

**UÇAK BAKIM TEKNİSYENLERİNİN  
KİŞİLERARASI ÇATIŞMA ÇÖZME YAKLAŞIMLARININ  
TAKIM ALGISINA ETKİSİ**

**Emre AYDIN**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir, 2019**

**UÇAK BAKIM TEKNİSYENLERİNİN  
KİŞİLERARASI ÇATIŞMA ÇÖZME YAKLAŞIMLARININ  
TAKIM ALGISINA ETKİSİ**

**Emre AYDIN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**Uluslararası İşletmecilik Programı**

**Danışman: Doç. Dr. Gülsen Serap ÇEKEROL**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ağustos 2019**

*Bu Tez Çalışması BAP Komisyonunca Kabul Edilen 1701E001 No.lu proje kapsamında desteklenmiştir.*

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Emre AYDIN'ın "Uçak Bakım Teknisyenlerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarının Takım Algısına Etkisi" başlıklı tezi 23 Ağustos 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Gülşen Serap ÇEKEROL

Üye : Doç.Dr.Meserret NALÇAKAN

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Nur ÖZER CANARSLAN

Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖZET

### UÇAK BAKIM TEKNİSYENLERİNİN KİŞİLERARASI ÇATIŞMA ÇÖZME YAKLAŞIMLARININ TAKIM ALGISINA ETKİSİ

Emre AYDIN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos, 2019

Danışman: Doç.Dr.G.Serap ÇEKEROL

Havacılık, hem askeri hem de sivil hayatta ülkeler için en önemli güç unsuru olmuştur ve olacaktır. Türkiye’de de Türk Silahlı Kuvvetlerinin etkin muharip gücü olan Türk Hava Kuvvetleri ve ülkedeki ulusal, uluslararası sivil havayolu sektörü özel bir öneme sahiptir.

Havacılık denildiğinde akla gelen ilk unsur güvenli uçuş kavramıdır. Öncül amaç olan bu unsuru etkileyen birçok değişken bulunmaktadır. Havacılıkta meydana gelen kazalarda en büyük etki sahibinin insan hataları kaynaklı olduğu bilinmektedir. Uçuş emniyetini uçak bakımı açısından en üst düzeye çıkarmak, teknik nedenli gecikme ve aksaklıkları en aza indirmek, rekabet güçlerini artırmak ve bakımda yapılan hataları asgari düzeye indirmek amacıyla insan faktörü üzerine yoğunlaşmıştır.

İnsan faktörü sözkonusu olduğunda, çalışma ortamı içerisinde bireylerin birbirleri ile kurmuş oldukları sözlü ya da yazılı iletişim becerisi zorunlu bir unsur olarak görülmektedir. Uçak bakım hizmetlerini yerine getiren personelin birbirini doğru anlamaları birçok alana göre çok daha büyük önem taşımaktadır.

İnsanın olduğu her ortam potansiyel çatışmaları doğuran ortamlardır. Çatışmanın kaçınılmazlığı bu olumsuz gibi görünen durumun bireyler arasında olumlu şekle dönüştürülmesi veya sürecin doğru yürütülmesi gerekmektedir. Çatışma süreci bireylerin iç dünyalarında veya birlikte iş gördükleri çevre içerisinde yaşanan

birbirlerinin iletişim anlayışı, tutum ve davranışlarından huzursuz olması ile başlayan bir süreçtir. Bir çok alanda en önemli çatışma nedenlerinden birisi iletişim ile ilgili engellerdir. Dolayısıyla özellikle işlevsel olmayan çatışmanın önlenmesi için genellikle takım olarak çalışan uçak bakım teknisyenlerinin aralarındaki iletişim sürecinin etkili olması gerekmektedir.

Takım çalışması, kısaca belirli bir amaca yönelik, koordinasyon içerisinde iş yapma anlamına gelmektedir. Uçak bakım birimleri de işgörenlerin eşgüdüm ve işbirlikleri açısından değerlendirildiklerinde takım çalışması uçak bakım teknisyenleri için oldukça önemlidir.

Bu araştırma ile uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarının takım algılarına etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma nicel yöntemle dayalı genel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini 1'inci Ana Jet Üs Komutanlığında görevli uçak bakım teknisyenleri oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama araçları olarak Goldstein (1999) tarafından geliştirilen “Construction and Validation of a Conflict Communication Scale”in Arslan (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan “Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımı Ölçeği” ve Atılğan vd. (2010) tarafından geliştirilen “Takım Algısı Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları ışığında yöneticilere işlevsel olmayan çatışmaların çözümüne yönelik yol gösterici, takım içerisinde işlevsel çatışmaları etkili yöneterek işletme amaçlarını destekleyici ve takım performansı geliştirici öneriler getirilmesi amaçlanmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Çatışma, Takım, Uçak Bakım, Havacılık, Havacılık Emniyeti, İnsan Faktörleri

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF INTERPERSONAL CONFLICT RESOLUTION APPROACHES ON TEAM PERCEPTION OF THE AIRCRAFT TECHNICIANS**

Emre AYDIN

Department of Business

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, August, 2019

Advisor: Assoc.Prof.Gulsen Serap ÇEKEROL

Aviation has been and will be the most important force in both military and civil institutions of the countries. Turkish Air Force, which is the most effective striker of the Turkish Armed Force, and the national and international civil airline sectors in the country has distinct importance.

The first thing occurs in mind when called aviation is a safe flight. There are many variables that affect this element which is the primary aim. It's known that human factors are the biggest effect on aviation accidents. After the development just mentioned the human factor has been concentrated in order to elevate the flight safety from the standpoint of the aircraft maintenance, to decrease the delays due to technical reasons to the least possible, to raise the competition forces and to minimize the errors during the maintenance.

When it comes to the human factor, it is seen that the verbal or written communication skills established by the individuals in the working environment are essential. It is very important for the aircraft technicians to understand each other correctly.

If there are people in a place, there is also the potential for conflict. Conflict interpreted as negative should be transformed into a positive form among individuals or the process should be carried out correctly. Conflict is experienced in the internal part of individuals and is the process of starting with being restless from the sides' means of communication, behavior, demeanors. Lack of communication makes up the biggest cause of conflict in the workplace and thereby for the purpose of preventing

dysfunctional conflict there needs to be smooth and clear communication level among the mechanics.

Teamwork means coordinating the staff in the workplace for the transactions and cooperation. As the units of aircraft are evaluated in view of workers' coordination, teamwork is very important for the mechanics. With this research, it is aimed to determine the effect of the interpersonal conflicts between the mechanics in the maintenance units on the team concept.

The research will be realized in the model of general screening based on quantitative method. The universe of this research consists of the technicians who are working in 1<sup>st</sup> Main Jet Base-Eskişehir.

Construction and validation of a Conflict Communication Scale developed by Goldstein (1999) and adapted to Turkish by Arslan (2005) and "Team Concept Intended for Elementary School Managers" developed by Atilgan (et al 2010) are thought to be used as means of data gathering.

In the light of research, it is aimed to show managers recommendations which are pathfinder towards solving the dysfunctional conflict, supportive to workplace goals by managing the functional conflicts in the team effectively, and improving team performance.

**Keywords:** Conflict, Team, Aircraft Maintenance, Aviation, Aviation Safety, Human Factors

## ÖNSÖZ

Araştırmam boyunca bana olan inancını her daim hissettiren, beni motive eden ve benden yardımlarını bir an olsun bile esirgemeyerek bu tezin oluşmasına büyük katkı sağlayan danışman hocam sayın Doç.Dr.Gülşen Serap ÇEKEROL'a, eğitim dönemim boyunca değişim ve gelişimime katkı sağlayan sayın hocalarıma, hayatımın her alanında olduğu gibi yüksek lisans sürecimde de bana destek olan eşim Hicran AYDIN'a, zamanından çaldığım kızım Beyza'ya, araştırmamın veri toplama kısmında 1'inci Ana Jet Üs K.lığı bünyesinde çalışma izni veren Hava Kuvvetleri Komutanlığı'na, derslerim ve tez yazım sürecinde yardımları ile iş yükümü hafifleten mesai arkadaşlarıma ve komutanlarıma şükran ve sevgilerimi sunarım.

Bu çalışmada; ortaya konan yorumlar ile kendisiyle anket yapılan personelin ifade ettiği görüşler Türk Silahlı Kuvvetleri veya Türk Hava Kuvvetleri'nin görüşünü yansıtmamaktadır.



## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Emre AYDIN

## İÇİNDEKİLER

ÖZET ii

ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ.....	vi
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xii
SİMGELER/KISALTMALAR DİZİNİ .....	xiii
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	9
1.3. Önem.....	9
1.4. Varsayımlar .....	10
1.5. Sınırlılıklar.....	10
2. TAKIM KAVRAMI.....	11
2.1. Takım Çalışmasının Amacı.....	13
2.2. Takım Türleri.....	15
2.3. Etkili Takımın Özellikleri.....	16
2.4. Takımları Etkin Kılan Faktörler .....	18
2.5. Takım Çalışmasının Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	21
2.5.1. Takım çalışmasının olumlu yönleri .....	21
2.5.2. Takım çalışmasının olumsuz yönleri .....	23
2.6. Takım Oluşturma Süreci.....	23
2.7. Takım Çalışmasının Önündeki Engeller .....	26
3. ÇATIŞMA KAVRAMI .....	28
3.1. Genel Çatışma Yaklaşımları .....	29
3.2. Çatışma Süreci .....	32
3.3. Çatışma Türleri .....	33
3.4. Çatışmanın sonuçları .....	35
3.4.1. Çatışmanın olumlu sonuçları.....	35
3.4.2. Çatışmanın olumsuz sonuçları.....	36
4. YÖNTEM.....	38
4.1. Araştırma Modeli .....	38
4.2. Evren ve Örneklem .....	39

4.3. Veri Toplama Araçları.....	40
4.4. Verilerin Analizi .....	41
5. BULGULAR VE YORUM.....	43
5.1. Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları.....	47
5.2. Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerinin Takım Algısı Özellikleri ile Yordayıcılara Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları .....	48
5.3. Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algısı Anlayışlarının Medeni Durumlarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	50
5.4. Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algısı Özelliklerinin Öğrenim Durumlarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular .....	50
5.5. Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algısı Anlayışlarının Yaşlarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular .....	51
5.6. Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algısı Anlayışlarının Rütbelere Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular .....	53
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	56
6.1. Sonuçlar .....	56
6.2. Öneriler.....	58
KAYNAKÇA.....	60
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

## TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 2.1.</b> <i>Takım Çalışmasının Yararları</i> .....	22
<b>Tablo 3.1.</b> <i>Çatışma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması</i> .....	31
<b>Tablo 4.1.</b> <i>Takım Algısı Ölçeği Güvenilirlik Analizi</i> .....	40
<b>Tablo 4.2.</b> <i>Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımları Ölçeği Güvenilirlik Analizi</i> ....	40
<b>Tablo 5.1.</b> <i>Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı</i> .....	43
<b>Tablo 5.2.</b> <i>Örneklem Grubunun Rütbelere Göre Dağılımı</i> .....	44
<b>Tablo 5.3.</b> <i>Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı</i> .....	44
<b>Tablo 5.4.</b> <i>Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı</i> .....	45
<b>Tablo 5.5.</b> <i>Örneklem Grubunun İhtisaslarına Göre Dağılımı</i> .....	45
<b>Tablo 5.6.</b> <i>Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler</i> .....	47
<b>Tablo 5.7.</b> <i>Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları</i> .....	48
<b>Tablo 5.8.</b> <i>Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerinin Takım Algısı Düzeyleri Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları</i> .....	49
<b>Tablo 5.9.</b> <i>Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algısı Anlayışının Medeni Durumlarına Göre İncelenmesine Yönelik T Testi Sonuçları</i> .....	50
<b>Tablo 5.10.</b> <i>Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı</i> .....	50
<b>Tablo 5.11.</b> <i>Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algılarının Öğrenim Durumuna Göre İncelenmesine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları</i> .....	51
<b>Tablo 5.12.</b> <i>Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı</i> .....	51
<b>Tablo 5.13.</b> <i>Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algılarının Yaşlarına Göre İncelenmesine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları</i> .....	52
<b>Tablo 5.14.</b> <i>Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algılarının Yaşlarına Göre İncelenmesine İlişkin Tukey Testi Sonuçları</i> .....	52
<b>Tablo 5.15.</b> <i>Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Rütbelere Göre Dağılımı</i> .....	53
<b>Tablo 5.16.</b> <i>Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algılarının Rütbelere Göre İncelenmesine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları</i> .....	54

**Tablo 5.17.** *Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algılarının Rütbelere Göre İncelenmesine İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....54*

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 1.1.</b> <i>Havacılık Faaliyetleri</i> .....	1
<b>Şekil 1.2.</b> <i>İsviçre Peyniri Modeli</i> .....	6
<b>Şekil 1.3.</b> <i>SHELL Modeli</i> .....	8
<b>Şekil 3.1.</b> <i>Çatışma Süreci</i> .....	31
<b>Şekil 4.1.</b> <i>Araştırma Modeli</i> .....	37
<b>Şekil 6.1.</b> <i>Araştırma Modeli ve Sonuçlar</i> .....	55

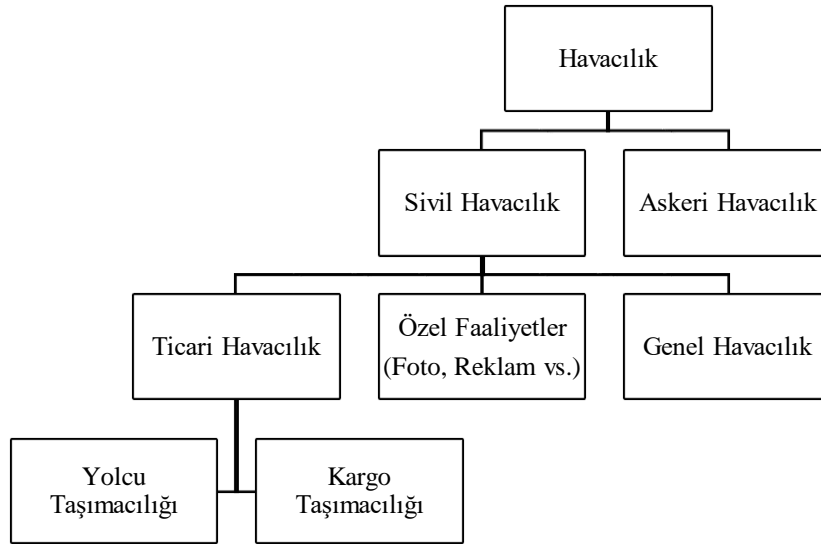
## SİMGELER/KISALTMALAR DİZİNİ

<b>Asb.</b>	: Astsubay
<b>CASA</b>	: Civil Aviation Safety Authority
<b>DHMI</b>	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
<b>EASA</b>	: European Aviation Safety Agency
<b>FAA</b>	: Federal Aviation Administration
<b>HvKK</b>	: Hava Kuvvetleri Komutanlığı
<b>IAOPA</b>	: The International Council of Aircraft Owner and Pilot Associations
<b>ICAO</b>	: International Civil Aviation Organization
<b>KAÇÇYÖ</b>	: Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımları Ölçeği
<b>SHGM</b>	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
<b>SMS</b>	: Safety Management System
<b>TAÖ</b>	: Takım Algısı Ölçeği
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>THK</b>	: Türk Hava Kurumu
<b>TSK</b>	: Türk Silahlı Kuvvetleri

# 1. GİRİŞ

## 1.1. Problem

Havacılık, uçak, helikopter, balon, zeplin vb. hava araçları kullanarak sivil veya askeri amaçlarla uçmak ve söz konusu hava araçlarına ait tasarım, üretim, bakım/onarım ve trafik gibi diğer yer hizmetlerini sağlamak üzere icra edilen faaliyetlerin toplamıdır. Kısaca havacılık havacının yaptığı iş olarak tanımlanmaktadır (Oyman, 1998: s.5; Devlet Hava Meydanları İşletmesi [DHMİ], 2011; Karagülle, 2013: s.10; Saraçyakupoğlu, 2016: s.61; Türk Dil Kurumu [TDK], 2017). Havacılık faaliyetlerinin ayrımı Şekil 1.1’de sunulmuştur (IAOPA, 2017).



**Şekil 1.1. Havacılık Faaliyetleri**

Sportif veya ticari amaçlarla yürütülen havacılık faaliyetlerine sivil havacılık, savunma veya taaruz gibi sebepler veya askeri lojistik amacıyla kullanılan kargo taşımacılığı da dahil olmak üzere hava aracı kullanımına ise askeri havacılık denilmektedir (Oyman, 1998: s.7). Kargo ve yolcuların askeri amaçlar dışında hava araçları kullanılarak taşınması ticari havacılık, seyir halindeyken bazı faaliyetlerde bulunulması (Fotoğrafçılık, keşif, araştırma, yangınla mücadele, yer izleme, reklam) özel faaliyetler (aerial work) ve ticari taşımacılık haricindeki tüm sivil havacılık faaliyetleri ise (eğitim, akrobasi ve sportif uçuş) genel havacılık olarak tanımlanmaktadır (DHMİ, 2011).

Türkiye’de sivil havacılık faaliyetleri 1912 yılında Sefaköy’de başlamıştır. Türk Hava Kurumunun 1925 yılında kurulmasıyla ise Türk sivil havacılığının temelleri



atılmıştır. 1933 yılında Türk Hava Postaları sivil hava taşımacılığı filosunda 5 adet ile gerçekleşmiştir (SHGM, 2012b). 2002 yılında 138 olan ticari uçak sayısı 2017 yılında 517'ye, aynı tarih aralığında 8.7 milyon olan iç hat yolcu sayısı 110 milyona, 25 milyon olan dış hat yolcu sayısı ise 84 milyona yükselmiştir (Türkiye İstatistik Kurumu [TUİK], 2019). Sivil havacılık sektörü, artan kapasite ve bununla birlikte günden güne artan yolcu sayısı bakımından hızla gelişmekte olan bir sektördür (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM], 2015).

Dünyada 18'inci yüzyıl gibi erken dönemlerde balon ile gözetleme faaliyetlerinde bulunularak temelleri atılan askeri havacılık alanında, 1909'da Türkiye'de ilk çalışmalara başlanılarak 1911 yılında "Havacılık Komisyonu" adıyla ilk resmi kuruluş olarak faaliyete geçmiş ve envanterinde bulunan yüksek teknoloji ürünü uçaklarla düşmanın caydırılması, gerektiğinde önlenmesi ve askeri hedeflerin tahrip edilmesi, savaşın en az kayıpla en kısa sürede kazanılmasını sağlaması amacıyla Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığı (HvKK) hızla gelişimini sürdürmeye devam etmektedir (Hava Kuvvetleri Komutanlığı [HvKK], 2017).

Hv.K.K.lığı teşkilat yapısı içerisinde önemli yer tutan Uçak Sistemleri Komutanlığı lojistik ve harekate doğrudan katkısı olan kapsamlı bir faaliyet olup, lojistiğin ve askeri planlama sürecinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Uçak Sistemleri Komutanlığının görevleri ise aşağıda sıralanmıştır.

- Planlanan uçuşların yerine getirilmesi için barıştan itibaren tüm uçak, uçak sistemleri, destek ve test cihazları ile mühimmatın en üst düzeyde göreve hazırlığını sağlamak ve idame ettirmek,
  - Söz konusu hava araçları, teçhizat ve mühimmatın bakım faaliyetlerini planlamak, sevk ve idare etmek,
  - Personelin hizmet içi eğitimlerini takip etmektir.
  - Komutanlığın amaçları arasında;
  - Çağın koşullarına uygun bilgili, tecrübeli, inisiyatif kullanabilenve görevini etkin şekilde yerine getirebilen uçak bakım personeli yetiştirmek,
  - Teşkilatın mevcut koşullara göre yapılandırılması ile geliştirilmesini sağlamak ve yönetmek,
  - Emrine verilen harp silah araç ve teçhizatlarını belirlenen standartlar dahilinde en üs düzeyde harbe hazır tutmak ve gerektiğinde kullanmak,

- Sahasında icra edilen tüm faaliyetlerde emniyet, kalite, standardizasyon ve risk yönetimini en üst düzeye çıkartmaktır.

İster askeri olsun ister sivil olsun havacılık faaliyeti icra eden kurum ve kuruluşların ivme kazanması nedeniyle uçak bakım faaliyetlerinin önemi de aynı oranda artmaktadır. Uçak bakım, hava araçlarının gerektiğinde onarımını yapmak, arızalı parçaları değiştirmek ve onları ayarlamak, uçuşların öncesinde ve sonrasında kontrollerini gerçekleştirmek ve uçağın faaliyet durum tespitinin yapılması işidir (Gürbüz ve Cömert, 2012: s.23). Kara (2015: s.54) bakım kavramını bir sistemin maksimum kullanım süresince deforme olacak karakteristiklerini tasarım aşamasında belirlenmiş kalite ve/veya hesaplanmış ölçüleri dahilinde tutmak ya da bu duruma getirmek için yapılan işlemlerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Gerede (2007: s.23) ise güvenilirliğe dikkat çekerek, hava aracının uçuşa hazır durumda bulunma oranını ve bakım maliyetlerini optimum duruma getirmek için hava aracı ve sistemlerinin güvenilirliklerini sağlamak için yapılan faaliyetler olarak nitelendirmektedir.

Bakım faaliyetleri önleyici bakım, planlı/plansız bakım, üs bakım, periyodik bakım, hat bakım, bir defalık bakım gibi kendi içerisinde farklı kategorilere ayrılır ve farklı disiplini olan tüm bu faaliyetler eğitilmiş ve nitelikli insan gücü kullanılarak yerine getirilmektedir. Bu insan gücünün yetiştirilmesi, sürekli gelişime tabi tutulması ve belgelendirilmesi, eğitim süreçlerini içine alan, kalite fonksiyonları desteklenmiş çalışmaların bir bütünüdür (Saraçyakupoğlu, 2016: s.61).

Sivil bakım personelinin eğitimi çeşitli düzeydeki eğitim kurumlarında, lisanslandırılma işlemleri ise Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından yayımlanan Hava Aracı Bakım Personeli Lisans Yönetmeliği (SHY-66), Federal Aviation Administration (FAA) tarafından yayımlanan Joint Aviation Requirements (JAR-66) ve European Aviation Safety Agency (EASA) tarafından yayımlanan EASA-66 gereğince gerçekleştirilmektedir.

Askeri havacılıkta ise Milli Savunma Üniversitesi bünyesinde bulunan Astsubay Meslek Yüksek Okullarındaki Uçak Teknolojisi Programlarından mezun olan astsubaylar askeri hava araçlarının bakım ve onarımında görevlendirilirler.

İnsanlara emniyetli bir hava ulaşım sistemi verebilmek için güvenilir bir hava aracı bakım ve denetim sisteminin sağlanması gerekir (Drury, 2000: s.125). Emniyetli ve güvenilir bir havacılık faaliyetinin omurgası uçak bakım teknisyenleridir.

Uçak bakım teknisyenleri, iş arkadaşları ve yöneticilerinin yanı sıra örgütlerdeki diğer bölümlerle koordine ve iletişim içerisinde, iş birliği yaparak ve ekip çalışması becerileri gerektiren karmaşık bir ortamda çalışırlar (Kraus ve Gramopadhye, 2001: s.52). Uçak bakım işlemlerinde insan kaynaklı hata ve ihlallerin en aza indirgenmesi için uçak bakım teknisyenlerinin eğitimi gerekmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2012). Uçağın en güvenilir ve en hızlı ulaşım aracı olduğu kabul görmüş bir gerçektir. Uçağın güvenle uçuşmasını sağlayan gövde yapıları, aviyonik sistemleri, motorları, uçuş kumanda satırları, iniş takımları gibi karmaşık parça ve sistemler bakım teknisyenlerinin bilgi, tecrübe ve eğitiminin önemini ortaya koymaktadır (Yüksel, Demirtaş, Kurt ve Akay, 2006: s.83). Ayrıca teknisyenlerin sorumluluğu hava araçlarından iş arkadaşlarına, uçaktaki yolculardan yerdeki insanlara kadar çok geniş bir alanı kapsar (Cantekin, Bilada ve Durmuş, 2015: s.77).

Her ne amaçla olursa olsun kişi ve/veya kargonun bir noktadan başka bir noktaya ulaştırma esnasında yaşanan kazalarda sadece uçuş ekibinin değil bakım/onarım faaliyetlerini icra eden personelin de bir takım olmasının gerekliliği Federal Aviation Administration (FAA), European Aviation Safety Agency (EASA) ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) gibi havacılık otoriteleri tarafından kabul görmüştür. HvKK.lığında çalışan uçak bakım teknisyeni astsubaylar uçuş hatlarında ve atölyelerde takımlar halinde çalışırlar ve takım çalışmasının etkinliği görevin başarılı olmasında önemli rol üstlenir.

Havacılıkta birçok görev ve operasyon takım çalışması ile icra edilir ve bu görevlerin sonuçlarından tek bir kişi sorumlu olamaz. Takım üyelerinden herhangi biri sorumluluğundaki faaliyete olumlu bir katkısı bulunmuyorsa bu durum güvensiz sonuçlara neden olabilmektedir (Dupont, 1997: s.42).

Takım çalışması, iletişimin yeterliliği ile ilişkili olarak operasyonun neredeyse tüm aşamalarında gereklidir. Bakımcılar arasındaki koordinasyon, vardiyalı görev değişimleri sonunda bilgi aktarımı ve bakım onarım faaliyetleri sonrasında icra edilen kontrol aşamalarının tamamı takım olarak iş gören yapılarda daha iyi gerçekleşir. Takım çalışması, birbirleri ile iletişim kurarak ve birbirlerini gözlemleyerek icra edilen

faaliyete dahil olan herkesi kapsar. Takımların kazanmasını veya kaybetmesini üyelerinin davranışları belirler. İcra edilecek görevin içeriği, kimin, hangi görevi, ne zaman yapacağı belirgin bir şekilde ortaya konulmalı ve bunun takım içerisindeki herkes tarafından tam olarak anlaşılması ve onaylanması sağlanmalıdır (Çetingüç 2013: s.74).

Havacılık alanındaki çok disiplinli takımların son derece karmaşık, stresli ve belirsiz koşullar altında etkin bir şekilde çalışması için takım becerileri güvenli ve etkin bakımı sağlamak için önemlidir (Reader ve Cuthbertson, 2011: s.3).

Uçak bakım hizmetlerinde koordinasyon ve takım çalışması için doğru ve zamanında bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. İşlerin git gide daha kompleks hale gelmesi sebebiyle günümüzde artık etkili iletişim sürecinin işletilmesi şart olmuştur. Havacılık artık sadece pilot hatalarından ziyade bu alanda görev alan tüm insan hatalarını affetmez hale gelmiş ve etkili iletişim süreci işletilemediğinden dolayı yapılan bakım hataları nedeniyle birçok hayat kaybedilmiştir (Taylor ve Christensen, 1998: s.21).

İnsan faktörleri terimi, havacılık endüstrisinde havacılık kaza ve olaylarının altında mekanik sebeplerden daha çok insan hatalarının yattığının fark edilmesiyle giderek yaygınlaştı. İnsan faktörleri psikoloji, mühendislik, endüstriyel tasarım, istatistik, yöneylem araştırması ve antropometrinin dahil olduğu çok disiplinli bir alandır (FAA, 2011).

İnsan faktörü en basit tanımla; insan, çevre ve makine arasındaki ilişkidir. İnsan faktörleri çalışma ortamının sıcaklığı, aydınlatması, ışıklandırma, doğal çevre, idarecilerin yönetim tarzı, örgüt içi iletişim ve eğitim gibi faktörleri içeren insani çevre ve incelenen çevreden meydana gelen, çalışan ile bu nesne ve sistemlerin kullanıldığı çevre arasındaki ilişkiyi araştıran bir disiplindir (HvKK, 2005: s.23).

İnsan bazen kendisi ile bazen diğer çalışanlarla bazen de sistemle çatışmaya girmekte ve bu çatışmanın sonucu olarak doğal olarak hata yapabilmektedir. Emniyet, etkinlik ve ekonomi, söz konusu çatışmaları yaşayan çalışanın görev sorumluluğu ile sıkı ilişki içerisinde (Terzioğlu, 2005: s.237).

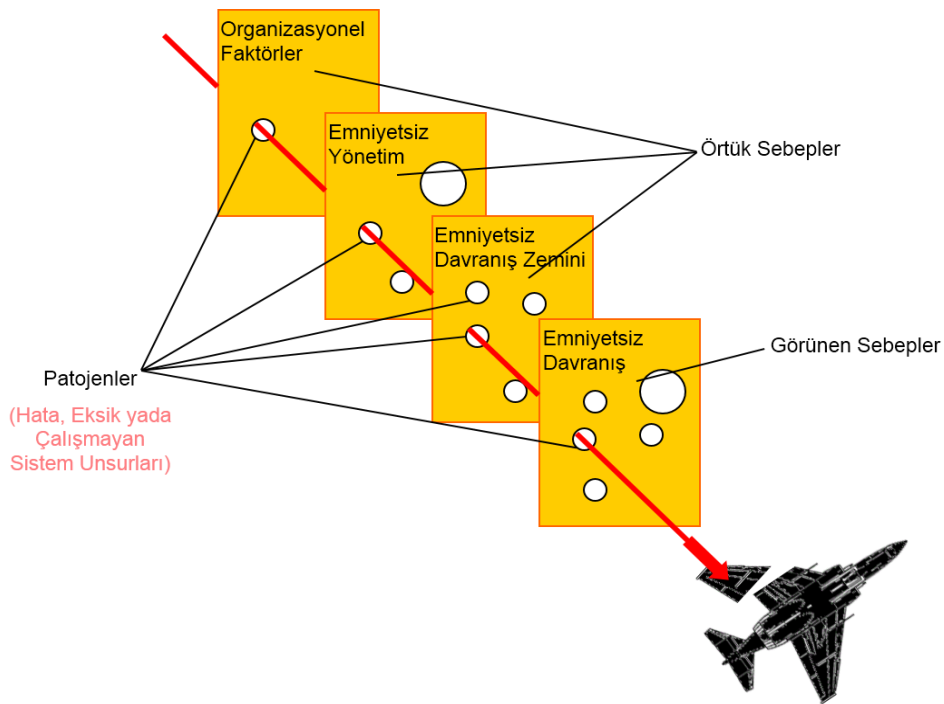
Havacılık faaliyetlerinin icra edildiği kurum ve kuruluşlarının, faaliyetleri sebebiyle karşı karşıya buldukları tehdit ve tehlikelerin beraberinde getirdiği riskleri kontrol edebilmek için emniyet yönetim sistemi (Safety Management System=SMS)

geliştirilmiştir. Söz konusu emniyetsiz durumlar reaktif veya proaktif yaklaşımlarla insanın neden hata yaptığını ve hata yapmasının nasıl önlenebileceği analiz edilerek, risklerin ortadan kaldırılması veya kabul edilebilir seviyeye indirilmesi amacıyla bazı hata modelleri geliştirilmiştir (SHGM, 2012a). Bu hata modellerinden bazıları şunlardır; James Reason'un İsviçre Peyniri Modeli, Dirty Dozen, SHELL Modeli ve PEAR Modeli. İzleyen başlıklarda bu modeller ele alınmıştır.

**James Reason'un İsviçre Peyniri Modeli:** Bu modele göre, kazaların büyük bir çoğunluğu bir olaylar zinciri sebebiyle meydana gelmektedir. Zincirdeki istenmeyen olaylardan bir tanesinin bile ortadan kaldırılabilmesi, kazayı önleyebilmektedir.

Bir tehlikenin kazaya dönüşmesi için hata ve/veya ihlallerin oluşması gerekir ve bu hata ve/veya ihlallerinde altında yatan sebepler vardır. Şekil 1.2'de gösterilen bu sebepler örgütsel faktörler, emniyetsiz yönetim ve emniyetsiz davranış zemini gibi "Örtük Sebepler" ve genellikle suç bulunan safha olan ve emniyetsiz davranış olarak adlandırılan "Görünen Sebepler" olarak ikiye ayrılmaktadır.

Patojenler yani hata, eksik, ya da çalışmayan unsurlarda bu faktörlerin sebep olmalarını sağlayan içlerinde bulunan delikler yani istenilmeyen durumlardır. Eğer bu sorunlu bölgeleri ilgili birim, kişi veya yönetim kapatamazsa tehlikenin kazaya dönüşmesi kaçınılmazdır (SHGM, 2014; FAA, 2011).



Şekil 1.2. İsviçre Peyniri Modeli

**Dirty Dozen:** Canada Transport 1980'lerin sonu 90'ların başında meydana gelen uçuşu ilgilendiren kaza ve olayları değerlendirerek söz konusu kaza ve olaylara sebep olabilen, insanların etkili ve güvenli hareketlerini kısıtlayan 12 insan faktörü tanımlamıştır. Bunlar uçak bakım teknisyenin karar verme aşamasında yaptığı hataları gösteren 12 yaygın durumdur. Bu durumlar; İletişim Eksikliği (Lack of Comunication), Rahatlık (Complacency), Bilgi Eksikliği (Lack of Knowledge), Dikkat Dağılması (Distractions), Takım Çalışması Eksikliği (Lack of Teamwork), Yorgunluk (Fatigue), Kaynak Eksikliği (Lack of Resource), Baskı (Pressure), Kararlı Israrcılık Eksikliği (Lack of Assertiveness), Stress ve Gerginlik (Stress), Farkındalık Eksikliği (Lack of Awareness) ve Normlar (Norms). Amaç her ay, bakım faaliyeti icra edilen tüm bölümlerinde kullanılmak üzere tasarlanmış, bakımçıların içinde olabilecekleri durumları tasvir eden bir poster asarak bakım personelinin farkındalık seviyesini korumak ve arttırmaktır (Fidan, 2015; Çetingüç, 2013; Fiorino, 2004; Dupont, 1997: s.43).

Bu görseller yalnız uçak bakım teknisyenleri için değil, hatanın olabileceği bütün alanlarda, iyi anlaşılıp içselleştirildiğinde, faaliyetin icrasında görevli herkesin, örgütsel faktörler, takım çalışması ve kişisel faktörler arasındaki etkileşimi anlamalarını ve kaza ya da olaylara yol açan sebepleri proaktif olarak kontrol etmelerini sağlayabilir (Çetingüç, 2013: s.75).

**SHELL Modeli:** İnsanlar havacılık sektöründe çalışırken, birçok unsurdan etkilenirler. Bu etkileşim havacının performansını artırır veya düşürür. Söz konusu performans düşüklüğü hata veya ihlallere sebep olabilir bu durum da uçuş veya yer emniyetini tehdit edilebilmektedir. Bu amaçla insan faktörlerini kavramsal bir modelle açıklamakta fayda vardır (Ataman, 2017: s.152). 1972 yılında Edwards tarafından ortaya atılan ve 1975 yılında da Hawkins tarafından geliştirilen SHELL modeli, insanın diğer sistem unsurları ile etkileşimi en iyi açıklayan modeldir (ICAO, 2012). ICAO, insan faktörlerinin ana bileşenlerini belirtmek için Şekil 1.3.de gösterilen SHELL modelini kullanmaktadır. SHELL kısaltmasındaki harflerin anlamları aşağıdaki gibidir.

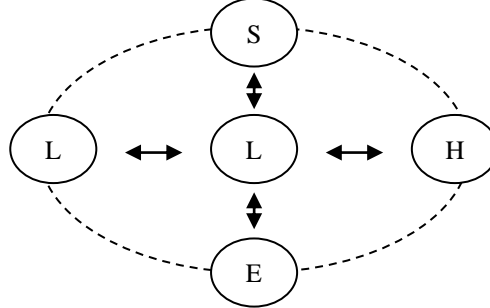
**S (Software):** Kurallar, prosedürler, yazılı dokümanlar,

**H (Hardware):** İş yerinde kullanılan alet, ekipmanlar ve malzemeler

**E (Enviroment):** İnsan, donanım ve yazılımın bulunduğu ortam ve bunların birbirleriyle etkileşimini etkileyen örgütsel ve ulusal kültürler,

**L (Liveware):** Süreçte görev alan havacılık çalışanları,

**L (Liveware):** Diğer insanlarla olan ilişkiler (CASA, 2014: s.13).



**Şekil 1.3. SHELL Modeli**

Birçok çalışmaya göre, aksaklıklar bu bileşenler arasındaki uyumsuzluktan veya çalışanın performansını azaltan çevresel veya görevle ilgili baskılardan kaynaklanmaktadır (Yüksel vd., 2006: s.77).

**PEAR Modeli:** Maddox ve Jhonson tarafından geliştirilen ve insan faktörlerini 4 ana başlık altında inceleyen bu model, nispeten daha basit ve anlaşılır bir yapıda tasarlanmıştır. Bu dört başlık, People (insan), Environment (çevre), Action (eylem) ve Resources (kaynaklar)'dan oluşur.

**People (İnsan):** Vücut ölçüleri, cinsiyet ve yaş gibi fiziksel özellikler; beslenme alışkanlığı, sağlık, yaşam tarzı, yorgunluk, madde bağımlılığı gibi psikolojik; iş yoğunluğu, deneyim, bilgi, eğitim gibi fizyolojik ve kişilerarası çatışmalar gibi psikososyal alt başlıkları kapsamaktadır.

**Environment (Çevre):** Sıcaklık, gürültü seviyesi, güvenlik gibi fiziksel ve personel, denetim, takım yapısı, motivasyon, kültür gibi örgüt iklimi ve çevresini içerir.

**Actions (Eylemler):** Görevi gerçekleştirmek için gereken adımlar, faaliyet sırası, bilgi, beceri ve yetki gereksinimlerini içerir.

**Resources (Kaynaklar):** İnsanların hareketleri yerine getirmesini sağlayacak teknik dokümanları, aletleri, ekipmanları, bilgisayarları, bilgileri, diğer insanları, eğitimi ve zamanı içerir (Fidan,2016; SHGM, 2014; FAA, 2011).

Emniyet Yönetim Sisteminde kullanılan bu modellerde işgörenlerin veya yöneticilerin iletişimlerinde meydana gelecek bir problem nedeniyle yanlış karar vermelerine veya hatalı bir uygulama yapabilmelerine değinilmiştir.

Havacılıkta yaşanan kaza ve olaylarda, iletişimin önemli bir rolü olduğu bilinmektedir. Helmreich ve Foushee (1993'den aktaran Ergül, 2009: s.99) insan kaynaklı kazaların kök sebeplerinin çoğunlukla iletişim kaynaklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. FAA ise kaza ve olaylarda %60-70 orana sahip insan hatalarına iletişim eksikliği veya iletişim engellerinin sebep olduğunu bildirmiştir (FAA, 2004).

Farklı biliş, iletişim becerileri, duygu, bilinçdışı ihtiyaçlar, algı gibi kişisel faktörler, rol farklılıkları, sosyal ve fiziksel çevreler, kültürel faktörler, iletişim sürecinde verilen mesajın niteliği gibi unsurlar kişilerarası çatışmaların başlangıç nedenleri olarak görülmektedir (Arslan, 2010: s.14). İletişim eksikliği de çatışmaların temel sebeplerinden birisidir.

En genel olarak çatışma, standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma anlamında kullanılmaktadır. Bu bozulma sebebiyle birey, grup veya takım seçim yapmakta zorlanmaktadır (Ceylan, 2010: s.43).

Çatışma örgüt ya da grup açısından değerlendirilerek tanımı yapıldığında, çok farklı sebepler sonucu meydana gelen, kişi, grup veya takımlar arasındaki uyumsuzluklar olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2011: s.122). Tüm tanımlarda birbirine zıt düşme, uyumsuzluk, tersleşme çatışmanın esas unsurları vardır.

## **1.2. Amaç**

Bu araştırma ile uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarının takım algılarına etkisini saptamak, medeni durum, yaş, rütbe ve öğrenim durumu gibi demografik özelliklerin kişilerarası takım algıları üzerine anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırma sonuçları ışığında yöneticilere işlevsel olmayan çatışmaların çözümüne yönelik yol gösterici, takım içerisinde işlevsel çatışmaları etkili yöneterek işletme amaçlarını destekleyici ve takım performansı geliştirici dolayısı ile uçuş ve yer emniyetini geliştirici öneriler getirilmesi amaçlanmaktadır.

## **1.3. Önem**

İnsanın, hayatı boyunca evinde, işinde veya sosyal ortamlarında kendisiyle, bireysel olarak bir başkasıyla veya bir grup halinde diğer gruplarla birçok kez çatışma ortamı içinde kalmaktadır (Karip, 2003). Bu gibi çatışma ortamlarında insanların uyma, kaçınma, uzlaşma, problem çözme veya zorlama gibi davranışlarını belirleyen ana



faktörler çıkarların kendi lehine mi yoksa başkalarının lehine mi gözetildiği ile ilgilidir (Özkalp ve Kırel, 2013). Etkileşimci görüşe göre de fonksiyonel çatışmanın hedefe olan bağlılığın bir sonucu olduğu, iyi yönetilirse yaratıcı sonuçlar doğurabileceği ve kontrol altında tutulduğunda performansı arttırabileceği bilinmektedir (Verma, 1998; Karip, 2003; Corvette, 2007; Özkalp ve Kırel, 2013).

Ortak bir amaca, performans hedeflerine ve birbirlerine karşı sorumlu ve birbirlerini tamamlayıcı yeteneklere sahip olmaları gereken takım üyelerinin, birbirlerine olan bağlılıkları, işbirliği içerisinde olmaları, etkileşimleri, dayanışmaları, gelişime açık olmaları söz konusu ortak amaca ulaşmada büyük önem taşır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; Pollard, 1998; Ensari, 1999; Johnson, 1999; Straub, 2002; Bektaş, 2008).

Alanyazın incelendiğinde ulusal ve uluslararası alanda çeşitli meslek gruplarının takım algısı ve kişilerarası çatışma yönetimi üzerine ayrı ayrı çalışmalar olduğu görülse de, bir takım olarak işgören uçak bakım teknisyenlerinin çatışma çözme yaklaşımları ile olan ilişkisine dair çalışmaya rastlanmamıştır.

#### **1.4. Varsayımlar**

- Araştırmaya katılan 1'inci Ana Jet Üs K.lığında çalışmakta olan uçak bakım teknisyenlerinin ölçekteki sorulara samimi ve doğru cevap verdiği varsayılmıştır.
- Söz konusu çalışanlar, tüm evreni temsil etmektedir.
- Araştırmada kullanılan ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

- Bu araştırma sadece 1'inci Ana Jet Üs K.lığında çalışmakta olan uçak bakım teknisyenleri için geçerlidir.
- Bu çalışma HvKK.lığı bağlısı diğer üslerde de geçerli olabilir. Ancak özel sektör açısından sonuçlar farklılık gösterebilir.

## 2. TAKIM KAVRAMI

Holpp (1999: s.3) takım kavramını örgütte belirli bir sorumluluk bölgesinde örgüt hedeflerine yönelik çalışan bireyler olarak, Thompson (2011: s.4) ise örgütün çıktılarına ilişkin sorumluluğu paylaşan ve birbirine bağlı bireylerin oluşturduğu bir küme olarak tanımlamaktadır. Buchholz ve Roth (1990: s.175) takımı belirli hedeflere ulaşmak amacıyla yan yana gelmiş veya getirilmiş, beraber karar veren ve icraat gösteren üç veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluk olarak tanımlamışlardır.

Starub (2002: s.44)'ye göre takım, ortak amaç ve performans hedeflerine odaklanmış ve ortaklaşa belirlenilen bir yaklaşımla sorumluluk sahalarına giren işi yapmak üzere birbirlerini tamamlayan özelliklerdeki bireylerin bir araya gelmesi ile oluşur.

Kraus ve Gramopadhye (2001: s.53)'e göre, birbirlerine olan bağımlılıklarının farkında olan, ortak hedeflerinin ulaşmak için beraber çaba gösteren ve görevlerini icra ederken birbirlerini etkileyen sınırlı bir üyelik süresi bulunan iki veya daha fazla bireyden oluşan topluluk olarak tanımlanmıştır.

Takımların ortak noktalarını, literatürdeki tanımlar baz alınarak şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Takım oluşturmak için en az üç kişi gerekmektedir,
- Takımlar ortak amaç ve performans hedeflerini gerçekleştirmek için bir araya gelmektedirler,
- Üyelerinden birbirinden farklı yetenek ve becerilere sahiptirler,
- Paylaşılan liderlik rolü hakimdir,
- Karar alınırken takım üyeleri etkindir,
- Üyeler arasında karşılıklı güven vardır,
- Üyeler birbirlerine karşı sorumludur
- Üyeler birlikte iş yapabilir ve performansları takım olarak ölçülür (Kendiroğlu, 2000: s.75).

Uygulama esnasında takım çalışması çeşitli şekiller alabilir ancak bir arada çalışan insanlar arasında belirgin farklılıkları gösteren işaretlerde vardır. Bu işaretler aşağıdaki gibidir (Johnson, 1999: s.23-26):

- Amaçlar
- Bireyler
- Etkileşimler

**Paylaşılan amaçlar:** Bir takım olarak çalışan her insan grubu aynı amaçları paylaşır. Yükleme için kolileri ayıran depo işçileri kendilerine düşen görevi birey olarak da yapabilirler ya da depodaki malların tümünü düzgün bir biçimde ayırıp yükleyebilmek için bir takım halinde çalışabilirler. Veya bir uçağın arıza giderme işlemini yapan personel bazı iş kartlarında yapılacak işe dair kişi sayısı belirtilmediğinde bu işi ferdi olarak yapabileceği gibi şartlar uygunsa iş süresini azaltmak gibi amaçlarla takım halinde hem daha etkin hemde daha emniyetli olarak yapabilirler.

**Birlikte çalışan bireyler:** Bir çalışma grubunun üyeleri belki kendi üstlerine düşen görevleri yapıyor ve diğerlerinin de aynı biçimde davranmasını bekliyor olabilir. Bu yaklaşımdaki insanlar başkalarının söylediklerini dinleme gereksinimi duymazlar ya da başkalarının daha başarılı olması için yardım girişiminde bulunmazlar. Ama eğer grup üyeleri bir takım çalışması içine girerlerse, artık kendilerini başkalarına karşı sorumluluk hissetmeyen ya da ilgi duymayan, tek başına çalışan bireyler olarak görmeyeceklerdir. Takım olarak çalışan bireylerin birbirlerine yaklaşımlarının aşağıdaki gibi olması beklenir.

- Takımın yapması gereken iş konusunda öteki üyelerin söyleyeceklerini dinlerler,
- Sorunları açık ve dürüst bir biçimde tartışır,
- İşler ters gidince bir suçlu aramak yerine, zorlukları aşmak için çözüm yolları ararlar,
- Ekibin ya da çalışma grubunun önceliklerinin neler olduğunu bilirler ve gerekirse kendi işlerini aksatma pahasına ekibin hedeflerine öncelik tanır,
- Takım üyelerinin gelişmelerine yardımcı olacak fırsatlar yaratırlar,
- Takım üyelerine saygı duyup, destek verirler,
- Yalnızca bireysel hedeflerine ulaşmak için çalışmak yerine ekibin paylaşılan hedeflerini kabul ederler ve sorumluluğunu yüklenirler.

Takım üyelerinin her birinin işe dahil edilmesi, fikrinin alınması, desteklenmesi sağlıklı bir takımın en belirgin özellikleridir. Takımın bir veya daha fazla üyesinin yeteneği diğer takım üyelerine nispeten daha az yetenekli olabilir. Sağlıklı bir takımda zayıf üyeler dışlanmak, hor görülme veya kendilerini savunmaları için yalnız bırakılmak yerine kabul edilir, saygı duyulur ve desteklenirler. Sağlıklı bir takım oluşturmak için öncelikle üyelerin birbirlerine karşı güçlü bir güven duygusu geliştirmiş olması gerekmektedir (Johnson, 1999: s.23).

**Karşılıklı Etkileşim:** Birbirlerini destekleyen takım üyeleri arasında hedefler paylaşınca, herkes birlikte yararlı biçimde çalışmaya başlayacaktır. Kendilerine verilen görevi yerine getirmek için gerekli olan beceri ve teknik bilgilerin yanı sıra takım çalışması yeteneğini de kazanmış olmaları gerekir (Johnson, 1999: s.25).

Örgütlerde takımlar, gösterilen etkinlikler ve iş kolunun özelliklerine bağlı olarak kurulmaktadır. Bir sektör için öngörülen takım türü başka bir sektör için verimli olmayabilir. Hatta aynı örgüt için dahi farklı zamanlarda, farklı takım türlerine gereksinim duyulabilmektedir. Dolayısıyla tek doğru ya da kesin verimlilik sağlayıcı bir takım türünden söz etmek doğru olmayacaktır.

## 2.1. Takım Çalışmasının Amacı

Küresel piyasalardaki teknolojik gelişmeler, dünyadaki iş gücünün demografik özelliklerindeki değişim, gelişmekte olan ülkelerdeki ucuz iş gücü ve tüketici ihtiyaçlarındaki farklılıklarla birlikte takım çalışması günden güne önem kazanmaktadır. Bu yüzden bir çok işletme takım çalışmalarına ağırlık vererek istihdamlarını şekillendirmişlerdir. (Çetin vd., 2001: s.64).

Yılmaz (1999: s.448)'a göre günümüze kadar klasik organizasyon modellerinde, tepe yönetime odaklı bir anlayış ile farklı bölümlerde farklı işlerin icrasını gerçekleştirmiştir. Artık bu anlayış yerini, diğer bölümlerle etkileşim halinde, performans temelli ve daha etkin bir oluşuma bırakarak takım çalışmaları ile organizasyona değer katmak üzere değişmektedir. İşletmelerin katma değeri yüksek ürün imaline yönelmeleri, birimler hatta işletmeler arasındaki stratejik işbirliği içerisinde olma istekleri gibi beklentiler takım yaklaşımına yönelmeyi zorunlu kılmıştır.

Birbirlerinden farklı yetenek ve deneyimleri bulunan bireylerin uygun zaman ve mekanda bir araya gelmesi veya getirilmesi sonucu oluşan takım, görev ve

sorumlulukları zorunluluğu ile birarada işgören bireyler topluluğundan daha etkin ve esnektir. Takım üyeleri kendilerini somut performans sonuçlarına adadıkları için net performans hedefleri olmayan gruplara göre daha verimlidirler. Takım ve performans kavramı bir bütünün ayrılmaz parçalarındandır (Katzenbach ve Douglas, 1998: s.112-114).

Takım çalışmalarında ortak amaç çok önemsenmektedir. Takım üyeleri tarafından beraber belirlenen ve amaç; dayanışmayı ve bilgi alış verişini arttırarak amaca ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Bu da işgörenlerin iş tatmini ve motivasyonlarını arttıracaktır. (Blanchard ve Carev, 1996: s.86).

Takımlara gereksinim duyulmasında dört ana faktör bulunur. Bunlar;

- Takımların toplam beceri ve deneyimleri takım üyesi herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha çoktur. Beceri ve deneyimler birleşerek iş sürecinde takımların karşılaşılabilecekleri zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır,

- Takımlar; iş süreçlerini üyelerin katılımı ile belirleyerek zaman yönetimi, inisiyatif destekleyerek de iletişimi güçlendirirler. Esnek ve değişen durum ve taleplere karşı duyarlı oldukları için adaptasyon süreçleri daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkilidir,

- Takımlar; işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadırlar,

- Takımların performansları onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Takım başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını arttıracaktır (Katzenbach ve Douglas, 1998'den aktaran Koparan, 2005: s.44).

Takım çalışmasının tercih edilmesindeki diğer nedenler olarak,

- Bireylerin işe yakınlıklarının işin iyileşmesinde ve performansın artmasında olumlu bir faktör olması,

- Bireylerin işi sahiplenmelerinin örgütsel verimliliği arttırması,

- Tek bir bireyin çözümede zorlanacağı işlerin takım olarak çözülmesinin daha mümkün kılınması,

- Ortak değerler ile çalışıldığından takım üyelerinin işin bütününe gerebilmeleri,
- Kararları ortak almanın takıma ve örgüte karşı olan güveni artırması ve
- Ortak amaç ve hedefin, takım üyelerinin bağlılığını desteklemesi ve motivasyonu artırması sayılabilir (Yedievli ve Ersen, 1997: s.103)

## 2.2. Takım Türleri

Bir örgütte tek tip takımdan bahsetmek eksik bir yaklaşım olacaktır. Söz konusu takım türleri ortak paydada buluşturulduğunda aşağıdaki gibi takım türleri ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Akt. Bektaş, 2008: s.4; Thompson, 2011: s.8; Cohen ve Diane, 1997: s.240);

- Yönetim takımları
- Öz-yönetim takımları
- Öz-yönelimli takımlar
- Yüksek Performanslı takımlar
- Çapraz Fonksiyonlu takımlar/paralel takımlar
- Problem özme/proje takımları
- Sanal Takımlar
- Kendi kendini Yöneten takımlar

Straub (2002: s.27) ise çalışmasında beş çeşit takımın varlığından bahsetmektedir;

**Sorunları Tespit Edici, Danışılan ya da Sorun özücü Takım:** Fırsat, tehdit veya sorunların analizi sonrasında üst yönetime sunmak üzere uygun hareket tarzını belirlerler. Daha çok kişiden fikir alıp beyin fırtınası yapma konusunda beceriklidirler ve genellikle özerktirler.

**Politika Üretici Takım:** Üst düzey yöneticiler seviyesinde kurulurlar. Ürettikleri politika organizasyondaki herkesi bağlar niteliktedir. Politika alt düzey takımlarda da üretilebilir ancak sadece kendi düzeylerindeki işleyişi kontrol altında tutmak veya yön vermek amacını taşırlar.

**Aksiyon Takımı ya da Görev Gücü:** Sorunlara özüm üretmek, değiştirilen yeni programın alt birimler tarafından anlaşılabilir kılınması ve kolaylıkla yürürlüğe

konulması için yöneticiler tarafından geçici süreliğine görevlendirilirler. Seçilirken hedef ile üyelerin uzmanlıklarına dikkat edilir. Yetki ve otoriteleri sorun tespit eden takımlara göre daha fazladır.

**Çok Amaçlı Takım:** Yeni bir ürün üretmek veya mevcut bir ürünü revize etmek amacıyla kurulur. AR-GE, tasarım, mühendislik, satış-pazarlama gibi çeşitli disiplinlerle yetişmiş üyelere ihtiyaç duyarlar ve görevleri oldukça karmaşıktır. Üyeler departman yöneticisi veya ürün yetkilisine karşı sorumludurlar.

**Özerk Takım:** Diğer takımlara kıyasla daha fazla yetki ve özerklikleri vardır. Yüksek dayanışma becerisi, çalışma ahlakı bu takımların belirgin özelliklerindedir.

Bu bağlamda, uçak bakım teknisyenleri uçuş sonrasında gelen arızaları bir takım halinde analiz edip, teknik emirlerde belirtilen usullere uygun olarak giderdiklerinden veya teknik emirler, üssün mevcut faal uçak durumu, hareket durumu, gerekli parçanın temin süresi, yapılacak işin toplam tahmini süresi gibi verileri takımın diğer üyelerinden alarak bakım planlamalarını yaptıklarından 'Sorunları Tespit Edici, Danışılan ya da Sorun Çözücü Takımlara' örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca bağlı buldukları komutanlıklarda çalışanların tamamen kendi istek ve katılımlarıyla, belirlenmiş zamanlarda düzenli olarak toplanarak, karşılaştıkları ve karşılaşılabilecekleri sorunları çözüm bulmak için oluşturulan kalite çemberleri de çok amaçlı takımlara örnektir.

Hangi takım türü olursa olsun vazgeçilmez takım özellikleri söz konusudur. Önemli olan takımların etkili olması ve etkili takımın özelliklerini barındırmasıdır. İzleyen başlıkta etkili takımın özellikleri ele alınmıştır.

### **2.3. Etkili Takımın Özellikleri**

Örgütlerde takımların var olma amacı ortak bir hedeflerinin olmasıdır. Bu çıkış noktası göz önünde bulundurulduğunda ortak amaca hizmet edebilecek takımların özellikleri önem kazanmaktadır. Alanyazın incelendiğinde takım özellikleri sekiz başlıkta ele alınmaktadır (Ensari, 1999: s.104-105; Pollard, 1998: s.61; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: s.49; Larsen, 1998: s.84; Gordon: s.41, 1998; Eppler ve Sukowski, 2000: s.2; Yılmaz, 1999: s.32; Şimşek, 2002: s.398; Keçecioglu, 2000: s.14; Noe, 1999: s.212; Güzelcik, 1999: s.126-127). Bunlar;

- Ortak amaç ve vizyona sahip olmak,
- Etkili iletişim ağının oluşturulması,

- İşlevsel bir çatışma alanı ve yaratıcılık,
- Takımların yetkilendirilmesi,
- Takım üyelerinin aitlik duygusu,
- Ortak sorumluluğun paylaşılması,
- Takıma bağlılık,
- Bireysel gelişimin desteklenmesi.

Thompson (2011: s.4) takımlara ilişkin beş eylem sıralamaktadır. Bunlar:

- Takımlar paylaşılan amaca ulaşmak için varlıklarını sürdürürler,
- Ortak bazı amaçlar için takım üyeleri birbirine bağımlıdır,
- Takımlar zamanla istikrarlı sınırlılığa sahiptir,
- Takım üyeleri kendi işlerini ve iç süreçlerini yönetmekte otorite sahibidirler,
- Takımlar sosyal sistem bağlamında çalışır.

Takımı oluşturan işgörenlerin, örgütün amaçları doğrultusunda amaç birliği içerisinde olmaları gerekmektedir. Takım üyelerinin amaç birliğinin sağlanmasında ve etkili olmasında takımlara uygun bir örgütsel yapının kurulması ve üst yönetiminin tam desteğinin olması temel koşuldur. Üst yönetimin desteğini göremeyen takım üyeleri kısa sürede motivasyon kaybına uğrar isteksiz davranışlar sergilemeye başlarlar. İşgörenler arası amaç birliğinin olması enerjinin birleşmesi ve daha yüksek bir enerjinin ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Daha yüksek bir enerji ise sinerjinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Elbette ortak amaca ilişkin sinerji yaratmada ortak sorumluluk duygusunun olması da gerekmektedir. Sorumluluk duygusunun pekişmesi için ise görevlerin paylaşılması, işlerin planlanması ve programlanması gerekmektedir. Takım üyelerinde sorumluluk duygusu geliştirilebilirse takım üyelerinin birbirlerine bağımlı hale gelmelerine katkı sağlanmış olacaktır. Ancak bağımlı hale gelen ve ortak amaca inanan takım üyeleri ortak bir takım vizyonu oluşturarak peşinden gidebileceklerdir. Bu noktada ise takım üyeleri arasında etkili bir iletişim biçiminin de olması etkili takım olma özelliğinin en önemli yapı taşıdır. Karşılıklı sevgi, saygı ve güven ortamının oluşturulması etkili iletişimin temelini atmış olacaktır (Bektaş, 2008: s.21). Etkili iletişim üyeler arası farklı ve yanlış anlaşılımların önüne geçerek takım dilinin ortaya



çıkmasına katkı sağlayacaktır. Takım dilinin oluşması, takımların zamanla yarıştıkları göz önünde bulundurulduğunda, takımların zamanı daha etkili kullanmaları anlamına gelecektir.

Takımlarda yönlendirici, yardım edici, destek sağlayıcı ve yönetsel beceri ve yeteneğe sahip liderler bulunmalıdır. Görev, sorumluluk ve bilgi kaynağı daha çok takım liderlerine atfedilen bir durumdur. Söz konusu liderin takımların motivasyonunu arttırıcı, kontrol edici, işbirliği yapan ve rapor hazırlama gibi görev ve sorumlulukları vardır. İzleyen başlıkta söz konusu takım liderinin dikkat etmesi gereken faktörler ele alınmıştır.

#### **2.4. Takımları Etkin Kılan Faktörler**

Takımlar örgütler için vazgeçilmez bir oluşum haline gelmiştir. Hangi türde örgüt olursa olsun takımlar örgütlerin niteliğini arttırıcı ve amaçlarını ulaştırıcı özelliğe sahiptir.

Uçak bakım alanında takım çalışması, iletişimin yeterliliği ile ilişkili olarak operasyonun neredeyse tüm aşamalarında gereklidir. Bakımcılar arasındaki koordinasyon, vardiyalı görev değişimleri sonunda bilgi aktarımı ve bakım onarım faaliyetleri sonrasında icra edilen kontrol aşamalarının tamamı takım olarak iş gören yapılarda daha iyi gerçekleşir (Çetingüç, 2013: s.75).

Alanyazın incelendiğinde takımları etkin kılan faktörler aşağıdaki gibidir (Akt. Zehir ve Özşahin, 2008: s.90-91)

- Takım Sinerjisi
- Performans Amaçları
- Yetenekler
- Kaynakların Kullanımı
- Kaliteye Odaklanma
- Yeniliğe Odaklanma
- Etkili Liderlik
- İletişim
- Zaman Yönetimi

**Takım Sinerjisi:** Sinerji kavramı Fransızca kökenli bir kavram olup artı güç anlamına gelen bir nevi görevdeşlik olarak adlandırılabilen bir güçler toplamıdır (TDK, 2018). Etkili kurulmuş takım üyelerinin bireysel güçlerini ve enerjilerini bir araya getirmesi ile ortaya çıkan, temelinde sorumluluk ve güven olan bir durumdur.

Havacılığın temel amacı bir hava aracının güven içinde bir noktadan bir diğer noktaya ulaşmasıdır. Uçak bakım teknisyenlerinden pilotlara, uçuş kontrol operatörlerinden pistin bakımını yapan istihkam unsurlarına kadar birçok kişi veya birim söz konusu amacı gerçekleştirmek için bir mekanizmanın çarkları gibi görev yaparlar. Herhangi birinin hata yapması istenmeyen sonuçlara sebebiyet verebilir.

**Performans Amaçları:** Takımların görev alanlarına ilişkin amaçların önceden belirlenmiş olması takımların performanslarını arttıracaktır. Söz konusu amaçların herkes tarafından anlaşılabilir, gözlemlenebilir ve ölçülebilir amaçlar olmasına yönetimin dikkat etmesi gerekmektedir. Amaç denildiğinde tüm takım üyelerinin aynı şeyi anlamaları ve buna göre davranış şekillendirmeleri gerekmektedir. Takım çalışmalarında etkililik ve verimlilik zayıfladığında amaçların tekrar gözden geçirilip revize edilmesi önerilmektedir. Amaçların anlaşılabilmesi takım üyelerinin amaca odaklanmalarını engelleyebileceği gibi bireysel amaçların ön plana geçmesine hizmet edecektir. Öncelikle örgüt içinde daha sonrasında takım içerisinde amaçların açık ve net bir şekilde belirlenmesi, görev tanımlarının, sorumlulukların ve yetkilerin etkili bir şekilde yapılması takım üyeleri takımın performansını yükseltmek için el birliği ile çalışmalar gerçekleştirebilecektir (Larson ve LaFasto; 1989: s.27; Launonen ve Kess, 2000: s.207).

**Yetenekler:** Takım kavramının özünde farklı uzmanlık alanlarından farklı deneyimlere sahip bireylerin güçleri vardır. Takım üyelerinin sorumlu olduğu iş için muhakkak eğitim almış olmaları gerekmektedir. Takım liderleri takıma üye seçerken öncelikle eğitim durumlarına dikkat etmeli daha sonra yetenek ve bilgi ile deneyim düzeylerini göz önünde bulundurmalıdır (Gibson vd. 2012: s.213). Takım lideri takımların ileri eğitimlerinden de sorumludur. “İyi olan her şey daha iyi olabilir” felsefesi ile hareket edilmelidir.

**Kaynakların Kullanımı:** Yönetim kavramı örgütleri amaçlarına ulaştırmak için var olan insan ve maddi kaynağın etkili ve verimli bir şekilde, eşgüdümlü olarak kullanılmasıdır. Takımlar da kendilerine sunulan tüm maddi ve insan kaynağını amaca

yönelik etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmelidir. Kaynakların etkin kullanımı takımların enerjilerini korumalarını ve zamandan kazanmalarını sağlayacaktır (Bateman vd., 2002: s.78).

**Kaliteye Odaklanma:** Toplam kalite yönetim anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte örgütlerde ve toplumlarda kalite vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Dolayısıyla takımlar aracılığı ile örgütler sürekli gelişebilmekte ve yenilenebilmektedir. Kalite odaklı olmak sıfır hatalı çalışma anlayışını beraberinde getirmektedir. Birçok örgüt için önemli olan kalite ve sıfır hata anlayışı havacılık sektöründe biraz daha üst düzey öneme sahiptir (Oakland, 1993: s.12; Gibson vd. 2012: s.141):

**Yeniliğe Odaklanma:** Kalite odaklı olmak yeniliğe odaklı olmayı beraberinde getirmektedir. Sürekli daha iyisine ulaşmak, yenilikçi anlayışa sahip olmak takımların daha etkili planlama, daha etkili yöntem ve tekniklerle donanmalarına katkı sağlayacaktır (Bateman vd.,2002: s.79).

**Etkili Liderlik:** Liderlik izleyenlerin kendisine yaptığı etkiden daha fazlasını onlara yapabilen kişi olarak tanımlanmaktadır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004). Takım liderleri için de aynı durum söz konusudur. Takım liderinin öncelikle takım üyelerince kabul görmüş birisinin olması gerekmektedir. Takım üyelerinin güvenini kazanan lider takım ruhunun inşasında etkili olabilecektir. Takım üyelerinin katkılarının değer gördüğü bir takım liderlik anlayışı hakim olmalıdır. Etkili liderlik özelliklerini taşıyan takım liderleri takımın motivasyonunu yükselterek onların daha etkili ve verimli çalışmalarına neden olmaktadır (Brown, Huettner ve James-Tanny, 2007: s.44).

**İletişim:** Bireylerarası duygu ve düşüncelerin paylaşılması olan iletişim kavramı takımlar için çok önemlidir. Takım içi etkili iletişim takım üyelerinin karar vermesini, durum muhakemesini, yanlış/eksik anlamaların engellenmesini sağlamaktadır. İletişim sürecinin etkili işletildiği takımlarda kendilerine has bir takım dilinin ortaya çıkması anlamına da gelmektedir (Donellon, 1998: s.91).

Uçak bakımında da koordinasyon ve takım çalışması için doğru ve zamanında bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. İşlerin git gide daha karmaşık hale gelmesi sebebiyle 21. yüzyılda artık etkili iletişim şart olmuştur. Ve havacılık artık sadece pilot hatalarından ziyade bu alanda görev alan tüm insan hatalarını affetmez hale gelmiş ve yetersiz iletişim sebebiyle yapılan bakım hataları sebebiyle birçok hayat kaybedilmiştir (Taylor ve Christensen, 1998: s.21-22).

**Zaman Yönetimi:** İş yaşamında önemli bir unsur olan zaman yönetimi takımlar için ayrıca bir önem arz etmektedir. Zaman yönetimi aracılığı ile takımlar iş süreçlerini etkili bir şekilde kontrol edebilmekte olup amaçlarına yaklaşımlarını sağlamaktadır.

## **2.5. Takım Çalışmasının Olumlu ve Olumsuz Yönleri**

Yöneticiler tarafından takım çalışması kararı alınmadan önce takım çalışmasına dair yarar ve bu çalışmaların neye mal olacağını iyice düşünmelidirler. Takımlar sayesinde işletme amaçlarına daha kolay ve etkin ulaşılabileceği gibi zaman zaman motivasyon üzerinde olumsuz etkileri ve görülmektedir (Eren, 1989: s.126).

### **2.5.1. Takım çalışmasının olumlu yönleri**

Birçok işletme günümüzde hedef ve amaçlara ulaşabilmek için organizasyonlarında takımlara yer vermekte ve bu şekilde stratejik avantaj yakalamayı planlamaktadırlar. Fortune 1000'e göre işletmelerin %68'inin bünyesinde kendi kendini yöneten takımlar bulunmaktadır (İslamoğlu, 2001: s.33).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bireyin üyesi oldukları topluluk veya takımlara ait olma ve onlar tarafından kabul görme gibi iki gereksinim yer almaktadır. İnsanın bu gereksinimlerinin karşılanmasında takımlar önemli rol oynamaktadırlar. Takım çalışması içerisinde bulunarak elde edilecek diğer bir yarar da takım üyeleri arasındaki bilgi alışverişi ve paylaşımı ile toplam bilgi düzeyi artmakta, yardımlaşma ile yetenek ve becerilerin gelişmesi sağlanmaktadır (Şimşek, 2002: s.398).

Takım üyelerine karar verme yetkisi verilerek sorun çözümlerinde etkin rol alma fırsatı verildiğinden kendilerine verilen göreve bağlılıkları artmakta ve kalite, verimlilik ve üretkenlikte gözle görülür bir artış izlenmektedir (Baltaş, 1997: s.44).

Yılmaz (1999: s.33)'a göre takım çalışmasının başlıca yararları şunlardır,

- Takım çalışması ile örgütte farklı düzey ve amaçtaki bölümler arasındaki engeller kalkmakta, söz konusu bölümler arasındaki iletişimin artması ile sorunların en etkin çözüm ile giderilmesine olanak sağlanmaktadır,
- Takım veya örgütün içerisinde buldukları problemlerinin kavranması üyelerin etkili etkileşimi ile daha doğru kavranabilmektedir,
- Takım çalışması ile işletmenler değişen çevreye ve müşteri taleplerine daha duyarlı hale gelebilmektedir,

- Takım çalışmasının motivasyon üzerinde olumlu etkisi vardır,
- Üst yönetim kararlarının azalmasında takım çalışmasının etkisi bulunmaktadır. Böylelikle takımlara verilen yetki ve sorumluluk ile yöneticiler diğer faaliyetler için zaman kazanmaktadır,

- Takımlarda iç kontrol yoğun olduğundan diğer kontrol maliyetlerinin azaldığı, üyelerin iş sürecindeki problemleri çözmesinde yüksek performans gösterdikleri görülmektedir,

- Takım çalışması ile personel devir sayısının düşmesi dolayısıyla istihdama yönelik maliyetlerinin inmesi sağlanabilmektedir.

Kısacası takım çalışmasının yararları, müşteri taleplerine daha hızlı karşılanması, daha verimli bir çalışma, esneklik, yaratıcılık, düşük maliyet ve yüksek kalite olarak özetlenebilir (Koparan, 2005: s.385). Takım çalışmasının örgüte, yöneticiye ve personele yararları tablo 2.1.'de ayrı ayrı gösterilmiştir.

**Tablo 2.1. Takım Çalışmasının Yararları**

Örgüte Yararları	Yöneticiye Yararları
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verimlilik artar,</li> <li>• Maliyet azalır,</li> <li>• Rekabet gücü artar,</li> <li>• Hiyerarşi azalır,</li> <li>• Örgütsel iletişim artar,</li> <li>• Alınan kararlar daha kolay uygulanır,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecrübeleri artar,</li> <li>• Stratejik planlamaya daha çok zaman ayırırlar,</li> <li>• İşleri takip etmek yerine uzun vadeli planlar için çalışırlar,</li> <li>• Personelle aralarındaki katı çizgiler ortadan kalkar ,</li> </ul>
<b>Personele (Takım Üyesine) Yararları</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Görevlerini daha az stresli görürler,</li> <li>• İş tatminleri artar,</li> <li>• Motivasyonları yükselir,</li> <li>• Bilgi ve becerileri gelişir,</li> <li>• Kendilerini değerli hissederler,</li> </ul>	

### 2.5.2. Takım çalışmasının olumsuz yönleri

Günümüzde, özellikle yeniden yapılanmaya giden işletmelerde takımların öneminden sıklıkla vurgulanmaktadır. Fakat iyi yapılandırılmış bir takım oluşturmak çaba ve tecrübe gerektirir (Ceylan, 2006: s.44).

İnsanların beraber iş gördükleri ortamlarda çatışma doğal bir sonuçtur. Üyeler kendi aralarındaki kişisel çatışmalar, yapıcı olmayan iletişim kalıpları, geçmiş alışkanlıklara olan özlem, farklı yorumlanan hedef ve amaçlar, yeni takım arkadaşlarına uyum sağlayamama gibi konular sebebiyle sorun yaşayabilirler. Söz konusu sorunların etkin çözümü de üyelerin performanslarını dolayısıyla takım amaçlarına ulaşımı etkilemektedir (Hüseyinoğlu, 2011: s.66).

Weiss (1993: s.33), Hardingham (1997: s.129) ve Kesim (1999: s.14)'e göre takım çalışmasının en çok bilinen iletişim ve çatışma kaynaklı olumsuz yönleri şunlardır.

- Üyeler arasındaki, işin olumsuz etkilenmemesi için gerekli olan etkin iletişiminin sağlanması zaman ve çaba gerektirir.
- Her birey için takım çalışması uygun bir yöntem olmayabilir. Bunu zor veya kendi tarzından farklı bulan üye çekinik kalabilir.
- Örgüt içerisindeki diğer takımlarla rekabet örgüt bütününe olumsuz yönde etkileyebilir.
- Zaman zaman yöneticilerde kendilerinin güç veya statü kaybedebilecekleri endişesi ile takım çalışmasını tehdit olarak görebilir.
- Takım üyelerinin performansları değerlendirilirken genel takım başarısının arkasına gizlenmiş pasif üye gibi diğerlerine göre yüksek performans gösteren üyede sorun oluşturabilir.
- Takım potansiyelinin kısıtlanmaması için, ödüllendirme yapılırken uygun yöntemler seçilmeli, ödül takım çalışmasına uygun olacağı gibi kişisel performansla da uyusmalıdır.

### 2.6. Takım Oluşturma Süreci

Birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirlerine güvenen üyeleri bir araya getirerek takımı oluşturmak süreçteki ilk adımdır. Takıma dahil edilecek üyeler

verilen bir işi tamamlarken diğer üyelerin farklı değer algılarına, davranış biçim ve becerilerine saygılı olmalıdır (Özkalp, 1997: s.122).

Takım üyeleri aşağıdaki sorulara dair cevapları içselleştirmelidir (Günel, 2007: s.66).

- Biz kimiz?
- Biz şimdi neredeyiz?
- Nereye gidiyoruz?
- Oraya nasıl ulaşacağız?
- Bizden ne yapmamız bekleniyor?
- Amacımıza ulaşmak için desteği nereden alacağız?
- Ne kadar etkiliyiz?
- Sonuçta ne elde edeceğiz?

Takımların kuruluşlarından etkili birer takım olmalarına kadar dört basamaklı bir yol izlerler. Bir birey gibi olan takımlar, liderin yönlendirme, bilgilendirme ve öğretisi ile büyütülürler. (White, 1998: s.223). Kuruluş aşamaları şu şekildedir;

• **Şekillendirme:** Bu aşamada üyeler birbirlerini tanırlarken kendi ve diğer üyelerin rollerini öğrenirler. Ve bu bilgiler ışığında göreve yönelik yöntem geliştirirler.

- Üyelerin birbirlerini tanıyamamış olması, standart ve normların henüz oluşmamasından dolayı bir belirsizlik söz konusudur. Belirsizlik sebebiyle açığa vurulmayan ancak hissedilen bir rahatsızlık vardır.
- Üyelerin ilişkileri sığdır. Birbirleriyle ve liderle iletişim biçimi henüz belirlenmemiştir.
- Takım üyeleri arasındaki önemsiz farklar odak noktalarıdır. Bazı üyeler kendilerini gösterme çabası içerisindeyken bazıları da pasif kalırlar.
- Üyelerin yaklaşım farklılıkları ve değerleri henüz keşfedilmediğinden, hangisinin gerçek hangisinin hayal ürünü olduğu kestirilemez (Günel, 2007: s.66).

• **Yerine oturtma:** Öncelikler, liderin rolü, üye sorumluluk ve davranışları gibi konular bu aşamada tartışılır. Bir taraftan tartışmalar devam ederken diğer taraftan da takım amacına yönelik iş görme de başlamıştır. Liderin çatışmalarla başa çıkması onları

etkin bir şekilde yönetebilmesi beklenir. Bu aşamada iyi iletişim için samimi gerçek davranışlar ortaya konulmalıdır ki bu da takım kurallarının oluşumuna yardımcı olacaktır (Dengiz, 2000: s.55).

- **Düzenleme:** Üçüncü aşama olan düzenleme aşamasında ortak alışma yöntemi belirlenir. Takıma dair özgün kural ve normlar oluşurken üyelerin rolleri netleşir. Kural ve normların iyi anlaşılması takımın işlevselliğini arttıracaktır. Takım çalışması içerikli eğitim ile takım üyelerinin gelişimine büyük katkı sağlanacaktır (Ensari, 1999: s.104-105).

Bu aşamada üyeler kendilerini takıma ait hissederler, çatışmalara sebep olabilecek davranışlar saptanmış ve çözüm aranmaya başlanmıştır. Biz algısı giderek artmaktadır. Takım kültürü oluşmuştur.

- **Uygulama:** Bu aşamada üyeler arası yardımlaşma, bağlılık ve işbirliği üst düzeydedir. Hoşgörü ve motivasyon artmıştır. Sundukları görüş ve önerilerde öneri sahibinin kim olduğu sorgulanmaz (Kaynak, 1995: s.13).

Başaran (1992: s.55)'ye göre takımların olgunlaştığı, üyelerin gündem içi veya dışında belirli bir yer ve zamanda amaç tespitiyle, program hazırlamasıyla, kararlar vermesiyle, eyleme geçmesiyle, yapılan faaliyetleri değerlendirmesiyle, yeni hedefler belirlemesiyle gözlemlenir. Söz konusu bu davranışların varlığı takımın olgunlaştığını ve üyelerin takım bilincine ulaştığını yani takım ruhunun geliştiğini gösterir.

Yukarıda bahsedilen bu dört aşamaya ek olarak takımlarda kapanış aşaması da mevcuttur. Artık iş tamamlanmıştır ve hız düşürülmeye başlanmıştır. Üyelerde takıma bağlılık en üst seviyededir. Görev tamamlandığı için üyeler mutlu ancak arkadaşlıklarını kaybetme duygusu ile üzüntü duyarlar. Lider kapanışı bir seremoni ile yapabileceği gibi üyelere görevin sona erdiğini belirten plaketler vererek de gerçekleştirebilir (Kesim, 1999: s.15).

Şimşek (2002: s.399) ise takımların kuruluş aşamalarını ve söz konusu aşamalardaki liderin rollerini tablo 2.2.'de gösterildiği gibi ifade etmiştir.



**Tablo 2.2. Takımların Kuruluş Aşamaları**



## 2.7. Takım Çalışmasının Önündeki Engeller

Takım çalışmasını engelleyen ve uzak durulması gereken bazı davranışlar şunlardır.

- **Sahte görüş birliği:** Çoğunluğa uyma zorunluluğu gibi sebeplerle bazen üyeler karar alırken başlarını öne eğme, hatta sözlü kabul gibi davranışlarda bulunabilirler. Bu durum her zaman görüş birliğine varıldığı anlamına gelmemektedir ve işlerin yerine olması gerektiği gibi yapılamamasına sebebiyet verebilir.

- **Çözülmeyen kişisel sorunlar:** Takım üyelerinden herhangi ikisi arasındaki gerginlik diğer üyeler üzerinde strese yol açar. Bu tip gerginlikler takım çalışmasını olumsuz etkiler. Diğer üyelerin yardımıyla söz konusu gerginlik ve çatışma çözüme kavuşabilir.

- **Kalıplaşmış takım toplantıları:** Her ne kadar farklı konular ele alınsada üyelerin rol ve tepkilerinin kalıplaşmış olduğu gözlemleniyorsa ve toplantılara katılımı azalma mevcutsa toplantılar kalıplaşmıştır. Bu durum yaratıcı çözümleri engeller.

- **Müşteriyi unutmak:** Zaman zaman takımlar kendilerini gelen istek ve görüşlere kapatabilir. Bu şekilde oluşan duyarsızlıklar rekabette dezavantaj yaratabilir.

- **Eşit olmayan katılım:** Takım çalışmasında üyelerin fikirleri uzmanlıklarına bakmaksızın önemlidir. Hep aynı kişilerin fikir beyan etmesi diğer kaynakların kaynakların kullanılmaması anlamına gelir.

- **Gerçekçi olmayan beklentiler:** İş süreçleri planlanırken gerçekçi olunmalı. Zamanında teslim edilemeyen iş müşterilerin gözünde takım itibarını zedeleyebileceği gibi takım üyeleri arasında birbirlerini suçlama ile de sonuçlanabilir (Ceylan, 2006'dan aktaran Günal, 2007: s.68).

### 3. ÇATIŞMA KAVRAMI

Örgütsel yönetim üzerine yapılan araştırmalar ve çalışmalar neticesinde örgütlerin daha işlevsel ve modern bir anlayışa eriştiği bilinmektedir. Fakat bu, örgüt sorunlarının tamamının ortadan kaldırıldığı veya her şeyin bir uyum içinde işlediği anlamına gelmez.

Nitelik ve büyüklüklerine bakılmaksızın tüm örgütlerde sorunun genellikle örgütsel işleyiş ve yapısından kaynaklandığı yönetim bilimciler tarafından paylaşılan bir görüştür. Sık karşılaşılan ve birlikte yaşanılan sorunlardan birisi de çatışmadır (Aydın, 2005: s.80).

Çatışmanın tanımı yapılırken birçok kavramdan yararlanılmakta ve zıtlasma, anlaşmazlık, tartışma, engel olma, uzlaşmama, karşı koyma gibi çeşitli kavramların yerine kullanılmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013: s.156). Mayer'e göre bu kavrama genellikle şiddet, kavga, yıkım, düşmanlık, savaş gibi anlamlar da yüklenmektedir (1990'dan aktaran Karip, 2003: s.55).

Çatışma sosyal yaşantının kaçınılmaz bir parçasıdır ve değerlerde, geçmiş yaşantılarda, inanışlarda ve algılarda farklılıkların sonucu olarak meydana gelebilmektedir (Karip, 2003: s.56). Evde, işte veya diğer çevrelerde aniden gelişir ve devam eder üstelik istenildiği anda da durduramayabilir (Medea, 2004: s.18).

Aynı sosyal çevreyi paylaşan iki ya da daha çok kişi arasında uyum problemleri sebebiyle ortaya çıkabilir. Ancak unutulmamalıdır ki bir örgütteki başarı çalışanlar arasındaki uyum ile doğru orantılıdır ve örgütsel açıdan önemlidir (Özkalp ve Kırel, 2013: s.157).

Çatışma her zaman ve her yerde, bireyin kendi içinde veya diğer bireylerle bir biliş veya duygu uyumsuzluğu olduğunda meydana gelebilir. Kişisel ilişkilerde, ticari ve mesleki ilişkilerde, örgütlerde, takımlar, gruplar ve örgütler arasında ve ülkeler arasında ortaya çıkar (Corvette, 2007: s.81-82).

Karip (2003: s.56)'de çatışmanın sebepleri olarak uyumsuzluk ve tutarsızlıklar, kaynakların kıt olması ve paylaşılması ile ilgili sorunlar, ortak amaca yönelirken farklı şeyler yapılmasının istenilmesi, farklı değer yargıları, kültür, tutum ve inançlara sahip olmayı göstermiştir.

March ve Simon çatışmayı standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma olarak tanımlamışlardır (1961'den aktaran Pondy, 1967: s.44). Çatışma örgüt ya da grup

açısından değerlendirilerek tanımı yapıldığında, çok farklı nedenlerden ortaya çıkan, gruplar veya kişiler arasındaki uyuşmazlıklar olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2011: s.124).

Birey temelli bir tanım yapıldığında; bireyin aralarında tercih yapamadığı iki amaç, hedef arasında kalma durumudur ve seçeneklerden biri tercih edildiğinde, kalan ulaşılmaz olacaktır. Bu tercih noktası; insanlar ve güçler arasında da meydana gelebilir (Karip, 2003: s.57).

Bir başka tanıma göre; insanın yaratılışında var olan ve genetik olduğu öne sürülen saldırgan güdülerin gerek bireysel olarak gerekse ilgili takım, grup gibi oluşumlar tarafından ortaya konulması sonucudur (Özkalp ve Kırel, 2013: s.157).

Erdoğan (1996) ise çatışmayı, içinde bulunulan zaman ve sosyal ortamda, bireyin istemedikleri ile yüz yüze gelmesi ve bir seçim için zor koşulması halinde gösterdiği davranış biçimi, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamıştır.

Çatışma birey veya takımların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır (Ünlü vd., 2014: s.44).

Yapılan tanımlamalar kapsamında, çatışma bireyin kendi içinde, iki veya daha fazla kişi/grubun talep ve amaçlarının uyuşmadığı ve tarafların engellenme duygusu yaşadığı bir uyuşmazlık durumu olarak tanımlanabilir (Arslan, 2005: s.22).

Örgüt için olumlu mu olumsuz mu olduğuna dair üzerine farklı görüşler bulunan çatışma kavramı bireyin davranışlarında tatminsizlik, yabancılaşma, usanma gibi karşımıza çıkabileceği gibi iş yavaşlatma, verilen görevi yerine getirmeme gibi performans düşüklüğüne de sebep olabilir (Yatkın, 2008: s.59). Fakat iyi yönetilen ve olumlu bir şekilde sonuçlanmış çatışmaların birey ve örgüt için daha iyi ilişkiler oluşturulması, psikolojik olgunluk, bireyin kendine olan saygısının geliştirilmesi, etkinlik ve verimliliğin gelişmesi, problemlerin farkına varması, problemleri tanınması, daha iyi çözümler geliştirmesi, monotonluğu azaltması ve ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması gibi olumlu sonuçları da vardır (Karip, 2003: s.57).

### **3.1. Genel Çatışma Yaklaşımları**

Örgütsel çatışma ile ilgili yaklaşımlar geleneksel görüş, insan ilişkileri yaklaşımı ve etkileşimci yaklaşım olmak üzere temel olarak 3 başlıkta toplanabilir (Özkalp ve Kırel, 2013: s.160).

**Geleneksel Görüş:** Bu görüşe göre çatışma kötü ve kaçınılması gereken bir durumdur. Çatışma olumsuz olarak ele alınmış ve olumsuz etkisini güçlendirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eş tutulmuştur (Verma, 1998: s.19). Birçok insanın bilinçsiz olarak öğrendiği, uzlaşmaya kaygı ile bakan ve uzlaşmadan kaçınan bir görüştür. Kaçınma ve rekabetçi davranışı destekler. Kültürel norm ve değerlerle alakalı olmakla birlikte batı kültürlerinde yaygındır (Corvette, 2007). Bu tarz görüşe sahip örgütlerde çatışma tamamen kaçınılması gereken bir durum olduğu için örgüt performansını yükseltmek için çatışma yaratanların uzaklaştırılması gerekmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013: s.161).

**İnsan İlişkileri Yaklaşımı:** Çatışmanın tüm organizasyonlarda doğal ve kaçınılmaz olduğunu ve çatışmanın nasıl ele alındığına bağlı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkiye sahip olabileceğini savunmaktadır (Tokat, 1999: s.88). Bu görüşe göre çatışma, görüş ve fikirlerin öğrenilmesi için bir mekanizma ve yaratıcılık için bir fırsat olabilir. Ayrıca iletişim ve bütünleşmeyi de artırır (Corvette, 2007: s.92-93). Çatışma durumunda performans artabilir ancak yalnızca belirli bir düzeye kadar yükselebilir ve daha sonra çatışmanın daha fazla artmasına izin verilirse veya çatışma yaratan durum çözülmediyse performans düşer (Verma, 1998: s.20).

**Etkileşimci Görüş:** İnsan ilişkileri yaklaşımında olduğu gibi çatışma kabul edilmekte ve kaçınılmaz olarak görmektedir. Uyumlu, barışçıl işbirlikçi bir örgüt, yeniliğe ve değişime kayıtsız kalacağı savunmakta ve çatışmayı olumlu saymaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013: s.163). Bu ekol çatışmayı yanlış teşhis edildiği veya yönetildiği durumlar hariç itici bir güç olarak görmektedir. Çatışmadan kaynaklanan olumlu etkilere örnek olarak, görüş çeşitliliği, uyum ve yaratıcılık sayılabilir (Corvette, 2007). Çatışmanın olması kötü yönetim anlamına gelmemelidir. Etkili bir yönetici çatışmayı uygun bir seviyede tutarak örgüt ve işgörenler açısından olumlu çıktılar elde edecek bir şekilde yönetmeye çabalar (Karip, 2003: s.58).

Yukarıda söz edilen çatışma yaklaşımlarının karşılaştırılması Tablo 3.1'de sunulmuştur.

**Tablo 3.1. Çatışma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**

	<b>Geleneksel Görüş</b>	<b>İnsan İlişkileri Yaklaşımı</b>	<b>Etkileşimci Görüş</b>
<b>Ana Noktalar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baş belalarından kaynaklanır</li><li>• Kötüdür</li><li>• Kaçınılmalıdır</li><li>• Bastırılmalıdır</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaçınılmazdır</li><li>• Her zaman kötü değildir</li><li>• Değişimin doğal sonucudur</li><li>• Yönetilebilir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hedefe olan bağlılığın sonucudur</li><li>• Genellikle yararlıdır</li><li>• Teşvik edilmelidir</li><li>• Yaratıcı sonuçlar doğurabilir</li></ul>
<b>Performansa Etkisi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çatışma seviyesi arttıkça performans düşer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Performans, çoğunlukla çatışmanın ne kadar etkili bir şekilde ele alındığına bağlıdır. Genel olarak, çatışma seviyesi arttıkça performans belirli bir düzeye yükselir, daha sonra çatışmanın daha fazla artmasına izin verilirse veya çözülmeden bırakılırsa azalır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Performansı artırmak için belli düzeyde çatışma gereklidir. Performans çatışma belirli bir düzeye kadar yükselirken artar ve daha da artarsa veya çatışma çözülmediğinde performans azalır.</li></ul>
<b>Önerilen İşlem</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <math>a = b</math> ise bir şey yapmayın</li><li>• <math>a &gt; b</math> ise çatışmayı çözün</li><li>• <math>(b = 0)</math></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <math>a = b</math> ise bir şey yapmayın</li><li>• <math>a &gt; b</math> ise çatışmayı çözün</li><li>• <math>(b \sim 0)</math></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <math>a = b</math> ise bir şey yapmayın</li><li>• <math>a &gt; b</math> ise çatışmayı çözün</li><li>• <math>a &lt; b</math> ise çatışmayı teşvik edin</li><li>• <math>(b &gt; 0)</math></li></ul>

$a =$  Takım üyeleri arasındaki fiili çatışma seviyesini ve  $b =$  Takım üyelerinin rahat olduğu arzu edilen çatışma düzeyini ifade etmektedir (Verma, 1998: s.20).

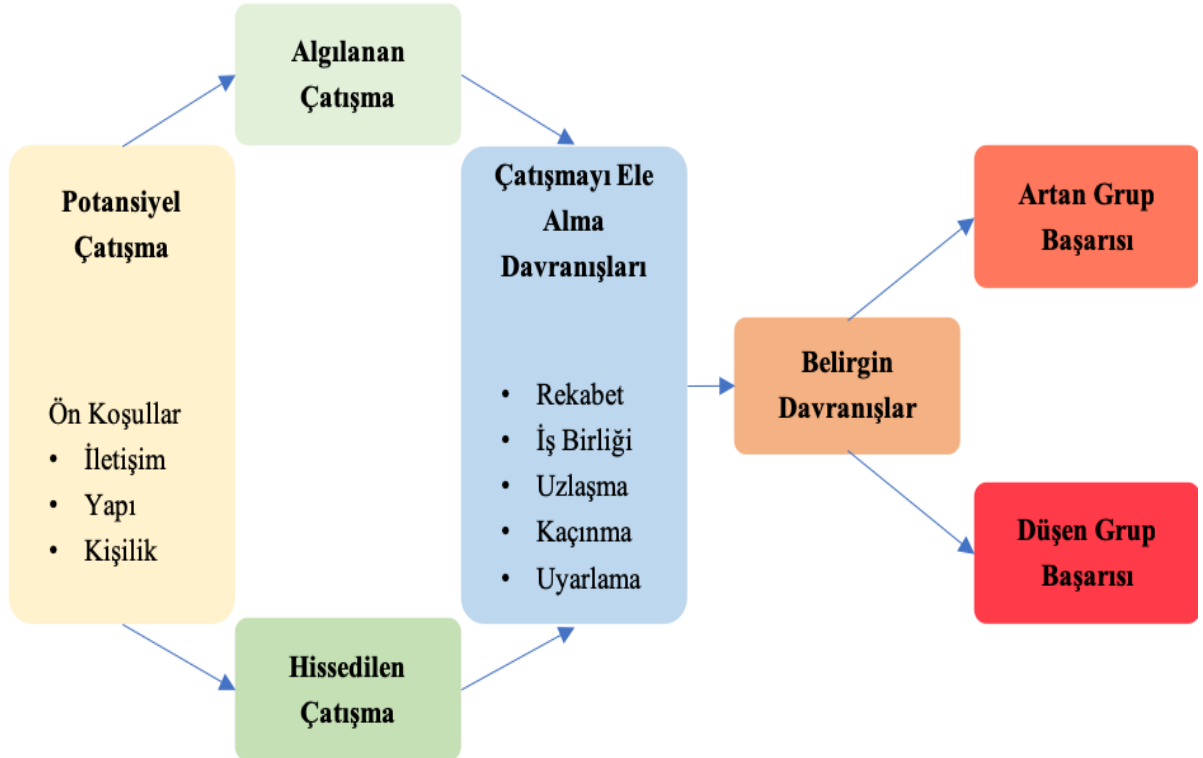
Organizasyonun verimliliği, çatışmanın kabul edilebilir düzeyde tutulması ve ilerlemesinin önüne geçilmesi ile mümkündür. Çatışma yönetimine yönelik alınacak kararlar söz konusu çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi sürecin örgüt lehine etkilenmesi olarak da görülebilir (Özkalp ve Kırel, 2013: s.166). Çatışma yönetiminde eylem basamakları aşağıdaki gibidir (Karip, 2003: s.61).

- Kızgınlığı-öfkeyi kontrol altına almak,
- Çözüm için eyleme geçmeden önce değerlendirme yapmak,

- Olumlu bir hava oluşturmak,
- Temel kurallara dikkat etmek,
- Problemi karşılıklı tartışma ve müzakere süreci içinde tanımlamak,
- Olası çözümler için beyin fırtınası yapmak,
- Olası çözümleri değerlendirmek ve uygun çözümü belirlemek,
- Çözümlerin işbirliğini izlemek.

### 3.2. Çatışma Süreci

Alanyazınında çatışma sürecinin dört aşamada geliştiği üzerine durulmuş olup bunlar potansiyel çatışma, kavrama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlar olarak ortaya çıkmaktadır (Robbins 1974'den aktaran Özkalp ve Kirel, 2013: s.167).



Şekil 1.4. Çatışma Süreci

**Potansiyel Çatışma:** Bu ilk aşamada çatışmaya sebep olabilecek iletişim, kültür, yapı kaynakların kıtlığı veya kişilik değişkeni gibi nedenler vardır ancak söz konusu nedenler doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir (Tokat, 1999: s.89).

**Algılanan Çatışma:** Çatışması muhtemel kişi veya tarafların, içerisinde buldukları durumu, bir çatışma ortamı olarak algılama tarzları ile ilgilidir. Çatışmanın oluşmasına farklı algılamalar bile sebep olabilir (Koçel, 2011: s.125). Çatışmanın ilk aşaması

bireylerde umduğunu elde edememe veya benimseyememe doğuruyorsa ikinci aşama olarak algılanan çatışma ortaya çıkmaktadır (Tokat, 1999: s.90).

**Hissedilen Çatışma:** Çatışma içerisindeki bireylerin, içerisinde buldukları duruma dair hislerini ifade ettikleri safhadır. Örneğin taraflar üzgün, kızgın, endişeli, kırgın veya patlamaya hazır olabilir fakat hala ortada bir fiili durum olmadığından engellenebilir. (Koçel, 2011: s.125).

**Açık Çatışma:** Çatışma esnasında tarafların aleni olarak birbirlerine gösterdiği tavır veya davranışlardır. Örneğin tartışma, ağır sözler kullanma, bilgi veya veri gizleme, hatta şiddet kullanma olarak kendini gösterebilir (Koçel, 2011: s.126). Açık çatışmalar, önceki evrelere göre daha tehlikeli olabilir. Çünkü artık sözlü veya fiziki eylemler söz konusudur (Özkalp ve Kirel, 2013: s.168).

### 3.3. Çatışma Türleri

Çatışma, örgütleri yakından ilgilendirenler olarak sınırlandırıldığında dört grupta incelenebilir:

- **Kişilerin kendi içlerindeki çatışma:** Bireylerin birbirine zıt iki farklı durumla karşı karşıya kaldığında ne gibi bir tutum göstereceklerine karar verememeleri durumunda düştükleri ve bireyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve strese sevk eden çatışmalardır (Koçel, 2011: s.126). Üç alt tipi mevcuttur. Birey iki olumlu seçenek arasında seçim yapmak durumunda kaldığında *Yaklaşma-Yaklaşma*, iki olumsuz seçenek arasında kalındığında *Kaçınma-Kaçınma*, alınacak kararın olumlu ve olumsuz etkilerinin birlikte gözlemlendiği durumlarda ise *Yaklaşma-Kaçınma Çatışması* yaşanabilir.

- **Kişilerarası çatışma:** Aynı işletmede beraber faaliyet gösteren bireylerin fikir, duygu ve görüşlerinin birbirlerinden farklı olması durumunda düştükleri çatışma halidir. Hiyerarşik düzeyler arasında ortaya çıkabilir. Fakat aynı örgütsel düzeyde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. Sebep olan temel kaynak genellikle rol belirsizlikleridir. (Eren, 1989: s.127).

**Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımı:** Sosyal yaşamda karşılaştığımız değişim ve gelişimle ile artan bireysel farklılıkların sonucu olarak kişilerarası çatışmaların oluşması kaçınılmazdır. Kişiler arasındaki çatışmalar farklı ihtiyaç ve çıkarılardan, örgüt/organizasyon yapısından, kişisel değerlerden, iletişim süreçlerinden,



uyumsuzluklardan, kaygıdan, düşmanlık veya olumsuz dışavurumlardan kaynaklanabilmektedir (Rahim, 2001'den aktaran Şahin, Basım ve Çetin, 2009: s.87)

Kültürel ve bireysel farklılıklar ve iletişim sürecinide işin içine katan bu yaklaşım “yüzleşme”, “özel/genel davranış”, “yaklaşma/kaçınma”, “kendini açma” ve “duygusal ifade” gibi boyutlardan oluşmaktadır (Goldstein, 1999: s.23).

**Yüzleşme:** Çatışmada, üçüncü kişilerin tarafsız, doğal ve kabul edici olarak, sorunu yaşayan bireylerin arasına girmesi yani arabuluculuk yapmasıyla çözüme ulaşmak hedeflenir Moore (1987: s.99). Kişilerarası çatışmanın yarattığı uyuşmazlıkların ortadan kaldırılmasına yönelik atılan ilk adımdır. Çatışmalarda kişilerin karşı tarafla yüz yüze gelme isteklerini ifade etmektedir.

**Özel/Genel Davranış:** Özel davranış, bireylerin çatışma anında davranışlarını hissettikleri gibi tam olarak sergileyemediklerini ya da sadece kendilerini rahat hissettikleri ortamlarda sergileyebildikleri davranışları gösterirken, genel davranış kişilerin kendilerini her ortamda rahat hissettiklerini, olduğu gibi davrandıklarını ifade eder (Goldstein, 1999: s.24).

**Yaklaşma/Kaçınma:** Bireylerin, çatışmayı genel anlamda nasıl algıladıklarıyla doğrudan ilişkilidir ve çatışmaya karşı tutumlarına işaret etmektedir. Yaklaşmada birey çatışmayı olumlu karşılayarak müsamaha gösteririrken kaçınma yaklaşımı yıkıcı ve olumsuz karşılayarak çatışmadan kaçtıklarını göstermektedir (Arslan, 2005: s.23).

**Kendini Açma:** Bu boyut, çatışma çözme süreçlerinde bireylerin rollerini, tecrübelerini, geleceğe yönelik talep ve isteklerini göstermek, kişilerin kendilerini çatışma içinde oldukları kişilere ne ölçüde açtıklarını belirtmektedir.

**Duygusal İfade:** Çatışma süreçlerinde duyguların olduğu gibi sergilenmesinin, çözüme olumlu katkı sağlayacağı düşüncesinden hareketle ortaya konmaktadır (Bodtker ve Jameson, 2001: s.59). Örneğin, samimi bir üzgünlük veya endişe çatışmaya olumlu şekillerde etki edebilmekte ve çatışmaları hafifletebilmektedir.

Çatışma süreçlerinde bu yaklaşımlardan hangisinin benimsendiği, kişisel özellikler ele alındığında değişiklik gösterebilmektedir. Bireyin kendini olumlu veya olumsuz algılaması, davranışları neticesinde ödül/ceza düşüncesi veya böyle bir ilişkinin olmadığı sanısı kişilerin, çatışma çözme yaklaşımlarında farklılıklar göstermelerine sebebiyet verebilir (Canary vd., 1988: s.33).

- **Kişiler ve gruplar arası çatışmalar:** Grup/takım norm ve standartlarının bireye zorla benimsetmek, ona dahil olduğu grup/takımın diğer üyeleri tarafından baskı uygulanması kaynaklıdır. Örneğin grup üretim hedeflerinin önünde veya gerisinde iş gösterdiği için tepki gösterilen birey gruba kızıp bu tarz bir çatışma içerisine girebilir. (Özkalp ve Kırel, 2013: s.170).

- **Grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar:** Bu tip çatışmalar daha çok aynı amir, müdür veya yöneticiye bağlı gruplar arasında gözlemlenir. Takım içinde benzer görüş, iş yükü, yaşam tarzı veya kişiler arasında gruplaşmalar oluşabilir. Aynı uçuş hattında çalışan jet uçak mekanik teknisyenleri ile aviyonik sistem teknisyenleri arasındaki çatışma gruplar arası çatışmaya bir örnektir. Yöneticiler için bu tarz çatışmaların yönetimi daha zordur. Çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışan grubuna dahil olabilir (Koçel, 2011: s.127).

### **3.4. Çatışmanın sonuçları**

Çatışma sonuçları organizasyon içinde olumlu ve olumsuz olarak gözlemlenebilir. Çatışmanın örgüt lehine sonuçlanması, yöneticinin iyi bir çatışma yönetimi sergilemesi ile alakalıdır. (Atiker, 2006). Etkin çatışma yönetim stratejileri uygulayarak başarı göstererek bu durumu organizasyon lehine kullanan yöneticilerin yönettikleri çatışmaların işletmeye getirdiği olumlu sonuçlardan aşağıda bahsedilmektedir (Akova ve Akın, 2015: s.41).

#### **3.4.1. Çatışmanın olumlu sonuçları**

Bir organizasyondaki çatışma, konuya ve çatışma yönetim yaklaşımlarına hakim bir yönetici eliyle etkin bir şekilde yönetilirse; çatışma, organizasyon için işlevsel olan sonuçlar getirecektir (Atiker, 2006: s.14). Yönetimin bu süreçteki karar ve davranışları çatışmanın sonuçlarını belirleyecektir. Yöneticiler, çatışmayı çatışanlar arasında tatlı bir rekabet havasına ve müzakere ortamı yaratarak işletmeye değer katacak şekilde sonuçlandırmış ise; işletme bu çatışmadan olumlu sonuçlar elde etmiştir (Topaloğlu, 2005: s.66). Çatışmaların, işletmelere sağlayacağı olumlu katkılardan bazıları şöyledir:

- Çatışma sonucu ortaya çıkan farklı fikirler yöneticiye karar alternatifleri sunarak farklı fikirler üretebilirler,
- Sorunun taraflar arasında tartışılarak açıklığa kavuşturulmasını sağlar,

- Dikkatleri soruna çeker,
- Problem ve sorun çözüme yöntemlerini geliştirir,
- Örgütsel verimlik ve etkinliğe olumsuz etkileri bulunan durumların görülebilmesini sağlar,
- İşletmeye yeni amaçlar kazandırabilir,
- Bireyleri problem veya sorunu çözmeye teşvik ederken onların yenilikçi yönlerini güçlendirilir,
- İletişim kanallarının açılmasına ve dolayısıyla bilgi akışının hızlanmasına olanak sağlar.
- Motivasyonu artırarak tembelliği azaltabilir (Asunakutlu ve Safran, 2004: s.123),
- Yapıcı bir seklide yönetildiğinde çalışanlar arası ilişkileri güçlendirir (Akçakaya, 2003: s.81),
- Daha demokratik bir ortam sağlar,
- Rekabeti tetikleyerek etkinliği arttır (Seval, 2006: s.66).

Görüldüğü üzere, çatışmalar etkin bir şekilde yönetildiğinde işletme olumlu yönde değişecek, işletmede yeniliğe ve gelişime yol açabilecektir. Kurumsallaşma, demokratikleşme, etkili iletişimin gelişmesi, tembelliğin azalması, problem çözüme yeteneklerinin gelişmesi ve yeni fikirlerin ortaya çıkması olarak bu gelişim gözlemlenebilecektir. Çatışmanın olumlu sonuçlanmasındaki en büyük görev de yöneticilere düşmektedir.

### **3.4.2. Çatışmanın olumsuz sonuçları**

Çatışmalar hep olumlu sonuçlar yaratmazlar. Özellikle çatışma açık halini almışsa, şiddetli ve uzun zamandır süregeliyorsa ve kişisel konuları içeriyorsa, sonuçlarının olumsuz olması kaçınılmaz hale gelebilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013: s.170; Akova ve Akın, 2015: s.46). Çatışma kavramı hali hazırda olumsuz bir çağrışım içermekte ve olumsuz sonuçları, olumlu sonuçlarına göre daha fazla bilinmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: s.22). Çatışmalar işletmelere zaman ve verimlilik yönünden de olumsuz sonuçlar getirebilmektedir. Örgütte çatışma düzeyinin artması performans düşüklüğü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeplerle çatışma; şiddet, yıkım gibi terimlerle yakından

ilgilidir (Verma, 1998: s.21). Görüldüğü üzere çatışmalar etkin yönetilmediği takdirde örgüte zarar verebilmektedir. Çatışmaların örgütte meydana getireceği olumsuz sonuçlarından bazıları şöyledir:

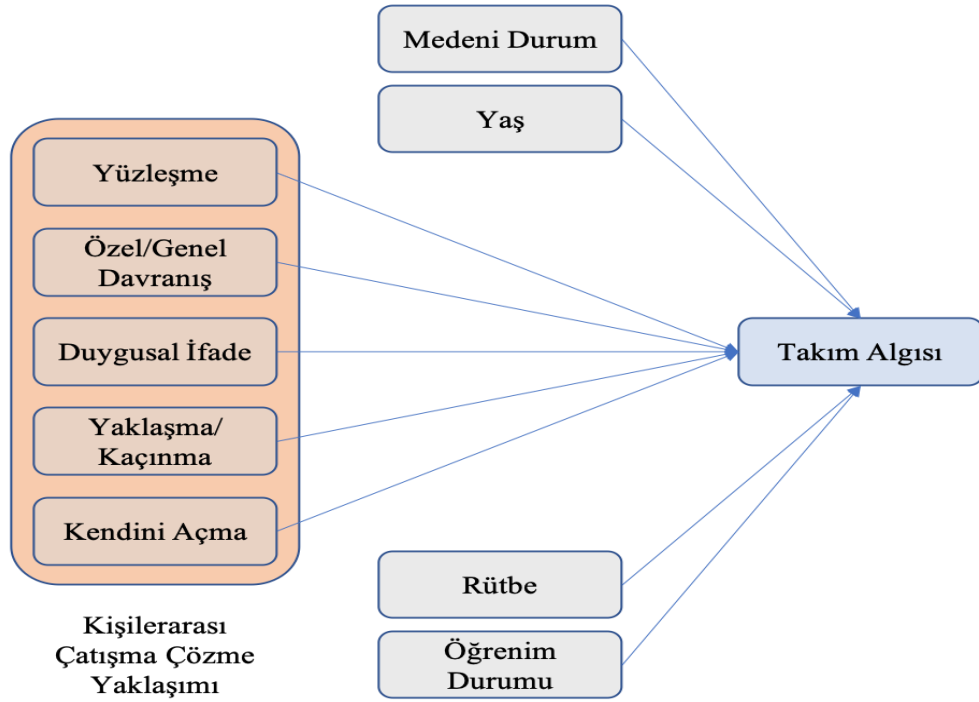
- Çatışmalar, örgüt amaçlarından sapmalara sebebiyet verebilir,
- Çatışmaların sonunda, örgüt kaynaklarının etkin kullanılmaması sonucuyla karşı karşıya kalınabilir,
- İş için harcanacak enerjiyi başka yöne çeker,
- İşgören ve yöneticileri moral düzeylerinde düşüş gözlemlenebilir,
- Bireyler arasındaki güvensizlik, şüphencilik ortamının doğmasına ve bazı işgörenlerin işi bırakmalarına sebebiyet verebilir,
- Kutuplaşmayı teşvik eder,
- İşbirliğinin önüne geçer,
- İş kazalarının artmasına yol açabilir,
- Personel devir oranının yükselmesine neden olabilir (Şahin ve Örselli, 2010: s.66).

## 4. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmada kullanılan yöntem açıklanmış, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analiz işlemlerine ilişkin gerekli bilgiler verilmiştir.

### 4.1. Araştırma Modeli

Araştırma nicel yönteme dayalı genel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları ölçeğinin yüzleşme, özel/genel davranış, duygusal ifade, yaklaşma/kaçınma ve kendini açma alt boyutlarının takım algılarına etkisini saptamak, medeni durum, yaş, rütbe ve öğrenim durumu gibi demografik özelliklerin takım algıları üzerine anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemektir. Araştırma amacına uygun olarak geliştirilen model ve hipotezler aşağıda sunulmuştur.



Şekil 2.1. Araştırma Modeli

**Hipotez 1:** Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algıları ile onların kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 2:** Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algıları onların kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları “Yüzleşme” alt boyutu tarafından anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

**Hipotez 3:** Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algıları onların kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları “*Özel/Genel Davranış*” alt boyutu tarafından anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

**Hipotez 4:** Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algıları onların kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları “*Duygusal İfade*” alt boyutu tarafından anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

**Hipotez 5:** Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algıları onların kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları “*Yaklaşma/Kaçınma*” alt boyutu tarafından anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

**Hipotez 6:** Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algıları onların kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları “*Kendini Açma*” alt boyutu tarafından anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

**Hipotez 7:** Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin medeni durumları ile takım algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez 8:** Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin öğrenim durumları ile takım algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez 9:** Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin yaşları ile takım algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez 10:** Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin rütbeleri ile takım algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.

#### **4.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 1’inci Ana Jet Üs Komutanlığı Eskişehir’de çalışmakta olan görevli uçak bakım teknisyenleri oluşturmaktadır. 1’inci Ana Jet Üs Komutanlığında görev yapmakta olan tüm teknisyenlere cevaplamaları üzere içinde demografik soru ve ölçek maddeleri bulunan ve Microsoft Excel vasıtasıyla hazırlanan form mail atılmış ve 297 dönüş olmuştur. Araştırmaya katılım ve anketlerin cevaplanması gönüllülük esasına dayandığından olasılığa dayalı olmayan kolayda örneklem yönteminden yararlanılmıştır.

### 4.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada 7 sorudan oluşan “Kişisel Bilgi Formu”, 32 maddeden oluşan “Takım Algısı Ölçeği” ve 75 maddeden oluşan “Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımları Ölçeği” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Veri toplama araçlarına ait detaylı bilgi aşağıda sunulmuştur.

**Takım Algısı Ölçeği:** Atılgan vd. (2010: s.3) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek “Bağlılık ve İş Birliği”, “Takım Ruhu” ve “İş Doyumu ve Güven” olarak adlandırılan ve sırasıyla 14, 8 ve 10 maddeyle ölçülen 3 alt faktörden oluşmaktadır ve ölçeğin toplam madde sayısı 32’dir. 5’li Likert tarzında hazırlanmış olan ölçek faktörlerinden alınan yüksek puan veya puanlar takım algısı alt faktör başlıklarında verilen şekilde algılandığını ifade etmektedir. Ölçeğe ait güvenilirlik analizi Tablo 4.1.’de verilmiştir.

**Tablo 4.1. TAÖ Güvenilirlik Analizi**

	<b>McDonald's <math>\omega</math></b>	<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>
scale	0.969	0.967

Bu çalışmada takım algısı ölçeği güvenilirlik katsayısı **Cronbach's  $\alpha$  .97** ve **McDonald's  $\omega$  .97** olarak tespit edilmiştir.

**Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımları Ölçeği:** Goldstein (1999) tarafından geliştirilen KAÇÇYÖ Arslan (2005) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek; “Yüzleşme”, “Özel/Genel Davranış”, “Duygusal İfade”, “Yaklaşma/Kaçınma” ve “Kendini Açma” olarak adlandırılan ve 15 maddeyle ölçülen 5 alt faktörden oluşmaktadır ve ölçeğin toplam madde sayısı 75’dir. 7’li Likert tarzında hazırlanan ölçek faktörlerinden alınan yüksek puan veya puanlar kişilerin çatışmaya alt faktör başlıklarında verilen şekilde yaklaştıklarını ifade etmektedir. Ölçeğe ait güvenilirlik analizi Tablo 4.2.’de verilmiştir.

**Tablo 4.2. KAÇÇYÖ Güvenilirlik Analizi**

	<b>McDonald's <math>\omega</math></b>	<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>
scale	0.823	0.765

Bu çalışmada kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları ölçeği güvenilirlik katsayısı **Cronbach's  $\alpha$  .77** ve **McDonald's  $\omega$  .82** olarak tespit edilmiştir.

Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımları Ölçeğinin alt boyutların ölçen sorular aşağıda verilmiş olup koyu belirtilen maddeler ters kodlanmıştır.

*Yüzleşme : 1, 8, 12, 20, 22, 25, 29, 31, 38, 43, 48, 53, 57, 61, 67*

*Özel / Genel Davranış : 2, 11, 16, 21, 24, 26, 30, 35, 45, 49, 51, 59, 63, 70, 74*

*Duygusal İfade : 5, 9, 14, 19, 27, 37, 42, 47, 50, 54, 58, 62, 64, 68, 72*

*Yaklaşma / Kaçınma : 4, 6, 15, 18, 23, 33, 40, 46, 52, 55, 66, 69, 71, 73, 75*

*Kendini Açma : 3, 7, 10, 13, 17, 28, 32, 34, 36, 39, 41, 44, 56, 60, 65*

#### **4.4. Verilerin Analizi**

Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı özelliklerini araştırmak için verilerin analizinde korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi, T Testi, varyans analizi ve frekans dağılımları kullanılmış ve aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel veriler rapor edilmiştir. Araştırmanın ilk hipotezine cevap aramak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı düzeyleri puanı yordanan, kişilerarası çatışma çözme özelliklerinden alınan puanlar yordayıcı değişken olarak ele alınmıştır. Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı anlayışının medeni durum, yaş, rütbe ve öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi ve T Testi analizleri yapılmıştır.

Araştırmada analizlere geçilmeden önce veriler incelenip veri analize uygun hale getirilmiştir. Bunun için öncelikle kayıp verilere bakılmış ve kayıp veri bulunmadığı tespit edilmiştir. Daha sonra regresyonun koşullarından olan çoklu doğrusal bağıntı, normal dağılım ve uç değerlerin olmaması incelenmiştir. Normal dağılım için basıklık ve çarpıklığın -2 ile +2 aralığında olduğu tespit edilmiştir (George ve Mallery, 2016: s.113; Tabachnick ve Fidell, 2013: s.45). Değişkenler ile ilgili çoklu doğrusal bağlantı için tolerans değerlerinin .1 den küçük ve VIF değerlerinin ise 1'dan büyük olduğu belirlenmiştir (Field, 2013: s.338-391). Bir diğer ön koşul olan değişkenler arasındaki ilişkinin .80'den küçük olması gerektiği şartınında sağlandığı görülmüştür (Garson, 2006: s.44). Uç değerler için mahalnobis uzaklık değerlerine hesaplanmış toplam 6 kişi veri grubunda çıkarılmış ve araştırma toplam 291 kişi ile yürütülmüştür. Otokorelasyon için Durbin-Watson değerinin (Durbin Watson=2.226) 1-3 arasında olması ölçütü dikkate alınmış bu şartın sağlandığı görülmüştür. Varyans analizleri ve T Testinde varyansların homojenliği için Levene F testi sonuçları dikkate alınmıştır. Bu testler sonucunda anlamlı bir farklılık görüldüğünde bu farkı ortaya koymak için Tukey testi



kullanılmıştır. Ayrıca analizler etki büyüklükleri Cohen'e (1988: s.27) göre yorumlanmıştır.

Çalışmanın verileri IBM SPSS 25 programı aracılığıyla analiz edilmiş ve anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenmiştir.

## 5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde çalışmada elde edilen bulgular sunulmuştur. Bu bağlamda bu bölümde sırasıyla ilk olarak uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı düzeyleri ve kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarına ilişkin betimsel değerler ortaya konulmaktadır. Bundan sonra çalışmaya dâhil edilen bireylerin takım algısı düzeylerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları tarafından anlamlı düzeyde yordanıp yordanmadığı ortaya konulmuştur. Daha sonra uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı anlayışı; medeni durumlarına göre, öğrenim durumlarına göre, rütbelerine ve yaşa göre farklılaşma düzeyleri ortaya konulmuştur.

1'inci Ana Jet Üs Komutanlığında faaliyet gösteren uçak bakım teknisyenlerinin demografik özelliklerin medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 5.1'de, rütbelerine göre dağılımı Tablo 5.2'de, yaşlarına göre dağılımı Tablo 5.3'de, öğrenim durumlarına göre dağılımı Tablo 5.4'de, ihtisaslarına göre dağılımı ise Tablo 5.5'de sırasıyla sunulmuştur.

**Tablo 5.1. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Bekar</b>	60	20,2
<b>Evli</b>	237	<b>79,8</b>
<b>Toplam</b>	297	100

Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 5.1'de incelenmiştir. Buna göre 1'inci Ana Jet Üs Komutanlığında araştırmaya katılan uçak bakım teknisyenlerinin 60'ı (%20,2) bekar, 237'si (%79,8) evlidir.

**Tablo 5.2. Örneklem Grubunun Rütbelerine Göre Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Astsubay Çavuş</b>	12	4,0
<b>Kıdemli Çavuş</b>	10	3,4
<b>Üstçavuş</b>	76	25,6
<b>Kıdemli Üstçavuş</b>	4	1,3
<b>Başçavuş</b>	57	19,2
<b>Kıdemli Başçavuş</b>	138	<b>46,5</b>
<b>Toplam</b>	297	100

Örneklem grubunun meslekteki yıllarına göre dağılımı Tablo 5.2’de incelenmiştir. Buna göre 1’inci Ana Jet Üs Komutanlığında araştırmaya katılan uçak bakım teknisyenlerinin 12’si (%4,0) Astsubay Çavuş, 10’u (%3,4) Kıdemli Çavuş, 76’sı (%25,6) Üstçavuş, 4’ü (%1,3) Kıdemli Üstçavuş, 57’si (%19,2) Başçavuş ve 138’i (%46,5) Kıdemli Başçavuş rütbelerine sahiptir.

**Tablo 5.3. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>21 – 30</b>	63	21,2
<b>31 – 40</b>	141	<b>47,5</b>
<b>41 – 50</b>	84	28,3
<b>51 ve Yukarısı</b>	9	3,0
<b>Toplam</b>	297	100

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı Tablo 5.3’de incelenmiştir. Buna göre 1’inci Ana Jet Üs Komutanlığında araştırmaya katılan uçak bakım teknisyenlerinin 63’ü (%21,2) 21 – 30 yaş aralığında, 141’i (%47,5) 31 – 40 yaş aralığında, 84’ü (%28,3) 41 – 51 yaş aralığında ve 9’u (%3,0) 51 ve yukarı yaş aralığındadır.

**Tablo 5.4. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Lise</b>	16	5,4
<b>Ön Lisans</b>	79	26,6
<b>Lisans</b>	198	<b>66,7</b>
<b>Yüksek Lisans</b>	4	1,3
<b>Toplam</b>	297	100

Örneklem grubunun öğrenim durumlarına göre dağılımı Tablo 5.4’de incelenmiştir. Buna göre 1’inci Ana Jet Üs Komutanlığında araştırmaya katılan Uçak Bakım Teknisyenlerinin 16’sı (%5,4) lise mezunu, 79’u (%26,6) ön lisans mezunu,198’i (%66,7) lisans mezunu ve 4’ü (%1,3) yüksek lisans mezunudur.

**Tablo 5.5. Örneklem Grubunun İhtisaslarına Göre Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Aviyonik Sistem Teknisyeni</b>	16	5,4
<b>Aviyonik Test Sistemleri Teknisyeni</b>	16	5,4
<b>Bakım Program ve Analiz Teknisyeni</b>	10	3,4
<b>Büyük Gövdeli Uçak Mekanik Makinisti</b>	3	1,0
<b>Elektronik Harp Cihaz Teknisyeni</b>	8	2,7
<b>Jet Motor Teknisyeni</b>	19	6,4
<b>Jet Uçak Mekanik Teknisyeni</b>	16	5,4
<b>Jet Uçak Teknisyeni</b>	99	<b>33,3</b>
<b>Mühimmat ve Mühimmat Tahrip Astsubayı</b>	9	3,0
<b>Paraşüt ve Şahsi Teçhizat Teknisyeni</b>	6	2,0
<b>Pervaneli ve Turbo-Prop Uçak Teknisyeni</b>	2	0,7

**Tablo 5.5.** (Devamı) *Örneklem Grubunun İhtisaslarına Göre Dağılımı*

<b>Tahripsiz Kontrol Teknisyeni</b>	<b>3</b>	<b>1,0</b>
<b>Uçak Elektrik ve Havalandırma Sistemleri Teknisyeni</b>	11	3,7
<b>Uçak Hidrolik Teknisyeni</b>	9	3,0
<b>Uçak Lazer ve LANTIRN Sistem Teknisyeni</b>	5	1,7
<b>Uçak Mühimmat ve Füze Güdüm Kontrol Sistem Teknisyeni</b>	9	3,0
<b>Uçak Personeli Fırlatma Sistem Teknisyeni</b>	9	3,0
<b>Uçak Silah Teknisyeni</b>	32	10,8
<b>Uçak Yakıt Sistemleri Teknisyeni</b>	4	1,3
<b>Uçak Yapısal Onarım ve Metal Teknolojileri Teknisyeni</b>	8	2,7
<b>Uçak Yer Destek Teçhizat Teknisyeni</b>	3	1,0
<b>Toplam</b>	<b>297</b>	<b>100,0</b>

Örneklem grubunun ihtisaslarına göre dağılımı Tablo 5.5’de incelenmiştir. Buna göre 1’inci Ana Jet Üs Komutanlığında araştırmaya katılan uçak bakım teknisyenlerinin 16’sı (%5,4) Aviyonik Sistem Teknisyeni, 16’sı (%5,4) Aviyonik Test Sistemleri Teknisyeni, 10’u (%3,4) Bakım Program ve Analiz Teknisyeni, 3’ü (%1,0) Büyük Gövdeli Uçak Mekanik Makinisti, 8’i (%2,7) Elektronik Harp Cihaz Teknisyeni, 19’u (%6,4) Jet Motor Teknisyeni, 16’sı (%5,4) Jet Uçak Mekanik Teknisyeni, 99’u (%33,3) Jet Uçak Teknisyeni, 9’u (%3,0) Mühimmat ve Mühimmat Tahrip Astsubayı, 6’sı (%2,0) Paraşüt ve Şahsi Teçhizat Teknisyeni, 2’si (%0,7) Pervaneli ve Turbo-Prop Uçak Teknisyeni, 3’si (%1,0) Tahripsiz Kontrol Teknisyeni, 11’i (%3,7) Uçak Elektrik ve Havalandırma Sistemleri Teknisyeni, 9’u (%3,0) Uçak Hidrolik Teknisyeni, 5’i (%1,7) Uçak Lazer ve LANTIRN Sistem Teknisyeni, 9’si (%3,0) Uçak Mühimmat ve Füze Güdüm Kontrol Sistem Teknisyeni, 9’u (%3,0) Uçak Personeli Fırlatma Sistem Teknisyeni, 32’si (%10,8) Uçak Silah Teknisyeni, 4’ü (%1,3) Uçak Yakıt Sistemleri

Teknisyeni, 8'i (%2,7) Uçak Yapısal Onarım ve Metal Teknolojileri Teknisyeni ve 3'ü (%1,0) Uçak Yer Destek Teçhizat Teknisyenidir.

### 5.1. Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerinin takım algısı ile kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları alt boyutları olan yüzleşme, özel/genel davranış, duygusal ifade, yaklaşma/kaçınma ve kendini açma değişkenlerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 5.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 5.6.** *Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler*

Değişkenler	Takım Algısı	Yüzleşme	Özel/Genel Davranış	Duygusal İfade	Yaklaşma/Kaçınma	Kendini Açma
Geçerli Kişi Sayısı	291	291	291	291	291	291
Ortalama	77.27	63.37	58.70	59.36	59.68	61.25
Standart Sapma	26.75	6.25	7.13	7.16	7.31	7.63
Varyans	715.66	39.06	50.83	51.28	53.44	58.26
Çarpıklık	1.01	0.04	0.09	0.18	-0.38	0.34
Basıklık	0.53	0.84	0.09	0.57	0.66	0.01
En Düşük Değer	33	42	38	36	37	46
En Yüksek Değer	151	88	78	84	80	87

Değişkenlere ilişkin dağılımlar Tablo 5.6'da verilmiştir. Takım algısına ilişkin regresyon analizi, T Testi ve varyans analizlerine geçilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini çarpıklık-basıklık değerleri göz önünde bulundurularak karar verilmiştir. Tablo 3.6'da görüleceği üzere bütün değişkenlerin çarpıklık-basıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında olduğu görülmektedir. Verilerin normal dağılım şartını sağlaması için çarpıklık-basıklık değerlerinin +2 ile -2 arasında olması gerektiği belirtildiğinden (Tabachnick ve Fidell, 2013: s.128), ayrıca verilere ilişkin histogramlar incelenmiş ve sonuç olarak bu çalışmadaki verilerin normal sınırları içinde dağılım gösterdiği söylenebilir.

Araştırmadaki bütün değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak için değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 5.7’de gösterilmiştir. Tablo 5.7’de görüleceği üzere değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları -.14 ile .44 arasında değişmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkenlerinden olan özel/genel davranış ile takım algısı ( $r = .19, p < .05$ ) arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, bir diğer bağımsız değişken olan yaklaşma/kaçınma ile bağımlı değişken takım algısı arasında ( $r = -.18, p < .05$ ) negatif ilişki bulunmuştur. Son olarak araştırmanın son bağımsız değişkenlerinden olan kendini açma ile takım algısı ( $r = -.14, p < .05$ ) arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Yüzleşme ile duygusal ifade ile takım algısı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde  $H_1$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 5.7. Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Takım Algısı	Yüzleşme	Özel Genel Davranış	Duygusal İfade	Yaklaşma/ Kaçınma	Kendini Açma
Takım Algısı	—					
Yüzleşme	0.04	—				
Özel/Genel Davranış	0.19*	0.03	—			
Duygusal İfade	-0.02	0.23***	0.03	—		
Yaklaşma/ Kaçınma	-0.18*	0.06	0.25***	0.24***	—	
Kendini Açma	-0.14*	0.19**	0.06	0.44***	0.16**	—

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## 5.2. Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerinin Takım Algısı Özellikleri ile Yordayıcılara Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerinin takım algısı özelliklerini yordayan kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları alt boyutlarını belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları alt boyutları olan yüzleşme, özel/genel davranış, duygusal ifade, yaklaşma/kaçınma ve kendini açmanın takım algısını yordama düzeylerini belirlemek için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyonun şartlarının sağlanıp sağlanmadığını tespit etmek için mahalonobis uzaklık değerleri hesaplanmış ve uç değer olan 6 kişinin

analizden çıkarılmasına karar verilmiştir. Çoklu doğrusal bağıntı problemi için tolerans değerleri incelenmiştir. Buna göre tolerans değerlerinin .79 ile .94 arasında olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasında otokorelasyon sorununu belirlemek için Durbin-Watson değeri incelenmiş ve 1.1 olan değer 1 – 3 aralığında olması sebebi ile otokorelasyon sorunun olmadığı belirlenmiştir. Daha sonra analizler gerçekleştirilmiş ve çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 5.8’de sunulmuştur.

**Tablo 5.8.** *Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerinin Takım Algısı Düzeyleri Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları*

Model	Yordayıcı Değişkenler	B	Std. Hata	Beta ( $\beta$ )	t	p	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F
	<b>Sabit</b>	79.48	23.56		3.37	.001	0.244	0.060	0.043	3.61**
	<b>Yüzleşme</b>	0.23	0.25	0.06	0.93	.352				
	<b>Özel/Genel Davranış</b>	0.61	0.22	0.16	2.74	.006				
	<b>Duygusal İfade</b>	0.25	0.24	0.07	1.02	.308				
	<b>Yaklaşma/Kaçınma</b>	-0.55	0.22	-	-	.013				
				0.15	2.49					
	<b>Kendini açma</b>	-0.56	0.22	-	-	.012				
				0.16	2.51					

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Buna göre genel modelin anlamlı olduğu görülmektedir ve uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerinin takım algısı özelliğini kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarından özel/genel davranış, yaklaşma/kaçınma ve kendini açma tarafından yordandığı tespit edilmiştir ( $F = (291) = 3.61, p < .05, R^2 = .06$ ). Değişkenlerin modele katkıları göz önünde bulundurulduğunda uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerinin takım algısı özelliğini özel genel davranışın pozitif yönde ( $\beta = .16, t(291) = 2.74, p = 0.006$ ), yaklaşma kaçınmanın ise negatif yönde ( $\beta = -.15, t(291) = -2.49, p = 0.013$ ) ve son olarak kendini açmanın da benzer şekilde negatif yönde ( $\beta = -.16, t(291) = -2.51, p = 0.012$ ) yordandığı söylenebilir. Diğer bağımsız değişkenlerin modele herhangi bir katkılarının olmadığı görülmektedir. Modelde yer alan özel genel davranış, yaklaşma kaçınma ve kendini açma takım algısı özelliğinin %4’ünü açıklama gücüne sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde  $H_3, H_5$  ve  $H_6$ , kısmen kabul edilmiş ve  $H_2$  ve  $H_4$  hipotezleri reddedilmiştir.



### 5.3. Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algısı Anlayışlarının Medeni Durumlarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

Çalışmada, uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı anlayışının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu çerçevede uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı anlayışının medeni durumlarına göre incelenmesine yönelik T Testi sonuçları, puanlarının ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiş ve Tablo 5.9’da sunulmuştur. Analizde Levene testi sonuçlarına göre varyansların eşleştiği tespit edilmiştir.

**Tablo 5.9.** *Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algısı Anlayışının Medeni Durumlarına Göre İncelenmesine Yönelik T Testi Sonuçları*

	Medeni Durum	N	Ortalama	Ss	Sh	t	Sd	p	Cohen d
Takım Algısı	Evli	233	78.84	26.43	1.73	2.018	289	0.045	0.296
	Bekâr	58	70.96	27.33	3.58				

Tablo 5.9’da görüldüğü gibi uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerinin takım algısı düzeyleri incelendiğinde, medeni durumlarına göre evli ve bekarlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $t(291) = 2.018, p < .05$ ). Buna göre evli bireylerin takım algısı özelliği bekarlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Elde edilen sonucun etki büyüklüğünün küçük düzeyde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $Cohen d = -0.296$ ). Bu kapsamda değerlendirildiğinde  $H_7$  hipotezi kabul edilmiştir.

### 5.4. Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algısı Özelliklerinin Öğrenim Durumlarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı özelliklerinin öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu çerçevede uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı anlayışının öğrenim durumlarına göre incelenmesine yönelik puanlarının ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiş ve Tablo 5.10’da sunulmuştur.

**Tablo 5.10.** *Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı*

Öğrenim Durumu	Ortalama	Ss	N
Lise	77.56	27.16	16
Ön Lisans	78.71	29.58	77
Lisans	76.64	25.82	194
Yüksek Lisans	78.75	17.85	4

Elde edilen bulgularından uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı anlayışlarında gözlenen ortalamaların anlamlı bir biçimde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle varyanslarının homojen olduğu Levene testi ile belirlenmiş olup daha sonra tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı anlayışlarının incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5.11’de sunulmuştur.

**Tablo 5.11.** *Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algularının Öğrenim Durumuna Göre İncelenmesine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları*

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	$\eta^2$
Öğrenim Durumu	245.440	3	81.81	0.113	0.952	0.001
Sabit	207.296.567	287	722.28			

Tablo 5.11’de yer alan bulgulara göre uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin Takım algısı düzeylerinde öğrenim durumlarına göre gruplar arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır ( $p = .952$ ). Bu kapsamda değerlendirildiğinde  $H_8$  hipotezi reddedilmiştir.

### **5.5. Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algısı Anlayışlarının Yaşlarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular**

Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı anlayışlarının yaşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu çerçevede uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı anlayışları yaşlarına

göre incelenmesine yönelik puanlarının ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiş ve Tablo 5.12’de sunulmuştur.

**Tablo 5.12.** *Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı*

Yaş	Ortalama	Ss	N
51 ve üstü	66.77	13.37	9
21-30	74.63	30.86	63
31-40	75.26	22.11	137
41-50	83.81	30.43	82

Elde edilen bu bulgulardan uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı anlayışlarında gözlenen ortalamaların anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle varyanslarının homojen olduğu belirlenmiş olup daha sonra tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı anlayışlarının incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5.13’de sunulmuştur.

**Tablo 5.13.** *Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algularının Yaşlarına Göre İncelenmesine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları*

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	$\eta^2$
Yaş	5.495.052	3.000	1.831.684	2.602	0.05	0.026
Sabit	202.046.955	287.000	703.996			

Tablo 5.13’da yer alan bulgulara göre uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı düzeylerinde yaşlarına göre gruplar arasında önemli bir farklılık bulunmaktadır ( $p = .05$ ). Bu farklılık Cohen’e (1988) göre yorumlandığında etki büyüklüğünün küçük düzeyde olduğu görülmektedir ( $\eta^2 = 0.026$ ). Takım algısında oluşan bu farkın kaynağını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen Tukey testi sonuçları Tablo 5.14’de sunulmuştur.

**Tablo 5.14.** *Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algularının Yaşlarına Göre İncelenmesine İlişkin Tukey Testi Sonuçları*

Yaş		Ortalama farkı	Sh	t	p tukey
<b>51 ve üstü</b>	21-30	-7.857	5.917	-1.328	0.555
	31-40	-8.485	4.843	-1.752	0.344
	41-50	<b>-17.039</b>	<b>5.584</b>	<b>-3.052</b>	<b>0.030</b>
<b>21-30</b>	31-40	-0.628	4.324	-0.145	0.999
	41-50	-9.182	5.140	-1.786	0.284
<b>31-40</b>	41-50	-8.554	3.855	-2.219	0.123

Tablo 5.14’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin 51 ve üstü yaş takım algısı puanı ortalaması ile 41-50 yaş arası bireyler puanı ortalaması arasında fark anlamlı bulunmuştur ( $p = .03$ ). Bu bulgular çerçevesinde 41-51 yaşları arasında bulunan uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı puanları 51 ve üstü yaş grubundan daha yüksektir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde  $H_0$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

#### **5.6. Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algısı Anlayışlarının Rütbelerine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular**

Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı anlayışının rütbelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Analizde Kd.Üçvş. rütbesinde sadece 4 kişi bulunduğu için bu bireyler analizden çıkarılmıştır. Bu çerçevede uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı anlayışının rütbelerine göre incelenmesine yönelik puanlarının ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiş ve Tablo 5.15’de sunulmuştur.

**Tablo 5.15.** *Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Rütbelerine Göre Dağılımı*

<b>Rütbe</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Ss</b>	<b>N</b>
<b>Asb.Çvş.</b>	68.58	35.38	12
<b>Kd.Çvş.</b>	59.30	20.59	10
<b>Üçvş.</b>	79.65	27.63	76
<b>Bçvş.</b>	71.01	21.64	55
<b>Kd.Bçvş.</b>	80.11	26.81	134

Elde edilen bu bulgulardan uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı anlayışlarında rütbelerine göre gözlenen ortalamaların anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle varyanslarının homojen olduğu belirlenmiş olup daha sonra tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı anlayışlarının rütbelerine göre incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5.16’da sunulmuştur.

**Tablo 5.16.** *Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algılarının Rütbelerine Göre İncelenmesine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları*

<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b><math>\eta^2</math></b>
<b>Rütbe</b>	7.791.218	4	1.947.804	2.805	0.026	0.038
<b>Sabit</b>	195.827.193	282	694.423			

Tablo 5.16’de yer alan bulgulara göre uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin takım algısı düzeylerinde rütbelerine göre gruplar arasında önemli bir farklılık bulunmaktadır ( $p = .026$ ). Bu farklılık Cohen’e (1988) göre yorumlandığında etki büyüklüğünün küçük düzeyde olduğu görülmektedir ( $\eta^2 = 0.038$ ). Bu farkın kaynağını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen Tukey testi sonuçları tablo 5.17’de sunulmuştur.

**Tablo 5.17.** *Uçak Bakım Birimlerinde Görev Yapan Teknisyenlerin Takım Algularının Rütbelerine Göre İncelenmesine İlişkin Tukey Testi Sonuçları*

Rütbe	Ortalama farkı	Sh	t	p tukey
Üçvş. - Kd.Çvş.	<b>20.358</b>	<b>8.865</b>	<b>2.297</b>	<b>0.050</b>
Bçvş. - Kd.Çvş.	11.718	9.059	1.294	0.378
Kd.Bçvş. - Kd.Çvş.	<b>20.819</b>	<b>8.639</b>	<b>2.410</b>	<b>0.040</b>
Asb.Çvş. - Kd.Çvş.	9.283	11.283	0.823	0.691

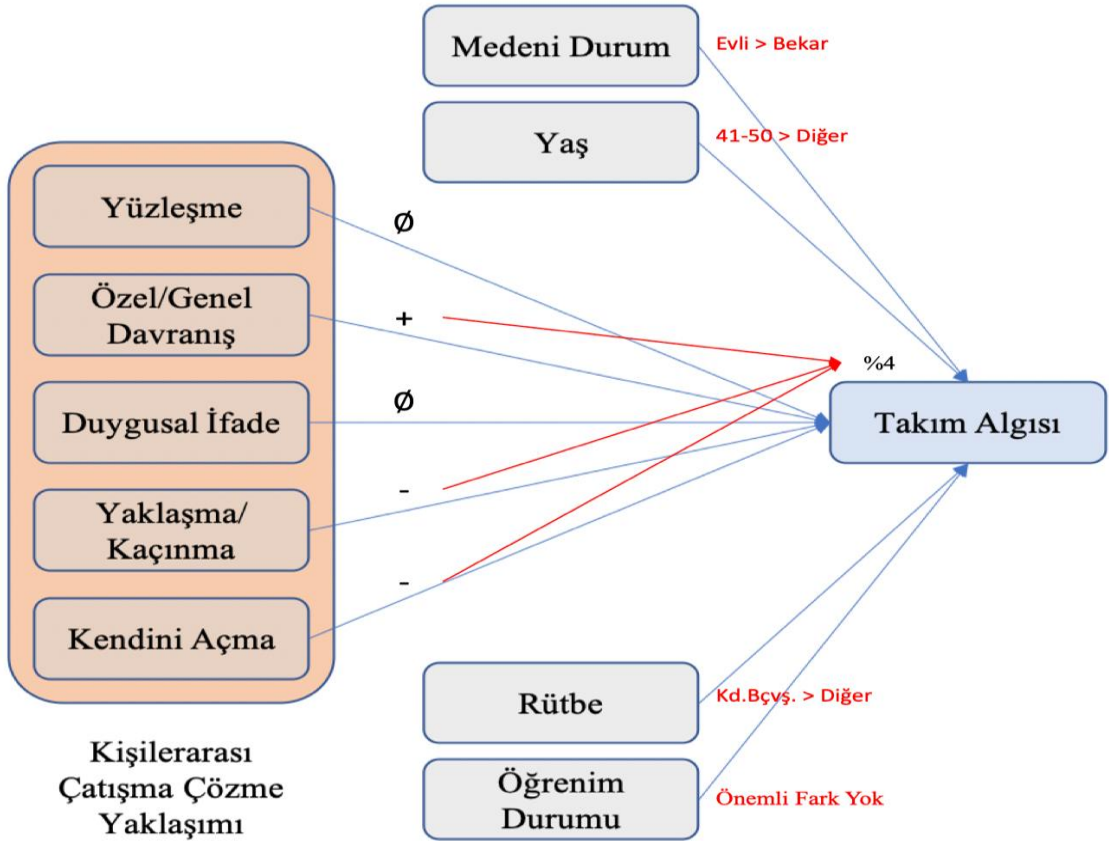
Tablo 5.17’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin rütbeleri Üçvş. ile Kd.Çvş. olanların takım algısı puanı ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $p = .05$ ). Buna göre Üçvş. rütbesinde olanların takım algısı puanlarının Kd.Çvş rütbesinde olanlarından daha yüksektir. Benzer şekilde rütbeleri Kd.Bçvş. ile Kd.Çvş. olanların takım algısı puanı ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $p = .04$ ). Buna göre Kd.Bçvş. rütbesinde olanların takım algısı puanlarının Kd.Çvş. rütbesinde olanlardan daha yüksektir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde  $H_{10}$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

### 6.1. Sonuçlar

Araştırma bulgularına göre, KAÇÇY ölçeği alt boyutları ile TAÖ arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon katsayıları hesaplanmış ve KAÇÇY ölçeğinin alt faktörlerinden olan özel/genel davranış ile takım algısı arasında pozitif (+) yönde, yaklaşma/kaçınma ile takım algısı arasında negatif (-) yönde ve kendini açma ile takım algısı arasında ise yine negatif (-) yönde bir ilişki bulunmuştur. Diğer alt faktörler olan yüzleşme ile duygusal ifade ile takım algısı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiş ve ilişkili alt faktörlerin takım algısı özelliğinin %4'ünü açıklama gücüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Evli uçak bakım teknisyenlerinin takım algısı özelliğinin bekarlara göre daha yüksek olduğu görülürken, öğrenim durumlarına göre değerlendirildiğinde aralarında önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Kd.Bçvş. rütbesindeki ve yaşı 41-50 aralığında olan uçak bakım teknisyenlerin takım algısı puanlarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuçlar model üzerinde Şekil 6.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 6.1. Araştırma Modeli ve Sonuçlar

Araştırmada elde edilen veriler ışığında; takım algısı ile pozitif yönlü ilişkisi bulunan KAÇÇYÖ alt boyutlarından olan “*Özel/Genel Davranış*”, bireylerin dahil oldukları ortamlardaki çatışma davranışları arasındaki fark olarak tanımlanmakta ve özel davranış sergileyen bireyler belli ortamlarda, genel davranış sergileyen bireyler ise her ortamda kendilerini rahat hissedebilmektedirler. Özel davranış sergileyenlerde takım içerisinde çekingenlik, kendini ifade edememe gibi davranışlar gözlemlenebilirken, genel davranış sergileyen bireylerin bir takım olma, takım ruhuna inanma, takım içi etkili iletişim ve aidiyet duygusunun yüksek olması daha mümkündür.

Takım algısı ile negatif yönlü ilişkisi bulunan “*Yaklaşma/Kaçınma*”; bireyin çatışmayı hoş görüp dahil olması veya olumsuz ve yıkıcı görüp yok sayması ile ilgilidir. Kültür burada en etkili unsurdur. Düşük bağlamli kültüre sahip bireyler çatışmayla yüzleşip çözüm ararken, yüksek bağlamli kültüre sahip bireyler çatışmayı yok sayıp kaçınma eğilimi gösterirler. Yaklaşma davranışı sergileyen bireylerin takım üyeleri ile çatıştıklarında konu ile yüzleşmek veya çatışma durumunu yönlendirmek gibi çatışmaya yönelik doğrudan bir aktif tutum içerisinde oldukları, kaçınma davranışı sergileyen bireylerde ise çatışmayı görmezden gelme, ortam veya konudan uzaklaşma eğilimi gözlemlenebilir.

Takım algısı ile negatif yönlü ilişkisi bulunan “*Kendini Açma*” alt boyutu da problem çözme isteğinin, korku ve savunma hisleri olmaksızın birbirlerinin bilgisine, tutumuna ve davranışına dair bilgiyi paylaştığı sürece etkin olacağını öngörmektedir. Kültürle bağlantılı olan kendini açma düşük bağlamli kültürlerde önemli yer tutarken, yüksek bağlamli kültürlerde bireyler genelde kendilerini gizlemektedir.

Aynı kurumda bir süreye kadar uzun süre iş görmenin takım algısı ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğuna dair çalışmalar mevcuttur. Söz konusu çalışmalar incelendiğinde 15-20 yıl arası iş görenlerin takım algısının diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Askerlik mesleğinde subay, astsubay veya uzman çavuş statülerindeki personelin ayrı ayrı rütbe ve yaşlarının birlikte ilerlemesi ve bu mesleğe giriş ve emeklilik şartları göz önüne alındığında ankete katılan kıdemli uçak bakım teknisyenlerinin takım algılarının yüksekliği diğer çalışmaları destekler niteliktedir.

Araştırma sonuçları ışığında, genel davranış sergileyen, çatışmadan kaçınmayan, kendini açabilen ve nispeten kıdemli evli bireylerin takım algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



## 6.2. Öneriler

Havacılıkta bakım hizmetleri, karmaşık ve zorlu bir süreçtir. Bakımın iletişim ve takım çalışmasına bağlı olan başarısı uçucu personel ve teçhizatın güvenliği ile ölçülebilir. Yapılan sivil kaynaklı çalışmalar gösteriyor ki meydana gelen havacılık kazalarının birçoğuna insan hataları sebep olmuştur. Bu hatalarında yaklaşık %12'lik bir kısmı ise bakım kaynaklıdır. Söz konusu insan hatalarından uçuş ekibi kaynaklı olanları azaltmak üzere onların iletişim, takım çalışması, karar verme, durumsal farkındalık, çatışma yönetimi, iş yükü ve stres yönetimi becerilerini geliştirmek üzere havacılık terminolojisinde CRM (Crew Resource Management) olarak yerini alan Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) eğitimleri üzerine durulmuştur. EKY eğitimi HvKK.lığı bünyesinde uçucu personele uçuş eğitimleri boyunca ve tazeleme eğitimi olarak her yıl verilmektedir. Bu eğitim son yıllarda uçak bakım teknisyenlerine de verilmektedir. Ancak günümüzde EKY'den esinlenerek geliştirilen sivil hava yollarının bakım hizmetleri veren birimlerinde iletişimi, etkinliği ve güvenliği arttırmak amacıyla Bakım Kaynak Yönetimi (BKY) eğitimlerine önem verilmektedir. Söz konusu eğitimin amacı insan faktöründen kaynaklanan ve insan, parça, teçhizat, zaman ve motivasyon üzerindeki kayıplara neden olan bakım hata ve ihlallerini azaltmaktır. İki eğitim birbirlerine benzer olsalar da hedefindeki iş görenler farklılık göstermektedir. Bu farklılıklardan en önemlisi uçuş ekipleri daha homojen yapıdalarken uçak bakım teknisyenleri gerek eğitim gerekse tecrübe bakımından büyük farklar gösterirler. Uçuş ekipleri pilot, seyrüsefer subayı ve uçuş teknisyeninden oluşmakta ve bu ekip kendilerine verilen görevi aynı ortam içerisinde eşzamanlı olarak icra etmekteyken, uçak bakım personeli komplike bir arızayı gidermek için farklı zaman dilimlerinde, farklı ortamlarda ve farklı ihtisaslara sahip personelle çalışmaktadır. Uçuş ekipleri iletişimlerini genellikle yüz yüze yapmaktayken bakım personeli zaman zaman bu şansa sahip olamamaktadır.

Ayrıca her ne kadar yönetici rolünde bulunan personele çatışma yönetimine dair eğitimler verilse de takımın diğer üyeleri bu eğitimi ya almamakta ya da sadece askeri öğrencilik dönemlerinde almaktadır.

Bu sebeple uçak bakım personeline EKY eğitimi yerine söz konusu personel için geliştirilmiş BKY eğitimlerinin verilmesi, James Reason'un İsviçre Peyniri Modeli, Dirty Dozen, SHELL Modeli ve PEAR Modeli gibi hata modelleri üzerinde daha fazla

durulması, personelin iletişim ve çatışma çözme becerilerinin geliştirilmesine yönelik önlemlerin alınmasının uçuş ve yer emniyetini arttıracakı ön görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akova, O., Akın G.** (2015). *Yöneltil ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri*. Özer, K.O., Hızıroğlu, M. ve Saldamlı, (Ed.). Çatışma Yönetimi. İstanbul: Adra Yayıncılık.
- Anderson, K.** (1999). *Resolving conflict sooner*. California: The Crossing Press.
- Arslan, C.** (2005). *Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, C.** (2010). Kişilerarası çatışma çözme ve problem çözme yaklaşımlarının yükleme karmaşıklığı açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14).
- Ataman, M.A.** (2017). SMS ICAO SHELL model. <http://www.aeroportist.com>, (Erişim Tarihi: 16.07.2017).
- Atiker, M.** (2006). Çatışma, Bilgi Raporu, *Konya Ticaret Odası Etüt – Araştırma Servisi*, 35 / 35.
- Aydın, M.** (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatibođlu Yayınları.
- Baltaş, A.** (1997). *Ekip Oluşturma ve Geliştirme El Kitabı*, İstanbul: Baltaş Eğitim Danışmanlık Merkezi.
- Başaran, İ. E.** (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını.
- Bateman, B., Wilson, F.C., Bingham, D.** (2002). Team effectiveness development of an audit questionnaire. *Journal of Management Development*, 21 (3),
- Bektaş, Ç.** (2008). *Yüksek Performanslı Takım Yapılandırma: Engeller ve Çözümler*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- Blanchard, K., Carev, D.** (1996). *Yüksek Performanslı Takım Kurma*, (Çev: Mehmet Özcan) İstanbul: Yönetim Merkezi Geliştirme Yayınları.
- Bodtker, A.M., Jameson, J.K.** (2001). Emotion in Conflict Formation and Its Transformation: Application to Organizational Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12(3)
- Brown, K.M.; Huettner, B.; James-Tanen, C.** (2007). *Managing Virtual Teams- Gettin the Most From Wikis, Blogs and other Collaborative Tools*. Texas: Wordware Publishing, Inc.

- Buchholz, S., Roth, T., & Hess, K. M.** (1987). *Creating the high performance team*. John Wiley & Sons Inc.
- Canary, D. J., Cunningham, E. M. ve Cody, M. J.** (1988). Goal Types, Gender, and Locus of Control in Managing Interpersonal Conflict, *Communication Research, Vol. 15(4)*
- Ceylan, S. D. (2006).** *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Takım Çalışmasına İlişkin Alguları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cohen, S. ve Diane B.** (1997). What makes teams work: Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite, *Journal of Management, (23)*.
- Cantekin, M., Bilada, Ü. ve Durmuş, G.** (2015). Havacılık etiği ve hava aracı bakım teknisyeni davranış kuralları üzerine bir değerlendirme. *III. Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi*. İzmir: Ege Üniversitesi.
- CASA.** (2014). *SMS 6, SMS for aviation-a practical guide, human factors*. Canberra: Safety Promotion.
- Ceylan, S.** (2010). *Eğitim kurumlarının öğretmen ve yöneticileri arasındaki çatışma alanları üzerine bir araştırma: Kütahya örneği*. Kütahya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cohen, J.** (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Lawrence Erlbaum Associates
- Corvette, B.A.B.** (2007). *Conflict management, a practical guide to developing negotiation strategies*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Çetin, C., Besim A., ve Vedat E.** (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta Yayın A.Ş.
- Çetingüç, M.** (2013). Dirty Dozen; İnsan Faktörlü Kaza Nedenlerinin Kara Listesi. <http://www.airkule.com>. (Erişim Tarihi:18.07.2017)
- Dengiz, M.** (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*. Ankara: Academy Plus Yayınevi.
- DHMİ.** (2011). *Havacılık terimleri sözlüğü*. Ankara: Pulat Basımevi.
- Donellon, A.** (1998). *Takım dili*. (Çev.O.Akınhay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Drury, G.C.** (2000). Human factors in aircraft maintenance. *State univ. of New York at buffalo dept. of industrial engineering, (26)*.

- Dupont, G.** (1997). The dirty dozen errors in maintenance. The 11th Symposium on Human Factors in Maintenance and Inspection: Human Error in Aviation Maintenance.
- Ensari, H.** (1999). *21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eppler, J.M., Sukowski O.** (2000), Managing Team Knowledge: Core Process, Tool And Enabling Factors, *European Management Journal* (18): Britain.
- Eren, E.** (1989). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Ergül, H.** (2009). Havacılık ortamlarında iletişim biçimleri. *Selçuk İletişim* 6(1).
- FAA.** (2004). *Crew resource management, advisory circular*.
- FAA.** (2011). *Aviation maintenance technician handbook, chapter 14, addendum/human factors*. Newcastle. Aviation Supplies & Academics, Inc.
- Fidan, H.** (2015). Havacılıkta dirty dozen kavramı. *UTED Dergi*, <http://uteddergi.com/tr>, (Erişim Tarihi:11.07.2017).
- Fidan, H.** (2016). İnsan faktörlerinde PEAR modeli. *UTED Dergi*, <http://uteddergi.com/tr>, (Erişim Tarihi:18.07.2017).
- Field, A.** (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage Publications Inc..
- Fiorino, F.** (2004). Eliminating the Dirty Dozen. *Aviation Week & Space Technology*, 161(8).
- Garson, G. D.** (2006). Topics in multivariate analysis. <http://www.statistical-associates.com>. (Erişim Tarihi:11.05.2019).
- George, D., & Mallery, P.** (2016). *IBM SPSS Statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Gerede, E.** (2007). “Önleyici Bakım Programlarının Tasarlanması Aracı Olarak Bakım Yönlendirme Kılavuzları”. *Mühendis ve Makina*, sayı 566, cilt 48.
- Gibson, J.L, Ivancevich J.M., Donnelly, J.H. ve Konopaske, R.** (2012), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition. McGraw-Hill.
- Gordon, T.** (1998). *E.L.E-Katılımcı Yönetimin Temeli*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gramopadhye, A.K. ve Drury, C.G.** (2000). Human Factors in Aviation Maintenance: How We Got to Where We are? *International Journal of Industrial Ergonomics* (3).

- Günel, N.** (2007). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Takım Algısı Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gürbüz, H. ve Cömert, E.** (2012). Bakım Planlama Faaliyetlerinde Tamsayı Doğrusal Programlama ve Bir Uygulama. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7).
- Güzelcik, E.** (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Holpp, L.** (1999). *Managing Teams*. Madison: McGraw-Hill Companies.
- Hüseyinoğlu, N.** (2011). *Takım Çalışması ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HvKK.** (2005). *Uçuş Emniyeti İnsan Faktörü Kitabı, 2'nci Ana Jet Üs K.lığı*, İzmir: Uçuş ve Yer Emniyet Okul Komutanlığı.
- ICAO.** (2012). *Safety Management Manual (SMM)*, Doc.9854 AN/474
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E.** (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı (11).
- Güler, İ.** (2001). "Ekip mi, Grup mu?", Kalder Forum, Nisan-Mayıs-Haziran
- Johnson, R.** (1999). *Kusursuz Takım Çalışması-İlk Adımı Doğru Atın.* (Çev.Fusun Doruker). İstanbul: Akdeniz Yayıncılık.
- Kara, N.** (2015). Savunma ve Havacılık Alanında Aditif İmalat Teknolojisinin Bakım ve Tamir Amaçlı Kullanımı. *Mühendis ve Makina*, sayı 672, cilt 57.
- Karip, E.** (2003). *Çatışma yönetimi.* (3.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Katzenbach, J., Smith, R. ve Douglas K.** (1998). *Takımların Bilgeliği*, (Çev.Nejat Muallimoğlu). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Karagülle, İ.** (2013). Genel havacılık. *Kokpit'ten bakış.* 5 (25)
- Kaynak, T.** (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Basım.
- Keçecioglu, T.** (2000). *Takım Oluşturmak*, İstanbul: Alfa Yayıncılık
- Kendiroğlu, Ç.** (2000). *Takım Çalışmasında Kişisel ve Kültürel Faktörler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T.** (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık

- Koparan, E.** (2005). *Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kraus, D.C. ve Gramopadhye A.K.** (2001). Effect of team training on aircraft maintenance technicians: computer-based training versus instructor-based training, *International Journal of Industrial Ergonomics*, (7-3).
- Larsen A.T.** (1996). “Değişim Sürecinin Rotasını Çizmek”, *İnsan Yönetimi*, Robert H. Rosen (Ed.), İstanbul: Mess
- Medea, A.** (2004). *Conflict unraveled, fixing problems at work and in families*. Chicago: Pivot Point Press
- MEB.** (2012). *Uçak bakım, insan ve çevre*. Ankara.
- Miller, F.P., Vandome, F.A. ve McBrewster, J.** (2011). *Maintenance resource management*. Saarbrücken: Alphascript Publishing.
- Noe, R.** (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Canan Çetin, (Ed.), İstanbul: Beta Yayıncılık
- Oakland, J.S.** (1993). *Total quality management: The road to improving performance*. Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd.
- Oyman, K.** (1998). *Havaalanı yönetim modeli ve işleyiş sistemleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E.** (1997). Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(1-2).
- Özkalp, E. Ve Kirel, Ç.** (2013). *Örgütsel davranış*. (6.Baskı). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım
- Pollard, C.W.** (1998). *Paylaşılan Bir Amaç Yaratmak* Robert H. Rosen, (Ed.), İnsan Yönetimi MESS, İstanbul.
- Pondy, L.R.** (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*. Vol:12(2)
- Rahim, M.A.** (2001). *Managing conflict in organization*. London: Quorum Books
- Reader, T.W., ve Cuthbertson B.H.** (2011). Teamwork and team training in the ICU: where do the similarities with aviation end? *Critical care*, 15 (313).

- Rhenman, E., Strömberg, L. ve Westerlund, G.** (1970). *Conflict and co-operation in business organization*. Bristol: John Wiley & Son
- Sabuncuoğlu, Z.** (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayınları
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M.** (1995). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Yayımevi
- Saldıraner, Y.** (1991). *Sivil havacılık faaliyetleri ve Türk sivil havacılık otoritesi için organizasyon yapısı önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Saraçyakupoğlu, T.** (2016). Türkiye’de havacılık endüstrisinde bakım teknisyeni yetiştirme patikası. *Mühendis ve Makina*, 57 (678), 60-64.
- SHGM.** (2012a). *Emniyet yönetim sistemi, temel esaslar*. Havaalanları Daire Başkanlığı
- SHGM.** (2012b). *Sivil havacılık genel müdürlüğü stratejik planı*. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- SHGM.** (2014). *Balon pilotluğu ders kitabı*. Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı.
- SHGM.** (2015). *Faaliyet raporu 2015*. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- Sian, B., Robertson, M. ve Watson, J.** (1998) *Maintenance resource management handbook*, Federal Aviation Administration
- Straub, J., (2002).** *Takım Kurma ve Yönetme*, (Çev.Savaş Şenel). İstanbul: Hayat Yayınları
- Şahin, A., Örselli, E.** (2010). Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri Bir Anket Uygulaması. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19).
- Şimşek M. Ş.** (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Güney Ofset
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S.** (2013). *Using multivariate statistics*. Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Taylor, J.C., ve Christensen, T.D.** (1998) *Airline maintenance resource management. Improving Communication*. Warrendale: SAE Publication.
- Thompson, L.L.** (2011). *Making The Team*. New Jersey: Pearson Yayınları.
- Terzioğlu, M.** (2005). *Uçak kazalarının nedeni olarak insan hatalarını azaltmada ekip kaynak yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tokat, B.** (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:1



- Topaloğlu, C.** (2005). Otel İşletmelerinde Örgüt İçi Çatışmaların Oluşum Süreci ve Örgütsel Performans İlişkisi. *Akademik Fener*. Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(4).
- Ünlü, S., Özcihan, T., Özbaş, Z. ve Bakiner, A.** (2014). Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Bir Tasarım Mühendisliği Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı:31
- Verma, V.K.** (1998). Conflict management. J.Pinto. (Ed.), *Project management handbook*. San Francisco: Jossey-Bass
- Yatkın, A.** (2008). İnsan kaynağının değeri ve ücretlendirilmesi. S. Yılmaz. (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Lisans.
- Yedievli, S., Ersen, C.** (1997). Takım Çalışması Sistematiđi. *Önce Kalite Dergisi*, Kış, 1997.
- Yılmaz, H.**, (1999). *İşletmelerde Takım Çalışması Yolu ile Motivasyon, Standart Dergisi, TSE*
- Yüksek, M., Demirtaş, Ö., Kurt, M., Akay, D.** (2006). Havacılık kazalarında insan faktörü. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 5 (1).
- Zehir, C., Özşahin, M.** (2011) Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2)
- <https://www.hvkk.tsk.tr>** *Günümüz hava kuvvetleri* (Erişim Tarihi: 05.02.2017)
- <http://www.iaopa.eu/>** *What is general aviation* (Erişim Tarihi: 30.05.2017)
- <http://www.tdk.gov.tr>** (Erişim Tarihi: 05.02.2017)
- <http://www.tuik.gov.tr>** *Havayolu istatistikleri* (Erişim Tarihi: 04.03.2019)
- <https://www.faa.gov>** Human Factors Maintenance (Erişim Tarihi: 04.06.2019)

## EK-1 - ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, Uçak Bakım Teknisyenlerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarının Takım Algısına Etkisi başlıklı bir araştırma çalışması olup uçak bakım birimlerinde görev yapan teknisyenlerin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarının takım algısına etkisini belirleme amacını taşımaktadır. Çalışma, Doç.Dr. Gülsen Serap ÇEKEROL ve Yüksek Lisans Tez Öğrencisi Emre AYDIN tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile uçak bakım teknisyenlerin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları ile takım algısı düzeyleri arasında ilişkinin olup olmadığı ve kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarının takım algısı düzeyine etkisinin kişisel özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, anket yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsmınızı yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- Anketi cevaplama süresi 10 ile 20 dakika arasında sürecektir.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Anadolu Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik bölümünden Emre AYDIN'a ( mail/tel) yöneltebilirsiniz.

**Araştırmacı Adı:** Emre AYDIN

**Adres:** Ertuğrulgazi Mh.Türelı Sk.  
Selin Apt. No:12/5 Eskişehir

**İş Tel:**

**Cep Tel:** 0 (533) 300 65 29

**mail:** [emreydin160@anadolu.edu.tr](mailto:emreydin160@anadolu.edu.tr)

**Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.**

Katılımcı Ad ve Soyadı:

İmza:

Tarih:

## DEMOGRAFİK SORULAR

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">1. Cinsiyetiniz?</th> </tr> <tr> <td> <input type="checkbox"/> Kadın <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>                  Erkek             </td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">2. Medeni Durumunuz?</th> </tr> <tr> <td> <input type="checkbox"/> Evli <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>                  Bekar             </td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">3. Yaşınız</th> </tr> <tr> <td> <input type="checkbox"/> 21-30  <input type="checkbox"/> 31-40  <input type="checkbox"/> 41-50  <input type="checkbox"/> 51 ve Yukarısı             </td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">4. Eğitim Durumunuz?</th> </tr> <tr> <td> <input type="checkbox"/> İlköğretim  <input type="checkbox"/> Lise  <input type="checkbox"/> Üniversite  <input type="checkbox"/> Lisans üstü             </td> </tr> </table>	1. Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Kadın <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span> Erkek	2. Medeni Durumunuz?	<input type="checkbox"/> Evli <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span> Bekar	3. Yaşınız	<input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 ve Yukarısı	4. Eğitim Durumunuz?	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Lisans üstü	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">5. Rütbeniz</th> </tr> <tr> <td> <input type="checkbox"/> Asb.Çvş.  <input type="checkbox"/> Kd.Çvş.  <input type="checkbox"/> Üçvş.  <input type="checkbox"/> Kd.Üçvş.  <input type="checkbox"/> Bçvş.  <input type="checkbox"/> Kd.Bçvş.             </td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">6. 1'inci Ana Jet Üs K.lığındaki Hizmet Yılıınız</th> </tr> <tr> <td> <input type="checkbox"/> 1 – 3 Yıl  <input type="checkbox"/> 4 – 6 Yıl  <input type="checkbox"/> 7 Yıl ve Yukarısı             </td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">7. İhtisasınız?</th> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table>	5. Rütbeniz	<input type="checkbox"/> Asb.Çvş. <input type="checkbox"/> Kd.Çvş. <input type="checkbox"/> Üçvş. <input type="checkbox"/> Kd.Üçvş. <input type="checkbox"/> Bçvş. <input type="checkbox"/> Kd.Bçvş.	6. 1'inci Ana Jet Üs K.lığındaki Hizmet Yılıınız	<input type="checkbox"/> 1 – 3 Yıl <input type="checkbox"/> 4 – 6 Yıl <input type="checkbox"/> 7 Yıl ve Yukarısı	7. İhtisasınız?	
1. Cinsiyetiniz?															
<input type="checkbox"/> Kadın <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span> Erkek															
2. Medeni Durumunuz?															
<input type="checkbox"/> Evli <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span> Bekar															
3. Yaşınız															
<input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 ve Yukarısı															
4. Eğitim Durumunuz?															
<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Lisans üstü															
5. Rütbeniz															
<input type="checkbox"/> Asb.Çvş. <input type="checkbox"/> Kd.Çvş. <input type="checkbox"/> Üçvş. <input type="checkbox"/> Kd.Üçvş. <input type="checkbox"/> Bçvş. <input type="checkbox"/> Kd.Bçvş.															
6. 1'inci Ana Jet Üs K.lığındaki Hizmet Yılıınız															
<input type="checkbox"/> 1 – 3 Yıl <input type="checkbox"/> 4 – 6 Yıl <input type="checkbox"/> 7 Yıl ve Yukarısı															
7. İhtisasınız?															

## KİŞİLERARASI ÇATIŞMA ÇÖZME YAKLAŞIMLARI ÖLÇEĞİ

	1	2	3	4	5	6	7
(1) Kesinlikle <b><u>Katılmıyorum</u></b>							
(2) <b><u>Katılmıyorum</u></b>							
(3) Biraz <b><u>Katılmıyorum</u></b>							
(4) Kararsızım							
(5) Biraz Katılıyorum							
(6) Katılıyorum							
(7) Kesinlikle Katılıyorum							
1. Bir kimse ile telefonda tartışmak benim için, yüz yüze tartışmaktan daha rahattır							
2. Ailemden birisi ile tartışmamı, komşular duysalardı utanırdım							
3. Tartışma sırasında, benim ne düşündüğümü diğer kişilerin bilmesine izin vermemeye çalışırım.							
4. Bir tartışmayı çözmek için harekete geçmeden önce, tartışmanın kendi kendine hallolup olmayacağını görmek için beklerim							
5. Bir tartışma sırasında duyguları ifade etmek bir zaman kayıbdır							
6. Tartışmalardan nefret ederim.							
7. Kendisi ile aynı fikirde olmadığımı rahatça söyleyebileceğim pek fazla insan yoktur							
8. Bir kimse ile tartışırken, yüz yüze oturmaktan çok yan yana							

oturmayı daha rahat bulurum.							
9. Duyguları ortaya koymak, sadece çatışmaları daha kötü hale getirir.							
10. Bir tartışmada, kendi bakış açımı mümkün olduğu kadar az açığa vurmaya çalışırım.							
11. Toplum içinde tartışan diğer insanları gördüğümde rahatsız olurum.							
12. Komşularım çok fazla gürültü yaparlarsa, komşularıyla kendim konuşmaktansa, polisi aramayı tercih ederim.							
13. Tartıştığım insan, beni inançlarım ve düşüncelerim hakkında konuşmaya zorladığı zaman sinirlenirim.							
14. Sinirliysem, bu kontrolü kaybettiğim içindir.							
15. Arkadaşlarımla nadiren tartışırım.							
16. Bir lokantada tartışma yapmaktan rahatsız olmam.							
17. Bir tartışmada, kendimle ilgili tartışılmayacak pek çok şey vardır.							
18. Tartışmalar eğlenceli olabilir.							
19. Tartışmada duygularınızı göstermek, güçsüzlüğün işaretidir.							
20. İnsanlarla anlaşmazlık noktalarımı, onlara yazı yazarak ifade etmektense, onlarla doğrudan konuşarak ifade etmeyi tercih ederim.							
21. Halka açık bir yerde bir tartışma içerisine girmekten çekinmem.							
22. Bir arkadaşımın bana borcu olursa, borcunu ödemesini doğrudan kendisine söyleyerek isterim.							
23. Tartışmalardan kaçınırım.							
24. Birisi ile tartışma yaptığımda, etrafta diğerlerinin olup olmadığına dikkat etmem.							
25. Bir tartışma sırasında, tartıştığım insanlarla göz göze gelmekten hoşlanmam.							
26. Benim bulunduğum yerde diğer kişilerin birbirleriyle tartışmasından hoşlanmam.							
27. Diğer kişilerin duygularını ifade etmesi, beni rahatsız eder.							
28. Bir tartışma sırasında diğer insanların kişisel inanç ya da düşüncelerini açıklaması beni rahatsız eder.							
29. Bir arkadaşım beni üzerse, bunu beni üzen arkadaşımın çok, başka bir arkadaşımın tartışmayı tercih ederim.							
30. Tartıştığım konu hakkında bilgisi olması gerekenlerin dışında hiç kimsenin yanımda bulunmasını istemem.							
31. Bir insanın neden üzgün olduğunu sormak yerine bunu tahmin etmeyi tercih ederim.							
32. Bana sorulmadığı sürece, fikrimi nadiren kendiliğimden							

açıklarım.							
33. Çatışma durumlarında tarafsızımdır.							
34. Tartışma sırasında, görüşlerimi açıkça belirtirim.							
35. Halka açık yerlerde tartışmaktan çekinirim.							
36. Bir tartışmada, ilgilerimi ve ihtiyaçlarımı ifade etmede rahatımdır.							
37. Bir tartışmada duygularımı saklarım.							
38. Bir arkadaşımın yaptığı bir şeyden dolayı üzülürsem, onunla hemen bunu tartışırım.							
39. Bir tartışmada diğer kişilerin düşünceleri ve inançları hakkındaki her şeyi bilmek isterim.							
40. Başkalarının, benimle tartışma başlatmasını pek önemsemem.							
41. Bir tartışmada diğer kişiler, bana düşüncelerimi ve fikirlerimi sorduğunda memnun olurum.							
42. Tartışma sırasında insanlar duygularımı göstermeye başladığında kaçmak isterim.							
43. Bir insanla çatıştığımda, sorunu ona karşı daha nazik olarak çözmeye çalışırım.							
44. Çatışma durumunda diğerleri kim olursa olsun düşüncelerimi ifade etmede kendimi rahat hissederim							
45. Diğer kişilerin tartıştığı bir çatışma ortamında bulunmak benim canımı sıkmaz.							
46. Diğer kişilerin fikirlerine karşı çıkmaktan hoşlanırım.							
47. Bana göre, duyguları açıklamak, tartışmaları çözümenin önemli bir bölümüdür.							
48. Tartışmaları, yüz yüze tartışarak çözmeyi tercih ederim.							
49. Bir kişi, diğer kişiler etrafta olduğu için benimle bir anlaşmazlığı tartışmayı reddettiğinde sinirlenirim.							
50. Duygularını kolayca ifade eden insanlardan çekinirim.							
51. Diğer bir arkadaşın bulunduğu bir yerde başka bir arkadaşla tartışmaktan rahatsız olurum.							
52. Sık sık tartışmalar başlatırım.							
53. Eğer bir iş arkadaşım, benim yaptığım bir işe karışır, durumu patrona anlatmaktansa bunu doğrudan kendisine söylemeyi tercih ederim.							
54. Bir tartışmada, duygularımı açıkça ifade ederim.							
55. Çatışmaları ilginç bulurum.							
56. İnsanların, bir münakaşa sırasında, duygularımı anlatmamı istemesinden hoşlanmam.							
57. Bir aile üyesinin, ne düşündüğümü ben söylemeden bilmesini umarım.							
58. Bir tartışmada, duygular dahil her şey açık olmalı.							

59. Toplum içinde tartışırken özel bir yerde tartıştığım kadar rahat olurum							
60. Birisinin, bana kızgın olduğu halde konuyu benimle tartışmak istemediğini öğrenince üzülürüm.							
61. Satın aldığım bir şey defolu olduğunda, onu geri veririm.							
62. Duyguları açık bir şekilde ifade etmek gücü gösterir.							
63. Eğer bir arkadaş, yapmış olduğumuz bir tartışmayı, diğer insanlara söylerse bunu önemsemem.							
64. Diğer insanlar, duygularımı ifade etmede cesaretimi kırdığında hayal kırıklığına uğramış hissederim.							
65. Bir tartışma sırasında genellikle sessiz kalırım.							
66. Tartışmalar, benim canımı sıkmaz							
67. Arkadaşımla bir tartışmadan sonra, çatışma çözülmüş olsa bile, tekrar arkadaşımı görmek beni rahatsız eder							
68. İnsanlar kendi duygularını açıkladığında tartışma daha kolay çözülebilir.							
69. Çatışmalar ilişkileri ilginç hale getirir.							
70. Bulduğum yerde yabancıların tartışmalarını önemsemem.							
71. Diğer insanların fikirlerime meydan okumalarından hoşlanırım.							
72. Bir tartışma sırasında, diğer insanlar kendi duygularını ifade ettiğinde, kendimi rahat hissederim.							
73. Çatışmadan kaçınırım.							
74. Toplum içinde tartışırım.							
75. Bir tartışmadan sonra çok üzülürüm.							

### TAKIM ALGISI ÖLÇEĞİ

### BAĞLILIK VE İŞBİRLİĞİ

(1) Daima					
(2) Genellikle					
(3) Bazen					
(4) Nadiren					
(5) Asla	1	2	3	4	5
76. Her birimiz, ulaşılmaya çalışılan amaçlardan haberdarız.					
77. Her birimiz, daha iyi performans göstermeye kararlıyız.					
78. Her birimiz, görevimizi olabildiğince yüksek bir standartta yapmaya çalışırız.					
79. Her iş için, gerektiği kadar zaman ayrılır.					
80. Bir sorunla karşılaşıldığında, her birimiz sorun çözülmüncüye kadar çaba gösteririz.					

81. Her birimiz, yaptığımız işin önemine inanırız.					
82. Her birimiz, bölümümüzün başarısı için kişisel özveride bulunuruz.					
83. Her birimiz, engellere rağmen iş başarma yeteneğimiz olduğuna inanırız.					
84. Gereksinim duyulduğunda, bölümdeki arkadaşlardan kolayca yardım sağlanabilir.					
85. Her birimizin başarılı olması için herkes elinden geleni yapar.					
86. Birimizin kişisel bir problemi olduğunda, diğer üyeler çözüm için yardımcı olurlar.					
87. Birimiz işimizi tamamlayamamışsak, diğer üyeler işin bitirilmesine yardımcı olur.					
88. Yeni bilgi ve beceriler edinilirken üyeler birbirlerini destekler.					
89. Her birimiz, çalışmalarımızda sorumluluk bilinciyle davranırız.					

### ETKİLEŞİM VE DAYANIŞMA

(1) Daima					
(2) Genellikle					
(3) Bazen					
(4) Nadiren					
(5) Asla	1	2	3	4	5
90. Hiç kimse kişisel duygularını işine karıştırmaz.					
91. Hiçbirimiz, başka bir üyemiz hakkında dedikodu yapmayız.					
92. Birimizi utandırabilecek bir konu başkalarına söylenmez.					
93. Hiçbirimiz, başkasının yaptığı işi kendimize mal etmeyiz.					
94. Hiçbirimiz yanlış bir iş için mazeret bulmaya çalışmayız.					
95. Üyelerimiz, bilmedikleri şeyleri diğerlerine söylemekten kaçınmazlar.					
96. Üyelerimiz, bilgilerini birbirlerinden gizlemezler.					
97. Bir üyemiz kötü bir haber verdiğinde kendisine hücum edilmez.					

### GELİŞME VE İŞ DOYUMU

(1) Daima					
(2) Genellikle					
(3) Bazen					
(4) Nadiren					
(5) Asla	1	2	3	4	5
98. Anlaşmazlıklar büyümeden çözülür.					
99. Üyelerimiz, görevlerini yapmaktan mutluluk duyarlar.					
100. Kaliteyi artırmak için iş çözümlenmeleri yapılır.					

<b>101.</b> Her birimizin performans düzeyi bilinir.					
<b>102.</b> Kurumumuzun genel başarısına bölümümüzün katkıda bulunduğu inanılır.					
<b>103.</b> Her birimizin performansı takdir edilir.					
<b>104.</b> Üyelerimizden gelen her türlü öneri değerlendirilir ve sonuçlandırılır.					
<b>105.</b> Üyelerimiz, ortak problemleri kendi içlerinde tutmaya özen gösterirler.					
<b>106.</b> Bir üyemiz sözünü tutmadığında, geçerli bir mazereti olduğuna inanılır.					
<b>107.</b> Üyelerimiz, herhangi bir sorunuza doğru yanıt verirler.					