hava trafik kontrolörlüğü veya pilotluk mesleklerinde cinsiyet ile çatışma arasında doğrudan bir ilişki vardır.
- Hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk mesleklerinde bireyin medeni durumu ile çatışma arasında doğrudan bir ilişki vardır.
- Bireye bağlı olan kişilerin sayısı arttıkça çatışma da artmaktadır.
- Hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk mesleklerinde çalışma süresi arttıkça çatışmalar da artar.
- İşe uygun personel seçimi yapılmaması iş-rol çatışmaları yaratabilir.

Çalışmamızda meslek, cinsiyet, yaş, medeni durum, bakmakla yükümlü olunan birey sayısı, daha önce değiştirilen iş yeri sayısı ve şu andaki işte çalışma süresi; bağımsız değişkenler, çatışma bağımlı değişken olarak ele alınmış ve çatışmanın varlığı ve eğilimi incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları;

- Bu çalışma sadece anketlerden alınan cevaplara ve daha önce edinilmiş birtakım gözlemlere göre yorumlanmıştır. Bu nedenle ankete konu olan hava trafik kontrolörleri ve pilotların kendi düşünceleri büyük ölçüde geçerlidir.
- Konunun hava trafik kontrolörleri ve pilotların algılamaları ile ilgili olduğu ve kişiden kişiye değişebilen bir konu olduğu gözardı edilmemelidir.

- Anket sorularını hava trafik kontrolörleri ve pilotların kendi zayıf yönlerini, bencilliklerini, kıskançlıklarını ve eksikliklerini kullanarak cevaplayabilecekleri unutulmamalıdır.

5. SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE YORUMU

Yapılan araştırmaya katılanların meslek gruplarına göre dağılımına bakıldığında; pilotlar ve hava trafik kontrolörleri arasında düzgün bir dağılım gözlenmiştir. Ancak cinsiyet için bu söylenemez. Pilotların hemen hemen hepsinin erkek olması, toplam katılımcıların da büyük çoğunluğunun erkek çıkmasında etkili olmuştur. Oysaki hava trafik kontrolörleri cinsiyet dağılımı incelendiğinde, bayanların daha fazla olduğu görülmektedir. (Bkz. Tablo 1.)

Tablo 1. Cinsiyete Göre Yüzde Dağılımı

			Pilot-Hava trafik kontrolörü	
Cinsiyet	Sıklık	%	Sıklık	%
Erkek	224	70.0	146-78	65.18-34.82
Bayan	92	28.8	2-90	2.17-97.83
Cevap yok	4	1.3	4-0	
Toplam	320	100.0	152-168	47.5-52.5

Genel oranlara bakıldığında, yaş ortalamasının 20-40 arasında yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Yaş; pilotlar için 20-30, 31-40, 41-50 arasında düzgün bir dağılım gösterirken, hava trafik kontrolörlerinde genç katılımcıların ağırlıkta olduğu görülmektedir. (Bkz. Tablo 2.)

Tablo 2. Yaş'a Göre Yüzde Dağılımı

			Pilot-Hava trafik kontrolörü	
Yaş	Sıklık	%	Sıklık	%
20-30	140	43.8	43-97	30.71-69.29
31-40	95	29.7	43-52	45.26-54.74
41-50	65	20.3	46-19	70.77-29.23
51 ve üzeri	20	6.3	20-0	100-0
Toplam	320	100.0	152-168	47.5-52.5

Ankete katılanlardan bekar olanların çoğunun hava trafik kontrolörleri olması ise, genç katılımcıların bu meslekte yoğunlaşması ile ilişkilendirilebilir. Ancak genel oranlara bakıldığında, evli olanların daha fazla olduğu görülmektedir. (Bkz. Tablo 3.) Bunun neticesinde bakmakla yükümlü olduğu birey sahibi katılımcılar çoğunluğu oluşturmuştur. (Bkz. Tablo 4.)

Tablo 3. Medeni Duruma Göre Yüzde Dağılımı

			Pilot-Hava trafik kontrolörü	
Medeni durum	Sıklık	%	Sıklık	%
Evli	189	59.1	97-92	51.32-48.68
Bekar	108	33.8	39-69	36.11-63.89
Dul	6	1.9	5-1	83.33-16.67
Boşanmış	15	4.7	10-5	66.67-33.33
Cevap yok	2	0.6		

Tablo 4. Bağılı Birey Sayısına Göre Yüzde Dağılımı

			Pilot-Hava trafik kontrolörü	
Bağılı birey sayısı	Sıklık	%	Sıklık	%
Yok	134	41.9	43-91	32.09-67.91
1-2	116	36.3	53-63	45.69-54.31
3-4	63	19.7	52-11	82.54-17.46
5 ve üzeri	6	1.9	4-2	66.67-33.33
Cevap yok	1	0.3		

Eğitim durumu incelendiğinde, hava trafik kontrolörleri ve pilotların neredeyse tamamının yüksek okul mezunu oldukları görülmüştür. Bu da her iki meslek grubundaki çalışanların eğitim durumlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Türkiye’de havacılığa personel yetiştiren en büyük iki kaynağın A.Ü. Sivil Havacılık Y.O. ve Hava Harp Okulu olduğu dikkate alındığında çıkan sonuç şaşırtıcı değildir. (Bkz. Tablo 5.)

Tablo 5. Eğitim Durumuna Göre Yüzde Dağılımı

			Pilot-Hava trafik kontrolörü	
Eğitim durumu	Sıklık	%	Sıklık	%
Ortaöğretim	3	0.9	3-0	100-0
Lise	9	2.9	1-8	11.11-88.89
Yüksek okul	283	89.8	136-147	48.06-51.94
Master/Doktora	20	6.3	9-11	45.00-55.00
Cevap yok	5	1.6		

Katılımcıların genellikle fazla iş yeri değiştirmedikleri verilen cevaplar neticesinde ortadadır. (Bkz. Tablo 6.) Ancak, iş tecrübesinin 1-5 yıl arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu sonucu, ankete katılanların yaş ortalamasının genç olması etkilemiştir. (Bkz. Tablo 7.)

Tablo 6. Değiştirilen İş Yeri Sayısına Göre Yüzde Dağılımı

			Pilot-Hava trafik kontrolörü	
Değiştirilen iş yeri sayısı	Sıklık	%	Sıklık	%
Değiştirmedim	114	35.6	30-84	26.32-73.68
1-2	142	44.4	81-61	57.04-42.96
3-4	38	11.9	25-13	65.79-34.21
5 ve üzeri	18	5.6	11-7	61.11-38.89
Cevap yok	8	2.5		

Tablo 7. Çalışma Süresine Göre Yüzde Dağılımı

			Pilot-Hava trafik kontrolörü	
Çalışma süresi	Sıklık	%	Sıklık	%
1 yıldan az	25	7.8	20-5	80.00-20.00
1-5 yıl	130	40.6	59-71	45.38-54.62
5-10 yıl	79	24.7	41-38	51.90-48.10
10 yıldan fazla	80	25.0	26-54	32.50-67.50
Cevap yok	6	1.9		

Aşağıda, yapılan ankete verilen cevapların sonuçları yorumlanmaya çalışılmıştır. (Hipotezlerin test edilmesine yönelik cevapların yüzde dağılımları için; Bkz. Ek 3.)

Araştırma sonucunda gençlerin bu meslekte daha başarılı oldukları genel kabul görmüştür. Gelişen teknoloji ile daha karmaşık bir yapıya bürünen uçakları iyi bir şekilde kullanmak için, pilotların sürekli kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Yine, yoğunlaşan hava trafiğini yönetmek için günden güne daha hassas bilgiler veren cihazların yapılması, hava trafik kontrolörlerini de çalışmaya ve kendilerini yenilemeye itmektedir. Öğrenme yeteneğinin genç yaşlarda daha fazla olduğu genel yargısı dikkate alındığında, her iki meslekte de gençlerin daha başarılı olmaları son derece normaldir.

İş ilişkisi içinde olan bireyler arasında yaş farkının olması kişiler arasında çatışmaya sebep olduğu verilen cevaplar incelendiğinde ortaya çıkmıştır. İlerleyen yaşın getirmiş olduğu algılamada yaşanan birtakım problemler, araştırmamıza konu olan meslekleri de yakından etkilemektedir. Daha önceki bölümlerde bahsedildiği gibi yapılan araştırmalar sonucunda ileri yaştaki pilotların verilen talimatları tekrarlama esnasında daha çok hata yapmaları, hava trafik kontrolörlerine ilave bir yük getirmektedir. Zaten yoğun olan hava trafiğini yönetmek için fazlası ile güç harcayan hava trafik kontrolörleri, yanlış tekrarlar karşısında daha fazla dikkatlerini toplamak zorundadır. Bu sayede gerilimi bir kat daha artan her iki meslek grubuna ait bireylerin davranışları da olumsuz yönde etkilenebilir.

Havacılıkta kokpit içinde ve hava trafik kontrol birimlerinde çalışanların benzer yaşta olması çatışmayı azaltıcı bir etki yaptığı yargısına katılım da bir önceki soruyu destekler nitelikte çıkmıştır. Çatışmanın az olduğu bir ortamda uyum içinde çalışmaktan söz edilebilir. Dolayısıyla daha güvenli bir hava trafik akışı sağlanmış olur.

Normal yaşamda sık sık karşılaştığımız bir kavram olan kuşak çatışması, pilotluk ve hava trafik kontrolörlüğü mesleklerinde de gözlemlendiği kanısına sonuçlara ait yüzdelere bakıldığında varılabilir. Bireyler arasındaki yaş farkından kaynaklanan iletişim kopuklukları, mesleki ilişkilere de yansımaktadır. Aynı yaş düzeyine sahip çalışanlar kendilerini rahat bir çalışma ortamında hissettikleri, verdiği cevaplarla ortadadır. Bunun sonucunda işlerine daha fazla yoğunlaşabilen çalışanlar daha sağlıklı bir iş ortamında çalışarak hava trafiğinde emniyeti sağlayabilirler. Ayrıca havacılıkta yaş ile artan tecrübe sonucunda çalışanlar, daha üst statülere terfi ettirililer. Aralarında yaş farkı olan çalışanlar arasında statü farklılığı da kendiliğinden oluşur. Sonuçta yaş

farkı ile ast-üst ilişkisi içine giren çalışanlar arasında oluşabilecek bir başka çatışma türünden de söz etmek mümkün hale gelebilir.

İlerleyen yaşın getirmiş olduğu birtakım fiziksel düzensizlikler bilinmektedir. Uykusuzluk, yorgunluk, dinlenmek için daha uzun zamana ihtiyaç duyulması gibi rahatsızlıklar, normal yaşamda fazla dikkate alınmazlar. Ancak hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk gibi meslek açısından son derece önemli aksaklıklardır. Verimli bir çalışma ortamı için bireylerin fiziki yönden rahat olmaları gerekir. İyi dinlenememiş, yorgun ve uykusuz bir pilot ya da hava trafik kontrolörü, kendisini işine tam olarak veremez. Zaman zaman dikkati dağılır. Bu esnada yaptığı hatalar, insan hayatı ile yakından ilişkili havacılıkta son derece önem taşımaktadır. Bu durumun sebep olduğu gerilim, pilotların ve hava trafik kontrolörlerinin çevresi ile olan ilişkilerine olumsuz yönde yansır.

Yukarıda açıklananların yapılan araştırmanın cevaplarına da yansıdığı görülmüştür. İlerleyen yaşın getirdiği fiziksel ve entelektüel zayıflamanın, pilotluk veya hava trafik kontrolörlüğü mesleklerini yapan bireylerin çevresi ile çatışmalarına sebep olduğu, ankete katılanların %61,9'u tarafından kabul edilmiştir.

Bireyler arasında cinsiyete bağlı bir çatışma ve ayırım olup olmadığı hakkındaki sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, böyle bir ayırımın olmadığı sonucuna varılabilir. Ancak ankete katılan gruplar incelendiğinde ortaya farklı bir sonuç çıkmaktadır. Katılımcılardan pilot olanların ikisi hariç, tümü erkektir. Bu durumda, cinsiyet ayrımı ve cinsiyet ile alakalı çatışmalardan bahsetmek anlamsız olacaktır. Ancak aynı durum hava trafik kontrolörleri için söz konusu değildir. Ankete katılan hava trafik kontrolörü olarak çalışanların %53,6'sı bayandır. Bu durumda cinsiyete yönelik soruları ve cevapları hava trafik kontrolörü katılımcılar bazında değerlendirmek daha doğru olacaktır.

Yukarıda yazanlar ışığında, iş ortamında cinsiyete özgü bir ayırımın olduğu konusu incelendiğinde, hava trafik kontrolörlerinin verdiği cevaplar neticesinde böyle bir ayırımın olduğu gözlemlenmiştir. Bireylerin %54,2'sinin kısmen katılıyorum ve tamamen katılıyorum seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Bu da açıkça söylenmemesine karşın böyle bir eğilimin olduğuna dair bize bir ipucu vermektedir.

Çalışma ortamında iletişimde bulunulan bireylerin aynı cinsiyette olması, genellikle tercih edilir sorusuna erkek çalışanlar katılırken, bayanların böyle bir tercihinin

olmadığı görülmektedir. Yine bayan katılımcılar, karşı cinsle çalışmanın çatışma yaratmayacağını düşünürken, erkek katılımcıların %45'ine karşılık gelen bireylerin, bir çatışma çıkacağı inancında olduğu görülmüştür.

Pilotluk ve hava trafik kontrolörlüğü mesleklerinin bayanlara uygun olmadığını düşünen erkek katılımcılar, kontrolörlerin %65,4'ünü oluşturmasına rağmen, bayanların %84,4'ünün bu fikre katılmadıkları anket sonuçlarında gözlemlenmiştir.

Cinsiyete dair sorulmuş dört soru ve hava trafik kontrolörü katılımcıların cevapları incelendiğinde, cinsiyetle alakalı bir çatışmanın varlığı konusunda olumlu veriler elde edildiği söylenebilir. Son derece ağır çalışma şartları içinde sürdürülen bu mesleklerde bayan çalışanların fiziki yönden erkeklere göre daha hassas olması böyle bir ayrımın ortaya çıkmasında etken olmuş olabilir. Geleneksel aile içinde ve çağdaş toplumlarda kadının birinci rolünün annelik olmasından dolayı bayanlar bir çeşit rol çatışması ile karşı karşıya gelmektedirler. Bu mesleklere ait bayan çalışanlar sözü edilen rol gereği işlerinden zaman zaman kopmaktadırlar. Havacılık mesleklerinde işten ayrı kalan çalışanlar bir tazeleme eğitime tabi tutulurlar. Bayanların özel izinler sebebiyle daha sık eğitime girmeleri ya da erkeklere göre daha fazla izin kullanıyor olmaları, karşı cins üzerinde negatif bir etkiye sebep olabilir.

Sonuç olarak Türkiye'de hemen hemen her meslek grubunda karşılaşılan cinsiyet ayrımı, bu meslek gruplarında da kendini göstermektedir denilebilir.

Anket sonuçlarında evli olan bireylerin mesleki açıdan daha başarısız oldukları yargısına %58 oranda karşı çıktığı görülmüştür. Ancak sonucu, evli olan katılımcıların verdiği "katılmıyorum" cevapları etkilemiştir. İlk bakışta evli bireylerin savunma mekanizmalarını çalıştırarak böyle bir cevap verdikleri düşünülebilir. Fakat evli olmayan çalışanların da %45,3'ünün evliliğin olumsuz olduğunu kabul etmedikleri görülmektedir. Dolayısıyla yoğun çalışma temposu altında geçen bu iki meslek grubuna ait olan bireylerin evlilik ile iş ve aile hayatının kalitesinin artacağına, bunun sonucunda da yaşam memnuniyetinin yükseleceğine ve başarıyı olumlu yönde etkileyeceğine inandıkları söylenebilir. Ayrıca bu bireyler, fiziksel ve ruhsal açıdan rahat olmalarının, stres altında daha sakin ve çatışmadan uzak durmalarına yardımcı olması nedeniyle evliliği tercih ettikleri kanısına varılabilir. Ancak ailevi problemlerin bireylere ilave baskı getirmesi ve bunun sonucunda da daha huzursuz ve çatışmaya eğilimli olabilecekleri gözardı edilmemelidir.

Evli olmayan bireylerin evli olanlara göre işlerine daha çabuk konsantre oldukları sorusuna verilen iki karşıt cevap, hemen hemen birbirine yakın çıkmıştır (%44,3 ve %50). Oysaki yukarıda sözü edilen soruda, ankete katılan bireylerin evliliğe inandıkları ve başarılarını olumsuz yönde etkilemediği düşüncesinde oldukları ortaya çıkmıştı. Dolayısıyla burada ortaya çıkan azımsanmayacak miktar göz önüne alındığında, ankete katılan bireylerin hemen hemen yarısının bir ikilem yaşadığı görülmüştür. Buradan da bu meslek gruplarına ait bireylerin evlilik yandaşı olmalarına rağmen aile yaşantısının getireceği ilave baskı ve stres sonucunda, insanların çatışmaya meyilli olmaları, aynı zamanda işlerine dikkatlerini vermelerini güçleştireceği riskini gözardı etmedikleri söylenebilir.

Aile içi huzursuzlukların, genellikle bireylerin tüm yaşantısını etkileyeceği söylenebilir. Ortalama günde sekiz saat olan çalışma zamanı bireylerin uyanık oldukları zamanlarının yaklaşık yarısına karşılık geldiği düşünülürde, doğal olarak özel sorunlardan en çok etkilenen zamanın çalışma zamanı olduğu görülür. Dolayısıyla sorunlu aile yaşantısı olan bireylerin bu sorunlarını bir şekilde iş ilişkilerine yansıtabilecekleri olasılığı her zaman olacaktır. Ankete katılanların %47,8'inin, evli olan bireylerin çoğunluğunun ailevi sorunlarını iş ilişkilerine yansıttıkları görüşüne katıldıkları gözlemlenmiştir. Oysa, katılmayanların oranının (%42) hiç de az olmadığı görülmektedir. Ancak sonuçlar incelendiğinde, bu oranın ortaya çıkmasında evli bireylerin verdiği cevapların etkili olduğu görülmüştür. Evli bireylerin bu soruyu kendi durumlarını dikkate alarak cevaplaması da oldukça doğaldır.

Hava trafik kontrolörleri ve pilotların özel sorunlarını işe taşımaları konsantrasyon gücünü yaratabilir. Son derece dikkat gerektiren grupta yer alan bu mesleklerde ailevi ve özel sorunlar, çalışanları olumsuz yönde etkileyebilir. Bu mesleklerde çalışanların tüm problemlerini iş dışında bırakarak çalışmalarını gerekmektedir. Güvenli olmayan bir hava trafiği insan hayatını direk tehdit eder. Bu sebeple çalışanların daha iyi konsantre olabilmeleri için her yönden olduğu gibi ailevi yönden de rahat olmaları gerekir. Aksi halde bireyler problemlerini işlerine taşıyabilirler. Ankete katılanların %90,1'i de bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir.

Toplum içinde çeşitli sorumlulukları olan bireylerin en fazla sorumluluk aldıkları yer aileleridir. Ailenin yaşantısını düzenli sürdürebilmesi, bireylerin sorumluluklarını yerine getirmeleri ile doğru orantılıdır. Düzensiz çalışma saatleri olan aile bireyi,

üzerine düşen aile içi görevlerini tam olarak yerine getiremeyebilir. Bu tür aksamalar aile yaşantısını etkiler. Çalışma saatlerindeki düzensizlikler, hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk mesleklerinde sıkça görülmektedir. Bu nedenle bu meslek gruplarında aile-iş yaşamı çatışması yaşandığı söylenebilir sorusuna %80,8 katılım gözlenmiştir.

Bireylerin ailevi görevlerini tam anlamıyla yerine getirememelerinin, aile içi huzursuzlukları arttırdığından söz edilmişti. Dolayısıyla aile fertlerinin sayılarının artması, onlara bakmakla yükümlü olan çalışanın sorumluluklarını da artırır. Doğal olarak ortaya daha fazla problem çıkar. Özel hayatındaki problemlerden etkilenen birey, bunları iş yaşantısına da taşır. Daha gergin ve çatışmaya yatkın çalışanlarda iş-aile çatışması ortaya çıkar. Ankete katılanların, bireylerin bakmakla yükümlü olduğu aile fertlerinin sayısı arttıkça, iş-aile çatışmasının da artacağı söylenebilir düşüncesine %72,6 gibi bir çoğunlukla katılmaları bunu ortaya koymaktadır.

Yukarıdaki düşünceyi destekleyen; “aile fertlerinin sayısının artması sonucunda sorumluluğun artması ile bireyin iş ortamında gergin bir tutum sergileyeceği söylenebilir” ve “bakmakla yükümlü olduğu fertlere sahip çalışanın, böyle bir sorumluluğu olmayan diğer bir çalışana göre iş ortamında daha sık problem yaşadığı söylenebilir” sorularına, çalışanların çoğunluğunun katıldığı görülmektedir (%69,5 ve %60,2). Yine bireye bağlı olan kişilerin sayısı arttıkça çalışan verimliliğinin düştüğü düşüncesi, ankete katılanların %53,5’i tarafından kabul görmüştür.

Her meslekte olduğu gibi, hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk mesleklerinde de tecrübenin ayrı bir önemi vardır. İş konusunda karşılaşılan sorunların çözümünde, iş tecrübesi daha fazla olan çalışanın tavsiyelerine uymak gerekir. Doğal olarak çalışma süresi uzadıkça mesleksi başarı artabilir. Bu fikirler, katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından kabul edilmiştir (%88,8 ve %70,1). Çalışanlar, iş hayatları boyunca karşılaştıkları bir sorunu ilk defasında çözmekte zorlanabilirler. Ancak aynı problemin daha sonra karşılarına çıkması, bireyin çözüme giden yolu seçmesi esnasında yaşayacağı karmaşıklığı ilk seferine göre oldukça azaltır. Çünkü çalışan, benzer sorunu bir kez aşmıştır. Yine aynı çözüm yolunu seçerek daha çabuk sonuca ulaşır. Ayrıca bireylerin ilk defasında sorunlar karşısında yanlış seçeneği seçmeleri, onlara bir tecrübe kazandırır. İlerleyen zaman içinde yine aynı problemle karşılaştıklarında bu kez bir önceki hatalarını tekrarlamazlar.

Aynı yerde uzun süre çalışan bireyler, iş ile ilgili çıkabilecek karakteristik sorunları biliyor ve yaşamış olurlar. Bu da her defasında yanlış kararlar vermelerini engeller. Bu sebeple çalışma süresinin uzaması başarıyı olumlu yönde etkiler. Dolayısıyla iş tecrübesinin karar verme gücünü azaltan bir faktör olduğu düşünülebilir. Ayrıca, sık iş değiştiren bireylerde iş-uyum problemleri ortaya çıkacağı söylenebilir sorusuna da %77,8 katılım görülmektedir. Tekrarlanacak olursa, bir iş yerinde çıkan, kendine has sorunlar ile mücadele etmek, o iş yerinde uzun süre çalışanlar tarafından kolayca aşılar. Oysaki iş yerinde yeni olanlar aynı problemlerle başetmekte zorlanabilirler. Hava trafik kontrolörlüğü mesleğinde, her bölümün ayrı bir eğitimi ve çalışma yetkisi vardır. Pilotlar için de bu durum benzerdir. Yeni iş yerinde eğitimini henüz tamamlayıp çalışmaya başlayan bireylerde oluşan baskı daha yoğun olur. Doğal olarak birey hata yapmaya ve gergin davranışlar sergilemeye daha yatkındır.

Her meslek grubu için, işe uygun personel seçimi önemlidir. Ancak hava trafik kontrolörleri ve pilotlar için bu ayrı bir önem taşımaktadır. Günümüzde teknolojinin ilerlemesi ile son derece hızlı uçaklar imal edilmektedir. Bununla beraber artan yolcu talebini karşılamak için daha fazla hava aracı gökyüzünde yol almaktadır. Hızla gelişen ve yoğunlaşan hava trafiği, beraberinde zamana karşı yarışı getirmiştir. Hava trafik kontrolörleri verdikleri talimatlarla hava trafiğini yönlendirirken, çok hızlı karar vermelidirler. Pilotlar da trafiği tehlikeye sokmamak için talimatlara anında ve doğru reaksiyon göstermelidir. Yetenekleri bu özelliklere yatkın olmalıdır. Adayların gerekli yetenekleri sağlayıp sağlayamadıkları çalışmaya ve eğitime başlamadan önce çeşitli testlerle belirlenerek uygun personel seçimine gidilmelidir. Ankete cevap verenlerin %91,5'i, hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk mesleklerinde bireylerin işe alınmadan önce yetenek testlerine tabi tutulmalarını düşüncesine katılmaktadır.

Havacılığın gerektirdiği fiziksel ve entelektüel yetenekler açısından yeterli olmayan bireylerin daha çok çatışma yaratacağı, katılımcıların %88'i tarafından kabul edilmektedir. Çünkü işi ile bağdaşamayan birey hata yapmaya yatkındır. Sürekli hata yapan bir çalışan, çevresi tarafından hoş karşılanmaz. Ayrıca emniyetin çok önemli olduğu havacılıkta, hava trafik kontrolörlerinin verdiği talimatlar, o talimatı yerine getirecek pilotlar tarafından bir kez daha kontrol edilir. Ayrıca sorumlu olan birey, altında çalışan bireyin yaptıklarını, bunun tam tersi olarak da alt statüde olanlar, üstlerinin talimatlarını kontrol etmeden uygulamaz ya da uygulamaz. Kendi içinde çok

sıkı kontrol mekanizmasına sahip olan pilotluk ve hava trafik kontrolörlüğü mesleklerinde, verilen talimatlar yerine getirildiğinde, bir kez daha doğru uygulamanın yapılıp yapılmadığı denetlenir. Sürekli hata yapan birey, fiziksel ve entelektüel yeteneklerini zorlar ve kapasitesini aşma yoluna gider. Bu durum da yorgunlukla beraber huzursuzluklar ve sıkıntıları beraberinde getirir. Baskı altında kalan çalışan, normal olmayan davranışlar sergileyebilir.

Bireyin yetenekleri ile yaptığı iş arasında bir uyum olmaması durumunda, bireyin bundan kaynaklanan hatalarını kabullenmek yerine çatışma yolunu seçeceği katılımcıların %85'i tarafından onaylanmıştır. Sürekli hata yapan çalışanın yaptığı iş ile uyumundan söz edilemez. İnsan doğasının başarısızlığı kabul etmesi oldukça zordur. Başarısızlık karşısında bireyler savunma durumuna geçerek, kabullenmektense konuyu farklı yönere çekmeye ya da çevresindekilerin hatalı olduklarını gündeme getirmeye çalışırlar. Bu da iş çevresi ile çatışmasına sebep olur.

6. HİPOTEZLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE YORUMLANMASI

Birinci hipotez olan “hava trafik kontrolörlüğü veya pilotluk mesleğiyle yaş-başarı ilişkisi doğru orantılıdır” cümlesini etkileyen soruların ki-kare analiz sonuçları incelendiğinde, “gençlerin bu meslekte daha başarılı oldukları düşünülmektedir” sorusu ile “yaş-meslek” arasında (0,05 anlamlılık düzeyinde) ilişki bulunmuştur. (Bkz. Ek 4.1.) Anket sonuçları incelendiğinde hava trafik kontrolörleri ve pilotlardaki katılımın %73,4’ünün 20-40 yaş arasında yoğunlaştığı gözlemlenmesine rağmen 41 ve üzerindeki katılımcıların da bu yargıyı %59 gibi bir oranla kabul ettikleri görülmüştür. Katılımcılar mesleklerine göre incelendiğinde hava trafik kontrolörlerinin pilotlara göre daha genç bir yaş ortalamasına sahip olmaları sonucun böyle çıkmasında önemli bir rol oynamıştır. Hava trafik kontrolörlerinin anket sonuçlarına göre 41 ve üzeri yaş ortalamasına sahip çalışan sayısı çok fazla olmadığı için (19 kişi), bu yaş grubunda yargıyı destekleyenlerin çoğunluğunu (41 kişi) pilotlar oluşturmuştur.

“İlerleyen yaşın getirmiş olduğu fiziksel ve entelektüel zayıflamanın hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk mesleği yapan bireylerin çevreleriyle olan ilişkilerini negatif yönde etkileyebilir sorusu” ile “yaş” arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. (Bkz. Ek 4.4.) Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde %62 gibi bir

çoğunluğun bu düşünceyi kabul ettiği görülmüştür. Bu durum da bize ileri yaştaki çalışanların zaman zaman çevresiyle çatışma içerisine girebilecekleri ihtimalini gösterir. Soruya cevap verenlerin %40'ının kısmen katılması çatışmanın varlığının olduğunu değil, bu yönde eğilim olduğunu desteklemektedir. Ayrıca olasılık (contingency) katsayısının aldığı değerin 0,32 olması bize anlamlı olarak çıkan bağıntının çok kuvvetli olmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak ilgili tüm soruların cevapları incelendiğinde, ilerleyen yaşın mesleki başarıyı direk olarak etkilemediği görülmüştür. Dolayısıyla, hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk mesleğiyle, yaş-başarı arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğu hipotezi red edilmiştir.

“Hava trafik kontrolörlüğü veya pilotluk mesleklerinde cinsiyet ile çatışma arasında doğrudan bir ilişki vardır” hipotezini etkileyen sorular analiz edildiğinde pilotların verdiği cevaplar doğrultusunda “meslek” ve “cinsiyet” ile hiçbir soruda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (Bkz. Ek 5.) Ankete katılan pilotların 2 tanesi haricinde tamamının (152) erkek olması bu bağımsızlığın ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Çalışanların tamamına yakınının aynı cinsten olduğu bir ortamda cinsiyet çatışmasına ilişkin cevapların sağlıklı olamayacağı düşünülmüştür.

Aynı hipotez hava trafik kontrolörleri için incelendiğinde sadece “iş ortamında cinsiyete özgü bir ayrımın olduğu söylenebilir” sorusu ile “cinsiyet” ve “meslek” arasında anlamlı bir ilişki bulunamamasına karşın diğer soruların hepsinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. (Bkz. Ek 5.1.) “Çalışma ortamında iletişimde bulunulan bireylerin aynı cinsiyette olması genellikle tercih edilir” sorusuna katılmayanların oranı %66, katılanların oranı ise %33 civarındadır. (Bkz. Ek 5.2.) Ancak soruyu cevaplayanların cinsiyetleri de incelendiğinde çoğunluğu oluşturan bayan katılımcıların (90 adet), %88'inin cevaplarının tamamen katılmıyorum ve kısmen katılmıyorum oldukları görülmüştür. Erkek katılımcıların (78 adet) ise %59'unun tamamen katılıyorum ve kısmen katılıyorum cevaplarını verdikleri gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar ışığında erkek hava trafik kontrolörlerinin çalışma ortamını oluşturan bireylerin kendi cinsleriyle aynı olmasını tercih ettikleri, bayanlarınsa böyle bir tercihlerinin olmadığı söylenebilir.

“Hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk mesleğinin bayanlara uygun bir meslek olmadığı söylenebilir” sorusu “bayan kontrolörler” ve “erkek kontrolörler” olarak ayrı

ayrı incelendiğinde bayan kontrolörlerin %84,4'ünün kısmen katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum seçeneklerini işaretledikleri, erkek kontrolörlerin ise %65'inin tamamen katılıyorum ve kısmen katılıyorum cevaplarını verdikleri görülmüştür. (Bkz. Ek 5.4.)

İkinci hipotezle ilgili tüm sorular incelendiğinde bayanların ve erkeklerin birbirlerine karşı cevaplar verdikleri görülmüştür. Bu da bize karşı cinsler arasında gizli bir çatışmanın varlığını ortaya çıkarmış olup, hava trafik kontrolörlüğü mesleğinde cinsiyet ile çatışma arasında doğrudan bir ilişki olduğu hipotezi kabul görmüştür.

Üçüncü hipoteze bağlı sorular ile bireyin “medeni durumu” arasında ikisi hariç tamamında anlamlı ilişki bulunmuştur. (Bkz. Ek 6.) “Evlü bireylerle meslek başarısı arasında olumsuz bir ilişki olduğu söylenebilir” ile “medeni durum” sorusu birlikte incelendiğinde katılımcıların %58'inin genelde bu düşünceye katılmadıkları ortaya çıkmıştır. (Bkz. Ek 6.1.) Bunun sonucunda evliliğin bireylerin meslek başarısını olumlu yönde etkileyeceği kanısına varılabilir.

“Hava trafik kontrolörleri ve pilotların özel sorunlarını işe taşımaları konsantrasyon gücünü yaratabilir” ile “medeni durum” sorularına bakıldığında katılımcıların %90'ının bu düşünceye katıldıkları gözlemlenmiştir. (Bkz. Ek 6.4.) Aynı zamanda “evli olmayan bireylerin evli olanlara oranla işlerine daha çabuk konsantre olduğu söylenebilir” sorusu ile “medeni durum” arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. (Bkz. Ek 6.2.) Sorulara verilen cevaplara bakıldığında %50'sinin bu kanıya katılmadığı görülmektedir. Her iki soruya da verilen cevaplar doğrultusunda düzenli bir yaşantısı olan bireyin mesleki açıdan da başarılı olacağı kanısına varılabilir.

Her iki meslek grubu için de ağır çalışma şartları söz konusu olduğundan mesleki başarı düzenli ve disiplinli bir yaşamı gerektirir. Bu nedenle evliliğin özel yaşamı düzene soktuğu genel yargısından yola çıkılarak evli bireylerin mesleki başarıyı daha kolay yakalayacağı söylenebilir.

Sonuç olarak, hava trafik kontrolörü ve pilotluk mesleklerinde bireyin medeni durumu ile çatışma arasında doğrudan bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

“Bireye bağlı olan kişilerin sayısı arttıkça çatışma da artar” hipotezini etkileyen soruların biri haricinde hiçbirinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (Bkz. Ek 7.) Bu sebeple hipotez üzerinde yapılacak olan yorumlar yanlış sonuçlara ulaştırabilir. Ancak gözardı edilemeyecek olan; kişilerin bakmakla yükümlü olduğu birey sayılarının artması beraberinde birtakım sorunları da getirmiş olması konusudur. Bu kanıya “aile

fertlerinin sayısının artması sonucunda sorumluluğun artması ile bireyin iş ortamında gergin bir tutum sergileyeceği söylenebilir” sorusu incelendiğinde varılmıştır. (Bkz. Ek 7.2.) Soru ile “bakmakla yükümlü olduğunuz (size bağlı) birey sayısı” arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Katılımcıların %69’u soruya katılıyorum ve kısmen katılıyorum yanıtını vermiştir. Sorumuza bakmakla yükümlü kimsesi olmayan katılımcıların %75’inin katılıyorum ve kısmen katılıyorum cevaplarını vermeleri şaşırtıcı olmuştur. Bu da gösteriyor ki kendilerine bağlı olarak yaşayan kimsesi olmayan bireylerin çoğunluğunun (%75) oluşturduğu bu grubun, soruyu direk kendi yaşantısına bağlı olarak değil, gözlemlerini dikkate alarak cevapladığı söylenebilir.

Katılımcıların bu hipotezle ilgili tüm sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde görülüyor ki; bireyin bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı arttığında problemler ortaya çıkmaktadır. Yani bakmakla yükümlü olunan kişi sayısının artması ile çatışmanın artması arasında doğru orantılı bir ilişki kurulmuştur. Sonuç olarak araştırmamıza göre bireye bağlı kişilerin sayısının artması çatışmayı da arttırıcı yönde etkilemektedir.

“Hava trafik kontrol ve pilotluk mesleklerinde çalışma süresi arttıkça çatışmaların da artacağı”nın incelendiği beşinci hipotezi destekleyen soruların bir kısmı arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. (Bkz. Ek 8.) Bu hipotezi incelerken dikkat edilmesi gereken konu; bireyin aynı iş yerinde çalışma süresidir. Bireyin yaptığı işte eski olmasına rağmen iş yeri değiştirdiği durumlarda kıdemi ortadan kalkar. Örneğin bir hava trafik kontrolörü Esenboğa hava limanındaki kontrol kulesinden Atatürk hava limanındaki kuleye gittiğinde yeni iş yeri ile ilgili eğitime tabi tutulur. Yine bir şirkette kaptan olarak uçan pilot, başka bir şirkete gittiğinde genellikle ikinci pilot olarak işe başlar. Sorulara bakıldığında zamanla kazanılan tecrübenin çalışanlara pozitif katkılarının olduğu gözlemlenmiştir. Bu mesleklerde aynı iş yerinde uzun süre çalışanların genellikle eğitmen, sorumlu, kaptan gibi vasıfları elde etmeleri, iş yerinde yeni olanlarla ilişkilerini ast-üst konumuna taşımaktadır. Ayrıca cevaplanan sorulara bakıldığında, “çalışma süresinin uzaması ile tecrübenin de artacağı” kanısıyla, meslekte eski olan bireylere duyulan güven ön plana çıkmaktadır. “İş konusunda karşılaşılan problemlerin çözümünde, iş tecrübesi fazla olan personelin tavsiyelerine uymak”, “çalışma süresi uzadıkça mesleksel başarının artacağı” gibi sorulara verilen cevapların büyük çoğunluğunun (%89 ve %70) tamamen katılıyorum ve kısmen katılıyorum şeklinde olması bunu desteklemektedir. (Bkz. Ek 8.1. – Ek 8.2.) Özellikle aynı iş

yerinde uzun süre çalışmak kişiye olan güveni arttırdığı gibi çatışmaları da azaltmaktadır. “Sık iş değiştiren bireylerde iş-uyum problemleri ortaya çıkacağı söylenebilir” ile “daha önce değiştirdiğiniz iş yeri sayısı” soruları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Bkz. Ek 8.4.) Bu sorular için hazırlanan analiz tablosu incelendiğinde katılımcıların cevapları doğrultusunda sık iş yeri değiştiren bireylerin çevresi ile çatıştıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, “sık iş yeri değiştiren bireylerin çevresi ile çatışmaları artmaktadır” düşüncesi araştırma sonucunda ortaya çıkmış olup, “çalışma süresi arttıkça çatışma da artar” gibi doğru orantılı bir yargıya varılamamıştır.

“İşe uygun personel seçimi yapılmaması iş-rol çatışması yaratabilir” hipotezi incelenirken, sadece “özellikle hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk gibi mesleklere bireylerin işe alınmadan yetenek testlerine tabi tutulmaları gerekmektedir” sorusu ile “meslek” arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu bulunmuştur. (Bkz. Ek 9.) Bu soruya verilen cevapların %92’sinin katılıyorum ve kısmen katılıyorum şeklinde olması, genel kabul gören düşüncenin bu mesleklere yetenek testleri neticesinde personel alınması yönündedir. Böylece birey ile yapacağı işin uyum içinde olduğu tespit edilebilir. Kişinin yetenekleriyle yapacağı iş arasında uyum yok ise sürekli bir çatışma içerisinde olacaktır. Bu kanıya varmamıza olan etken diğer sorulara verilen cevapların %88’inin katılıyorum ve kısmen katılıyorum şeklinde olmasıdır. “Havacılığın gerektirdiği fiziksel ve entelektüel yetenekler açısından yeterli olmayan bireylerin daha çok çatışma yaratacağı düşünülmektedir” ile “fiziksel ve entelektüel yeteneklerin zorlanması sonucunda kapasitenin aşılmasının, bireylerde birtakım istenmeyen davranışların görülmesine yol açacağı düşünülmektedir” sorularına katılımcıların verdiği cevaplar da bu yöndedir. (Bkz. Ek 9.2. – Ek 9.3.) İleride ortaya çıkabilecek problemler düşünülerek, pilot ve hava trafik kontrolörü seçimlerinde çok dikkatli davranmak gerekmektedir. İşe alımlarda birey ile yapacağı mesleğin uyum içinde olduğu tespit edilmelidir. Bu tespit için işe alınmadan önce yapılacak özel yetenek testleri gerekmektedir.

Sonuç olarak ilgili tüm sorulara verilen cevaplar “işe uygun personel seçimi yapılmaması iş-rol çatışması yaratabilir” ifadesinin kabul gördüğü yönündedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çatışma; birbirine zıt veya uygun olmayan davranışların ilişkileri etkilemesi sonucunda tarafların ya da bireylerin karşı karşıya gelmesi olarak tanımlanabilir. Ayrıca çatışmanın örgütler için kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde, çatışmanın olumlu yönleri iyi yönlendirilirse örgütsel verimi arttıracak bir gerçektir.

Çatışmanın; bireysel çatışma, amaç çatışması, bireyler arası çatışma, rol çatışması, grup içi, gruplar arası çatışma ve örgütsel çatışma gibi türleri vardır.

Genellikle potansiyel olarak var olan koşulları oluşturan iletişim, sosyal-biçimsel yapı ve kişisel değişkenler, çatışmanın nedenlerini oluşturur. Bu koşullardan dolayı ortaya çıkabilecek çatışmanın var olması, algılanmasına bağlıdır. Bu noktada, çatışma kavrama ve kişiselleştirme aşamasındadır. Bunu, amaçlar, davranış, işlevsel ve işlevsel olmayan sonuçlar izler.

Yukarıda sözü edilen çatışmanın nedenlerinden biri olan bireysel farklılık yaratan değişkenler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, bireye bağlı olan kişilerin sayısı, çalışma süresi, yetenekler ve kişiliktir. Bu değişkenler, bireylerin psikolojik durumlarını etkileyerek çatışmaya kaynak olabilmektedir. Dolayısıyla bireysel farklılık yaratan değişkenler çatışma açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Çatışmalar genellikle taraflara ve içinde bulunulan sisteme zarar verici niteliğe sahiptirler. Ancak, çatışmanın olmaması yeniliğin, yaratıcılığın ve değişim süreçlerinin engellenmesi anlamını taşıyacaktır. Bu nedenle çatışma optimum düzeyde tutulmalı ve çatışmanın olumsuz yönleri ile uygun başa çıkma yöntemleri ile ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.

Kazanma-kaybetme, kazanma-kazanma, kaybetme-kaybetme yaklaşımı; temel olarak kabul edilen çatışma ile başa çıkma yöntemleridir. Bu yöntemlerin dışında; bireyler arası, birey-grup, grup-grup çatışmalarının yönetim şekilleri de vardır.

Aynı insan destek çevresini ve çevresel koşulları paylaşan hava trafik kontrolörleri ve pilotlar arasında yoğun bir etkileşimin olduğu ve her iki meslek grubunun da birlikte çalışması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla bu her iki meslek grubuna ait çalışanların yaşadıkları gerginliklerin davranışlarını etkilemesi kaçınılmaz olacaktır.

Sonuç olarak bu çalışmada özellikle bireysel farklılıkların neden olduğu çatışmaların varlığı, hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk mesleklerini yapan çalışanlar arasında incelenmeye çalışılmıştır.

Hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk mesleğini yapan çalışanlar arasında yapılan araştırmada, ilerleyen yaşın mesleki başarıyı direk olarak etkilemese de dolaylı yünden etkilediği görülmüştür. Ancak, bu mesleklerde yaş arttıkça başarının da artacağı gibi doğru orantılı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca, gençlerin bu mesleklerde daha başarılı oldukları, iş ilişkisi içinde olan bireyler arasındaki yaş farkının kişiler arasında çatışmalara sebep olduğu, her iki meslek grubunda çalışanların benzer yaşta olmasının çatışmayı azaltıcı bir etki yaptığı ve ilerleyen yaşın bireylerin çevresiyle çatışmasında etkili olduğu konuları katılımcılar tarafından genel kabul görmüştür.

Araştırmada, özellikle hava trafik kontrolörü olarak çalışan karşı cinsler arasında gizli bir çatışmanın varlığı ve hemen hemen her meslek grubunda karşılaşılan cinsiyet ayrımı burada da kendini göstermiş olup, hava trafik kontrolörlüğü mesleğinde cinsiyet ile çatışma arasında doğrudan bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Hava trafik kontrolörleri de, pilotlar da evliliğin mesleki başarıyı olumlu yönde etkileyeceği kanısında olmalarına rağmen, bozuk aile yaşantısının riskini de gözardı etmedikleri görülmüştür. Dolayısıyla bu mesleklerde bireyin medeni durumu ile çatışma arasında doğrudan bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bakmakla yükümlü olduğu fertlere sahip çalışanın iş-aile çatışması yaşamaması sonucuna varılmış olup, bireye bağlı kişilerin sayısının artması ile çatışmanın da artacağı ilişkisi bulunmuştur.

Araştırmadan elde edilen bir başka sonuç da, havacılıkta zamanla kazanılan tecrübenin önemli olduğu, ancak sık iş yeri değiştiren bireylerin çevresi ile çatışma içinde olabileceğidir. Ayrıca araştırmada, çalışma süresi arttıkça çatışmanın da artacağına ilişkin verilere rastlanılmamıştır.

Hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk gibi özel yetenek isteyen mesleklerde, işe uygun personel seçimi yapılmaması nedeniyle bireyde iş-rol çatışması görülebileceği sonucuna araştırma ışığında varılmıştır.

Görülüyor ki hava trafiğinin emniyeti açısından son derece önemli olan her iki meslek grubuna ait çalışanların bireysel farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların varlığı saptanarak, araştırmanın amacına büyük ölçüde ulaşılmıştır. Hava trafiğinin emniyetini tehdit edebilecek bu çatışmalara, araştırmanın sonucunda ortaya çıkan veriler doğrultusunda, aşağıda yapıcı öneriler getirilerek araştırmanın bir diğer amacına da ulaşılmaya çalışılmıştır.

Sonuçlardan yola çıkılarak örgütlerde istenmeyen anlaşmazlıkların ortaya çıkmasını engellemek ya da bu anlaşmazlıkların bir çözüme kavuşturulması konusunda birtakım öneriler getirilebilir. Bu öneriler aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir;

- Yaş farkından dolayı oluşabilecek çatışmaları azaltmak amacıyla çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerini artırılabilir.
- Çalışanın aile ortamında yaşamakta olduğu sıkıntılarını azaltmak ya da işe yansıtmasını engellemek amacıyla çalışanlara daha rahat bir çalışma ortamı hazırlanabilir. Ya da çalışanları şahsi problemlerinden uzak tutacak ve işlerine motive edecek, ödüllendirme sistemleri uygulanabilir.
- Sık iş yeri değiştiren bireylerin davranışları, çalışma ortamının sağlığı açısından özel bir dikkatle izlenmelidir.
- İşe uygun personel seçiminde dikkatli olunmalı, bireylerin yetenekleri özenle incelenmeli ve mesleğe uygun olup olmadıkları belirlenmelidir.
- Bireysel farklılık yaratan değişkenlere sahip bireylerin oluşturdukları örgütlerde, bu değişkenleri ortadan kaldırmak mümkün değildir. Dolayısıyla bu değişkenlerin sebep olduğu çatışmaların varlığını ortaya çıkarmak amacıyla, örgütsel çatışmaların yönetim biçimlerinden biri olan problem çözme yaklaşımı kullanılabilir. Zaman zaman toplantılar yapılarak bu problemleri tartışma ortamları hazırlanarak gizli çatışmaların açık hale getirilmesi sağlanmalıdır. Bu sayede ortaya çıkan anlaşmazlıklara çözüm yolları aranarak sorunların gözardı edilmesi önlenmelidir.
- Ya da çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan tarafların bu amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları gerektiği yolu önerilebilir. Örneğin araştırmaya konu olan hava trafik kontrolörü ve pilot grubunun şahsi problemlerini bir yana bırakıp, her ikisinin de ortak görevi olan emniyetli bir şekilde yolcu ve kargoyu gidecekleri yere en kısa zamanda varmalarını sağlamak amacına yoğunlaştırma yolu izlenebilir.

EKLER

EK	<u>Sayfa</u>
1. Anket Formu	81
2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	89
3. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Cevapların Yüzde Dağılımları	91
4. Hava Trafik Kontrolörlüğü veya Pilotluk Mesleği ile Yaş-Başarı İlişkisi Ki-Kare Analiz Sonuçları	95
5. Hava Trafik Kontrolörlüğü veya Pilotluk Mesleklerinde Cinsiyet ile Çatışma Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Analiz Sonuçları.....	99
6. Hava Trafik Kontrolörlüğü ve Pilotluk Mesleklerinde Bireyin Medeni Durumu ile Çatışma Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Analiz Sonuçları.....	103
7. Bireye Bağlı Olan Kişilerin Sayısı ile Çatışma Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Analiz Sonuçları.....	108
8. Hava Trafik Kontrolörlüğü ve Pilotluk Mesleklerinde Çalışma Süresi İle Çatışma Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Analiz Sonuçları.....	112
9. İşe Uygun Personel Seçimi Yapılmaması ile İş-Rol Çatışması Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Analiz Sonuçları	116

EK 1. ANKET FORMU

Bu anket; ‘‘Örgütsel atışmada Bireysel Farklılıkların Önemi ve Hava Trafik Kontrolörleri ile Pilotlar Üzerinde Buna İlişkin Bir Uygulama alışması’’ adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Sonuçlar değerlendirilerek sizlere geri gönderilecektir. Kurum ve isimler gizli tutulacağından soruları yanıtlarken göstereceğiniz hassasiyet için teőekkür ederiz

I. BÖLÜM

1. Mesleğiniz:

a) Pilot

b) Hava trafik kontrolörü

2. Cinsiyetiniz:

a) Erkek

b) Bayan

3. Yaşınız:

a) 20-30

b) 31-40

c) 41-50

d) 51 ve üzeri

4. Medeni durumunuz:

a) Evli

b) Bekar

c) Dul

d) Boşanmış

5. Eğitim Durumu:

a) Ortaöğretim

b) Lise

c) Yüksekokul

d) Master/Doktora

6. Bakmakla yükümlü olduğunuz (size bağlı) birey sayısı:

a) Yok

b) 1-2

c) 3-4

d) 5 ve üzeri

7. Daha önce değiştirdiğiniz iş yeri sayısı (Hava trafik kontrolörlерinin iş yerindeki yatay geçişleri de dikkate almaları gerekmektedir):

a) Değiştirmedim

b) 1-2

c) 3-4

d) 5 ve üzeri

8. Şu andaki işinizde çalışma sũreniz:

- a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 5-10 yıl d) 10 yıldan fazla

II. BÖLÜM

1. Gençlerin bu meslekte daha başarılı oldukları düşünölmektedir.

- a) Tamamen katılıyorum
b) Kısmen katılıyorum
c) Kararsızım
d) Kısmen katılmıyorum
e) Tamamen katılmıyorum

2. İŞ ilişkisi içinde olan bireyler arasındaki yaş farkı bu bireyler arasında çatışmalara sebep olmaktadır.

- a) Tamamen katılıyorum
b) Kısmen katılıyorum
c) Kararsızım
d) Kısmen katılmıyorum
e) Tamamen katılmıyorum

3. Güvenliğin ön planda olduğu havacılıkta, kokpitte ve diğer ATC birimlerinde çalışan bireylerin benzer yaşta olmaları, iyi bir grup çalışması yaratabilir.

- a) Tamamen katılıyorum
b) Kısmen katılıyorum
c) Kararsızım
d) Kısmen katılmıyorum
e) Tamamen katılmıyorum

4. İlerleyen yaşın getirmiş olduğu fiziksel ve entelektüel zayıflamanın, hava trafik kontrolörlüğü veya pilotluk mesleği yapan bireylerin çevreleriyle olan ilişkilerini negatif yönde etkileyebilir.
- a) Tamamen katılıyorum
 - b) Kısmen katılıyorum
 - c) Kararsızım
 - d) Kısmen katılmıyorum
 - e) Tamamen katılmıyorum

III. BÖLÜM

5. İş ortamında, cinsiyete özgü bir ayrımın olduğu söylenebilir.
- a) Tamamen katılıyorum
 - b) Kısmen katılıyorum
 - c) Kararsızım
 - d) Kısmen katılmıyorum
 - e) Tamamen katılmıyorum
6. Çalışma ortamında iletişimde bulunulan bireylerin aynı cinsiyette olması genellikle tercih edilir.
- a) Tamamen katılıyorum
 - b) Kısmen katılıyorum
 - c) Kararsızım
 - d) Kısmen katılmıyorum
 - e) Tamamen katılmıyorum
7. Karşı cinsle birlikte çalışmanın daha fazla çatışma yaratacağı düşünülebilir.
- a) Tamamen katılıyorum
 - b) Kısmen katılıyorum
 - c) Kararsızım
 - d) Kısmen katılmıyorum
 - e) Tamamen katılmıyorum

8. Hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk mesleğinin bayanlara uygun bir meslek olmadığı söylenebilir.
- a) Tamamen katılıyorum
 - b) Kısmen katılıyorum
 - c) Kararsızım
 - d) Kısmen katılmıyorum
 - e) Tamamen katılmıyorum

IV. BÖLÜM

9. Evli bireylerle meslek başarısı arasında olumsuz bir ilişki olduğu söylenebilir.
- a) Tamamen katılıyorum
 - b) Kısmen katılıyorum
 - c) Kararsızım
 - d) Kısmen katılmıyorum
 - e) Tamamen katılmıyorum
10. Evli olmayan bireylerin, evli olanlara oranla işlerine daha çabuk konsantre olduğu söylenebilir.
- a) Tamamen katılıyorum
 - b) Kısmen katılıyorum
 - c) Kararsızım
 - d) Kısmen katılmıyorum
 - e) Tamamen katılmıyorum
11. Evli olan bireylerin çoğunluğunun ailevi sorunlarını iş ilişkilerine yansıttıkları düşünülmektedir.
- a) Tamamen katılıyorum
 - b) Kısmen katılıyorum
 - c) Kararsızım
 - d) Kısmen katılmıyorum
 - e) Tamamen katılmıyorum

12. Hava trafik kontrolörleri ve pilotların özel sorunlarını işe taşımaları konsantrasyon güçlüğü yaratabilir.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Kısmen katılıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılmıyorum
- e) Tamamen katılmıyorum

13. Düzensiz çalışma saatlerinin olduğu mesleklerde aile-iş yaşamı çatışmasının yaşandığı söylenebilir.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Kısmen katılıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılmıyorum
- e) Tamamen katılmıyorum

V. BÖLÜM

14. Bireyin bakmakla yükümlü olduğu aile fertlerinin sayısı arttıkça iş-aile çatışmasının da artacağı söylenebilir.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Kısmen katılıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılmıyorum
- e) Tamamen katılmıyorum

15. Aile fertlerinin sayısının artması sonucunda sorumluluğun artması ile, bireyin iş ortamında gergin bir tutum sergileyeceği söylenebilir.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Kısmen katılıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılmıyorum
- e) Tamamen katılmıyorum

16. Bakmakla yükümlü olduğu fertlere sahip bir çalışanın, böyle bir sorumluluğu olmayan diğer bir çalışana göre iş ortamında daha çok problem yaşadığı söylenebilir.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Kısmen katılıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılmıyorum
- e) Tamamen katılmıyorum

17. Bireye bağlı olan kişilerin sayısı arttıkça çalışan verimliliğinin düştüğü söylenebilir.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Kısmen katılıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılmıyorum
- e) Tamamen katılmıyorum

VI. BÖLÜM

18. İş konusunda karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik seçeneklerin seçiminde iş tecrübesi daha fazla olan personelin tavsiyelerine uymak gerekebilir.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Kısmen katılıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılmıyorum
- e) Tamamen katılmıyorum

19. Çalışma süresi uzadıkça mesleki başarı artabilir.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Kısmen katılıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılmıyorum
- e) Tamamen katılmıyorum

20. İş tecrübesinin karar verme güçlüğü azaltan bir faktör olduğu düşünülmektedir.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Kısmen katılıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılmıyorum
- e) Tamamen katılmıyorum

21. Sık iş değiştiren bireylerde iş-uyum problemleri ortaya çıkacağı söylenebilir.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Kısmen katılıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılmıyorum
- e) Tamamen katılmıyorum

VII. BÖLÜM

22. Özellikle hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk gibi mesleklerde bireylerin işe alınmadan yetenek testlerine tabi tutulmaları gerekmektedir.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Kısmen katılıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılmıyorum
- e) Tamamen katılmıyorum

23. Havacılığın gerektirdiği fiziksel ve entelektüel yetenekler açısından yeterli olmayan bireylerin daha çok çatışma yaratacağı düşünülmektedir.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Kısmen katılıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılmıyorum
- e) Tamamen katılmıyorum

24. Fiziksel ve entelektüel yeteneklerin zorlanması sonucunda kapasitenin aşılmasının, bireylerde bir takım istenmeyen davranışların görülmesine yol açacağı düşünülmektedir.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Kısmen katılıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılmıyorum
- e) Tamamen katılmıyorum

25. Bireyin yetenekleri ile yaptığı iş arasında bir uyum olmaması durumunda, bireyin bundan kaynaklanan hatalarını kabullenmek yerine çatışma yolunu seçeceği söylenebilir.

- a) Tamamen katılıyorum
- b) Kısmen katılıyorum
- c) Kararsızım
- d) Kısmen katılmıyorum
- e) Tamamen katılmıyorum

EK 2. GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	<u>Mean</u>	<u>Std Dev</u>	<u>Cases</u>
1. GENCBASA	2,2573	1,1725	307,0
2. YASFARCA	2,6417	1,3267	307,0
3. BYAIYCAL	2,5733	1,3637	307,0
4. YASBICEV	2,6189	1,3772	307,0
5. CINSIAYR	2,9967	1,4764	307,0
6. AYCINTER	3,4853	1,5154	307,0
7. KARCINCA	3,7101	1,4156	307,0
8. HTKPLBYN	3,4300	1,5095	307,0
9. ELIMEBAS	3,6287	1,3476	307,0
10. ELISKON	3,2573	1,5132	307,0
11. ELISORIS	2,9805	1,3356	307,0
12. HTKPLISK	1,5244	1,0362	307,0
13. DÜCALCAT	2,0000	1,1547	307,0
14. BIRSAIYCA	2,2704	1,1889	307,0
15. BISAISGE	2,4593	1,1858	307,0
16. BAYUISPR	2,6808	1,3045	307,0
17. BISAVERI	2,8306	1,2514	307,0
18. SOCOTETA	1,7101	,9483	307,0
19. CASUMEBA	2,3941	1,4318	307,0
20. ISTEKVGA	2,3550	1,6132	307,0
21. SIDBIUPR	2,0554	1,1056	307,0
22. HTKPLYET	1,3616	,9268	307,0
23. YETOLCAT	1,5635	1,0502	307,0
24. YETKAISD	1,7557	,9978	307,0
25. YETISUCA	1,7785	,9917	307,0

Reliability Coefficients

N of Cases = 307,0

N of Items = 25

Alpha = ,8299

**EK 3. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİNE YÖNELİK CEVAPLARIN
YÜZDE DAĞILIMLARI**

SORULAR	CEVAPLAR (%)						Ortalama (1-5)
	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum	Cevap yok	
Gençlerin bu meslekte daha başarılı oldukları düşünülmektedir.	26.9	47.5	2.5	18.4	4.7		2.27
İş ilişkisi içinde olan bireyler arasındaki yaş farkı bu bireyler arasında çatışmalara sebep olmaktadır.	16.6	47.8	4.7	15.6	15.3		2.65
Güvenliğin ön planda olduğu havacılıkta, kokpitte ve diğer ATC birimlerinde çalışan bireylerin benzer yaşta olmaları, iyi bir grup çalışması yaratabilir.	20.9	44.1	4.1	15.9	15.0		2.60
İlerleyen yaşın getirmiş olduğu fiziksel ve entelektüel zayıflamanın, hava trafik kontrolörlüğü veya pilotluk mesleği yapan bireylerin çevreleriyle olan ilişkilerini negatif yönde etkileyebilir.	21.9	40.0	5.6	18.1	13.8	0.6	2.62
İş ortamında, cinsiyete özgü bir ayrımın olduğu söylenebilir.	18.4	30.3	7.5	18.4	24.7	0.6	3.01
Çalışma ortamında iletişimde bulunulan bireylerin aynı cinsiyette olması genellikle tercih edilir.	11.3	26.6	2.8	18.4	40.9		3.51

SORULAR	CEVAPLAR (%)						Ortalama (1-5)
	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum	Cevap yok	
Karşı cinsle birlikte çalışmanın daha fazla çatışma yaratacağı düşünülebilir.	8.4	20.3	4.1	22.8	44.1	0.3	3.74
Hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk mesleğinin bayanlara uygun bir meslek olmadığı söylenebilir.	13.4	23.4	4.7	20.6	37.8		3.46
Evli bireylerle meslek başarıları arasında olumsuz bir ilişki olduğu söylenebilir.	5.6	23.8	12.2	19.1	38.8	0.6	3.62
Evli olmayan bireylerin, evli olanlara oranla işlerine daha çabuk konsantre olduğu söylenebilir.	13.4	30.3	5.6	16.6	33.4	0.6	3.26
Evli olan bireylerin çoğunluğunun ailevi sorunların iş ilişkilerine yansıttıkları düşünülmektedir.	13.1	34.4	10.0	25.6	16.3	0.6	2.97
Hava trafik kontrolörleri ve pilotların özel sorunlarını işe taşımaları konsantrasyon güçlüğü yaratabilir.	71.3	19.1	0.9	4.1	4.7		1.52
Düzensiz çalışma saatlerinin olduğu mesleklerde aile-iş yaşamı çatışmasının yaşandığı söylenebilir.	39.4	40.9	5.6	7.2	6.6	0.3	2.00

SORULAR	CEVAPLAR (%)						Ortalama (1-5)
	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum	Cevap yok	
Bireyin bakmakla yükümlü olduğu aile fertlerinin sayısı arttıkça iş-aile çatışmasının da artacağı söylenebilir.	25.9	46.3	10.0	8.8	8.8	0.3	2.28
Aile fertlerinin sayısının artması sonucunda sorumluluğun artması ile, bireyin iş ortamında gergin bir tutum sergileyeceği söylenebilir.	16.3	52.5	7.8	13.4	9.7	0.3	2.48
Bakmakla yükümlü olduğu fertlere sahip bir çalışanın, böyle bir sorumluluğu olmayan diğer bir çalışana göre iş ortamında daha çok problem yaşadığı söylenebilir.	17.5	42.5	8.4	19.4	12.2		2.66
Bireye bağlı olan kişilerin sayısı arttıkça çalışan verimliliğinin düştüğü söylenebilir.	10.6	42.5	12.5	20.3	13.1	0.9	2.83
İş konusunda karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik seçeneklerin seçiminde iş tecrübesi daha fazla olan personelin tavsiyelerine uymak gerekebilir.	49.1	39.4	2.2	5.6	3.1	0.6	1.74
Çalışma süresi uzadıkça mesleki başarı artabilir.	31.6	38.1	1.6	11.9	15.9	0.9	2.42

SORULAR	CEVAPLAR (%)						Ortalama (1-5)
	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum	Cevap yok	
İş tecrübesinin karar verme güçlüğü azaltan bir faktör olduğu düşünülmektedir.	45.6	21.3	4.1	7.2	2.9	0.9	2.36
Sık iş değiştiren bireylerde iş-uyum problemleri ortaya çıkacağı söylenebilir.	32.8	44.7	8.1	6.9	6.9	0.6	2.10
Özellikle hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk gibi mesleklerde bireylerin işe alınmadan yetenek testlerine tabi tutulmaları gerekmektedir.	80.3	10.6	0.9	4.4	3.1	0.6	1.38
Havacılığın gerektirdiği fiziksel ve entelektüel yetenekler açısından yeterli olmayan bireylerin daha çok çatışma yaratacağı düşünülmektedir.	68.1	19.7	3.8	2.8	5.0	0.6	1.56
Fiziksel ve entelektüel yeteneklerin zorlanması sonucunda kapasitenin aşılmasının, bireylerde bir takım istenmeyen davranışların görülmesine yol açacağı düşünülmektedir.	50.3	34.4	6.3	5.6	2.8	0.6	1.75
Bireyin yetenekleri ile yaptığı iş arasında bir uyum olmaması durumunda, bireyin bundan kaynaklanan hatalarını kabullenmek yerine çatışma yolunu seçeceği söylenebilir.	47.8	36.6	6.3	6.3	2.5	0.6	1.78

**EK 4. HAVA TRAFİK KONTROLÖRLÜĞÜ VEYA PİLOTLUK MESLEĞİ İLE
YAŞ-BAŞARI İLİŞKİSİ Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI**

**EK 4.1. Gençlerin Bu Meslekte Daha Başarılı Oldukları Düşünülmemektedir. * Yaşınız? *
Mesleğiniz?**

Crosstab

Count

Mesleğiniz?			Yaşınız?				Total
			20-30	31-40	41-50	51 ve üzeri	
Pilot	Gençlerin bu meslekte daha başarılı oldukları düşünülmektedir.	Tamamen katılıyorum	21	15	8	1	45
		Kısmen Katılıyorum	16	17	24	8	65
		Kararsızlar	2				2
		Kısmen Katılmıyorum	4	9	10	9	32
		Tamamen Katılmıyorum		2	4	2	8
Total			43	43	46	20	152
Hava Trafik Kontrolörü	Gençlerin bu meslekte daha başarılı oldukları düşünülmektedir.	Tamamen katılıyorum	22	16	3		41
		Kısmen Katılıyorum	52	29	6		87
		Kararsızlar	6				6
		Kısmen Katılmıyorum	12	7	8		27
		Tamamen Katılmıyorum	5		2		7
Total			97	52	19		168

Chi-Square Tests

Mesleğiniz?		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pilot	Pearson Chi-Square	31,113 ^a	12	,002
	Likelihood Ratio	34,051	12	,001
	Linear-by-Linear Association	19,203	1	,000
	N of Valid Cases	152		
	Hava Trafik Kontrolörü	Pearson Chi-Square	20,968 ^b	8
Likelihood Ratio		22,614	8	,004
Linear-by-Linear Association		2,132	1	,144
N of Valid Cases		168		

a. 9 cells (45,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

b. 8 cells (53,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,68.

Symmetric Measures

Mesleğiniz?		Value	Approx. Sig.
Pilot	Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,412	,002
	N of Valid Cases	152	
Hava Trafik Kontrolörü	Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,333	,007
	N of Valid Cases	168	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 4.2. İş İlişkisi İçinde Olan Bireyler Arasındaki Yaş Farkı Bu Bireyler Arasında Çatışmalara Sebep Olmaktadır. * Yaşınız? * Mesleğiniz?

Crosstab

Count			Yaşınız?				Total
Mesleğiniz?			20-30	31-40	41-50	51 ve üzeri	
Pilot	İş ilişkisi içinde olan bireyler arasındaki yaş farkı bu bireyler arasında çatışmalara sebep olmaktadır.	Tamamen katılıyorum	12	9	7	1	29
		Kısmen Katılıyorum	22	17	16	13	68
		Kararsızlar	4	3	1	1	9
		Kısmen Katılmıyorum	3	8	13	4	28
		Tamamen Katılmıyorum	2	6	9	1	18
Total			43	43	46	20	152
Hava Trafik Kontrolörü	İş ilişkisi içinde olan bireyler arasındaki yaş farkı bu bireyler arasında çatışmalara sebep olmaktadır.	Tamamen katılıyorum	15	6	3		24
		Kısmen Katılıyorum	47	31	7		85
		Kararsızlar	3	2	1		6
		Kısmen Katılmıyorum	14	4	4		22
		Tamamen Katılmıyorum	18	9	4		31
Total			97	52	19		168

Chi-Square Tests

Mesleğiniz?		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pilot	Pearson Chi-Square	20,463 ^a	12	,059
	Likelihood Ratio	22,231	12	,035
	Linear-by-Linear Association	5,818	1	,016
	N of Valid Cases	152		
Hava Trafik Kontrolörü	Pearson Chi-Square	4,577 ^b	8	,802
	Likelihood Ratio	4,659	8	,793
	Linear-by-Linear Association	,071	1	,790
	N of Valid Cases	168		

a. 7 cells (35,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,18.

b. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,68.

Symmetric Measures

Mesleğiniz?		Value	Approx. Sig.
Pilot	Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,344	,059
	N of Valid Cases	152	
Hava Trafik Kontrolörü	Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,163	,802
	N of Valid Cases	168	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 4.3. Güvenliğin Ön Planda Olduğu Havacılıkta, Kokpitte ve Diğer ATC Birimlerinde Çalışan Bireylerin Benzer Yaşta Olmaları, İyi Bir Grup Çalışması Yaratabilir. * Yaşınız? * Mesleğiniz?

Crosstab

Count

Mesleğiniz?			Yaşınız?				Total
			20-30	31-40	41-50	51 ve üzeri	
Pilot	Güvenliğin ön planda olduğu havacılıkta, kokpitte ve diğer ATC birimlerinde çalışan bireylerin benzer yaşta olmaları, iyi bir grup çalışması yaratabilir.	Tamamen katılıyorum	17	11	8	1	37
		Kısmen Katılıyorum	17	18	22	12	69
		Kararsızlar	2	2	1		5
		Kısmen Katılmıyorum	4	3	7	5	19
		Tamamen Katılmıyorum	3	9	8	2	22
Total			43	43	46	20	152
Hava Trafik Kontrolörü	Güvenliğin ön planda olduğu havacılıkta, kokpitte ve diğer ATC birimlerinde çalışan bireylerin benzer yaşta olmaları, iyi bir grup çalışması yaratabilir.	Tamamen katılıyorum	16	11	3		30
		Kısmen Katılıyorum	41	26	5		72
		Kararsızlar	5	1	2		8
		Kısmen Katılmıyorum	24	5	3		32
		Tamamen Katılmıyorum	11	9	6		26
Total			97	52	19		168

Chi-Square Tests

Mesleğiniz?		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pilot	Pearson Chi-Square	18,480 ^a	12	,102
	Likelihood Ratio	19,895	12	,069
	Linear-by-Linear Association	5,097	1	,024
	N of Valid Cases	152		
Hava Trafik Kontrolörü	Pearson Chi-Square	13,094 ^b	8	,109
	Likelihood Ratio	12,930	8	,114
	Linear-by-Linear Association	,506	1	,477
	N of Valid Cases	168		

a. 7 cells (35,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,66.

b. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,90.

Symmetric Measures

Mesleğiniz?			Value	Approx. Sig.
Pilot	Nominal by Nominal Contingency Coefficient		,329	,102
	N of Valid Cases		152	
Hava Trafik Kontrolörü	Nominal by Nominal Contingency Coefficient		,269	,109
	N of Valid Cases		168	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 4.4. İlerleyen Yaşın Getirmiş Olduğu Fiziksel ve Entellektüel Zayıflamanın, Hava Trafik Kontrolörlüğü veya Pilotluk Mesleği Yapan Bireylerin Çevreleriyle Olan İlişkilerini Negatif Yönde Etkileyebilir. * Yaşınız?

Crosstab

Count		Yaşınız?				Total
		20-30	31-40	41-50	51 ve üzeri	
İlerleyen yaşın getirmiş olduğu fiziksel ve entellektüel zayıflamanın, hava trafik kontrolörlüğü veya pilotluk mesleği yapan bireylerin çevreleriyle olan ilişkilerini negatif yönde etkileyebilir.	Tamamen katılıyorum	39	21	9	1	70
	Kısmen Katılıyorum	57	41	25	5	128
	Kararsızlar	12	4	2		18
	Kısmen Katılmıyorum	19	17	12	10	58
	Tamamen Katılmıyorum	12	11	17	4	44
Total		139	94	65	20	318

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,161 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	34,115	12	,001
Linear-by-Linear Association	20,529	1	,000
N of Valid Cases	318		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,13.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,320	,000
N of Valid Cases	318	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**EK 5. HAVA TRAFİK KONTROLÖRLÜĞÜ VEYA PİLOTLUK
MESLEKLERİNDE CİNSİYET İLE ÇATIŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK
Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI**

EK 5.1. İş Ortamında, Cinsiyete Özgü Bir Ayrımın Olduğu Söylenbilir. *
Cinsiyetiniz? * Mesleğiniz?

Crosstab

Count			Cinsiyetiniz?		Total
			Erkek	Bayan	
Mesleğiniz?					
Pilot	İş ortamında, cinsiyete özgü bir ayrımın olduğu söylenebilir.	Tamamen katılıyorum	14		14
		Kısmen Katılıyorum	48	1	49
		Kararsızlar	13		13
		Kısmen Katılmıyorum	37		37
		Tamamen Katılmıyorum	32	1	33
Total			144	2	146
Hava Trafik Kontrolörü	İş ortamında, cinsiyete özgü bir ayrımın olduğu söylenebilir.	Tamamen katılıyorum	19	25	44
		Kısmen Katılıyorum	23	24	47
		Kararsızlar	6	4	10
		Kısmen Katılmıyorum	10	11	21
		Tamamen Katılmıyorum	20	26	46
Total			78	90	168

Chi-Square Tests

Mesleğiniz?		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pilot	Pearson Chi-Square	1,726 ^a	4	,786
	Likelihood Ratio	2,409	4	,661
	Linear-by-Linear Association	,113	1	,737
	N of Valid Cases	146		
Hava Trafik Kontrolörü	Pearson Chi-Square	1,219 ^b	4	,875
	Likelihood Ratio	1,219	4	,875
	Linear-by-Linear Association	,006	1	,939
	N of Valid Cases	168		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

b. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,64.

Symmetric Measures

Mesleğiniz?		Value	Approx. Sig.
Pilot	Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,108	,786
	N of Valid Cases	146	
Hava Trafik Kontrolörü	Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,085	,875
	N of Valid Cases	168	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 5.2. Çalışma Ortamında İletişimde Bulunan Bireylerin Aynı Cinsiyette Olması
Genellikle Tercih Edilir. * Cinsiyetiniz? * Mesleğiniz?

Crosstab

Count

Mesleğiniz?			Cinsiyetiniz?		Total
			Erkek	Bayan	
Pilot	Çalışma ortamında iletişimde bulunan bireylerin aynı cinsiyette olması genellikle tercih edilir.	Tamamen katılıyorum	21	1	22
		Kısmen Katılıyorum	42		42
		Kararsızlar	7		7
		Kısmen Katılmıyorum	36		36
		Tamamen Katılmıyorum	40	1	41
Total			146	2	148
Hava Trafik Kontrolörü	Çalışma ortamında iletişimde bulunan bireylerin aynı cinsiyette olması genellikle tercih edilir.	Tamamen katılıyorum	14		14
		Kısmen Katılıyorum	32	10	42
		Kararsızlar	1	1	2
		Kısmen Katılmıyorum	9	13	22
		Tamamen Katılmıyorum	22	66	88
Total			78	90	168

Chi-Square Tests

Mesleğiniz?		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pilot	Pearson Chi-Square	3,212 ^a	4	,523
	Likelihood Ratio	3,651	4	,455
	Linear-by-Linear Association	,043	1	,835
	N of Valid Cases	148		
	Hava Trafik Kontrolörü	Pearson Chi-Square	47,637 ^b	4
Likelihood Ratio		54,423	4	,000
Linear-by-Linear Association		47,095	1	,000
N of Valid Cases		168		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,93.

Symmetric Measures

Mesleğiniz?			Value	Approx. Sig.
Pilot	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,146	,523
	N of Valid Cases		148	
Hava Trafik Kontrolörü	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,470	,000
	N of Valid Cases		168	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 5.3. Karşı Cinsle Birlikte Çalışmanın Daha Fazla Çatışma Yaratacağı
Düşünülebilir. * Cinsiyetiniz? * Mesleğiniz?

Crosstab

Count

Mesleğiniz?			Cinsiyetiniz?		Total
			Erkek	Bayan	
Pilot	Karşı cinsle birlikte çalışmanın daha fazla çatışma yaratacağı düşünülebilir.	Tamamen katılıyorum	15	1	16
		Kısmen Katılıyorum	34		34
		Kararsızlar	6		6
		Kısmen Katılmıyorum	49		49
		Tamamen Katılmıyorum	42	1	43
Total			146	2	148
Hava Trafik Kontrolörü	Karşı cinsle birlikte çalışmanın daha fazla çatışma yaratacağı düşünülebilir.	Tamamen katılıyorum	11		11
		Kısmen Katılıyorum	24	7	31
		Kararsızlar	7		7
		Kısmen Katılmıyorum	14	8	22
		Tamamen Katılmıyorum	22	74	96
Total			78	89	167

Chi-Square Tests

Mesleğiniz?		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pilot	Pearson Chi-Square	4,405 ^a	4	,354
	Likelihood Ratio	4,209	4	,378
	Linear-by-Linear Association	,226	1	,635
	N of Valid Cases	148		
Hava Trafik Kontrolörü	Pearson Chi-Square	56,647 ^b	4	,000
	Likelihood Ratio	65,480	4	,000
	Linear-by-Linear Association	48,957	1	,000
	N of Valid Cases	167		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

b. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,27.

Symmetric Measures

Mesleğiniz?			Value	Approx. Sig.
Pilot	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,170	,354
	N of Valid Cases		148	
Hava Trafik Kontrolörü	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,503	,000
	N of Valid Cases		167	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 5.4. Hava Trafik Kontrolörlüğü ve Pilotluk Mesleğinin Bayanlara Uygun Bir Meslek Olmadığı Söylenbilir. * Cinsiyetiniz? * Mesleğiniz?

Crosstab

Count

Mesleğiniz?			Cinsiyetiniz?		Total
			Erkek	Bayan	
Pilot	Hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk mesleğinin bayanlara uygun bir meslek olmadığı söylenebilir.	Tamamen katılıyorum	14		14
		Kısmen Katılıyorum	39		39
		Kararsızlar	9		9
		Kısmen Katılmıyorum	42		42
		Tamamen Katılmıyorum	42	2	44
Total			146	2	148
Hava Trafik Kontrolörü	Hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk mesleğinin bayanlara uygun bir meslek olmadığı söylenebilir.	Tamamen katılıyorum	28	1	29
		Kısmen Katılıyorum	23	12	35
		Kararsızlar	5	1	6
		Kısmen Katılmıyorum	5	18	23
		Tamamen Katılmıyorum	17	58	75
Total			78	90	168

Chi-Square Tests

Mesleğiniz?		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pilot	Pearson Chi-Square	4,792 ^a	4	,309
	Likelihood Ratio	4,917	4	,296
	Linear-by-Linear Association	2,581	1	,108
	N of Valid Cases	148		
Hava Trafik Kontrolörü	Pearson Chi-Square	60,474 ^b	4	,000
	Likelihood Ratio	68,562	4	,000
	Linear-by-Linear Association	54,562	1	,000
	N of Valid Cases	168		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

b. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,79.

Symmetric Measures

Mesleğiniz?			Value	Approx. Sig.
Pilot	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,177	,309
	N of Valid Cases		148	
Hava Trafik Kontrolörü	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,514	,000
	N of Valid Cases		168	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**EK 6. HAVA TRAFİK KONTROLÖRLÜĞÜ VE PİLOTLUK MESLEKLERİNDE
BİREYİN MEDENİ DURUMU İLE ÇATIŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK
Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI**

**EK 6.1. Evli Bireylerle Meslek Başarısı Arasında Olumsuz Bir İlişki Olduğu
Söylenbilir. * Medeni Durumunuz?**

Crosstab

Count		Medeni durumunuz?				Total
		Evli	Bekar	Dul	Boşanmış	
Evli bireylerle meslek başarısı arasında olumsuz bir ilişki olduğu söylenebilir.	Tamamen katılıyorum	7	7	1	3	18
	Kısmen Katılıyorum	41	30	2	3	76
	Kararsızlar	13	21	1	4	39
	Kısmen Katılmıyorum	37	22	1		60
	Tamamen Katılmıyorum	91	26	1	5	123
Total		189	106	6	15	316

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,358 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	36,036	12	,000
Linear-by-Linear Association	14,299	1	,000
N of Valid Cases	316		

a. 9 cells (45,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,317	,000
N of Valid Cases	316	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 6.2. Evli Olmayan Bireylerin, Evli Olanlara Oranla İşlerine Daha Çabuk Konsantre Olduğu Söylenbilir. * Medeni Durumunuz?

Crosstab

Count		Medeni durumunuz?				Total
		Evli	Bekar	Dul	Boşanmış	
Evli olmayan bireylerin, evli olanlara oranla işlerine daha çabuk konsantre olduğu söylenebilir.	Tamamen katılıyorum	20	16	1	6	43
	Kısmen Katılıyorum	46	45	4	2	97
	Kararsızlar	7	9	1	1	18
	Kısmen Katılmıyorum	38	13		1	52
	Tamamen Katılmıyorum	77	24		5	106
Total		188	107	6	15	316

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,630 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	37,686	12	,000
Linear-by-Linear Association	15,021	1	,000
N of Valid Cases	316		

a. 9 cells (45,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,326	,000
N of Valid Cases	316	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 6.3. Evli Olan Bireylerin Çoğunluğunun Ailevi Sorunlarını İş İlişkilerine Yansıttıkları Düşünülmektedir. * Medeni Durumunuz?

Crosstab

Count		Medeni durumunuz?				Total
		Evli	Bekar	Dul	Boşanmış	
Evli olan bireylerin çoğunluğunun ailevi sorunlarını iş ilişkilerine yansıttıkları düşünülmektedir.	Tamamen Katılıyorum	14	19	3	5	41
	Kısmen Katılıyorum	61	41	3	5	110
	Kararsızlar	12	20			32
	Kısmen Katılmıyorum	59	19		3	81
	Tamamen Katılmıyorum	43	7		2	52
Total		189	106	6	15	316

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50,008 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	51,370	12	,000
Linear-by-Linear Association	22,030	1	,000
N of Valid Cases	316		

a. 9 cells (45,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,61.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,370	,000
N of Valid Cases	316	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 6.4. Hava Trafik Kontrolörleri ve Pilotların Özel Sorunlarını İşe Taşımaları
Konsantrasyon Güçlüğü Yaratabilir. * Medeni Durumunuz?

Crosstab

Count		Medeni durumunuz?				Total
		Evlü	Bekar	Dul	Boşanmış	
Hava trafik kontrolörleri ve pilotların özel sorunlarını işe taşımaları konsantrasyon güçlüğü yaratabilir.	Tamamen Katılıyorum	127	85	5	10	227
	Kısmen Katılıyorum	45	12	1	2	60
	Kararsızlar	1	2			3
	Kısmen Katılmıyorum	7	3		3	13
	Tamamen Katılmıyorum	9	6			15
Total		189	108	6	15	318

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,287 ^a	12	,062
Likelihood Ratio	17,511	12	,131
Linear-by-Linear Association	,013	1	,908
N of Valid Cases	318		

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,245	,062
N of Valid Cases	318	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 6.5. Düzensiz Çalışma Saatlerinin Olduğu Mesleklerde Aile-İş Yaşamı
Çatışmasının Yaşandığı Söylenbilir. * Medeni Durumunuz?

Crosstab

Count

		Medeni durumunuz?				Total
		Evli	Bekar	Dul	Boşanmış	
Düzensiz çalışma saatlerinin olduğu mesleklerde aile-iş yaşamı çatışmasının yaşandığı söylenebilir.	Tamamen Katılıyorum	62	51	4	9	126
	Kısmen Katılıyorum	85	40	2	3	130
	Kararsızlar	9	6		2	17
	Kısmen Katılmıyorum	19	4			23
	Tamamen Katılmıyorum	13	7		1	21
Total		188	108	6	15	317

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,408 ^a	12	,135
Likelihood Ratio	19,335	12	,081
Linear-by-Linear Association	5,333	1	,021
N of Valid Cases	317		

a. 8 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,228	,135
N of Valid Cases	317	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**EK 7. BİREYE BAĞLI OLAN KİŞİLERİN SAYISI İLE ÇATIŞMA ARASINDAKİ
İLİŞKİYE YÖNELİK Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI**

**EK 7.1. Bireyin Bakmakla Yükümlü Olduğu Aile Fertlerinin Sayısı Arttıkça İş-Aile
Çatışmasının da Artacağı Söylenbilir. * Bakmakla Yükümlü Olduğunuz (Size Bağlı)
Birey Sayısı?**

Crosstab

Count		Bakmakla yükümlü olduğunuz (size bağlı) birey sayısı?				Total
		Yok	1-2	3-4	4 ve üzeri	
Bireyin bakmakla yükümlü olduğu aile fertlerinin sayısı arttıkça iş-aile çatışmasının da artacağı söylenbilir.	Tamamen Katılıyorum	45	27	9	2	83
	Kismen Katılıyorum	52	56	38	2	148
	Kararsızlar	17	13	1		31
	Kismen Katılmıyorum	9	10	8	1	28
	Tamamen Katılmıyorum	10	10	7	1	28
Total		133	116	63	6	318

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,936 ^a	12	,051
Likelihood Ratio	23,779	12	,022
Linear-by-Linear Association	3,217	1	,073
N of Valid Cases	318		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,53.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,249	,051
N of Valid Cases	318	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 7.2. Aile Fertlerinin Sayısının Artması Sonucunda Sorumluluğun Artması İle,
Bireyin İş Ortamında Gergin Bir Tutum Sergileyeceği Söylenbilir. * Bakmakla
Yükümlü Olduğunuz (Size Bağlı) Birey Sayısı?

Crosstab

Count

		Bakmakla yükümlü olduğunuz (size bağlı) birey sayısı?				Total
		Yok	1-2	3-4	4 ve üzeri	
Aile fertlerinin sayısının artması sonucunda sorumluluğun artması ile, bireyin iş ortamında gergin bir tutum sergileyeceği söylenbilir.	Tamamen katılıyorum	30	16	5	1	52
	Kısmen Katılıyorum	69	64	32	3	168
	Kararsızlar	13	11	1		25
	Kısmen Katılmıyorum	8	16	18	1	43
	Tamamen Katılmıyorum	13	9	7	1	30
Total		133	116	63	6	318

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,186 ^a	12	,005
Likelihood Ratio	29,305	12	,004
Linear-by-Linear Association	8,484	1	,004
N of Valid Cases	318		

a. 6 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,47.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,285	,005
N of Valid Cases		318	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 7.3. Bakmakla Yüklü Olduğu Fertlere Sahip Bir Çalışanın, Böyle Bir Sorumluluğu Olmayan Diğer Bir Çalışana Göre İş Ortamında Daha Çok Problem Yaşadığı Söylenbilir. * Bakmakla Yüklü Olduğunuz (Size Bağlı) Birey Sayısı?

Crosstab

Count		Bakmakla yükümlü olduğunuz (size bağlı) birey sayısı?				Total
		Yok	1-2	3-4	4 ve üzeri	
Bakmakla yükümlü olduğu fertlere sahip bir çalışanın, böyle bir sorumluluğu olmayan diğer bir çalışana göre iş ortamında daha çok problem yaşadığı söylenebilir.	Tamamen Katılıyorum	29	17	9	1	56
	Kısmen Katılıyorum	58	51	24	3	136
	Kararsızlar	16	6	4	1	27
	Kısmen Katılmıyorum	20	24	17		61
	Tamamen Katılmıyorum	11	18	9	1	39
Total		134	116	63	6	319

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,546 ^a	12	,267
Likelihood Ratio	15,616	12	,209
Linear-by-Linear Association	4,677	1	,031
N of Valid Cases	319		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,51.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,209	,267
N of Valid Cases	319	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 7.4. Bireye Bağlı Olan Kişilerin Sayısı Arttıkça Çalışan Verimliliğinin Düştüğü
Söylenbilir. * Bakmakla Yükümlü Olduğunuz (Size Bağlı) Birey Sayısı?

Crosstab

Count

		Bakmakla yükümlü olduğunuz (size bağlı) birey sayısı?				Total
		Yok	1-2	3-4	4 ve üzeri	
Bireye bağlı olan kişilerin sayısı arttıkça çalışan verimliliğinin düştüğü söylenebilir.	Tamamen Katılıyorum	14	13	6	1	34
	Kismen Katılıyorum	60	50	23	2	135
	Kararsızlar	20	11	7	2	40
	Kismen Katılmıyorum	22	26	17		65
	Tamamen Katılmıyorum	15	16	10	1	42
Total		131	116	63	6	316

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,385 ^a	12	,670
Likelihood Ratio	9,980	12	,618
Linear-by-Linear Association	1,826	1	,177
N of Valid Cases	316		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,170	,670
N of Valid Cases		316	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**EK 8. HAVA TRAFİK KONTROLÖRLÜĞÜ VE PİLOTLUK MESLEKLERİNDE
ÇALIŞMA SÜRESİ İLE ÇATIŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK Kİ-KARE
ANALİZ SONUÇLARI**

**EK 8.1. İş Konusunda Karşılaşılan Sorunların Çözümüne Yönelik Seçeneklerin
Seçiminde İş Tecrübesi Daha Fazla Olan Personelin Tavsiyelerine Uymak Gerekebilir.**

*** Şu Andaki İşinizde Çalışma Süreniz?**

Crosstab

Count		Şu andaki işinizde çalışma süreniz?				Total
		1 yıldan az	1-5 yıl	5-10 yıl	10 yıldan fazla	
İş konusunda karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik seçeneklerin seçiminde iş tecrübesi daha fazla olan personelin tavsiyelerine uymak gerekebilir.	Tamamen Katılıyorum	10	54	37	52	153
	Kısmen Katılıyorum	11	59	31	23	124
	Kararsızlar	1	6			7
	Kısmen Katılmıyorum	2	8	7	1	18
	Tamamen Katılmıyorum	1	3	3	3	10
Total		25	130	78	79	312

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,991 ^a	12	,038
Likelihood Ratio	25,625	12	,012
Linear-by-Linear Association	5,943	1	,015
N of Valid Cases	312		

a. 11 cells (55,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,56.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,257	,038
N of Valid Cases	312	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 8.2. Çalışma Süresi Uzadıkça Mesleki Başarı Artabilir. * Şu Andaki İşinizde Çalışma Süreniz?

Crosstab

Count

		Şu andaki işinizde çalışma süreniz?				Total
		1 yıldan az	1-5 yıl	5-10 yıl	10 yıldan fazla	
Çalışma süresi uzadıkça mesleki başarı artabilir.	Tamamen Katılıyorum	6	45	24	25	100
	Kısmen Katılıyorum	11	51	26	30	118
	Kararsızlar		2	2	1	5
	Kısmen Katılmıyorum	3	16	8	10	37
	Tamamen Katılmıyorum	5	16	18	12	51
Total		25	130	78	78	311

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,396 ^a	12	,895
Likelihood Ratio	6,666	12	,879
Linear-by-Linear Association	,118	1	,731
N of Valid Cases	311		

a. 6 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,142	,895
N of Valid Cases		311	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 8.3. İş Tecrübesinin Karar Verme Güçlüğü Azaltan Bir Faktör Olduğu
Düşünülmektedir. * Şu Andaki İşinizde Çalışma Süreniz?

Crosstab

Count		Şu andaki işinizde çalışma süreniz?				Total
		1 yıldan az	1-5 yıl	5-10 yıl	10 yıldan fazla	
İş tecrübesinin karar verme gücünü azaltan bir faktör olduğu düşünülmektedir.	Tamamen Katılıyorum	10	50	40	43	143
	Kısmen Katılıyorum	6	29	15	16	66
	Kararsızlar		7	3	2	12
	Kısmen Katılmıyorum	1	14	6	2	23
	Tamamen Katılmıyorum	8	29	14	16	67
Total		25	129	78	79	311

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,737 ^a	12	,388
Likelihood Ratio	14,210	12	,287
Linear-by-Linear Association	4,322	1	,038
N of Valid Cases	311		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,198	,388
N of Valid Cases	311	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 8.4. Sık İş Değiştiren Bireylerde İş-Uyum Problemleri Ortaya Çıkacağı
Söylenbilir. * Daha Önce Değiştirdiğiniz İş Yeri Sayısı (Hava Trafik Kontrolörlerinin
İş Yerindeki Yatay Geçişleri de Dikkate Almaları Gerekli midir?)

Crosstab

Count		Daha önce değiştirdiğiniz iş yeri sayısı (Hava trafik kontrolörlerinin iş yerindeki yatay geçişleri de dikkate almaları gerekmektedir)?				Total
		Değiştirmedim	1-2	3-4	4 ve üzeri	
Sık iş değiştiren bireylerde iş-uyum problemleri ortaya çıkacağı söylenebilir.	Tamamen katılıyorum	38	55	8	1	102
	Kısmen Katılıyorum	44	64	19	13	140
	Kararsızlar	15	5	3	2	25
	Kısmen Katılmıyorum	8	9	5		22
	Tamamen Katılmıyorum	8	9	3	2	22
Total		113	142	38	18	311

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,918 ^a	12	,028
Likelihood Ratio	25,945	12	,011
Linear-by-Linear Association	,795	1	,372
N of Valid Cases	311		

a. 6 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,27.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,262	,028
N of Valid Cases	311	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**EK 9. İŞE UYGUN PERSONEL SEÇİMİ YAPILMAMASI İLE İŞ-ROL ÇATIŞMASI
ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI**

EK 9.1. Özellikle Hava Trafik Kontrolörlüğü ve Pilotluk Gibi Mesleklerde Bireylerin İşe Alınmadan Yetenek Testlerine Tabi Tutulmaları Gerekmemektedir. * Mesleğiniz?

Crosstab

Count		Mesleğiniz?		Total
		Pilot	Hava Trafik Kontrolörü	
Özellikle hava trafik kontrolörlüğü ve pilotluk gibi mesleklerde bireylerin ise alınmadan yetenek testlerine tabi tutulmaları gerekmektedir.	Tamamen Katılıyorum	114	143	257
	Kısmen Katılıyorum	17	17	34
	Kararsızlar	3		3
	Kısmen Katılmıyorum	10	4	14
	Tamamen Katılmıyorum	8	2	10
Total		152	166	318

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,850 ^a	4	,018
Likelihood Ratio	13,333	4	,010
Linear-by-Linear Association	9,976	1	,002
N of Valid Cases	318		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,43.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,190	,018
N of Valid Cases	318	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 9.2. Havacılığın Gerektirdiği Fiziksel ve Entellektüel Yetenekler Açısından Yeterli Olmayan Bireylerin Daha Çok Çatışma Yaratacağı Düşünülmektedir. * Mesleğiniz?

Crosstab

Count		Mesleğiniz?		Total
		Pilot	Hava Trafik Kontrolörü	
Havacılığın gerektirdiği fiziksel ve entellektüel yetenekler açısından yeterli olmayan bireylerin daha çok çatışma yaratacağı düşünülmektedir.	Tamamen Katılıyorum	106	112	218
	Kısmen Katılıyorum	26	37	63
	Kararsızlar	7	5	12
	Kısmen Katılmıyorum	3	6	9
	Tamamen Katılmıyorum	10	6	16
Total		152	166	318

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,810 ^a	4	,432
Likelihood Ratio	3,844	4	,428
Linear-by-Linear Association	,176	1	,675
N of Valid Cases	318		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,30.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,109	,432
N of Valid Cases	318	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 9.3. Fiziksel ve Entellektüel Yeteneklerin Zorlanması Sonucunda Kapasitenin Aşılmasının, Bireylerde Bir Takım İstenmeyen Davranışların Görülmesine Yol Açacağı Düşünülmektedir. * Mesleğiniz?

Crosstab

Count		Mesleğiniz?		Total
		Pilot	Hava Trafik Kontrolörü	
Fiziksel ve entellektüel yeteneklerin zorlanması sonucunda kapasitenin aşılmasının, bireylerde bir takım istenmeyen davranışların görülmesine yol açacağı düşünülmektedir.	Tamamen Katılıyorum	82	79	161
	Kısmen Katılıyorum	48	62	110
	Kararsızlar	11	9	20
	Kısmen Katılmıyorum	8	10	18
	Tamamen Katılmıyorum	3	6	9
Total		152	166	318

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,649 ^a	4	,618
Likelihood Ratio	2,668	4	,615
Linear-by-Linear Association	,964	1	,326
N of Valid Cases	318		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,30.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,091	,618
N of Valid Cases		318	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

EK 9.4. Bireyin Yetenekleri ile Yaptığı İş Arasında Bir Uyum Olmaması Durumunda, Bireyin Bundan Kaynaklanan Hatalarını Kabullemek Yerine Çatışma Yolunu Seçeceği Söylenbilir. * Mesleğiniz?

Crosstab

Count		Mesleğiniz?		Total
		Pilot	Hava Trafik Kontrolörü	
Bireyin yetenekleri ile yaptığı iş arasında bir uyum olmaması durumunda, bireyin bundan kaynaklanan hatalarını kabullemek yerine çatışma yolunu seçeceği söylenebilir.	Tamamen katılıyorum	73	80	153
	Kısmen Katılıyorum	51	66	117
	Kararsızlar	15	5	20
	Kısmen Katılmıyorum	9	11	20
	Tamamen Katılmıyorum	4	4	8
Total		152	166	318

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,840 ^a	4	,145
Likelihood Ratio	7,065	4	,132
Linear-by-Linear Association	,320	1	,572
N of Valid Cases	318		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,82.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,145	,145
N of Valid Cases	318	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

KAYNAKÇA

- Akkirman, Ali Deniz. "Yaratıcı Fikirler ve Etkin Kararlar İçin Yapıcı Çatışma," **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 3: 351-356, 1999.
- _____. "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri," **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 13, 2: 1-11, 1998.
- Altinköprü, Tuncel. **Şahsiyet Analizi**. İstanbul: Hayat Yayınları, 1999.
- Arkonuç, Sibel. **Grup İlişkileri**. Birinci basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1993.
- _____. **Sosyal Psikoloji**. Birinci basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998.
- Ayrı, Sami. "Askeri Hava Trafik Kontrollerinde Stres ve Bundan Kurtulma Yöntemleri," **Kara Havacılık Dergisi** 8: 22-23, Ekim 1997.
- Bacal, Robert. "The Difference Between Conflict Prevention and Conflict Avoidance," (17.03.2001), On-line. [Available at]: http://www.themestream.com/gspd_browse/view_article.gsp?c_id=150772
- Bacharach, Samuel B., Peter Bamberger ve Sharon Conley. "Work-Home Conflict Among Nurses and Engineers: Mediating the Impact of Role Stress on Burnout an Satisfaction at Work," **Journal of Organizational Behavior** 12, 1: 39-53, 1991.
- Baldwin, Rod ve Margaret Schaffer, "Tracing the Human Factor," **ATM Dergisi**, Mart-Nisan 1994.
- Barkan, Murat. "Bir Yönetimsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi," **Kurgu Dergisi** 9:11-34, 1991.
- Bayrak, Coşkun. "Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler," **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** 6, 1: 17-27, Bahar 1996.
- Baysal, Can ve Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998.
- _____. **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. İkinci basım. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996.
- Berling, Julian. **Work and Family: In Search of More Effective Work Place Interventions**. Trends in Organizational Behaviour. Ed.: Cary L. Cooper ve Denise M. Rousseau. Volume 1. Chichester: John Wiley and Sons, 1994.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990.

- Buchanan, David ve Andrzej Huczynski. **Organizational Behavior: An Introductory Text**. Üçüncü basım. London: Prentice Hall, 1997.
- Coffey, Robert E., Curtis W. Cook ve Phillip L. Hunsaker. **Management and Organizational Behavior**. Burr Ridge, Illinois: Austen Press, 1994.
- Çetingüç, Muzaffer ve Gülay Dönmez. "Bayan Pilot Kişilik Yapısı Üzerine Bir Araştırma," **Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni** 15:10-12, Ekim-Kasım-Aralık 1993.
- Dettmer, H. William. "Bu Teknikle Kaybeden Olmaz," **Hava Kuvvetleri Dergisi Çevirenler**: 1. HİBMK'lığı KGSY Personeli. Sayı no 335: 30-37, Haziran 2000.
- DiRenzo, Gordon J. **Human Social Behavior: Concepts and Principles of Sociology**. U.S.A.: Holt, Rinehart and Winston Inc., 1990.
- Durkin, Kevin. **Developmental Social Psychology: From Infancy to Old Age**. England: Blackwell Publishers Ltd., 1995.
- Eitzen, D. Stanley ve Maxine Baca Zinn. **In Conflict and Order: Understanding Society**, Altıncı basım. Boston: Allyn and Bacon, 1993.
- McElhaney, Richard. "Conflict Management," (17.3.2001), On-line. [Available at]: http://www.springnet.com/career_art/confman.htm
- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1999.
- _____. **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**. İstanbul: Küre Ajans, 1990.
- _____. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. Birinci basım. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996.
- _____. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Küre Ajans, 1991.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. Dördüncü basım. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1993.
- Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İkinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1995.
- Ertürk, Mümin. "Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesi'nde Bir Anket Uygulaması," **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 11: 121-147, Aralık 1994.
- Goeters, Klaus-Martin. **Aviation Psychology: A Science and Profession**. Aldershot: Ashgate Publishing Limited, 1998.

- Graeber, R. Curtis. **Aircrew Fatigue and Circadian Rhythmicity**. Human Factors in Aviation. Ed.: Earl L. Wiener ve David C. Nagel San Diego, California: Academic Press, 1988.
- Higgins, Christopher A. ve Linda E. Duxbury. "Work-Family Conflict: A Comparison of Dual-Career and Triditional-Career Men," **Journal of Organizational Behavior** 13,4: 389-411, 1992.
- Hogg, Michael A. ve Graham M. Vaughan. **Social Psychology an Introduction**. England: Prentice Hall, 1995.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard ve Dewey E. Johnson. **Management of Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Hopkin, V. David. **Air Traffic Control**. Human Factors in Aviation. Ed.: Earl L. Wiener ve David C. Nagel San Diego, California: Academic Press, 1988.
- Isaac, Anne R. ve Bert Ruitenber **Air Traffic Control: Human Performance Factors**. Aldershot: Ashgate, 1999.
- İnceöz, Semih. "Bu İşin Pardon'u Yok," **Aksiyon Dergisi**: 10-13, Aralık 1997.
- İpekgil, Özlem ve Onur Özveri, "Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine İlişkin Bir İnceleme," **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 11, 2: 93-103, 1996.
- Jones, Gareth R. **Organizational Theory: Text and Cases**. İkinci basım. New York: Longman Publishing, 1998.
- Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış**. İstanbul:1990.
- Kılınç, Tanıl. "Gruplararası Çatışmaların Çözümünde Laboratuvar Yaklaşımı," **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi** 19, 1-2: 39-66, Nisan-Kasım 1990.
- _____. "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri," **İ.Ü. İşletme fakültesi Dergisi** 14, 1: 103-124, Nisan 1985.
- Kırel, Çiğdem. "Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi," **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** 13, 1-2: 477-94, 1997.
- King, Raymond E.. **Aerospace Clinical Psychology**. Aldershot: Ashgate Publishing, 1999.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**. Beşinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1995.
- Kossen, Stan. **The Human Side of Organizations**. Beşinci basım. New York: HarperCollins Publishers Inc., 1991.

- Lambert, Susan J.. "The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers," **Journal of Organizational Behavior** 12, 4: 341-363, 1991.
- Low, Albert. **Zen ve Yaratıcı Yöneticilik**. Çeviren: Ahmet Fethi. İstanbul: Eti Kitapları, 1994.
- Lowenberg, Geula ve diğerleri. **Current Perspectives in Industrial/Organizational Psychology**. U.S.A.: Allyn and Bacon, 1998.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. Altıncı basım. New York: McGraw-Hill, 1992.
- McArdle, Geri E. H.. **Farklılıkları Yönetme Sanatı**. Çeviren: Yaşar Bülbül. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999.
- Morrow, Daniel ve Michelle Rodvold. **Communication Issues in ATC**. Human Factors in Air Traffic Control. Ed.: Mark W. Smolensky ve Earl S. Stein San Diego, California: Academic Press, 1998.
- Mroczek, Daniel K. ve Christian M. Kolarz. "The Effect of Age on Positive and Negative Affect: A Developmental Perspective on Happiness," **Journal of Personality and Social Psychology** 75, 5: 1333-1349, Kasım 1998.
- Mullins, Laurie J.. **Management and Organizational Behaviour**. Dördüncü basım. London: Pitman Publishing, 1996.
- Newstrom, John W. ve Keith Davis. **Organizational Behavior: Human behavior at Work**. Dokuzuncu basım. New York: McGraw-Hill, 1993.
- O'Hare, David ve Stanley Roscoe. **Flightdeck Performance: The Human Factor**. Iowa: Iowa State University Press, 1990.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: ETAM A.Ş., 1996.
- _____. **Örgütsel Davranış**. Üçüncü basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998.
- Özalp, İnan. "Örgütlerde Çatışma," **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** 7, 1: 81-115, Haziran 1989.
- Özdamar, Kazım. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997.
- Özer, A. Kadir. **Gerçekçi Yönetişim: Yönetici/Liderlik Modeli**. İstanbul: Varlık Yayınları, 1997.

- Porteous, Murray. **Occupational Psychology**. London: Prentice Hall, 1997.
- Regnet, Erika. "Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır?," **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Çevirenler: Tuncer Asunakutlu ve Sezai Zeybekoğlu. 14, 2: 11-18, 1999.
- Robbins, Stephen P.. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**. Yedinci basım. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- _____. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk. Birinci basım. Eskişehir: ETAM A.Ş., 1994.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler**. Yedinci basım. Bursa: Rota Ofset, 1994.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt ve Richard N. Osborn. **Organizational Behavior**. Yedinci basım. New York: John Wiley and Sons, 2000.
- Serper, Özer. **Uygulamalı İstatistik 2**. Genişletilmiş 3. basım. İstanbul: Filiz Kitabevi, 1996.
- Silvester, J. ve A.J. Chapman. **Asking "Why?" in the Workplace: Causal Attributions and Organizational Behavior**. Trends in Organizational Behaviour. Ed.: Cary Cooper and Denise M. Rousseau. Cilt no 4. England: John Wiley and Sons, 1997.
- Szilagyı, Andrew D. ve Marc J. Wallace. **Organizational Behavior and Performance**. Beşinci basım. Glenview, Illinois: Scot, Foresman and Company, 1990.
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.
- Tattersall, Andrew J.. **Individual Differences in Performance**. Human Factors in Air Traffic Control. Ed.: Mark W. Smolensky ve Earl S. Stein San Diego, California: Academic Press, 1998.
- Tekarslan, Erdal ve diğerleri. **Sosyalpsikoloji**. İstanbul: Filiz Kitabevi, 1989.
- Thomas, Kenneth W.. **Organizational Conflict**. Organizational Behaviour and Management: A Contingency Approach. Ed.: Henry L. Tosi. U.S.A.: PWS-KENT Publishing, 1990.
- _____. "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update," **Journal of Organizational Behavior**. 13, 3: 265-74, 1992.
- Tokat, Bülent. "Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi," **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 1: 23-40, Ocak 1999.

- Uğur, Adem. "Türkiye'de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi," Milli Produktivite Merkezince düzenlenen I. Verimlilik Kongresi'nde sunulan bildiri. Ankara: 27-29 Kasım 1991.
- Usal, Alparslan ve Zeynep Kuşluvan. **Davranış Bilimleri: Sosyalpsikoloji**. İkinci basım. İzmir: Fakülteler Kitabevi, 1998.
- Uyguç, Nermin ve Yasemin Arbak. "Bağımlılık-Çatışma Sıklığı ve Çatışma Çözüm Yöntemleri Performans İlişkileri," **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 8, 2: 56-66, 1993.
- Vecchio, Robert P.. **Organizational Behavior**. Üçüncü basım. Orlando: The Dryden Press Harcourt Brace Collage Publishers, 1995.
- Wickens, Christopher D., Anne S. Mavor ve James P. McGee. **Flight to the Future: Human Factors in Air Traffic Control**. Washington: National Academy Press, 1997.
- "Aile İçi Stresin Askeri Havacıların Uçuş Performansı Üzerindeki Etkileri," **Kara Havacılık Dergisi** 11: 18-20, Temmuz 1998.