

**ÖRGÜTLERİN BAŞARISINI ARTTIRMA  
ARACI OLARAK GRUPLAR VE  
1NCİ HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ'NDE  
PROJE GRUBU  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Can Erel**

Eskişehir, 1996

T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERİN BAŞARISINI ARTTIRMA ARACI OLARAK  
GRUPLAR  
VE  
1NCİ HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ'NDE  
PROJE GRUBU

(Yüksek Lisans Tezi)

Can Erel

Danışman :

Prof. Dr. Şan Öz-Alp

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Eskişehir  
Ocak 1996

## ÖZET

İnsanın belli bir amaç için başkalarıyla işbirliğine girerek gruplaşma çabaları tarihinin ilk aşamalarında sadece içgüdüsel olarak başlamış, zamanla gelişmiş, belirli özellik, yapı ve kurallara dayandırılmıştır. Grup ve grup davranışının yönetim ve örgütlenme ile yakın ilişkisi de sürekli olarak dikkat çekmiş ve pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Günümüzün çağdaş örgütlerinde grubun önemi daha da fazla artmıştır.

Bu çalışmada, Türk havacılığının önder kuruluşlarından biri olan İnci Hava İkmal Bakım Merkezi örgütündeki grupların değerlendirilmesi ve örgütsel başarıyı arttırabilecek grup modelinin oluşturulması amaçlanmıştır. Bu amaçla, kaynak tarama, gözlem ve görüşme yöntemleri bir arada kullanılmıştır.

Örnek olarak seçilen proje grubu ile ilgili değerlendirmeler ve grup modeli ile ilgili teklifler grup işleyişi ve proje grubu örgütlenme teorilerinin alt başlıklarında yapılmıştır.

Bu çalışma, sürekli olarak yüksek teknolojilerle çalışan ve bu teknolojilerin gerektirdiği çok farklı uzmanlıklara ihtiyaç duyan havacılık kuruluşları açısından önem taşımaktadır.

## *ABSTRACT*

The human effort to cooperate with others in constituting social groups has in the beginning, begun with an intuitive basis and has been based upon certain peculiarities, structures and regulations along time. The intimate interrelationship among group behavior, management and organization has received a vast amount of attention and likewise has been the subject matter of many researches. In contemporary organizations the significance of the group concept occupies even a more important place.

In this study, the primary objective is to evaluate the groups involved in one of the leading organizations of the Turkish Aviation, namely 1st Air Supply and Maintenance Center and to figure out a group model which would contribute to a rather successful organizational outcome. In this respect, literature surveys, observations and interviews have been used inextricably intertwined.

Evaluations related to the selected sample project group and proposals concerning the group model have been ramified in group functioning and project group organizational theories.

This present study plays a highly important determining role in aviation associations that use the high technology which necessitates very diverse expertise.

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER .....	V
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM GRUPLAR

GRUP TANIMI .....	4
GRUPLA İLGİLİ KAVRAMLAR .....	5
Statü .....	5
Rol .....	6
Norm .....	7
Değerler .....	8
Uyum .....	8

### İKİNCİ BÖLÜM GRUP DİNAMİKLERİ

GRUP ÇEŞİTLERİ .....	9
Toplumsal Grup Çeşitleri .....	9
Örgütsel Grup Çeşitleri .....	10
GRUP OLUŞUMU .....	12
Grup Oluşumunun Örgütsel Nedenleri .....	12
Grup Oluşumunun Bireysel Nedenleri .....	13
GRUP GELİŞİMİ .....	14
GRUP DİNAMİKLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	15
Grubun Bileşimi .....	15
Grubun Büyüklüğü .....	15
Grup Normları .....	16
Grup Bağlılığı .....	16

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM GRUPLARIN İŞLEYİŞİ

ÖNDERLİK .....	19
GÜDÜLEME .....	20
İLETİŞİM .....	21
ÇATIŞMA .....	22
GRUPLA KARAR ALMA .....	24

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM PROJE GRUPLARI

PROJENİN ÖZELLİKLERİ .....	25
KLASİK İŞLEVSEL PROJE GRUBU ÖRGÜTLENMESİ .....	26
KLASİK YALIN PROJE GRUBU ÖRGÜTLENMESİ .....	27
MATRİKS PROJE GRUBU ÖRGÜTLENMESİ .....	28

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**GRUPLAR SİSTEMİ OLARAK**  
**1NCİ HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ**

TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ.....	31
Türk Hava Kuvvetleri .....	32
LOJİSTİK SİSTEM .....	33
Hava Lojistik Komutanlığı.....	34
Lojistik Yönetim İşlevinin Silah Sistem Sorumluluğu .....	34
Lojistiğin Bakım İşlevi.....	35
1NCİ HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ KOMUTANLIĞI .....	37
1nci HİBM’nde Emir-Komuta Grupları .....	38
1nci HİBM’nde Görev Grupları.....	42

**ALTINCI BÖLÜM**  
**1NCİ HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ’NDE**  
**PEACE ONYX-II PROJE GRUBU**

PEACE ONYX-II OFF-SET PROJESİ .....	54
PEACE ONYX-II OFF-SET PROJE GRUBU .....	57
PEACE ONYX-II OFF-SET PROJE GRUBUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ ...	59
Grup İşleyişinin Değerlendirilmesi .....	59
Grup Örgütlenmesinin Değerlendirilmesi.....	65
Diğer Etkenler .....	66

**YEDİNCİ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL BAŞARIYI ARTTIRACAK**  
**PROJE GRUBU MODELİ**

PROJE GRUBUNUN FAALİYET GÖSTERECEĞİ ORTAM .....	67
PEACE ONYX-II PROGRAMI.....	69
GÜÇ 2000 PROGRAMINDA BİR PROJE GRUBU.....	72
SONUÇ .....	74
Bireysel Faktörlerle İlgili Öneriler .....	75
Grup Dinamikleriyle İlgili Öneriler.....	75
Grup Süreçleriyle İlgili Öneriler .....	77
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR .....</b>	<b>i</b>

## ŞEKİLLER

ŞEKİL 1.1. Rol Davranışının Oluşumu ve Etkileri.....	6
ŞEKİL 2.1. Örgütte Grup Dinamiklerinin Yeri.....	9
ŞEKİL 2.2. Örgütlerde Grup ve Alt Grup Çeşitleri.....	11
ŞEKİL 2.3. Grup Oluşum Süreci.....	13
ŞEKİL 2.4. Grup Gelişim Süreci.....	14
ŞEKİL 3.1. Grubun İşleyişi.....	18
ŞEKİL 3.2. Güdüleme Süreci.....	20
ŞEKİL 3.3. İletişim Süreci .....	21
ŞEKİL 3.4. Çatışma Süreci .....	23
ŞEKİL 4.1. Klasik İşlevsel Proje Grubu Örgütlenmesi .....	26
ŞEKİL 4.2. Yalın Proje Grubu Örgütlenmesi .....	27
ŞEKİL 4.3. Matriks Proje Grubu Örgütlenmesi.....	29
ŞEKİL 5.1. Türk Silahlı Kuvvetleri Örgütü.....	31
ŞEKİL 5.2. Hava Kuvvetleri Örgütü .....	32
ŞEKİL 5.3. Hava Lojistik Komutanlığı .....	34
ŞEKİL 5.4. İnci Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı.....	38
ŞEKİL 5.5. Kalite Güvence Başkanlığı .....	39
ŞEKİL 5.6. Teknik Yönetim Başkanlığı.....	40
ŞEKİL 5.7. Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanlığı.....	40
ŞEKİL 5.8. Üretim Grup Komutanlığı .....	41
ŞEKİL 5.9. Jet Revizyon Müdürlüğü .....	41
ŞEKİL 6.1. PO-II Off-set Proje Grubu Örgütlenmesi .....	56
ŞEKİL 7.1. Program/Proje Sınıflaması.....	69
ŞEKİL 7.2. Güç 2000 Program Grubu Örgütlenmesi.....	70
ŞEKİL 7.3. Güç 2000 Proje Grubu Örgütlenmesi Modeli .....	72

## GİRİŞ

İnsanın belli bir amaç için başkalarıyla işbirliğine girmesi çabaları tarihinin ilk aşamalarında başlamaktadır. Başlangıçta sadece insanın içgüdülerine dayalı olarak ortaya çıkan ve onun temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılamaya yönelik gruplaşma çabaları zamanla gelişmiş ve belirli özellik, yapı ve kurallara dayandırılır olmuştur. Grup ve grup davranışının yönetim ve örgütlenme ile yakın ilişkisi sürekli olarak dikkat çekmiş ve pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Her faaliyetin insana odaklandığı ve rekabetin kaynağını bilginin oluşturduğu günümüzde grubun önemi daha da fazla artmıştır.

Bu çalışmada, Türk havacılığının önder kuruluşlarından biri olan İnci Hava İkmal Bakım Merkezi örgütündeki grupların değerlendirilmesi ve örgütsel başarıyı arttırabilecek grup modelinin oluşturulması amaçlanmıştır. Bu amaçla, İnci Hava İkmal Bakım Merkezi örgütünün grupsal boyutu incelenmiş, bu boyutta yer alan bir teknik proje grubu örnek olarak seçilmiş, değerlendirilmiş ve değerlendirme sonucu elde edilen bulgulara göre grup modeli oluşturulmuştur.

Araştırmada kaynak tarama, gözlem ve görüşme yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Kaynak taramasında yerli ve yabancı bilimsel yayınlar, ders notları, İnci Hava İkmal Bakım Merkezi ile ilgili yasa, yönerge ve resmi yazılardan faydalanılmıştır. Gözlemler, standart bir gözlem aracı kullanılmadan, incelenen grubun bir üyesi olarak doğrudan olaya katılarak Ağustos-Aralık 1995 tarihleri arasında yapılmıştır. Görüşmeler ise konuyla ilgili kişilerle ve planlanmadan yapılmıştır. Katılımlı gözleme etkisi dikkate alınarak görüşmeler sırasında görüşme kaydı alınmamış, ancak görüşme sonrasında sonuçlar kaydedilmiştir.

Yedi bölümden oluşan bu çalışmanın ilk dört bölümü grup işleyişi ve proje grubu örgütlenmesi ile ilgili teoriyi içermektedir.

Birinci bölümde, grup tanımlanmış, önemi ve özellikleri açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca grup ile yakın ilişkili bazı kavramlar da değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde, örgütte grup dinamiklerinin yeri belirlenerek grup çeşitleri, grup oluşumu, grup gelişimi ve grup dinamiklerini etkileyen faktörler incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise bireysel faktörler, grup dinamikleri ve grup süreçleri etkisinde oluşan grup işleyişi belirlenerek grup süreçleri incelenmiştir.

Teori bölümlerinin sonuncusu olan dördüncü bölümde, proje ve proje grubu değerlendirilmiş, proje grubu örgütlenme çeşitleri incelenmiştir.



Beşinci bölümde, Türk Silahlı Kuvvetleri ve lojistik sistem içindeki yeri değerlendirilen İnci Hava İkmal Bakım Merkezi örgütünün grupsal boyutu incelenmiştir.

Altıncı bölümde, İnci Hava İkmal Bakım Merkezi'nin gelişmesinde önemli bir paya sahip olan bir teknik projeye, F-16 uçaklarında kullanılan F110 serisi motorların fabrika seviyesi bakım kabiliyetinin yurtiçinde kazanılması projesine ait proje grubu örnek olarak seçilerek incelenmiştir. Bu bölümde, grup işleyişi ve proje grubu örgütlenme teorilerinin yardımıyla bu grubun değerlendirilmesi de yapılmıştır.

Yedinci ve son bölümde ise seçilen örnek proje için proje grubu modeli oluşturulmuş, grup işleyişi ve proje grubu örgütlenme teorilerinin yardımıyla örgütsel başarıyı arttıracak öneriler belirlenmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GRUPLAR

İnsan, gücünü başkalarıyla birleştirmesi halinde temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını daha etkin karşılayacağını içgüdülerine dayalı olarak hissetmiş ve kurduğu küçük gruplardan oluşan ilkel topluluklarda yaşamaya başlamıştır. İnsanın yalnızca hayatta kalabilmek endişesiyle kurduğu küçük toplumsal gruplar içinde yaşamaya başkalarıyla etkileşimini sağlayarak ait olma ve kabul görme gibi temel sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamıştır.

Belli yapı ve ilişkilere sahip gruplaşmalarla devam eden bu süreç içinde gelişen birey son olarak ekonomik sonuçlar alabilmek için verimini ve refah düzeyini yükseltme çabalarına ağırlık vermeye başlamış ve grup ekonomisini oluşturmuştur<sup>1</sup>. Böylece gruplar, örgütler ve toplumların oluşturduğu grup sistemleri oluşmaya başlamıştır. Bu sistemlerde gruplar birbirlerinin dereceleri şeklinde beliren iç-içe gruplaşmalarla oluşur ve her biri grup özelliklerine sahiptir. Örneğin, amaç, yapı ve işleyişlerine göre farklı şekillerde (işletme, kurum, kuruluş) tanımlanan örgütler sahip oldukları amaç ve yapılar nedeniyle kendini oluşturan insani ve maddi temel öğeler arasında çeşitli ilişkilere sahip büyük işbirliği sistemleri olarak kabul edilir. Bu nedenle, her örgüt teknik ilişkilerin yer aldığı bir mekanizma olarak sahip olduğu teknik niteliklerin yanında psikolojik ve sosyal ilişkilerin oluşturduğu psikososyal birer varlıklardır.

Bugün artık, çağdaş toplum denildiğinde akla örgütlü toplumlar gelmektedir. Bu toplumlar büyük, güçlü ve karmaşık örgütler sisteminden oluşmaktadır. Örgütlerin işleyiş ve yönetim faaliyetleri ise birer grup faaliyetidir. Örgütlerde grup faaliyetlerindeki dinamikler bireysel faaliyetleri, bireysel nitelikler de grup dinamiklerini etkilemektedir. Bu nedenle, yöneticiler örgüt yapısı ve işleyişini grup sistematığı içinde anlamaları oranında etkinliklerini geliştirebilir ve örgütsel başarıya katkıda bulunabilirler.

Grup dinamiklerinin yönetim etkinliği veya çalışma verimliliğinin artırılmasında kullanılmasının ilk örneği iki yüzyıl öncesinde görülmektedir<sup>2</sup>. Bu örnek, grup içinde bireyin tanınma gereksinimi ve bireylerarası teşviğin örgütsel başarı için kullanılmasyla ilgilidir. İngiliz tekstil fabrikalarında Owen tarafından uygulanan bu basit yöntem, fabrikanın ortalama üretim düzeyinde üretim gerçekleştiren makinalara yeşil, bu düzeyin altında kalan makinalara sarı, üzerindeki makinalara da kırmızı

<sup>1</sup> Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi* (İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası, 1978), s.170.

<sup>2</sup> W. Jack Duncan, *Organizational Behavior* (Boston: Houghton Mifflin Co., 1978), s.167 içinde: M. Skousen, "Scorekeeping is the Key to Motivation", *Machine Design*, 14 Aralık 1972), s.134.

kurdele bağlanmasına dayanır. Owen, bu yöntemiyle her makinanın iki ay içerisinde kırmızı kurdele kazanmasını başarmıştır.

Grupların yönetimde oynadıkları rol bilimsel olarak ilk defa Western Electric şirketinin Chicago-Hawthorne'daki 20000 çalışanı üzerinde 1927-1933 yılları arasında yapılan araştırmalarda ele alınmıştır<sup>3</sup>. Mayo ve ekibinin iş grupları davranışları üzerinde gerçekleştirdiği bu araştırmalar biçimsel ve biçimsel olmayan yapıyla hem bireye, hem de topluma fayda sağlayan sosyal bir sistem olarak örgüt ve sosyal insan kavramlarını ortaya çıkartmıştır. Lewin'in grup dinamikleri ile ilgili olarak 1950'lerde yaptığı çalışmalarda grup olayı insanın grup içindeki (önder ve izleyici) davranışları incelenerek açıklanmış ve yönetici etkinliğine önemli katkılar sağlanmıştır<sup>4</sup>.

## GRUP TANIMI

Grup tanımı yapıya, algılamaya ve güdülemeye öncelik veren yaklaşımlarla yapılabilir. Grup yapısına öncelik veren yaklaşıma göre grup, belli bir işlevi görmek üzere belirli normlara göre oynanan rollere ve karşılıklı bağlara sahip iki veya daha fazla insan topluluğudur. Algılamaya öncelik veren yaklaşıma göre grup, kişilerin kendilerini belli bir gruba üye olarak algılamalarıyla oluşan iki veya daha fazla insan topluluğudur. Güdülemeye öncelik veren yaklaşıma göre grup, bir araya gelmekle çeşitli açılardan güdülenen iki veya daha fazla insan topluluğudur<sup>5</sup>.

Belirtilen tanımlar belli bir sistematik içinde bütünleştirilebilir. Bu durumda grup, bir kimlik algısını paylaşan, bir veya daha çok ortak norm ve manevi güç eğilimine sahip, ortak amaçları doğrultusunda birbirinin farkında ve birbirleriyle etkileşim içinde olan iki veya daha fazla insandan oluşan topluluk olarak tanımlanabilir. Bu grup tanımında soyutluk, ortak kimlik, grup amaçları, iletişim, grup büyüklüğü ve grup üyeleri gibi temel karakterler yer almaktadır<sup>6</sup>.

Grup, örgütsel davranış açısından anlaşılması önem taşıyan hem soyut ve hem de somut bir kavramdır. Gruplar birer varlık olmalarına rağmen ölçülemez ve bir topluluk yalnızca onu oluşturan bireylere bakılarak grup olarak tanımlanamaz. Grup üyelerinin algılaması ve aralarındaki etkileşimlerle grup oluşur. Bu nedenle grup, üyelerinin kendilerini birer varlık olarak kabul ettikleri sürece yaşayabilen karşılıklı ilişkiler yumağıdır.

Grup süreçlerinin var olması ve bir bütün olarak grup tarafından kabul gören davranışın oluşturulması için ortak kimlik gereklidir. Gruptaki her bir üye, bu grubun üyesi olduğuna ve özel bir grup içinde bulunduğuna inanmalıdır. Grup üyesi birey kendisini bu grubun üyesi olarak algılayacak bir başka üyenin varlığını bilir, diğer üyeler de bu birey hakkında aynı yaklaşıma sahiptir.

<sup>3</sup> Louis E. Boone ve David L. Kurtz, *Management* (New York: Random House Inc., 1987), s.442.

<sup>4</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon* (İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1993), s.31.

<sup>5</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1993), s.352.

<sup>6</sup> Theodore T. Herbert, *Dimensions of Organizational Behavior* (New York: Macmillan Publishing Co.,1981), s.295.

Grup üyelerince paylaşılan amaçlar grubun her bir üyesinin belirli bazı hedeflere ulaşılmasını arzuladığını göstermektedir. Grubun her bir üyesi diğer grup üyelerinin bu eğilimi paylaştığını algılar ve diğer üyeler de bu görüşün her bir üye tarafından paylaşıldığının farkındadır. Bu amaca ulaşmada her bir üyenin katkısının hissedilmesi gruptaki birleşik norm gücünün göstergesidir.

Grubun varlığı iletişim yeteneğine sahip olunmasına ve iletişimin kurulabilmesine bağlıdır. İletişim, bir yandan grubun kendisiyle ilgili sosyal ihtiyacı karşılarken diğer yandan da grup amaçlarının ve grup oluşumunun üyelerle paylaşılmasını sağlar. Grubun içinde bulunduğu durum iletişim şeklini etkiler.

Grup tanımı en az iki üyenin var olmasını gerektirir. Her üye, hem grubun faaliyetlerinden ve beklentilerinden etkilenir hem de grubun niteliğini ve faaliyetlerini etkiler. Grubun üye sayısının artması grup ilişkilerinin nicelik ve nitelikleri değiştirir.

## **GRUPLA İLGİLİ KAVRAMLAR**

Grup konusu ile statü, rol, norm, değerler ve uyum kavramları çok yakından ilişkilidir. Bu nedenle, bu kavramların grup konusu ile birlikte değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

### **Statü**

Statü, bireyin çeşitli faktörler tarafından belirlenen toplumsal pozisyonudur. Grup bazında ele alındığında, statü, bireyin grup içindeki pozisyonu, sıralaması veya prestij derecesidir<sup>7</sup>. Bireyin üye olduğu gruplara göre sahip olduğu statüleri birden fazla olabilir ve zamanla değişebilir. Bireyin sahip olduğu en önemli statüsü temel (master) statüsüdür ve bu statüye sahip olduğu grup da bireyin temel grubudur.

Statü, toplumsal kaynakları bakımından, kazanılmış ve edinilmiş statü olarak iki çeşittir. Kazanılmış statü, bireyin çabaları sonucu elde ettiği ve çağdaş toplumlarda önem taşıyan bir pozisyonudur. Edinilmiş statü, bireyin herhangi bir çabası olmadan ailesinin, soyunun veya ırkının toplumda sahip olduğu kabul edilen durumunun bireye yansımalarıyla elde ettiği bir pozisyonudur. Grup konusunun incelendiği bu çalışmada statü ifadesi yalnızca kazanılmış statü için kullanılmıştır.

Grup içinde statü hiyerarşisi ve statü edinebilme olanakları ile ilgili çalışmalar, bireyin statüsünün bazı faktörler tarafından belirlendiğini göstermektedir<sup>8</sup>. Bireylerin eğitim, yetişme tarzı veya deneyimleri arasındaki farklılıklar sonucu bireyler arasında oluşan fiziksel, düşünsel ve sosyal yeteneğin farklılaşması ve grup içinde bireyin görevinin önemi ve zorluğu sahip olunacak statüleri derecelendirir.

Grup üyeleri, statü yapısının adillğine ve statülerini kendi algılamaları ile başka grup üyelerinin algılamaları arasındaki eşitliğe büyük önem verirler. Bu iki eşitlik

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins (Çev. Sevgi A. Öztürk), *Örgütsel Davranışın Temelleri* (Eskişehir: Etam A.Ş., 1994), s.124.

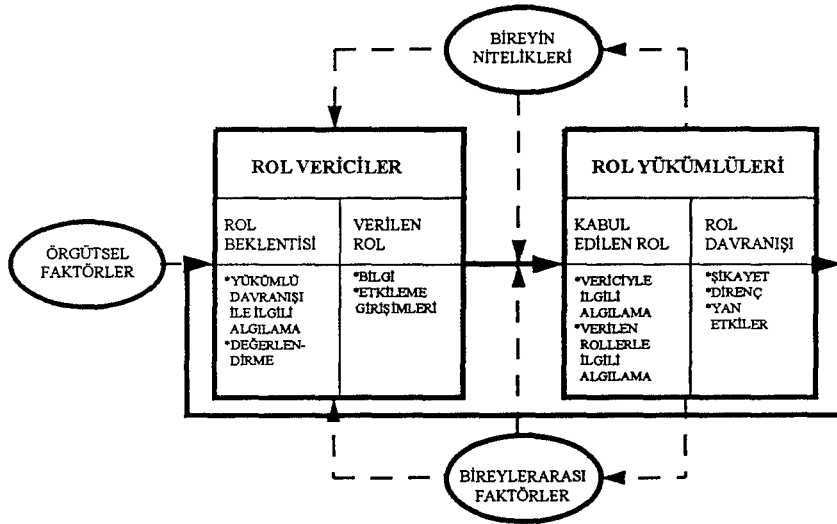
<sup>8</sup> Duncan, s.189 içinde: William F. White, "Functions and Pathology of Status System in Formal Organizations", *Industry and Society* (New York:McGraw-Hill, 1946), s.53-58.

ölçütünde çıkabilecek eşitsizlikler bireylerde önemli davranışsal sonuçlar yaratır. Yapılan araştırmalar grup içindeki statü yapısının başarı ve davranış üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Whyte'in sokak çeteleri ile ilgili olarak yaptığı araştırmada çete üyelerinin statüleriyle bowling oyununda yaptıkları sayılar arasındaki doğru orantı çok açık bir şekilde belirlenmiştir<sup>9</sup>. Mayo'nun Hawthorne çalışmasının kabloyla ilgili bölümünde de çalışanların daha çok en yüksek statüyle ilgili normlara bağlı kaldıkları görülmüştür. Deney gruplarıyla yapılan bazı araştırmalar, bireyin grup üyeliğine verdiği değer ile kendisinin grup içindeki statü düzeyinin ilişkili olduğunu göstermektedir<sup>10</sup>. Bu durum, statü düzeyinin uyum davranışıyla olan ilişkisini de göstermektedir. Bu ilişkiye göre, birey statüsü yükseldikçe grup üyeliğine daha çok değer verir ve grup normlarına daha çok uyum gösterir.

## Rol

Bireyin sahip olduğu her statünün ayrı bir rol gerektirmesi rol kavramını statü ile ilgili hale getirir. Her statünün gerektirdiği tutum ve davranışlara uygun roller vardır. Bir rolü oynayacak bireyin o rolün uygun olduğu statüye sahip olması gerekmektedir.

Rol davranışının oluşumu ve etkilerinin incelenmesinde, orijinali Katz ve Kahn'a ait, Şekil 1.1'deki model kullanılabilir<sup>11</sup>.



ŞEKİL 1.1. ROL DAVRANIŞININ OLUŞUMU ve ETKİLERİ

Rol davranışının oluşumu temel olarak rol verici ve rol yükümlüsünün algı ve beklentilerinden meydana gelir. Örgütsel ve bireylerarası faktörler ile bireyin nitelikleri rolün oluşumunda dolaylı etken olarak yer alır. Rol davranışı, belirlenen faktörlerin etkisiyle sürekli tekrarlanan bireysel eylemler sonucu oluşur.

<sup>9</sup> Duncan, s.189 içinde: William F. White, *Street Corner Society* (Chicago: University of Chicago Press, 1943), s.17-18.

<sup>10</sup> Duncan, s.189 içinde: George C. Homans, *The Human Group* (New York: Harcourt, Brace & World, 1950), s.140-143.

<sup>11</sup> Herbert, s.269 içinde: Daniel Katz ve Robert Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (New York: John Wiley & Sons, 1966), s.187.

Rol davranışının oluşumunda algılamalar ve beklentiler vardır. Birey ve ilişkiye girdiği başka bireylerin algılama ve beklentilerini kapsayan bu yapı, rolü karmaşıklaştırırken anlatımı da zorlaştırır. Bu nedenle, Thibaut ve Kelley, rolü, bir insanın başarabileceği en karmaşık organize tepki biçimi olarak tanımlamaktadır<sup>12</sup>.

Rol ile tutarlı olan tutumlar ve davranışlar rol kimliğini oluşturur<sup>13</sup>. Birey rolü hakkında tamamen emin ise rol belirgindir. Grup üyesinin algıladığı rol ile, diğer üyelerin beklentileri arasındaki farklılıklar rol belirsizliğini oluşturur. Gruplarda üyelerle ilgili rollerde belirsizlik her zaman vardır. Araştırmalar, rol belirsizliğinin çoğu zaman azalan iş performansı şeklinde sonuçlandığını göstermektedir<sup>14</sup>.

Farklı gruplara üye olan birey farklı rollere sahiptir. Bu rollerin birbirleriyle karşı karşıya kalması durumunda rol çatışması oluşur. Rol çatışması, rol belirsizliği sonucu da doğabilir rol çok belirgin olduğu zaman da ortaya çıkabilir<sup>15</sup>.

## Norm

Tüm gruplarda, davranış tutarlılığını sağlamak amacıyla grup üyelerince paylaşılan ve kabul gören tavır veya davranış standartları vardır. Shaw, grup üyelerinin kendileri için önemli olan konularda bekledikleri davranış standardı genellemelerini norm olarak tanımlar<sup>16</sup>. Argyle ise normları, grup üyelerinin davranışlarını izlemek için grup tarafından oluşturulan ve kabul edilen davranış kuralları olarak görmektedir<sup>17</sup>.

Normlar, grup gelişimi sürecinde grup üyelerinin faaliyet etkinliklerini artırıcı davranışların öğrenilmesine paralel olarak adım adım gelişir<sup>18</sup>. Norm gelişimi süreci, grup üyelerinden biri (çoğunlukla etkili üye) tarafından söylenenler, grup üyelerinin öncelik beklentileri, grubun geçmişindeki kritik olaylardan edinilen deneyim, grup üyelerinin aktardığı bireysel deneyim gibi faktörlerin bir veya birkaçının etkisindedir. Grubun biçimselliği arttıkça normlar, çalışma kuralları veya yasalar şeklinde kurumlaştırılabilir.

Gruplar her durum için norm geliştirebilir ancak kendileri için önemli olan normları uygular<sup>19</sup>. Gruplarda görülen en yaygın normlar Hawthorne çalışmalarının da gösterdiği gibi, çaba ve performans düzeyine ilişkindir<sup>20</sup>. Grubun yaşamını kolaylaştıran, grup üyelerinin davranışlarının tahmin edilebilirliğini ve başarı şansını arttıran, kişiler arasındaki grup üyelerini rahatsız eden sorunları azaltan, grup üyelerine grubun temel değerlerini açıklayan ve grup kimliğinin ayırt edici yönünü açıklığa

<sup>12</sup> Duncan, s.184 içinde: John W. Thibaut ve Harold H. Kelley, *The Social Psychology of Groups* (New York: John Wiley & Sons, 1959), s.142.

<sup>13</sup> Robbins, s.110.

<sup>14</sup> Duncan, s.184 içinde: John M. Ivancevich ve James H. Donnelly, "A Study of Role Clarity for Three Occupational Groups", *Academy of Management Journal*, S.17, 1974, s.28-36.

<sup>15</sup> Duncan, s.187.

<sup>16</sup> Herbert, s.311 içinde: Marvin E. Shaw, *Group Dynamics : The Psychology of Small Group Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1971), s.247.

<sup>17</sup> Duncan, s.177 içinde: Michael Argyle, *The Psychology of Interpersonal Behavior* (London: Cox and Wyman, 1967), s.71.

<sup>18</sup> Robbins, s.118-120.

<sup>19</sup> Robbins, s.120.

<sup>20</sup> Robbins, s.118.

kavuşturan normlar önemli kabul edilir. Bu normlar grup tarafından kolaylıkla uygulanır. Bazı normlar grubun sürekli etkin olabilmesi için eğitim, gözetim ve yaptırım süreçleriyle kuvvetlendirilerek önemli hale getirilir<sup>21</sup>.

## *Değerler*

Değerler, doğru ve arzulanan toplumsal davranışları belirten ölçütlerdir ve temel toplumsal inançları temsil eder<sup>22</sup>. Kültür yoluyla aşılana değerler zamanla değişebilir, isteyerek veya istemeyerek bozulabilir. Değerler kişiliğin, tutumların, algılamaların ve güdülenmenin anlaşılmasına temel oluşturması nedeniyle örgütsel davranışın incelemesinde çok önemlidir. Birey, sahip olduğu değerleri önem derecelerine göre sıralandırarak belirlediği değer sisteminin etkisiyle tutum ve davranışlarını oluşturur.

## *Uyum*

Uyum, grubun gerçek veya göreceli baskısının sonucunda bireyin davranışında oluşan bir değişim veya gruba olan inançtır. Hollander, uyumun bireyin normun farkına vardığı ve ona göre davrandığı zaman oluştuğunu belirtmektedir<sup>23</sup>.

Asch'ın grupta uyum konusunu incelediği araştırmalarda grup üyelerinin grup tarafından sürekli olarak kabul edilmek için kendi kendine veya grup baskısıyla tutum ve davranışlarını grup standartlarıyla uyumlu hale getirmeye çabasında olduğu belirlenmiştir<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Herbert, s.313.

<sup>22</sup> Robbins, s.12 içinde: Milton Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: Free Press, 1973), s.5.

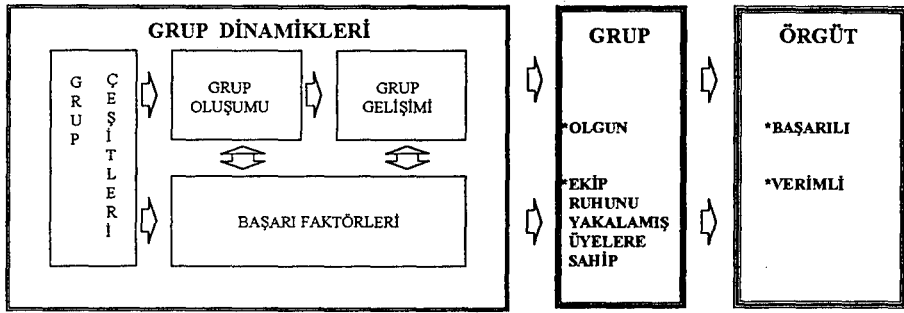
<sup>23</sup> Duncan, s.178 içinde: E. P. Hollander, "Conformity, Status and Idiosyncrasy Credit", *Psychological Review*, S.65, 1958, s.118.

<sup>24</sup> Boone ve Kurtz, s.437; Duncan, s.180.

## İKİNCİ BÖLÜM

### GRUP DİNAMİKLERİ

Sağlıklı üretkenliğe sahip bir toplum başarılı ve verimli örgütlerden oluşmalıdır<sup>25</sup>. Başarılı ve verimli örgütün varlığı ise büyük ölçüde bağımlı, uyumlu, yardımsever, iyi iletişim kuran, güdülenmiş üyelerden oluşan, ekip ruhuna sahip bir grup ve bu grubun dinamiklerine bağlıdır. Bu yaklaşım Şekil 2.1’de gösterilmiştir<sup>26</sup>.



ŞEKİL 2.1. ÖRGÜTTE GRUP DİNAMİKLERİNİN YERİ

### GRUP ÇEŞİTLERİ

Grup dendiğinde akla gelen pek çok grup sınıflaması veya çeşidi vardır. Bu grup çeşitleri aşağıda toplumsal ve örgütsel bazda incelenecektir.

#### Toplumsal Grup Çeşitleri

Toplumsal yapıda grup değişik zamanlarda farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır<sup>27</sup>. Tonnies, toplumdaki grupları amaç ve duygu yoğunluğuna göre sınıflar. Cemaat, sevgi ilişkilerinin oluşturduğu küçük ve geleneksel gruptur. Cemiyet ise akılcılığa dayalı ve çıkar ilişkilerinin oluşturduğu, gelişmiş ve kalabalık toplumlarda görülen gruptur.

Durkheim, toplumsal grup sınıflamasını dayanışma şekline dayandırır. Mekanik gruplar, kişilik özelliklerinin ön planda olduğu ve dostça ilişkilerin bulunduğu küçük gruplardır. Organik gruplar ise bireylerin iş bölümü sonucu oluşan görevleri nedeniyle bağlandığı akılcı, resmi ilişkili ve kurala dayalı gruplardır.

<sup>25</sup> Bülent Kobu, *Üretim Yönetimi* (İstanbul: Arpaz Matbaacılık, 1979), s.4-6.

<sup>26</sup> Enver Özkalp'in 1994-1995 öğretim yılında verdiği Örgütsel Davranış derslerinden faydalanılmıştır.

<sup>27</sup> Enver Özkalp, *Sosyolojiye Giriş* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1992), s.232-236.



Cooley, Tonnies ve Durkheim'in yaklaşımlarına sadık kalarak iki farklı toplumsal gruplaşma çeşidi belirler. Birincil (primary) gruplar yüzyüze ilişkilere dayalı, yardımlaşma, dostluk ve sevgi bağlarının yüksek olduğu gruplardır. İkincil gruplar ise birincil grupların dışında kalan, amaca uygun bir yapıya ve çalışanları etkin kullanan yöneticilere sahip büyük çaplı, önemli ve resmi gruplardır.

Toplumsal gruplaşmada toplumsal değişkenlere ve kişinin özelliklerine göre önem kazanan bir başka sınıflandırma da aralarına kesin çizgi koyulması zor olan üyelik ve referans gruplarıdır<sup>28</sup>. Üyelik grupları, kişinin bilinçli olarak bağlı olduğu ancak üyeleri arasındaki ilişkilerin düşük düzeyli olduğu gruplardır. Referans grupları ise üye olmanın gurur verdiği, bireyin davranışını etkilemesine izin verdiği gruplardır<sup>29</sup>.

### **Örgütsel Grup Çeşitleri**

Toplumsal gruplaşma etkenleri toplumun bir parçası olan örgütlerdeki gruplaşmada da var olacaktır. Ancak örgütlerin oluşumunda etkili olan temel değer ve ihtiyaçlar nedeniyle örgütsel gruplar amaçları, süreklilikleri ve yapıları yönünden ayrıca sınıflandırılabilir<sup>30</sup>.

#### **AMAÇLAR YÖNÜNDEN ÖRGÜTSEL GRUP ÇEŞİTLERİ**

Örgütsel gruplar, grubun oluşmasındaki amacın yönelimine göre görev amaçlı ve sosyal amaçlı gruplar olarak sınıflandırılabilir. Belirli bir görevi yapmaya ve başarıya ulaşmaya çalışan görev amaçlı grup üyelerinin faaliyetleri sosyal amaçlı grup üyelerinin faaliyetlerine göre kısmen veya tamamen farklıdır.

#### **SÜREKLİLİK YÖNÜNDEN ÖRGÜTSEL GRUP ÇEŞİTLERİ**

Örgütsel gruplar varlık ölçütü temel alınarak sürekli ve geçici gruplar olarak sınıflandırılabilir. Sürekli gruplar, varlığı örgütün varlığıyla bağdaştırılan gruplardır. Geçici gruplar ise sınırlı bir süre içinde belirli bir görevi yerine getirmek için oluşur.

#### **YAPI YÖNÜNDEN ÖRGÜTSEL GRUP ÇEŞİTLERİ**

Örgütsel gruplar yapılarına göre biçimsel (resmi veya formal) gruplar ve biçimsel olmayan (gayri resmi veya informal) gruplar olarak sınıflandırılabilir<sup>31</sup>. En sık karşılaşılan bu grup sınıflaması süreklilik boyutu da eklenerek Şekil 2.2'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

<sup>28</sup> Duncan, s.169-170.

<sup>29</sup> Koçel, s.354-355.

<sup>30</sup> Herbert, s.297-298.

<sup>31</sup> Edgar H. Schein (Çev. Aylin Sağtür ve Şan Öz-Alp), *Örgütsel Psikoloji* (Eskişehir: İTİA yayını,1976), s.85.

		YAPISAL DURUM	
		BİÇİMSEL	BİÇİMSEL OLMAYAN
S Ü R E K L İ L İ K	S Ü R E K L İ	EMİR - KOMUTA GRUBU	ARKADAŞLIK GRUBU
	G E Ç İ C İ	GÖREV GRUBU	ÇIKAR GRUBU

ŞEKİL 2.2. ÖRGÜTLERDE GRUP ve ALT GRUP ÇEŞİTLERİ

### Örgütlerde Biçimsel Gruplar

Biçimsel gruplar, örgütlerle ilgili belirli amaçları gerçekleştirmek ve belirli görevleri yürütmek üzere örgütün kendisi tarafından resmi olarak oluşturulurlar. Biçimsel gruplar içinde buldukları örgütün özelliklerini gösterirler. Bu gruplarda grup üyelerinin belirli rolleri ve görevleriyle bir yetki hiyerarşisi kurulmuştur. Biçimsel gruplar süreklilikleri bakımından emir-komuta grubu ve görev grubu olarak sınıflandırılırlar<sup>32</sup>.

Emir-komuta grupları, örgütün amaçlarını sahip oldukları temel işlevler bakımından gerçekleştirmeye çalışan örgüt birimleri veya departmanlar gibi görev gruplarıdır. Bir yöneticiye rapor veren astlardan oluşan bu emir- komuta grupları örgüt şemasıyla gösterilir. Emir komuta grubunun üyeleri tayin edilerek gruba girer ve görevden alınmaları sonucu gruptan ayrılırlar.

Görev grupları, sadece belirli bir örgütsel amacı gerçekleştirmek veya örgütte belirlenen bir sorunu çözmek amacıyla örgüt tarafından oluşturulan geçici biçimsel gruplardır. Görev grubu, örgütün emir-komuta grubu üyelerinden veya örgüt dışından grup amacıyla ilgili uzmanlığa sahip üyelerden oluşur. Görev grupları sınırları ve ilişkileri bakımından da emir-komuta gruplarına göre farklı özellikler taşır<sup>33</sup>. Proje grubu, komisyon, komite ve ekip gibi farklı şekilde adlandırılan bu gruplar örgüt şemalarında gösterilmezler. Grup üyeleri, bu grubun devamı süresinde emir-komuta grubundaki üyeliklerine devam edebilir. Görev tamamlandığında veya sorun çözümlendiğinde görev grubu dağılır.

### Örgütlerde Biçimsel Olmayan Gruplar

Biçimsel olmayan gruplar, tamamen örgütteki bireylerin ilişki kurma ihtiyaçlarına dayalı ve bireysel etkileşimler sonucu oluşan gruplardır. Bu gruplar, üyelerinin

<sup>32</sup> Koçel, s.354 içinde: James Gibson, John Ivancevich ve James Donnelly, *Organizations: Behavior, Structure and Processes* (Dallas: Business Publications Inc., 1979), s138.

<sup>33</sup> Robbins, s.102.

ihtiyaçlarıyla sınırlanmış olarak kendiliğinden ortaya çıkarlar. Bu nedenle, biçimsel gruplara göre daha ani oluşan, daha duygusal ve daha öznesel yapıdadırlar<sup>34</sup>. Bu gruplarda yer alan üyelerin rolleri diğer grup üyelerinin herhangi bir andaki beklenti ve ihtiyaçlarına göre belirlenir. Biçimsel olmayan grupların biçimsel bir yapısı ve kuralları yoktur. Uygun davranış üyelerin algılamaları sonucu oluşur. Davranışa yaptırım, sosyal onayın verilmesi veya kısıtlanmasıyla uygulanır<sup>35</sup>. Biçimsel olmayan gruplar süreklilikleri bakımından arkadaşlık grubu ve çıkar grubu olarak sınıflandırılırlar.

Arkadaşlık grupları, üyelerinin bir veya daha fazla ortak özelliklerinin etkisiyle birincil ilişkilere dayalı olarak ortaya çıkan nispeten sürekli gruplardır. Arkadaşlık gruplarının oluşumunda rol oynayan birincil, yani yakın ve samimi ilişkiler bu grup üyelerinin birliktelikten zevk duymalarını sağlar. Bu nedenle, bu gruplar iş dışına taşan sosyal bağlılıklar da oluşturur.

Çıkar grupları, üyelerinin belirli bireysel amaçlara ulaşmak veya ortak ilgileri için oluşturdukları gruplardır. Bu amaç ve ilginin varlığı süresince grup varlığını sürdürebilirler.

## **GRUP OLUŞUMU**

Grup oluşumu, belirli bir grubu oluşturan üyelerden her birinin başka grupların üyeleri olarak davrandıkları son an ile bu yeni grubun üyeleriyle gruplaşma sürecine girdikleri an arasındaki süreyi ve bu süre zarfındaki faaliyetleri kapsar. Grup oluşumu aşamasından sonraki faaliyetler grubun oluşum nedenleri ile şekillendiği için bu aşamada ağırlıklı olarak grup oluşumu nedenleri ele alınır.

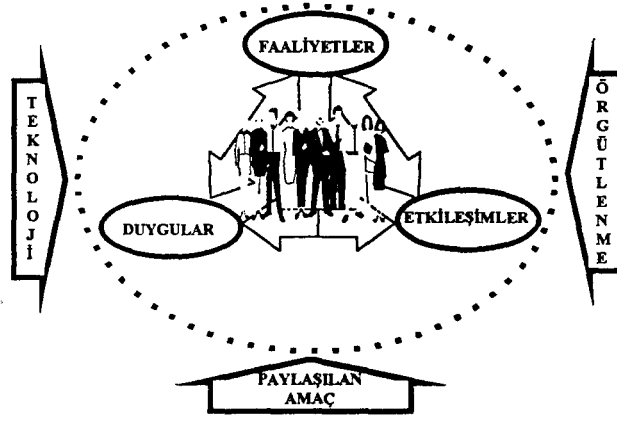
### ***Grup Oluşumunun Örgütsel Nedenleri***

Örgütte bireyler arasında oluşacak sosyal ilişki, etkileşen bireylerin arasındaki tutumu yansıtan duygu ile sonuçlanır. Bireyler aralarındaki etkileşim oranında birbirlerini daha iyi tanır ve birbirlerine karşı geliştirdikleri tutum ve ifade tarzı şekillenir. Böylece, ortak fikir ve duygulara sahip bireylerden grup oluşturma fırsatı ortaya çıkar. Grup oluşumunu sağlayan örgütsel nedenler bireylere grup oluşturma fırsatı yaratan amaç, teknoloji ve örgütlenme temellerine dayalı olarak incelenebilir<sup>36</sup>. Bu durum Şekil 2.3'de gösterilmiştir.

<sup>34</sup> Duncan, s.169 içinde: Talcott Parsons, *The Social System* (New York: Free Press, 1951), s.154.

<sup>35</sup> Herbert, s.297.

<sup>36</sup> Herbert, s.300.



ŞEKİL 2.3. GRUP OLUŞUM SÜRECİ

Bireyin bir görevin devamı olarak yaptığı her görev aynı zamanda başka bir görevin de başlangıcıdır. Bu durumda, örgüt içinde her bireyi karşılıklı etkileşmeye zorlayan amaç grup oluşum nedeni haline gelir.

Örgütte kullanılan teknolojilerle iş yapmak için izlenecek yollar insanların birbirleriyle ilişkiye girmesine ve birbirlerini etkilemelerine neden olur. Böylece teknoloji de her bireyi karşılıklı etkileşmeye zorlayarak grup oluşumu fırsatı yaratır.

Paylaşılan amaç ve teknoloji örgütlenmeye neden olur. Örgütlerin bölümleri olan sürekli biçimsel gruplarda yer alan insanlar da faaliyetleri sırasında karşılıklı etkileşme ve ortak duyguya sahip olma sürecine girerek grup oluştururlar.

### **Grup Oluşumunun Bireysel Nedenleri**

Bireyin tüm faaliyetlerinde olduğu gibi grup oluşturma faaliyetinde de temel bireysel neden ihtiyaçtır. Birey, kişiliği ve çevre değişkenlerine göre güvenlik, kişisel saygı, sevgi, statü, güç, amaç veya bunların belirli bir karmasının oluşturduğu bu ihtiyacı hissedilebilir<sup>37</sup>. Grup oluşumuna, bireyin belirtilen ihtiyaçlarını karşılayabilecek içsel (grup içindeki) veya dışsal (grup dışındaki) kaynaklar neden olur.

Bireyin ihtiyaçlarının karşılanması için grup sınırları içinde oluşan içsel kaynaklar, bireylerarası çekicilik, grup faaliyetleri, grubun amacı ve sosyal ilişki kurmadır. Bireylerarası çekicilik, ortak yerleşim yeri ve örgüt yapısı, benzer bireysel davranış ve inancın etkisindeki karşılıklı ilgi ve hoşlanma sonucu oluşur. Birey grup faaliyetlerinde yer almak ve rekabet etmek arzusu ile grubun faaliyetlerine ilgi duyabilir. Grubun sahip olduğu amaçların benimsenmesi veya paylaşılması halinde de bireyin grup üyesi olma arzusu artar. Birey sadece sosyal ilişki kurmak için de grup oluşturabilir.

<sup>37</sup> Robbins, s.104-106.

Bireyin ihtiyaçlarının karşılanması için grup sınırları dışında oluşan dışsal kaynaklar ise grubun dışında bulunan insanların ilgisi ve grubun dışındaki amaçları gerçekleştirme isteğidir. Grubun dışında bulunan insanların ilgisi, bireyin belli bir gruba dahil olan kişilerle ilişki kurmak için o grup üyelerinden biriyle ilişki kurması ile oluşur. Grubun dışındaki amaçları gerçekleştirme isteği gruba girildiğinde sahip olunacağı zannedilen güç, prestij ve statü etkisiyle oluşur.

## GRUP GELİŞİMİ

Grubun oluşması, yani bireyin gruba girme nedenlerinin belirmesi ile artık grubun fiilen gelişimi süreci başlar. Grup oluşumu ile grubun olgun hale gelmesi aşamalarını kapsayan bu süreç Şekil 2.4'de gösterilmiştir<sup>38</sup>.



ŞEKİL 2.4. GRUP GELİŞİMİ SÜRECİ

Karşılıklı kabul aşaması, grup üyelerinin birbirlerini tanıma aşamasıdır. Grup amaçları ve bireysel görüşler grup üyeleri tarafından ifade edilerek beklentilerin açıklanmasına, algının geliştirilmesine çalışılır. İlişkiler daha çok bireylerin birbirlerine duyacakları güvenin ölçümünde kullanacakları karşılıklı sına ma Őeklinindedir. Birbirini tanıma artınca üretkenlik de artar. Bu aşamanın tipik özellikleri, arkadaşlık kurma, bilgi paylaşma, daha önceki grup deneyimleriyle karşılaştırma, birbirini sına ma, iş dış tartışmalar ve savunmadır.

İletişim ve karar verme aşaması, grup amaçlarının belirginleşmeye başladığı, birtakım rol ve görevlerin verildiği aşamadır. Normlar da belirginleşmeye başlar. Bu aşamada, tanıma arttığı için çeşitli konular daha açık tartışılmaya başlanır ve zıt fikirler de tartışılrsa konulara hoş görü lü yaklaşılır. Tutumları ifade etme, görevleri tartışma, norm ve amaç belirleme bu aşamanın tipik özellikleridir.

Güdü ve üretkenlik aşaması, grup üyelerinin bireysel düşüncelerini bir kenara bırakarak grup için önem taşıyan konuları ele almaya başladığı aşamadır. Faaliyetlerde grup üyeleri arasında karşılıklı destekleme, birbirlerinin eksiklerini tamamlama eğilimleri belirginleşir. Bu aşamanın tipik özellikleri, aktif çalışma, yaratıcılık ve yardımlaşmadır.

Denetim ve örgüt aşaması, grup üyelerinin zorlama olmaksızın görev almaya başladığı ve grubun denetimli bir Şekilde faaliyette bulunduğu aşamadır. Grubun kendi kendini denetlemesi ve yaptığı yanlışları saptayarak düzeltmeye başlamasıyla beraber olgunlaşma başlar ve yapı esnekleşir. Yeteneğe göre görev verme, esnek olma, bağımsız olarak çalışma ve kendiliğinden davranma bu aşamaların tipik özellikleridir.

<sup>38</sup> Enver Özkalp'in 1994-1995 öğretim yılında verdiği Örgütsel Davranış derslerinden faydalanılmıştır.

Gelişme sürecinin tüm gruplarca izlendiğini ya da son aşamasının daima en çok tercih edilen aşama olduğunu söylemek, her zaman doğru olmayabilir. Grup gelişme süreci, grupların dinamik varlıklar olduğunu hatırlatan ve grup yaşamında ortaya çıkabilecek sorunların daha iyi anlaşılmasını sağlayan bir olgudur<sup>39</sup>. Bu süreci tamamlayabilen gruplar olgunlaşmış gruplar olarak tanımlanabilir.

## **GRUP DİNAMİKLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Grubun oluşumu ve gelişim sürecindeki aşamaların her birinde gerçekleştirilen faaliyetlerin sürekli etkisinde kaldığı pekçok faktör grubun bileşimi, grubun büyüklüğü, grup normları ve grubun bağlılığı şeklinde sınıflandırılabilir<sup>40</sup>.

### **Grubun Bileşimi**

Grup bileşimi, grup üyelerinin çeşitliliğine göre grubun homojen veya heterojen olmasıyla ilgili olarak tanımlanmaktadır. Homojen grup, benzer özelliklere sahip bireylerden oluşurken heterojen grup ise farklı özelliklere sahip bireylerden oluşur. Üyelerin benzer özellikleri yaş, kültür, eğitim düzeyi ve deneyim ile ilgili olabilir.

Görev tipleri ve grup bileşimi arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar, basit, süreklilik gerektiren ve tekrarlanan görevlerde, katılım ve anında müdahalenin gerekli olduğu durumlarda homojen grupların başarılı olduğunu göstermektedir. Zor, karmaşık, ortak bir çaba ve yaratıcılığın gerekli olduğu görevlerde ve düşünüp tartışılması gereken işlerde ise heterojen gruplar daha başarılı olabilmektedir.

### **Grubun Büyüklüğü**

Gruplar büyüklük bakımından küçük ve büyük gruplar olarak sınıflandırılabilir. Küçük gruplar, grup üyelerinin sayısının daha az olduğu, bu nedenle de üyeleri arasında sık ve düzenli etkileşim ile serbest bilgi akışının olduğu gruplardır. Küçük grupların üye sayısı ikiden başlar, ancak üst sınır yüzyüze etkileşimin gerçekleşmesine ve değişkenlerin etkisine bağlıdır<sup>41</sup>. Bu grubun üye sayısının az olması sonucu yapı ve iletişim biçimsellikten uzaktır. Grup üyeleri arasında iletişim kolaylığı sonucu oluşan serbest bilgi akışı ve katılım kolaylığı karar vermede ve grup bağlılığının artmasında küçük gruplara üstünlük sağlar. Sahip olduğu özellikler, birbirinden farklı çok fazla görevden oluşmayan işler için küçük grupların kurulmasına neden olur.

Büyük gruplar ise bir bütünü oluşturan ve birbirinden bağımsız görevlerin yerine getirilmesi için kurulan gruplardır. Ancak, grubun büyümesi grup etkinliğini sınırlandıran bazı faktörlerin de ortaya çıkmasına neden olur. Büyük gruplarda bireyler arası çekiciliği arttıran etkiler artar. Bu durum grupta sosyal etkileşimi arttırarak işle ilgili etkileşimi sınırlayabilir. Artan sosyal etkileşim birbiriyle uyumlu üyelerin alt

<sup>39</sup> Robbins, s.108.

<sup>40</sup> Enver Özkalp'in 1994-1995 öğretim yılında verdiği Örgütsel Davranış derslerinden faydalanılmıştır.

<sup>41</sup> Duncan, s.170 içinde: J. S. B. Lindsay, "On the Number in a Group", *Human Relations*, S. 25, 1972, s.50-61.

gruplar oluşturmalarına neden olur. İşin birbirinden bağımsız bölümlerinin bu alt grupların sorumluluğuna verilmesi grupta etkinliği artırıcı bir rol oynar. Birlikte hareket edilmesi gereken durumlarda ise alt gruplar sorun kaynaklarını oluştururlar. Grupta üye sayısının artması önderliğin önemini ve biçimsellik derecesini artırır, iletişimi zorlaştırarak biçimsel iletişim kanallarının önem kazanmasına neden olur. Bu durum katılımın sınırlanması, üretilen fikirlerin ve grup bağlılığının azalması ile sonuçlanabilir.

Grubun büyüklüğü, gruplarda karar almayı ve alınan kararların uygulanmasını da etkiler. Ayrıca bu faktör, grubun kendi içinde ve başka gruplara karşı geliştirdiği davranışları ve dolaylı olarak grup bağlılığı faktörünü etkiler<sup>42</sup>.

### ***Grup Normları***

Normlar, bireyin davranışlarını basitleştirir ve grup üyelerinin utanılacak davranışlardan kaçınmalarına yardımcı olur. Ayrıca, normlar grubun temel değerlerini ifade ederek başka gruplardan ayrılan yönlerinin grup üyelerince bilinmesi amacına hizmet eder ve grubun sürekliliğini kolaylaştırır. Bir grup başarı faktörü olarak normların diğer bir etkisi de bireyin duygularından Çok davranışlarını düzenlemesidir. Üyeler herhangi bir konuda bir düşünceye inanabilir ancak bu düşüncenin grup tarafından onaylanmadığı durumlarda davranışlarını kendi düşüncelerine göre değil grup normları doğrultusunda geliştirir.

### ***Grup Bağlılığı***

Grup bağlılığı, grup üyelerinin grup amaçlarını paylaşma, birbirini çekme ve bireyin grup içinde kalmasında etkili olma derecesidir<sup>43</sup>. Grubun bağlılığını grup bileşimi, grubun büyüklüğü, grubun önceki başarıları, grup üyelerinin beraber harcadıkları zaman, grup üyeliğine kabul edilme zorluğu ve dışsal tehlikeler etkilemektedir.

Grubun bileşimi, grup üyeleri arasındaki çekicilik ve dolayısıyla etkileşim düzeyini etkileyerek bağlılığın oluşumunda rol oynar. Etkileşimin artması ile bağlılık artar. Ancak, her grup için bileşimi kapsayacak tarzda genellemeler yapılması doğru olmaz. Grup bileşiminin grup bağlılığına etkisini inceleyen araştırmalar aynı cinsten oluşan küçük gruplarda ve farklı cinsten oluşan büyük gruplarda grup bağlılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir<sup>44</sup>.

Grup büyüklüğü, işle ilgili etkileşimi sınırlayarak ortak amacın grup tarafından taşınabilmesini zorlaştırır. Bu durum grup sargınlığının azalmasına neden olur. Konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar da ulaşılan bu sonucu doğrulamaktadır.

---

<sup>42</sup> Duncan, s.170-173.

<sup>43</sup> Robbins, s.130.

<sup>44</sup> Robbins, s.132.

Grup geçmişinin başarılı olması, bu başarıda pay sahibi olan, onunla övünmek isteyen üyeleri çeker. Her insan kazanmayı sevdiği için bu çekim grup üyeleri üzerinde birleştirici bir etki yaratır.

Grup üyelerinin birlikte geçirdikleri zaman artar ise grup üyeleri arasındaki etkileşim artarak ortak ilgiler keşfedilir ve sonuçta bireyler arası çekim artar. Birlikte harcanan zaman grup üyeliğinin fiziki yakınlığına da doğrudan bağlıdır.

Gruba üye olarak kabul edilme zorluğu ile grup bağlılığı doğru orantılıdır. Gruba üye olarak kabul edilme şekli (sınavlar, karar için bekleme süresi, üyelik merasimi gibi) grup bağlılığının artmasına olumlu katkı sağlar.

Dışsal tehlikelerin varlığı grup üyeleri arasındaki etkileşimi arttırarak grup bağlılığının artmasında katkı sağladığı görülebilir. Ancak bazı durumlarda grup üyeleri, grubun kendisinin bu tehdidi yarattığını veya tehdit sonucu oluşacak saldırının grup tarafından karşılanamayacağını algılar ise grup bağlılığı yükselemez ve hatta grup dağıtılarak algılanan dış tehlike yok edilmeye çalışılır.

Grup bağlılığı konusunda yapılan araştırmalar yüksek bağlılığa sahip grupların diğer gruplara göre daha etkin olduğunu göstermektedir<sup>45</sup>.

Grup normlarının etkisi göz önünde tutularak grup bağlılığı-grup başarısı ilişkisi incelenebilir. Birey, yüksek başarı normuna sahip bir grup içinde gruba uyum sağlamak için grup normuna uygun davranır. Grup bağlılığı arttıkça grup bireyi daha fazla etkiler ve grubun yüksek başarı normu her bir grup üyesini daha yüksek verimliliğe zorlar. Bu durum grubun başarı düzeyini yükseltir. Bağlılığı yüksek grup, üyelerinin davranışını daha fazla etkiler. Tam tersi durumda grup bağlılığı grup başarısını azaltacaktır<sup>46</sup>.

Grup normlarının etkisi göz önünde tutularak grup bağlılığı-grup verimliliği ilişkisi de incelenebilir. Bağlılığı yüksek grup üyeleri, amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlu olması sonucu görecekları içsel ve dışsal desteklerin etkisiyle tutumlarını yüksek verimlilik yönüne çevirerek verimlerini arttırırlar. Bu durumda amaçları, örgüt amaçlarına yüksek düzeyde uyum gösteren ve bağlılığı yüksek olan grubun verimliliğinde yüksek artışlar oluşur. Burada yüksek bağlılığın yüksek verimliliğin hem nedeni ve hem de sonucu olduğuna dikkat edilmelidir<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> Robbins, s.133.

<sup>46</sup> Duncan, s.180-183.

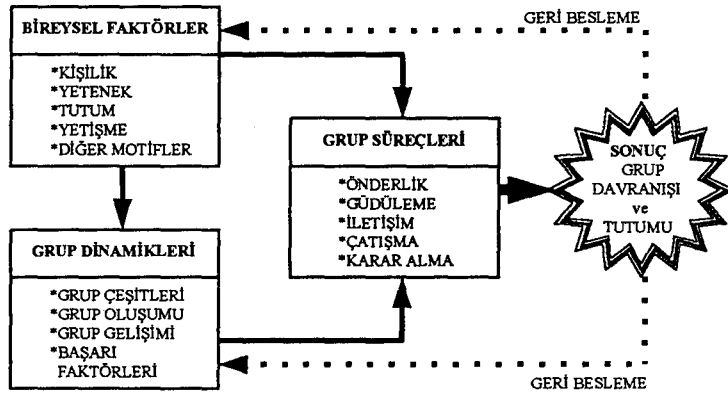
<sup>47</sup> Robbins, s.134-135.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GRUPLARIN İŞLEYİŞİ

Grupların işleyişi, grupların bir davranış ve tutum göstermesini ifade etmektedir. Bir süreç olarak grubun işleyişi Şekil 3.1'de gösterilmiştir<sup>48</sup>.



ŞEKİL 3.1. GRUBUN İŞLEYİŞİ

Grupların işleyişi, bireysel faktörler, grup dinamikleri ve gruba ilgili süreçlerin etkileşimiyle oluşan bir süreçtir. Bu sürecin sonucu grup tutum ve davranışının oluşumudur. Bu sonuç, bireysel faktörler ve grup dinamiklerine geri besleme gönderir.

Yöneticilerin yetki alanları içindeki grupların örgütün amaçlarına uygun amaçlar ve grup işleyişini temel olarak yönetilmeleri durumunda biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar üzerinde benzer etkiler yaratılabilir. Bu yönetim yaklaşımı, kapsamı ve hedefleri dikkate alınarak bütünlük grup yönetimi olarak adlandırılabilir. Teorik olarak grup davranışını oluşturan elemanlarla ilgili özelliklerin gerçek hayatta uygulanması bütünlük grup yönetiminin temelini oluşturur. Grup davranışının analiz edilerek grup yönetiminde kullanılmasını sağlayan sosyometrik analiz ve etkileşim süreci analizi gibi bazı yöntemler de vardır<sup>49</sup>. Araştırmalar, bu analizler sonucu

<sup>48</sup> Koçel, s.357 içinde:Richard Steers, *Introduction to Organizational Behavior* (Santa Monica: Goodyear Publishing Co., 1981), s.183'den faydalanılarak geliştirilmiştir.

<sup>49</sup> Duncan, s.195-202.

oluşturulmuş iş gruplarında başarı ve iş tatmininin arttığını, iş kazalarının azaldığını göstermektedir<sup>50</sup>.

Yöneticilerin grupların işleyişi sürecini bilmeleri ve bu süreci bir yönetim aracı olarak kullanmaları durumunda grupların etkinliği artar<sup>51</sup>. Grupların örgütsel başarıya katkıları ise grupların işleyişi sürecinin örgüt amaçlarına uygunluğu oranında artar.

Bu bölümde, grubun işleyişi üzerinde doğrudan etkisi olan süreçler incelenecektir.

## ÖNDERLİK

Grup gelişim sürecinde grubun üyeleri arasında oluşan amaca uygun iş bölümü, grup üyelerinin birbirlerini etkileme biçimini farklılaştıracak ve her bir grup üyesinin diğer grup üyeleri tarafından değişik oranlarda benimsenmesiyle sonuçlanacaktır. Grup üyeleri arasında oluşan etkileme biçiminin farklılaşması ve benimsenme oranının güçlenmesi bazı üyeleri belirli özellik ve yetkilere sahip önderler olarak ortaya çıkarır. Grup halinde yaşayan ve sosyal niteliklere sahip canlılar olan insanlar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek grup üyeleri ile aralarında hiyerarşik bir etkileşim bağına ihtiyaç duyarlar<sup>52</sup>.

Önderlik, insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneğidir. Koşullara, öndere ve izleyicilere bağlı önderlik, hem kişilerin hem de örgütün başarısını etkileyen iki yönlü bir süreçtir<sup>53</sup>. Önderlik süreci bireylerarası davranış, güdüleme ve iletişim süreci ile de ilgilidir. Önder ise grup üyelerini bir araya toplayan ve amaçlara ulaşmak için grup üyelerini faaliyet göstermeye güdüleyen grup üyesidir<sup>54</sup>. Grup üyelerini amaçlara yöneltme ve grup üyeleri üzerinde etkili olma yeteneğine sahip önder, bu yönüyle diğer grup üyelerinden ayrılabilir. Önderin yaptığı en önemli şey, kendi etrafında bir takım ruhu yaratmasıdır. Yönetimde iyi bir önderlik takım çalışmasının gelişmesine, birey ve grup amaçlarının kolayca bütünleşmesine yardımcı olur.

Önderliğin oluşumu ve gelişimiyle ilgili teoriler çok çeşitli, karmaşık, zaman zaman da birbiriyle çelişen özelliklere sahiptir. Geleneksel önderlik teorileri, kişilik ve işleve dayalı evrensel önderlik faktörleri ile ilgilidir. Davranışsal teorilerde ise önderliğin bir davranış olarak öğretilbilir olduğu varsayılarak tek ve en iyi önder aranmıştır. Durumsallık teorilerinde de, önderlik işlevinin etkenlerinin incelenmesine ağırlık verilmiştir. Geliştirilen bu karmaşık önderlik teorilerine rağmen, önderin kişilik öğelerine farklı bir bakış açısıyla yaklaşan ve önderin başarısında toplum ve medyanın etkisini dikkate alan gizli önderlik teorileri de vardır<sup>55</sup>.

<sup>50</sup> Duncan, s.198 içinde: R. H. Van Zlest, "Socimetrically Selected Work Teams", *Personel Psychology*, S.5, 1952, s.175-185; B. Speroff ve W. Kerr, "Steel Mill Accidents and Interpersonal Desirability Values", *Journal of Clinical Psychology*, S.8, 1952, s.89-91.

<sup>51</sup> Koçel, s.356.

<sup>52</sup> Eren, s.337.

<sup>53</sup> Koçel, s.329.

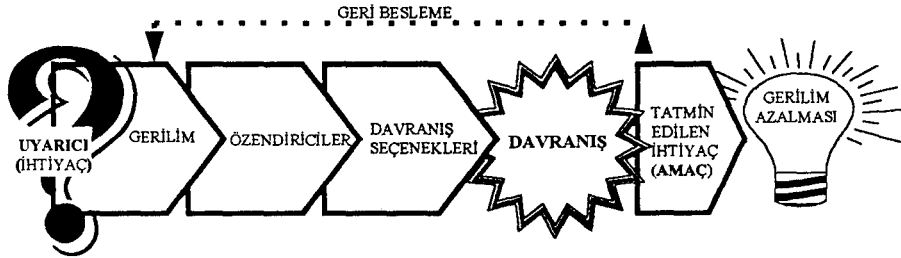
<sup>54</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış* (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayını, 1991, s.330.

<sup>55</sup> James C. McElroy, "A Typology of Attribution Leadership Research", *Acedemy of Management Review* (Temmuz 1982), s.413-417; B. M. Staw ve J. Ross, "Commitment in an Experimenting Society : A Study of

Yöneticilik de önderlik gibi yönetimin önemli bir aracıdır. Ancak, önderlik ve yöneticilik kavramları aralarında anlamlı farklılıklar vardır. Yöneticilik, yönetim işlevlerini gerçekleştirmek için yeterli yetkiye sahip olarak gerekli çalışmalarını yapmak veya örgütün amaçlarına ulaşmak için başkalarına iş yaptırmak işlemidir. Yönetici, tanımlanan görev için atamayla ortaya çıkar, yetki ve sorumluluklarının sınırı, grup üyelerinden bağımsız olarak, örgütün kurucusu (işveren veya vekilleri) tarafından belirlenir. Amaçlara ulaşabilmek için grubu etkileyebilme yeteneği olan önderlik ise öncelikle yönlendirme gücü olarak görülebilir ve atama olgusunun dışındadır. Önderlik, bireyin bağlı olduğu grup içinde izlenmesi, üyelerin duygusal kabulü ve grup üyelerinin ihtiyaçlarına yönelik ilgi alanına bağlı olarak ortaya çıkar.

## GÜDÜLEME

Güdüleme, belli bir amacı gerçekleştirmek için bireyi kendi arzu ve istekleri ile harekete geçiren, başlayan hareketin devamını sağlayan güç veya çabalar toplamıdır. Güdü, bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı ortaya çıkaran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren güçtür. Gdüler, taşıdıkları bilinç düzeyine göre dürtü veya ihtiyaçlar olarak iki bölüme ayrılabilir. Dürtüler, içgüdüsel ve fizyolojik kökenlidir, bilinç dışı oluşan insan davranışlarına neden olur. İhtiyaçlar ise psikolojik ve sosyal kökenlidir, öğrenme sonucu oluşan davranışlara neden olur ve insanın gelişmesine katkı sağlar<sup>56</sup>. Kişisel olan güdüleme ancak insanın davranışlarında gözlenebilir. İnsan davranışının oluşumuyla ilgili güdüleme süreci Şekil 3.2’de gösterilmiştir.



ŞEKİL 3.2. GÜDÜLEME SÜRECİ

Davranışın oluşumu sürecinde başlangıç noktasında uyarıcı olarak ihtiyaç yer alır. Bu ihtiyaçlar kişisel ve içseldir. İhtiyacı algılayan bireyde gerilim oluşur. Birey, kişilik, tutum, deneyim ve gelecek arzularıyla şekillenen özendiricilerin (olumlu ve olumsuz güdüleyiciler) etkisinde davranış seçeneklerini belirler ve bu seçenekleri algılarıyla yorumlayarak uygun davranışı oluşturur. İhtiyacını karşılama oranını geri besleme ile algılayan bireyde gerilim azalır.

Kişileri güdüleyen özendiricileri belirlemek, güdülemeyi sürekli hale getirerek başarıya katkıda bulunmak ve yöneticiye yardımcı olmak amacıyla çeşitli teoriler geliştirilmiştir<sup>57</sup>. Kapsam teorileri, insanı fizyolojik ve psikolojik açıdan sürekli olarak

the Attribution Leadership from Administrative Scenarios”, *Journal of Applied Psychology* (Haziran 1980), s.249-260.

<sup>56</sup> Koçel, s.369.

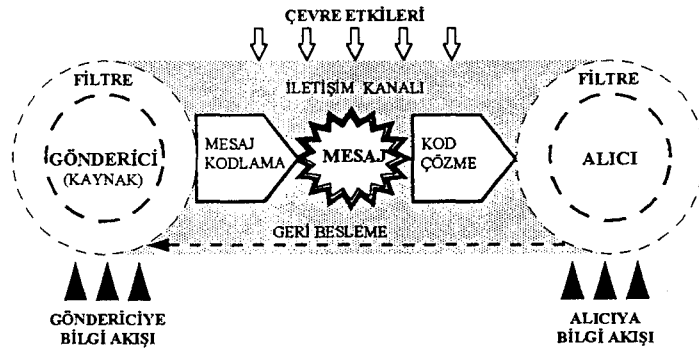
<sup>57</sup> Koçel, s.370.

gelişen bir varlık olarak ele alarak bireysel ihtiyaçların bir ifadesi olan güdülere ağırlık verir. Süreç teorileri ise, bireyin davranışlarının daha çok dış çevrede bulunan faktörler tarafından şekillendiğini varsayarak bu faktörlerin keşfedilmesini ve güdüleme için kullanılmasını inceler.

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bireyler arası ilişkileri düzenleyen, bu ilişkilerle ilgili kararlar alarak bunları uygulayan ve uygulama sonuçlarını denetleyen yönetim, güdüleme ile yakından ilişkilidir. Bireyin kendi arzu ve istekleriyle oluşan güdüleme, önderlik konusunun da tamamlayıcısıdır. Örgütte bireyin daha iyi çalışmasını sağlamak üzere yönetim tarafından iş çevresine özendirici araçlar yerleştirilir. Özendiriciler sosyo-ekonomik, örgütsel ve yönetsel veya psiko-sosyal ağırlıklı olabilir<sup>58</sup>. Sosyo-ekonomik özendiriciler, ücret (miktar ve primler), güvenlik (istihdam, sosyal güvenlik ve kendine güven), ödüller (maddi ve manevi), kara katılmadan oluşur. Örgütsel ve yönetsel özendiriciler, eğitim ve yükselme olanağı, kararlara (veya yönetime) katılım, iletişim olanağı, işi çekici kılma, sendikalaşma ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesini kapsar. Psiko-sosyal özendiriciler ise sosyal katılım, rekabet, statü ve yetki devri olarak sıralanabilir.

## İLETİŞİM

Doğada, cisimlerin molekülleri arasındaki çekim gücü cisimleri kararlı kılar. Grup kararlılığında da grup üyeleri arasındaki çekim gücü rol oynar. Bu gücün kaynağını oluşturan etkileşim ise grup üyeleri arasındaki iletişimdir. Grup yönünden iletişim, karşı tarafta bir etki veya davranış nedeni olmaya dönük bilgi, fikir ve duyguların sahibinden karşı tarafa bilinçli olarak iletilmesi sürecidir. İletişim süreci Şekil 3.3'de gösterilmiştir.



ŞEKİL 3.3. İLETİŞİM SÜRECİ

İletişim süreci, göndericinin bilgi, fikir veya duyguyu düzenleyip gönderme şekline (kodlama) karar vermesiyle başlar. Gönderici, kendine ulaşan bilgi, beceri, tutum, sosyo-kültürel sistem, algı yeteneği ve duygularının oluşturduğu filtrenin etkisiyle gönderilecek mesajı kodlayarak çevre etkisindeki iletişim kanalından alıcıya gönderir. Alıcı, göndericinininkine benzer faktörlerden oluşan filtresinin etkisinde aldığı kodlu mesajı çözer ve bu mesajı bir bilgi, fikir veya duygu şeklinde algılar. Sürecin son aşamasında alıcı bir çeşit cevap sayılan geri besleme mesajını aynı koşullarda

<sup>58</sup> Enver Özkalp'in 1994-1995 öğretim yılında verdiği Örgütsel Davranış derslerden faydalanılmıştır.

göndericiye yollar. Geri besleme, tutum veya davranış olarak iletişimin başarısının denetimidir ve yine bir iletişimdir<sup>59</sup>.

İletişim, ilişkinin kurulma şekline göre biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim, oluşum şekline göre sözlü, yazılı ve beden diliyle yapılan iletişim olarak sınıflandırılabilir. Grup üyeleri arasındaki iletişim için farklı modeller kurulabilir. Grupta iletişim modeli büyük ölçüde grubun yapacağı işin karmaşıklığına ve belirsizliğine bağlıdır. Bu modellerden hiçbiri tüm grup çalışmaları için en iyi olarak tanımlanamaz. Tam tersine, kullanılan model grubun amaçlarını yansıtmalıdır. Bazıları karar alma hızını artırırken, bazıları uyum ve denetim açısından etkinlik sağlamakta, diğerleri grup üyelerinin yürek gücünü yükseltebilmektedir<sup>60</sup>. Örneğin, belirlilik düzeyi yüksek, basit ve gündelik (rutin) işler yapan bir grup için merkezi modelin, karmaşıklık ve belirsizlik derecesi yüksek işlerde ise serbest modelin uygulanma olasılığı fazla olmaktadır<sup>61</sup>.

Bireyler arasında ilişki veya etkileşim aracı olan iletişim, bazı yönetim bilimcileri tarafından “Örgütün Kanı” deyiimiyle tanımlanacak düzeyde öneme sahiptir<sup>62</sup>. Grupta iletişim etkinliğini, dolayısıyla grup başarısını ve verimliliğini arttırmak için bazı önlemler alınabilir. Bu önlemler, iletişimin yönetilmesi, kullanılan dilin yalınlaştırılması, iletişim kanallarının artırılması, iletişim tekrarına özen gösterilmesi, iletişim sonuçlarının izlenmesi, bilgi teknolojilerinin yaygın olarak kullanılması, bireylerde olaylara başkalarının açısından bakabilme yeteneğinin (empati) geliştirilmesi olarak sıralanabilir. Ancak, iletişim yanında güdülemenin de gerekli olduğu unutulmamalıdır.

## ÇATIŞMA

Bireysel çatışmalar herkes tarafından bilinmekte ve yaşanmaktadır. Bireylerden oluşan grup ve örgütlerde de doğal olarak çatışmalar meydana gelmektedir. Çatışma konusu, savaşımlardan grevlere, rekabete veya basit bir hoşnutsuzluğa kadar geniş bir dağılım içinde ele alınabilir<sup>63</sup>. Çatışma, bir tarafın çabalarını etkisizleştirmek amacıyla diğer tarafın gizli veya açık olarak gösterdiği faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Çatışma süreci Şekil 3.4’de gösterilmiştir<sup>64</sup>.

Çatışma sürecinin ilk aşamasını; iletişim, yapısal ve kişisel faktörler nedeniyle oluşan ön koşulların etkisindeki potansiyel çatışma oluşturur. İkinci aşamadaki algılanan veya hissedilen çatışma, tarafların potansiyel çatışmayı oluşturan nedenleri kavramaları ve kişiselleştirmeleri oranında oluşur. Üçüncü aşama olan davranış aşaması, taraflardan birinin, diğerinin amaçlarına ulaşmasını engelleyen hareketler yapmasıyla başlar ve çatışma bir davranış olarak açığa çıkar. Davranış aşamasında farklı yaklaşımlarla çatışma yönetilmeye başlanır. Çatışma yönetimi, çatışmanın

<sup>59</sup> Robbins, s.144.

<sup>60</sup> Robbins, s.150.

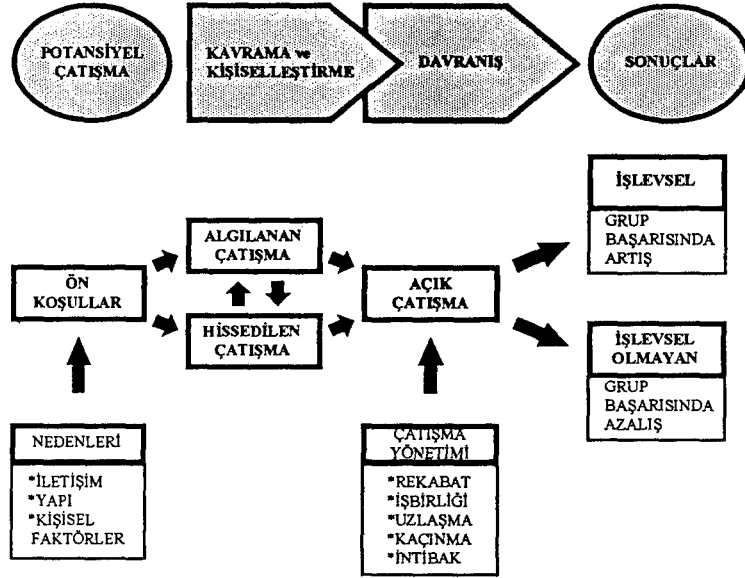
<sup>61</sup> Koçel, s.304.

<sup>62</sup> Boone ve Kurtz, s.458; Koçel, s. 292 içinde: David Hampton, *Contemporary Management* (New York: McGraw-Hill, 1977), s.310.

<sup>63</sup> Herbert, s.368-370.

<sup>64</sup> Robbins, s.226.

teşhisi, nedenlerinin araştırılması, bu nedenlere göre yönetim seçeneğinin belirlenerek uygulanması ve sonucun izlenmesi aşamalarına sahip bir süreçtir<sup>65</sup>. Son aşama, açık çatışma ve çatışma yönetimi etkileşimiyle grup başarısı ile ilgili olumlu veya olumsuz sonuçların ortaya çıkmasıdır.



ŞEKİL 3.4. ÇATIŞMA SÜRECİ

Çatışmanın nedenleri, çeşitleri ve yoğunluğu grup davranışını etkiler ve bireyler üzerinde baskı yaratarak çeşitli sorunlara neden olur. Ancak, çatışmanın grubun başarısını arttıran olumlu sonuçları da vardır. Grubun sürekliliği ve başarısı için grupta (veya örgütte) oluşan çatışma tanınmalı, özelliğine göre çözümlenmeli ve yönetilmelidir.

Çatışmanın farklı ölçekler kullanılarak sınıflandırılması mümkündür. Çatışmalar, en çok kullanılan işlevsellik ölçeğine göre işlevsel ve işlevsel olmayan; ortaya çıkışlarına ve süreçteki yerlerine göre, potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma; taraflara göre kişinin kendi içinde, kişilerarası, kişi ile grup, grup içi, gruplar arası çatışma; örgüt içindeki yerine göre dikey, yatay ve hat-kurmay birim çatışması olarak sınıflandırılır.

Grupta çatışma düzeyinin yüksek olması kadar düşük olması (çok uyumlu, barışçıl, sakin ve işbirliği içindeki bir grubun varlığı) hali de başarıyı engeller<sup>66</sup>. Yaratıcılığı güdüleyerek durgunluğu önleyen optimal düzeyde çatışma grupta değişimi ve gerginliğin azalmasını sağlayarak başarıya katkıda bulunur.

<sup>65</sup> Herbert, s.377.

<sup>66</sup> Koçel, s.396.

## GRUPLA KARAR ALMA

Karar almanın (veya sorun çözenin) kalite ve benimsenmeye yönelik iki kritik boyutu bulunmaktadır<sup>67</sup>. Kararın teknik olarak doğruluğuyla ilgili olan kalite boyutu, kararın örgütteki potansiyel etkileri açısından önemlidir. Kararın kalitesi, karar alma süreçlerinin izlenmesi ve denetimine bağlıdır. Benimsenme boyutu ise, kararın ilgililer tarafından kabulü, desteklenmesi ve kararın örgütte yaratacağı olumlu sonuçlarla ilgilidir. Kararın, belirlenen uygun bir yöntem kullanılarak katılımı alınması ve karara katılanların davranışlarını etkilemesi benimseme boyutunun önemini artırır.

Grupla karar alınırken grup üyeleri karar alma süreçlerini izler ve denetler, süreçte yer aldığı için alınan kararı kabul eder ve destekler. Grupla karar almanın doğruluk oranının yüksekliği daha fazla bilgiyi kullanması, daha çok seçeneğin ortaya çıkması, katılım nedeniyle benimsenme çokluğu ve etkilenen bölümlere kararın daha iyi iletilmesi gibi üstünlükleri vardır<sup>68</sup>. Araştırmalar, grupla karar alma süreci içinde yer alan bireylerin tek başlarına oldukları zaman ürettikleri fikrin yaklaşık iki katını ürettiklerini göstermektedir<sup>69</sup>. Etkileşim grupları, beyin fırtınası, nominal grup veya delfi teknikleri yardımıyla grup kararları alınabilir.

Grupla karar alma tekniklerinin en çok bilineni komite ve komisyon gibi etkileşim gruplarıdır. Etkileşim gruplarındaki üyeler bir karar almak için bir başkan yönetiminde toplanırlar. Bu toplantılarda üyeler arasında doğrudan, serbest ve sınırsız bir etkileşim olanağı vardır. Güç bölüşümü, normların uygulanışı, bazı grup üyelerinin baskıcı tutumları gibi nedenler bu tip grupların faaliyetlerinde etkinliğin azalmasına neden olur. Grup üyeleri sık sık amaçtan ayrılarak kişisel fikir ve güç mücadelesi yapar. Etkileşim gruplarındaki karar alma süreçlerinde karşılaşılan bir başka konu da karardaki risk oranının düzeyidir. Grupla karar alma sürecinde sorumluluğu grubun almasıyla beraber risk düzeyinin arttığını belirtenler olduğu gibi, aşırı uçlara gidecek grup üyelerini dengeleyenlerin çıkmasıyla riskin normal düzeyin altında kaldığını savunanlar da bulunmaktadır<sup>70</sup>.

Beyin fırtınası, nominal grup veya delfi teknikleri ise etkileşim gruplarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırıp grupla karar almanın faydalı ve üstün yönlerini kullanır<sup>71</sup>. Gelişmiş bilgi teknolojilerini kullanan grup kararı destekleme sistemleri (group decision support system) bağlı olduğu bilgi şebekeleriyle zamanın büyük kısmını grup çalışmalarında geçiren yöneticiye anında bilgi vermekte ve yüksek katılım serbestlik derecesine sahip grup tekniklerini kullanma olanağı sağlamaktadır<sup>72</sup>.

<sup>67</sup> Enver Özkalp, "Örgütlerde Grupların Karar Verme Teknikleri", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.IX, S1-2, 1991, s.312.

<sup>68</sup> Boone ve Kurtz, s.184.

<sup>69</sup> Duncan, s.193 içinde: E. J. Hall, J. S. Mouton ve R. R. Blake, "Group Problem Solving Effectiveness Under Conditions of Pooling Versus Interaction", *Journal of Social Psychology*, S.27, 1963, s.147-157.

<sup>70</sup> Duncan, s.194.

<sup>71</sup> Boone ve Kurtz, s.99 ve s.170; Özkalp, "Örgütlerde Grupların...", s.313-319.

<sup>72</sup> Martin W. Wright, *Managing Information Technologies "What Managers Need to Know"* (New York: Macmillan Publishing Co., 1991), s.25.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **PROJE GRUPLARI**

Örgütlerde, amaca yönelik işlerin belirli bir düzen içinde yapılması gereklidir. Örgütün sürekli hale gelmiş işleri örgütün şekilsel yapısı içinde yer alan, varlığı örgüt yapısı ile bağdaşan ve sürekli olan biçimsel gruplar tarafından yerine getirilmektedir. Bu tip gruplar emir-komuta grubu olarak adlandırılır. Emir-komuta gruplarının görevlerini, örgütünü, yöneticilerini ve astlarını örgütün üst yönetimi belirler<sup>73</sup>. Bu gruplar birbirleri ile ilişkilendirilerek örgütün biçimsel yapısı veya örgüt şeması ortaya çıkar.

Örgütlerde, sürekli günlük işlerin dışında belli zamanlarda yapılması gerekli olan veya kendiliğinden ortaya çıkan bazı işler de vardır. Bu durumda, örgüt içinde sürekli bir biçimsel grup kurulması yerine yalnızca söz konusu işe özel gruplar kurulur<sup>74</sup>. Bu grubun üyeleri örgütün değişik emir-komuta gruplarında görev yapan personelden grup konusuyla ilgili uzmanlıkları nedeniyle seçilir. Görev grubu veya iş grubu olarak tanımlanan bu gruplara örgütsel gruplar yapı yönüyle incelenirken değinilmiştir. Örgüt şemalarında gösterilmeyen görev grupları içindeki ilişkiler emir-komuta ilişkilerinin üzerine geçebilir ve sınırları emir-komuta sıralamasında bir üstte yer alan kişiyle sınırlanamaz<sup>75</sup>. Proje grubu, takım, tim, heyet, komisyon gibi farklı adlara sahip olabilen görev grupları, görevin tamamlanması ve örgütün bu grupla ilgili amaçlarına ulaşması halinde dağılır. Adı, yapısı, oluşumu ve işleyişi ne olursa olsun tüm görev gruplarının ortak özelliklerini, örgüt tarafından belirlenen bir amaca ve yapıya sahip olması, grup üyelerinin örgütçe atanmış olması ve geçici bir süre çalışacak olması oluşturur. Çalışmanın bu bölümünde, önemli bir görev grubu çeşidi olan proje grupları detaylı olarak incelenecektir.

### **PROJENİN ÖZELLİKLERİ**

Proje, belli bir amaca belli bir sürede ve belli maliyetlerle ulaşılması için ilk defa tasarlanan eylem ve işlemlerden oluşan işler bütünüdür. Bir iş grubunun proje olarak kabul edilmesi için bu işlerde bir takım özelliklerin bulunması gereklidir<sup>76</sup>.

Projenin amacına uyumlu işler önceden tam olarak kestirilemez ve uzman ihtiyacını doğru orantılı etkileyen belirsizliklere sahiptir. Bu nedenle projeler için

<sup>73</sup> Harold Koontz ve Cyril O'Donnell, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill Co., 1964), s.231-234.

<sup>74</sup> Koontz ve O'Donnell, s.340-342.

<sup>75</sup> Robbins, s.102.

<sup>76</sup> Koçel, s.225-226.

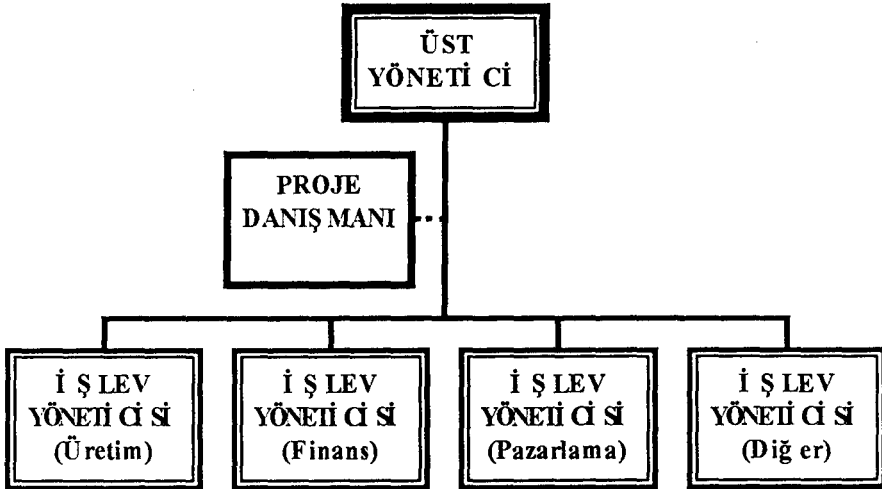


gerekli uzmanlıklara sahip üyelerden oluşan görev grupları oluşturulur. Proje bir zaman aralığını veya örgüt içindeki birtakım faaliyetleri referans alan belirli bir başlangıç ve bitiş noktasına sahiptir. Projenin zamanında bitirilmemesi örgüt açısından önemli kayıplara neden olur. Projeyi oluşturan geçici faaliyetler süreklilik arzetmez ve bu faaliyetlerin pekçoğu bir defa yapılarak amaç gerçekleştirilir. Projeyi oluşturan işlerden her birinin zaman standardının yanında kalite ve maliyetler açısından da belirli standartları vardır. Proje sürdükçe işler değişir ve bu standartların da değişmesi gerekir. Projeyi gerçekleştirmeye çalışan proje grubu ile örgüt arasında çoğu zaman hukuki nitelikte bir sözleşme (akid veya görev emri) bulunur.

Projenin yönetimi, örgütün öncelikli olarak belirlediği yaklaşıma göre seçilen örgütlenme tipine göre oluşturulmuş proje grubu ile gerçekleştirilir. Bu nedenle, proje grubunun bir grup olarak yönetimi yaklaşımından sürekli olarak faydalanılmalıdır. Proje grupları, proje kaynaklarının grup kullanımına verilme şekli temel alınarak klasik ve matriks örgütlenmeler ile oluşturulabilir<sup>77</sup>.

### **KLASİK İŞLEVSEL PROJE GRUBU ÖRGÜTLENMESİ**

Klasik işlevsel proje grubu örgütlenmesi, örgütün biçimsel yapısı içindeki işlevsel birimlerin ve ilişkilerinin proje için de aynı şekilde korunmasıyla oluşturulur. Bu tip örgütlenmede, örgütte yer alan işlevlerin değişime uğratılmadan projenin gerçekleştirilmesi amacıyla kullanılması öngörülmektedir. Örgütün temel yapısını kapsayan ve işleyişi örgütün işleyişine benzeyen klasik işlevsel örgüt yapısındaki proje grubu Şekil 4.1'de gösterilmiştir.



ŞEKİL 4.1. KLASİK İŞLEVSEL PROJE GRUBU ÖRGÜTLENMESİ

Klasik işlevsel örgütlenme sonucu oluşturulan proje grubunda proje ile ilgili işlerin tamamını gören proje yöneticisi, her örgütte farklı ünvanlara (Genel Müdür, Müdür,

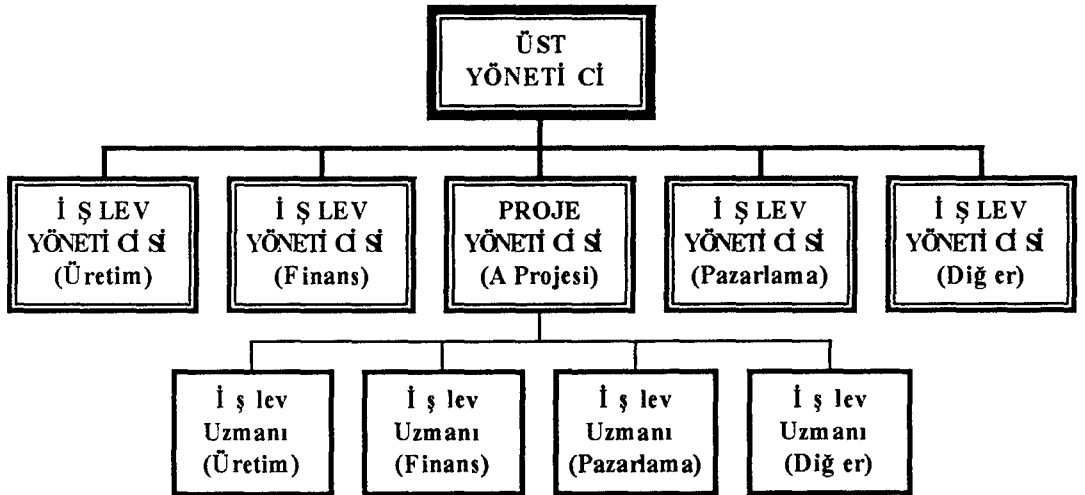
<sup>77</sup> Eren, s.168-169; Koçel, s.227-233.

Başkan gibi) sahip üst yöneticidir. Proje grubu üyeleri proje faaliyetleri konusunda kendi hat yöneticisine bağlı olarak görev yapar ve bu hat yöneticisine karşı sorumludur. Proje grubunun her bir üyesi, örgüt yapısı içindeki faaliyetini proje faaliyetlerini kapsayacak tarzda genişleterek sürdürür. Proje grubunun klasik işlevsel örgütlenmesinde bazen üst yöneticiye doğrudan bağlı kurmay bir danışman da yer alabilir. Proje danışmanı üst yöneticinin projeye ilgili yükünün azaltılması için görevlendirilir ve bu amaçla proje uyumlaştırması, inceleme, problem çözme ve yeni öneriler getirme işlerini yapar.

Nispeten daha fazla süreklilik arz eden küçük çaplı projelerde bu tip örgütlenme uygulanmaktadır. Ancak, bu tip örgütlenmede projelerin günlük işler arasında kaybolması riski vardır. Proje grubu, klasik örgütlenmenin katı yapısına sahiptir.

### **KLASİK YALIN PROJE GRUBU ÖRGÜTLENMESİ**

Klasik yalın proje grubu örgütlenmesi, örgütün biçimsel yapısı içindeki işlevsel birimlerle eşdüzeyde, proje yöneticisi ve bu yöneticiye bağlı (işlevsel birimlerden atanan) uzmanlardan oluşan projeye özgü örgütlenmedir. Örgütün biçimsel yapısına proje süresi boyunca ve yalnızca projeye yönelik olarak daha küçük bir modelinin eklenmesine benzetilebilecek bu örgütlenmede örgütün temel yapısında değişim olmasına rağmen işleyişindeki benzerlikler korunmaktadır. Klasik yalın örgüt yapısındaki proje grubu Şekil 4.2’de gösterilmiştir.



ŞEKİL 4.2. YALIN PROJE GRUBU ÖRGÜTLENMESİ

Yalın örgütlenme sonucunda oluşturulan proje grubunda projeye ilgili işlerin tamamı proje yöneticisinin sorumluluğundadır. Bu yönetici, projeye ilgili örgütün üst yöneticisi gibidir. Projeye ilgili sorumluluğu nedeniyle proje ile ilgili tüm kaynaklar proje yöneticisine verilmiştir. Örgütün diğer işlevleri içinden konuyla ilgili olarak seçilen uzmanlar da bu grubun üyelerini oluştururlar. Süreklilik arz eden örgüt faaliyetine benzer faaliyetlerini proje amacına yönelik olarak gerçekleştiren proje

grubu ile örgütün kendisi arasındaki yapı ve işleyiş benzerlikleri üst düzeydedir. Projenin tamamlanması durumunda proje grubunu oluşturan uzman grup üyeleri emir-komuta gruplarına geri dönerler.

Projenin amacına odaklanmanın gerekli olduğu çok büyük çaplı projelerde yalnız proje örgütlenmesi tercih edilmektedir. Bu yapıda, proje faaliyetleri üzerinde emir-komuta birliğine uygun bir yönetim ve grup dinamiklerinin etkileri hissedilir. Ancak, birden fazla projeyi bu yapıda yürüten örgütlerde benzer işlerin her proje için tekrarlanması nedeniyle maliyetler yükselebilir ve yalnızca bir projeye ilgili olan uzmanların kullanım etkinliği azalabilir. Klasik yalnız proje grubu, proje grubunun üyelerinin örgütün geneliyle ilgili bakış açısını sınırlar ve projenin gelişiminin örgütün geleceğinden daha fazla önemli hissedilmesine neden olabilir. Bu durum, örgütün projeye ilgili olarak taşıdığı riskleri artırır.

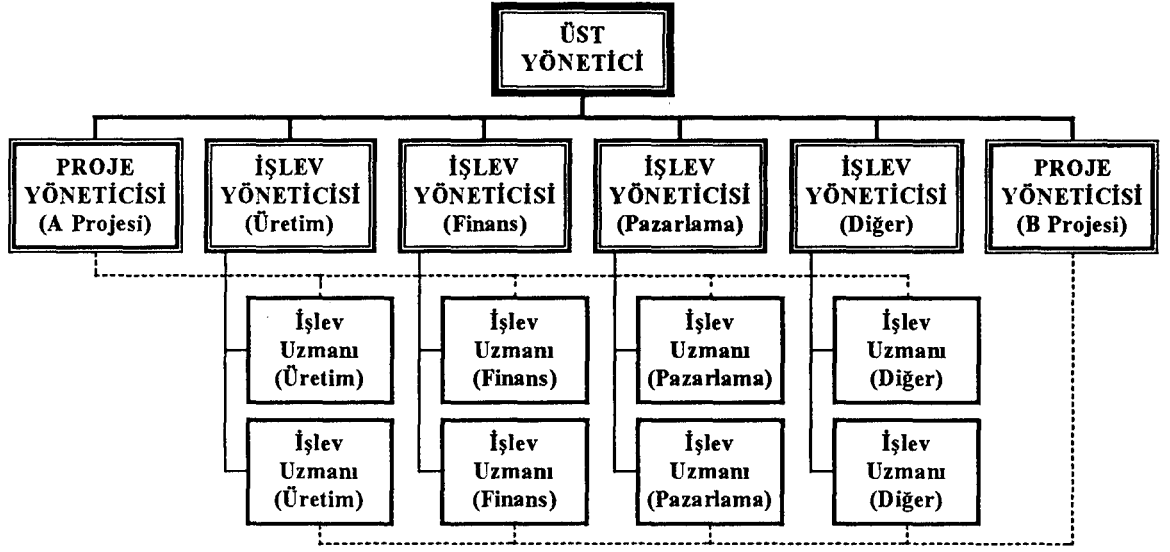
### ***MATRİKS PROJE GRUBU ÖRGÜTLENMESİ***

Örgütlerin iskeleti denilebilecek temel yapısını oluşturmak için bilgi, beceri, iş süreci ve işlevleri baz alan klasik işlevsel örgütlenmeler işlerin standartlaştırılması, ekonomik ölçeğin gerektirdiği uzmanlaşma ve doğrudan gözetimle gerçekleştirilir. Klasik işlevsel örgütün yapısal kalıplarına ve temel özelliklerine bağlı kalınarak oluşturulan proje grupları, benzeştirilerek içine monte edildiği klasik işlevsel örgütün sahip olduğu olumlu ve olumsuz niteliklere sahiptir. Klasik örgütlenmelerde ilişki, yetki ve sorumluluk akışlarında örgütlenmenin dikey boyutu kullanılır. Proje grubu amaçlarının örgüt amaçlarına uyumunun kısa sürede gerçekleştirilememesi, bu grubun uyumlu çalışmayı zorlaştıran yapısı ve grup üyelerinin grup faaliyetleri düzeyinde kalan bakış açıları nedeniyle örgütsel başarıya ulaşmada yetersiz kalınabilir. Bürokratik anlayışın yerleşmesi, statik ve katı örgüt yapısı nedeniyle çevreye uyum zorlaşır.

Teknolojideki hızlı değişim, müşteri istek ve beklentilerinin pazarda yarattığı yenilikçi rekabet çevreye uyum yeteneğini arttıracak esnekliğin kazanılmasını ve sahip olunan tüm kaynakların etkin kullanımını gerektirir. Bu durum, ihtiyaç duyulan yenilik ve yaratıcılık, işbirliğini geliştiren ekip ruhu, başarıyı arttıran çatışma ve bireysel moral gücünü sürekli kılacak örgütlenme arayışlarını arttırmıştır. Sonuçta, ilişki, yetki ve sorumluluk akışlarındaki tek boyuta (dikey) ikinci bir boyut (yatay) ekleyerek klasik işlevsel örgütlenmenin proje amacına yönelik olumlu yönlerinin korunmasıyla örgüt esnekliği ve uzman kullanım etkinliğini artırma ihtiyacını karşılayacak matriks proje grubu örgütlenmesi geliştirilmiştir. Bu yaklaşımı sahip ilk proje grubu örgütlenmesi, 1960'lı yıllarda aya ayak basmayı amaçlayan NASA'nın uzay projesinde uygulanmıştır<sup>78</sup>. Matriks örgütlenme, projelerle beraber gündeme geldiği için, zaman zaman proje örgütü olarak da anılmaktadır<sup>79</sup>. Matriks örgüt yapısındaki proje grubu Şekil 4.3'de gösterilmiştir.

<sup>78</sup> İbrahim E. Başaran, *Yönetim* (İstanbul: ?, 1989), s.262; Eren, s.172.

<sup>79</sup> Duncan, s.299.



ŞEKİL 4.3. MATRİKS PROJE GRUBU ÖRGÜTLENMESİ

Matriks örgütlenmeye sahip proje grupları, emir-komuta gruplarından oluşan örgütün temel birimlerine bağımlı uydulara benzetilebilir<sup>80</sup>. Matriks proje grubu, bir proje yöneticisiyle bu projede kendi emir-komuta gruplarındaki uzmanlıkları nedeniyle yer alan uzmanlardan oluşan grup üyelerinden oluşmaktadır. İşlev yöneticisi de projeden sorumludur ancak proje grubunun dışındadır.

Proje yöneticisi, proje adı altında toplanan işlerin gerektirdiği kaynaklar ve zaman açısından planlama ve bütçe çabalarının uyumlaştırılmasından, işlerin dağıtımından ve zamanlamasından, kalite, maliyet ve uygulama sınırlarının belirlenmesinden sorumludur. Proje yöneticisi genellikle örgütün üst yöneticisine rapor verir ve işlevsel yönetici ile aralarında sorun oluşma potansiyelinin en aza indirilmesi ve işbirliğinin sağlanması amacıyla proje için gerekli her türlü yetkiyle donatılır. Proje yöneticisi, proje grubu üyeleri üzerinde kaynağını ikna etmenin oluşturduğu proje yetkisine sahiptir.

Matriks proje grubu üyeleri, örgütün projeye ilgili emir-komuta gruplarında (işlevsel birimler) görev yapan uzmanlardan oluşur. Proje grubu üyeleri, proje ile ilgili bilgi ve emirlerini proje yetkisine sahip proje yöneticisinden, işlevsel uzmanlık sahalarıyla ilgili bilgi ve emirlerini emir-komuta yetkisine sahip işlevsel yöneticilerinden alır. Bunun için proje yöneticisi ile proje grubu üyeleri arasında bilinen anlamda bir ast-üst ilişkisi yoktur. Bu uzmanların asıl grupları işlevsel sorumluluk taşıdıkları dikey hat üzerindeki emir-komuta grubudur. Grup üyelerini proje yöneticisine bağlayan, proje yöneticisi ile işlevsel yönetici arasındaki işbirliğidir.

İşlevsel yönetici, proje grubunun dışında olmasına rağmen projeye ilgili olarak üst yönetime karşı sorumluluk taşır. Bu sorumluluk, doğal olarak, kendi yetki alanıyla ilgili sorunlara çözüm bulmasıyla sınırlıdır. İşlevsel yöneticinin rolü de projeye ilgili

<sup>80</sup> Başaran, s.262.

işlev konusunda uzmanlık gerektirir. Bu nedenle, işlevsel yöneticinin projeye ilgili rolü proje yöneticisi tarafından sahiplenilemez. İşlevsel yönetici proje yöneticisinin projenin amacına yönelik tamamlayıcısıdır.

Teknolojinin ve müşteri ihtiyaçlarının hızlı değişmesi, mal ve hizmetlerde düşük düzeyli benzerlik ve karmaşık projelerin kısa sürede bitirilmesi gerekliliği yaratıcılığa, farklı konularda ve derinliğe sahip teknik uzmanlığa, hızlı reaksiyon gösterecek esnek yapıya ve projenin düzgün işleyişine duyulan ihtiyacı arttırır. Bu durumlarda matriks örgütlenmeye sahip proje grupları tercih edilir.

Matriks proje grubu örgütlenmesinin örgüt genelinde yaratabileceği birçok yarar vardır. Matriks örgüt esneklik ve kendine ayrılan kaynakları etkin kullanır. Karar verme ve uygulama yetkilerinin dağıtılması, bu yetkilerin kullanılmasını kolaylaştıran bilginin akış kolaylığı, yatay ve dikey ilişkiler, çevreyle ilişkili birimlerin artışı ile esneklik sağlanır. Zamana bağlı kaynakların kullanımının paylaşımı ise kaynak kullanım etkinliğini arttırır.

Matriks örgütlenmede yetkinin kaynağını bilgi ve yetenek oluşturur. Böylece, aralarında emir-komuta ilişkisi olmayan proje ve işlev yöneticileri aynı amaca yönelik çalışır ve proje grubu elemanları proje yetkisine sahip proje yöneticisine karşı sorumlu olduklarını kabul eder. Diğer taraftan, proje ve işlevsel sorumluluğun çakışma yerinde bulunan bireyin önemi artar, bireysel gelişim hızı ve moral düzeyi yükselir, katılım, rekabet, çatışma, güdüleme ve yaratıcılık artar.

Matriks örgütlenme proje ve işlev boyutlarının getirdiği ikili komuta sistemine sahiptir. Projenin gerçekleştirilmesi sorumluluğu hem proje ve hem de işlevsel yöneticiye aittir. Söz konusu iki yönetici arasında, proje-işlev sorunu nedeniyle olacağı ve güdüleme, yaratıcılık ve rekabeti sağlayarak etkinliği arttıracığı varsayılan çatışma potansiyeli sürekli vardır. Yöneticiler anlaşmazlıkları görüşerek çözemedikleri durumlarda ve bunun her iki taraf için de bir kötü puan kaynağı olacağı bilincinde üst yönetime gider. Böylece, üst yönetim işlemsel kararlardan uzaklaşarak daha çok geleceğe yönelir ve kavramsal kararlar alma olanağı bulur.

Matriks örgütlenmenin örgütte yaratacağı bazı sorunlar da vardır. Matriksin iyi anlaşılmasından uygulanması, personelin ne zaman ve kime karşı sorumlu olacağını bilememesi örgütte başı boşluk ve anarşi eğilimi yaratabilir. Matriks örgüt nedeniyle etkinlik mücadelesi, gruplar arasında çelişkiler, çıkar grupları artabilir ve örgütte işlevsel olmayan çatışma oluşabilir. Matriksin esnek yapısı, yetki birliğine dayanmıyor olması ve bazen sahip olduğu belirsizlik örgütte kritik bir dinamik denge yaratabilir. Matriks yapı, geç karar alınmasına ve karar düğümlenmesine yol açabilir. Ekonomik kriz dönemlerinde matriks örgüt yapısı sorun yaratabilir. Ayrıca, matriks örgütlenme ikili hiyerarşik yapı sonucu genel yönetim giderlerinin artmasına, bireyler arası ilişkilerin önem kazanmasıyla yöneticilerin örgüt içindeki sorunlara dalıp ayrıntılarda boğulmasına, örgütte denetimsiz basamaklaşmanın oluşmasına, yetki paylaşma eğilimi azalan ve esnekliği kaybolmuş üst yönetim basamaklarında dengesizliklerin meydana gelmesine neden olabilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

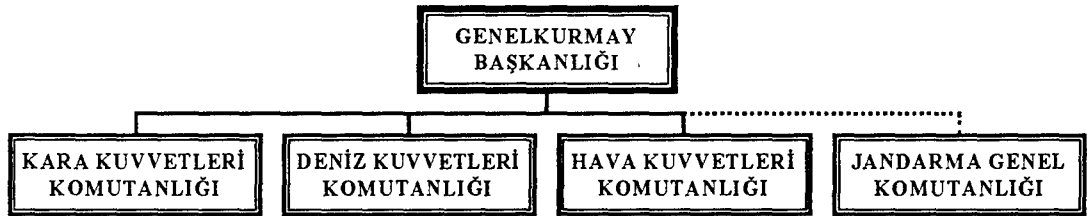
### GRUPLAR SİSTEMİ OLARAK

#### 1NCİ HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ

Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığı örgütü içinde askeri endüstriyel kurum olarak yer alan 1nci Hava İkmal Bakım Merkezi (1nci HİBM) Komutanlığı'nın tarihi 1926 yılına kadar uzanmaktadır. Türk havacılık endüstrisinin ilk kuruluşları arasında bulunan 1nci HİBM uçak onarımları fabrikası olarak kurulmuştur. Her örgüt gibi 1nci HİBM örgütü de emir-komuta grupları ve görev gruplarından oluşan biçimsel gruplar sistemi olarak incelenebilir. Gruplar sistemi olarak 1nci HİBM incelenirken bu kurumun bir örgüt elemanı olduğu Türk Silahlı Kuvvetleri ve sistem elemanı olduğu lojistik sistemin açıklanması faydalı olacaktır.

#### TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ

Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) Türkiye Cumhuriyeti'nin bir bütün olarak savunulması görevine sahiptir. Türk Silahlı Kuvvetleri dört temel askeri kuvvetten meydana gelir. Ancak bu kuvvetlerden Jandarma Genel Komutanlığı emir-komuta bağı ile İçişleri Bakanına bağlıdır. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin örgütlenmesi Şekil 5.1'de gösterilmiştir.



ŞEKİL 5.1. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ ÖRGÜTÜ

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasına göre Cumhurbaşkanı Başkomutandır<sup>81</sup>. Cumhurbaşkanı'nın başkomutanlık yetkisi yasa ile Genelkurmay Başkanı tarafından kullanılmaktadır<sup>82</sup>. Genelkurmay Başkanı doğrudan Türkiye Cumhuriyeti Başbakan'ına bağlı olarak görev yapmaktadır. Genelkurmay Başkanı Türk Silahlı Kuvvetleri'ne emir ve komuta etmek ve bu amaçla gerekli karargah faaliyetlerini yönetmek görevine

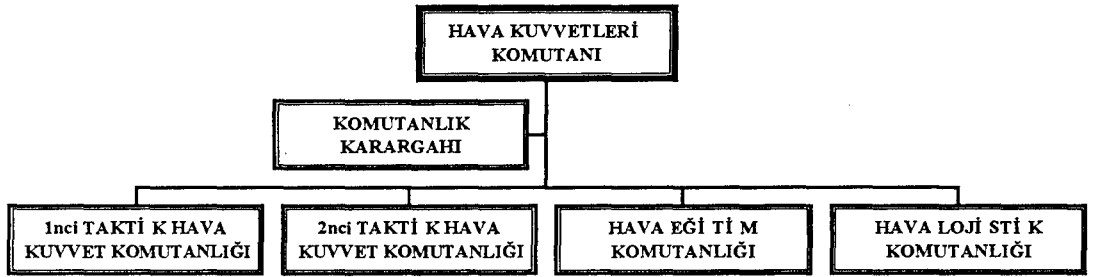
<sup>81</sup> TC Anayasası, Madde 104.

<sup>82</sup> TC Kanunu, S.1324.

sahiptir<sup>83</sup>. Genel Kurmay Başkanlığı'na emir-komuta bağı ile bağlı kuvvetlerin milli bütçede yer alan faaliyetleri ülkenin savunma politikalarını belirleyen Milli Savunma Bakanlığı denetimindedir.

### **Türk Hava Kuvvetleri**

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin temel elemanlarından birisi de Hava Kuvvetleri'dir. Hava Kuvvetleri, hız ve tahrip gücü yüksek hava silah ve araçları ile düşmanın caydırılması, ülkeye saldırının önlenmesi, düşmanın savaşa devam etme azmi ve gücünün kırılması, savaşın en kısa zamanda ve en az kayıpla kazanılmasının sağlanması görevine sahiptir<sup>84</sup>. Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nın örgütlenmesi Şekil 5.2'de gösterilmiştir.



ŞEKİL 5.2. HAVA KUVVETLERİ ÖRGÜTÜ

Komuta karargahı, komutanın görevlerini yapmasına yardımcı olan karargah birimlerinden (başkanlık ve daire başkanlıkları), üs ve grup komutanlıklarından oluşmaktadır.

Taktik Hava Kuvveti Komutanlıkları Hava Kuvvetleri'nin vurucu gücünü oluşturur. Bu güç, her zaman ve her hava koşulunda kullanılabilen savaş uçağı filoları, ülkenin hava savunması ile ilgili radar ve diğer silah sistemlerinden oluşmaktadır. Bu komutanlıklar, karargah birimleri (başkanlık ve daire başkanlıkları), üs, filo ve eşidi düzeyde birlik komutanlıkları ve kurum amirlikleri şeklinde örgütlenmiştir.

Hava Eğitim Komutanlığı, Hava Kuvvetleri'nin bütün görevleri için gereken personelin eğitimini sağlar. Bu komutanlık, hareket görevlerini de yerine getirecek şekilde, karargah birimleri (başkanlık ve daire başkanlıkları), okul, üs, filo ve eşidi düzeyde birlik komutanlıkları ve kurum amirlikleri şeklinde örgütlenmiştir.

Hava Lojistik Komutanlığı, Hava Kuvvetleri'nin bütün görevleri için gereken lojistik faaliyetlerini yerine getirir. Bu Komutanlık, karargah birimleri (başkanlık ve daire başkanlıkları), Hava İkmal Bakım Merkezleri, diğer bazı lojistik birlik komutanlıkları ve kurum amirliklerinden oluşmaktadır.

<sup>83</sup> İsmail H. Karadayı, "Genelkurmay Başkanlığı", *Savunma ve Havacılık Dergisi*, C.8, No.6, 1994, s.8-14.

<sup>84</sup> Halis Burhan, "Hava Kuvvetleri Komutanlığı", *Savunma ve Havacılık Dergisi*, C.8, No.6, 1994, s.34-42.

## LOJİSTİK SİSTEM

Askeri kabiliyet, üç temel elemanın birleşimiyle oluşur. Bu elemanlar, strateji, taktik ve lojistikdir. Askeri strateji, askeri hedeflere ulaşmak için plan yapmak, bu plan doğrultusunda kuvvetleri kontrol altında tutmak ve kullanmak bilim ve sanattır. Askeri taktik, askeri stratejinin uygulanabilmesine olanak verecek yöntemleri tesis etmek ve fiili olarak kullanmaktır. Lojistik ise, askeri kuvvetleri dolayısıyla askeri kabiliyeti yaratmak ve desteklemektir<sup>85</sup>.

Etkin bir askeri kabiliyet, ekonomik kaynaklar ile lojistik imkan ve kabiliyetlerin taktik ve stratejik hedeflere en uygun kullanımıyla yaratılabilir. Lojistik, milli ekonomi ile askeri güç arasında bir köprü görevine sahiptir<sup>86</sup>. Bu durum, lojistiğin önemini arttırarak güçlü bir lojistik sistemin kurulmasında tüm milli ve askeri unsurların dikkate alınmasını gerektirir.

Lojistik sistem, belirlenen amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterebilmek için, kaynak yaratma da dahil olmak üzere, var olan lojistik imkan ve kabiliyetlerin uygun kullanılmasını sağlayan sistemdir. Bu sistem, kuvvetlerin hareket ve idamesi için gereken lojistik yönetim ve uygulama faaliyetlerini gerçekleştiren örgüt ve örgüt birimlerini içerir.

Lojistik yönetim, planlama, örgütleme, yöneltme, uyumlaştırma ve denetim işlevlerine sahiptir. Lojistik yönetim birimlerinin aldığı kararlar lojistik uygulama birimlerince uygulanır. Lojistik uygulama ise, bakım, ikmal, temin ve ulaşıma işlevlerinden oluşmaktadır<sup>87</sup>.

Milli savunma görevine sahip Türk Silahlı Kuvvetleri'nin bir parçası olan Hava Kuvvetleri lojistik yönetiminin planlama ve uyumlaştırma işlevlerine Hava Kuvvetleri Komutanlığı karargahı (Lojistik Başkanlığı) sahiptir. Komutanlık karargahı bu işlevlerini bağlı diğer komutanlıkların ilgili birimlerinin de desteğiyle merkezi olarak yapar. Hava Kuvvetleri lojistik yönetiminin örgütleme, yöneltme ve denetim işlevlerine ise Hava Lojistik Komutanlığı karargahı sahiptir.

Hava Kuvvetleri'nde lojistik uygulamanın işlevleri ise birbiriyle ilişkili farklı birimler tarafından sahiplenilmiştir. Bakım ve ikmal işlevlerine Hava İkmal Bakım Merkezleri, istihkam tabur komutanlıkları ve üslerdeki bakım ve ikmal komutanlıkları sahiptir. Temin işlevine ise büyük oranda Hava Lojistik Komutanlığı karargahı ve belirli oranda her bir komutanlık sahiptir. Ulaştırma işlevi ulaştırma üs/grup komutanlıkları, transit merkezi komutanlıkları ve terminal komutanlıklarındadır. Söz konusu lojistik uygulama birimlerinden ulaştırma üs/grup komutanlıkları Hava Kuvvetleri Komutanlığı'na (Lojistik Başkanlığı), Hava İkmal Bakım Merkezleri, istihkam tabur komutanlıkları ve transit merkezleri Hava Lojistik Komutanlığı'na, diğerleri ise Taktik Hava Kuvveti Komutanlıkları ve Eğitim Komutanlığı'na bağlı olarak görev yapmaktadır.

<sup>85</sup> HKEK 66-215, *Hava Kuvvetleri Fabrika Seviyesi Bakım Konsepti* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1988), s.6.

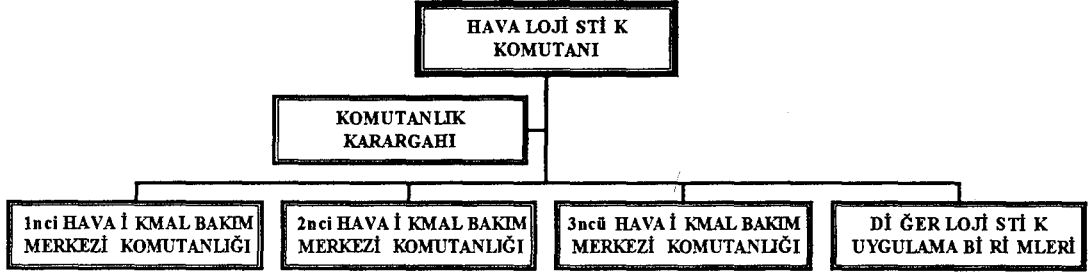
<sup>86</sup> Şenay İdil ve diğerleri, "Hava Lojistik Sisteminin Gelişimi ve Değişim İhtiyacı", *İnci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu-Bildiriler I*, Ankara, 12-13 Ekim 1995, s.575.

<sup>87</sup> HKEK 66-215, s.11.



## Hava Lojistik Komutanlığı

Hava Lojistik Komutanlığı, Hava Kuvvetleri'nin bakım, ikmal ve diğer lojistik faaliyetlerinin yerine getirilmesi, kullanılan bütün silah sistemlerinin idame-işletme ihtiyaçlarının hesaplanması, temin edilmesi, faal tutulması, alt yapı ve tesis ihtiyaçlarının karşılanması görevine sahiptir<sup>88</sup>. Hava Kuvvetleri lojistik yönetiminin örgütlenme, yöneltme, denetim ve lojistik uygulamanın bakım, ikmal, temin işlevlerine sahip olan Hava Lojistik Komutanlığı'nın örgütlenmesi Şekil 5.3'de gösterilmiştir.



ŞEKİL 5.3. HAVA LOJİSTİK KOMUTANLIĞI

Hava Lojistik Komutanlığı, hem lojistik yönetim hem de lojistik uygulama birimlerden oluşur. Ürün (mal/hizmet) temelinde örgütlenen Hava Lojistik Komutanlığı bağlılarından, 1nci HİBM jet uçakları, 2nci HİBM ulaştırma uçakları, 3ncü HİBM elektronikler ile ilgili ana sorumluluklara sahiptir.

Lojistik sistemde, lojistik yönetimin silah sistem sorumluluğu ve lojistik uygulamanın bakım işlevi 1nci HİBM ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle, izleyen bölümde bu kavramlar incelenecektir.

### Lojistik Yönetim İşlevinin Silah Sistem Sorumluluğu (SSS)

Silah sistemi, savunma veya saldırı amaçlı, birbiriyle işlevsel ilişkili elemanlardan oluşan bir savaş aracıdır. Silah Sistem Sorumluluğu ise Hava Kuvvetleri'nin sahip olduğu silah sistemlerinin ihtiyaç belirleme, tanımlama, temin, kullanımını destekleme ve hizmetten çıkarma aşamalarından oluşan süreçte gösterilen çabaların toplamıdır<sup>89</sup>. Bu sürecin her bir aşamasındaki sorumluluklar lojistik sistemin farklı elemanları tarafından üstlenilmiştir.

Silah sistemi sorumluluğu, bu sistemlerin kullanımını destekleme aşamasından itibaren Hava Lojistik Komutanlığı'na üstlenilir. Hava Lojistik Komutanlığı'nın bu sorumluluğu silah sisteminin envanterden çıkarılmasına kadar sürer. Silah sistem sorumluluğu, teknik yönetim sorumluluğu, malzeme yönetim sorumluluğu ve fon yönetim sorumluluğundan oluşur.

<sup>88</sup> Burhan, s.38.

<sup>89</sup> HKP 54-4, *Hava Kuvvetleri Silah Sistem Sorumluluğu Esas ve Prensipleri* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1992), s.3-5.

Silah sistem sorumluluğunun üç temel elemanından malzeme yönetim ve fon yönetim sorumluluğu büyük bir oranda Hava Lojistik Komutanlığı karargahı ve belirli bir oranda da lojistik sistemin uygulama birimleri tarafından üstlenilmiştir. Teknik yönetim sorumluluğu ise Hava İkmal Bakım Merkezleri'ndedir.

### **TEKNİK YÖNETİM SORUMLULUĞU (TYS)**

Teknik yönetim sorumluluğu, Hava Kuvvetleri'nin sahip olduğu silah ve destek sistemlerinin emniyetli, etkin ve ekonomik olarak kullanılabilmesi için gerekli olan bütün teknik faaliyetleri gerçekleştirme ve bakım işlevine sahip lojistik uygulama birimlerinin teknik yeterliliğini sağlama çabaları toplamıdır. Teknik yönetim sorumluluğu, belirli silah ve destek sistemi gruplarına göre farklı Hava İkmal Bakım Merkezleri tarafından üstlenilmiştir<sup>90</sup>. Teknik yönetim sorumlusu birim, ilgili olduğu silah sistemi konusunda Hava Kuvvetleri teknik hiyerarşisinin en yetkili kademesi olarak kabul edilir.

### **MALZEME YÖNETİM SORUMLULUĞU (MYS)**

Malzeme yönetim sorumluluğu, Hava Kuvvetleri'nin sahip olduğu silah ve destek sistemlerinin emniyetli, etkin ve ekonomik olarak kullanılabilmesi için gerekli olan malzeme ihtiyaçlarını ve kaynaklarını merkezi olarak belirleme, temin etme, temin edilen malzemeleri koruma ve kullanıcılara dağıtma çabaları toplamıdır. Bu kapsamdaki yönetsel faaliyetler büyük oranda Hava Lojistik Komutanlığı karargahında yapılır. İlgili Hava İkmal Bakım Merkezleri ve Üs Komutanlıkları temin edilen malzemelerin tamamının korunması ve mahalli olarak temin edebileceği malzemenin yönetiminden sorumludur. Malzemenin dağıtımı konusunda Hava Kuvvetleri Komutanlığı, Taktik Hava Kuvveti Komutanlıkları ve Eğitim Komutanlığı'nın ilgili lojistik uygulama birimlerinden faydalanılır.

### **FON YÖNETİM SORUMLULUĞU (FYS)**

Fon yönetim sorumluluğu, Hava Kuvvetleri'nin sahip olduğu silah ve destek sistemlerinin emniyetli, etkin ve ekonomik olarak kullanılabilmesi için gerekli olan fonların sağlanması, korunması ve kullanılması çabaları toplamıdır. Bu kapsamdaki faaliyetler büyük oranda Hava Lojistik Komutanlığı karargahında yapılır. Ancak fon yönetimi, başta ihtiyaç sahipleri olmak üzere lojistik sistemin bütün yöneticilerinin sorumlulukları ile ilişkilidir.

### **Lojistiğin Bakım İşlevi**

Lojistik, bakım, ikmal, temin ve ulaştırma olarak adlandırılan uygulama işlevlerine sahiptir. Bakım, Hava Kuvvetleri'nin sahip olduğu silah ve destek sistemleriyle elemanlarının faal ve harekate hazır durumda tutulabilmesi, görev yapamayacak olanların süratle harekate hazır duruma getirilmesi çabalarıdır. Lojistik sistemde üç

<sup>90</sup> HKY 23-5, *Silah Sistemlerinin Teknik Yönetim ve Fabrika Seviyesi Bakımından Sorumlu Birimler Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1994), s.1-3.

farklı bakım seviyesi vardır. Bunlar, hat seviyesi bakım, birlik seviyesi bakım ve fabrika seviyesi bakımdır<sup>91</sup>.

### ***HAT SEVİYESİ BAKIM (HSB)***

Operatör veya uçuş hattı bakımı olarak da anılan bu bakımda silah sisteminin faaliyeti öncesi ve sonrasında yapılan kontroller, temizleme, yağlama ve basit ayarlar gibi sınırlı görevler yapılır. Bu bakım, silah sistemini kullanan üs ve birlikler içinde bu amaca yönelik olarak örgütlenmiş bir grup tarafından gerçekleştirilir. Hat seviyesi bakım en temel bakımdır ve basit teknik dökümanlara dayalı olarak yapılır.

### ***BİRLİK SEVİYESİ BAKIM (BSB)***

Ana bakım olarak da anılan bu bakım hat seviyesi bakıma göre daha kapsamlıdır. Birlik seviyesi bakım onarım, test, ünite montajı, genişletilmiş kontrol ve ayarları kapsar. Silah sisteminin çalışma süresine veya takvim zamanına bağımlı olan birlik seviyesi bakım, daha fazla bireysel beceri ve bilgiyi, daha kapsamlı dökümanı ve teçhizatı, daha yoğun teknik işlemi gerektirir. Bu bakım da silah sistemini kullanan üs ve birlikler içinde bu amaca yönelik olarak örgütlenmiş bir grup tarafından gerçekleştirilir.

### ***FABRİKA SEVİYESİ BAKIM (FSB)***

Fabrika seviyesi bakım, silah ve destek sistemleri ile bu sistemlere ait elemanların yenileme, onarım, tadilat, fonksiyonel test, kalibre ve imalatını kapsar. Bu sistemlerinin çalışma süresine, takvim zamanına veya çalışma koşullarına göre belirlenen fabrika seviyesi bakım ihtiyacı en üst düzeyde teknolojiye, mühendislik bilgi ve yeteneklerine sahip olmayı gerektirir. Bu nedenle, bu bakım birlik imkan ve kabiliyeti üzerindedir.

Fabrika seviyesi bakım, teknolojik onarım merkezi (TOM) ve teknolojik imalat merkezi (TİM) olarak adlandırılan yüksek teknolojilere sahip merkezlerde gerçekleştirilir. Bu bakım, silah ve destek sistemlerinin kullanım güvenilirliğinin sağlanmasında ve ömrünün arttırılmasında en önemli etkidir. Silah ve destek sistem üreticilerinin kullandığı teknolojileri gerektirmesi nedeniyle fabrika seviyesi olarak isimlendirilen bu bakım, çok büyük yatırımları ve imalat seviyesi dökümanlarının kullanımını gerektirir. Hava Kuvvetleri'nin sahip olduğu silah ve destek sistemlerinin fabrika seviyesi bakım sorumlulukları ürün temeline göre sınıflandırılarak farklı Hava İkmal Bakım Merkezleri tarafından üstlenilmiştir<sup>92</sup>.

---

<sup>91</sup> HKEK 66-215, s.13.

<sup>92</sup> HKY 23-5, s.4.

## **İNCİ HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ KOMUTANLIĞI (İnci HİBM)**

✓ Hava Lojistik Komutanlığı'na bağlı üç ikmal bakım merkezinden en büyüğü olan İnci HİBM Komutanlığı, lojistik yönetiminin silah sistem sorumluluğu ile lojistik uygulamanın bakım ve ikmal işlevlerine sahip olacak şekilde oluşturulmuştur.

İnci HİBM Komutanlığı, Hava Kuvvetleri hareket etkinliğini sürdürmek ve geliştirmek amacıyla, sorumluluğuna verilecek silah sistem, teçhizat ve malzemenin teknik yönetimini gerçekleştirmek, fabrika seviyesi bakımlarını yapmak, sorumluluğundaki malzemeyi faal ve bakımlı bir şekilde korumak ve ihtiyaç noktalarına sevk edilmek üzere hazırlamak görevine sahiptir<sup>93</sup>.

İnci HİBM Komutanlığı'nın örgütlenmesi sahip olduğu teknolojiler nedeniyle sürekli değişime uğramış ve personel yapısı da zaman içinde değişmiştir. Bugün, İnci HİBM Komutanlığı'nda yaklaşık 3500 kişi görev yapmaktadır. Bu personel, er rütbesinden tümgeneral rütbesine kadar askerler ile memur ve işçilerden oluşmaktadır.

Askerlerin statüleri, yetiştirme kaynakları ve uzmanlıkları farklıdır. Askerler, mühendis ve diğer sınıflardaki subay, yedek subay ile çeşitli askeri sınıflardaki astsubay, uzman erbaşlar, erbaş ve erleri kapsar. Subayların tamamı, askeri personel yasasına göre görev yaparlar, maaş karşılığı çalışır ve 15 yıllık mecburi hizmet yükümlülüğüne sahiptir<sup>94</sup>. Mühendis subaylar üniversitelerin mühendislik bölümlerinden mezundur. Halen İnci HİBM Komutanlığı'nda görev yapan personelin yaklaşık %2'si mühendis subaydır.

Memurların statüleri ve yetiştirme kaynakları farklıdır. Memurlar, çeşitli dallardaki mühendisler ile büro ve depo personelini kapsar. Memurların tamamı, devlet personeli özel yasasına göre görev yapar ve maaş karşılığı çalışır<sup>95</sup>. Mühendis memurlar üniversitelerin mühendislik bölümlerinden, diğer memurların büyük bir bölümü liselerden mezundur.

İşçilerin de statüleri, yetiştirme kaynakları ve uzmanlıkları farklıdır. İşçiler, çeşitli dallardaki mühendisler, işletmeciler, atölye, laboratuvar, büro ve depo personelini kapsar. İşçilerin tamamı, askeri endüstriyel kurumları temsil eden Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) ile işçileri temsil eden Türkiye Harp Sanayii ve Yardımcı İşkolları İşçileri Sendikası (HARB-İŞ) arasında iki yıllık dönemlerle oluşturulan toplu iş sözleşmesine (TİS) göre görev yapar ve saat ücreti karşılığı çalışır<sup>96</sup>. Bugün, İnci HİBM Komutanlığı örgütünde görev yapan personelin yaklaşık %80'i işçi statüsüne sahiptir. Mühendis ve işletmeci işçiler üniversitelerden, diğer işçilerin yaklaşık tamamı meslek liselerinden mezundur.

İnci HİBM Komutanlığı örgütü biçimsel gruplar bakımından izleyen bölümde incelenecektir.

<sup>93</sup> HKP 54-4, s.3.

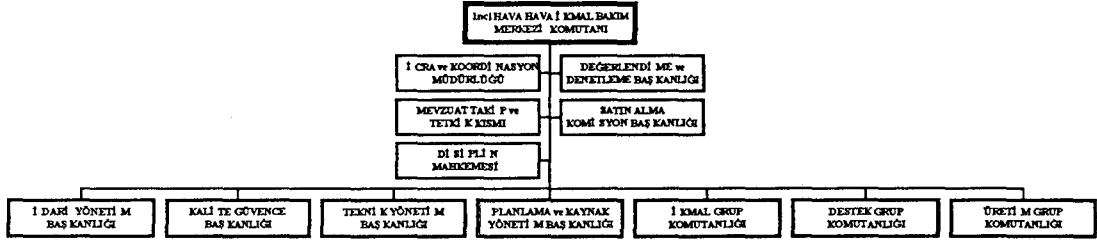
<sup>94</sup> TC Kanunu, S.926.

<sup>95</sup> TC Kanunu, S.627.

<sup>96</sup> TİS No.15, TÜHİS ve HARB-İŞ Arasındaki 15'nci Dönem Toplu İş Sözleşmesi (Ankara: Milli Savunma Bakanlığı Yayını, 1995).

## İnci HİBM'nde Emir-Komuta Grupları

İnci HİBM örgütü emir-komuta gruplarından oluşan bir sistem olarak incelenebilir. İşlev temeline göre bölümlerine ayrılan İnci HİBM örgütlenmesi Şekil 5.4'de gösterilmiştir<sup>97</sup>.



ŞEKİL 5.4. İnci HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ KOMUTANLIĞI

### KOMUTANLIK

İnci HİBM Komutanlığı'nın en üst yöneticisi, bu merkezin faaliyetleri konusunda Hava Lojistik Komutanına karşı sorumlu olan İnci HİBM Komutanıdır. Komutana bağlı 12 ayrı emir-komuta grubu vardır. Bu gruplardan İcra ve Koordinasyon Müdürlüğü, Değerlendirme ve Denetleme Başkanlığı, Mevzuat Takip ve Tetkik Kısmı, Satın Alma Komisyon Başkanlığı, Disiplin Mahkemesi kurmay yetkiye sahiptir.

İcra ve Koordinasyon Müdürlüğü, Komutanlık dışındaki kişi ve kuruluşların ve/veya komutanlık içindeki bölümlerin temsil edildiği faaliyetlerin düzenlenmesi ve uyumlaştırılmasından sorumludur.

Değerlendirme ve Denetleme Başkanlığı, İnci HİBM faaliyetlerinin denetlenmesi, uçuş ve yer emniyet faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve üst komutanlıkların yapacağı denetlemelerde, uyumlaştırılması faaliyetlerinden sorumludur.

Mevzuat Takip ve Tetkik Kısmı, İnci HİBM faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç duyulan hukuki konularda Komutan'a görüş bildirir.

Satın Alma Komisyon Başkanlığı, İnci HİBM Komutanlığı'nın ihtiyaç duyduğu mal ve hizmet alımlarında ihale ve satın alma işlemlerini yasalara göre gerçekleştirmekten sorumludur.

Disiplin Mahkemesi, askeri örgütlerin klasik yapı elemanıdır ve fiili bir birim değildir. Diğer bölümlerde görev yapan bazı personelden seçilerek oluşturulur ve ihtiyaç halinde görev yapar. Komutanlıkta görev yapan askeri personel ve memurların disiplin olaylarını inceleyerek görüş oluşturur.

İnci HİBM Komutanlığı'nın görevi ile ilgili temel faaliyetleri diğer emir-komuta gruplarında yerine getirilir. Bu gruplar izleyen bölümlerde incelenecektir. Bu

<sup>97</sup> TMK 4-1, Hava Kuvvetleri Teşkilat, Personel ve Malzeme Kadrosu (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, Ağustos 1994).

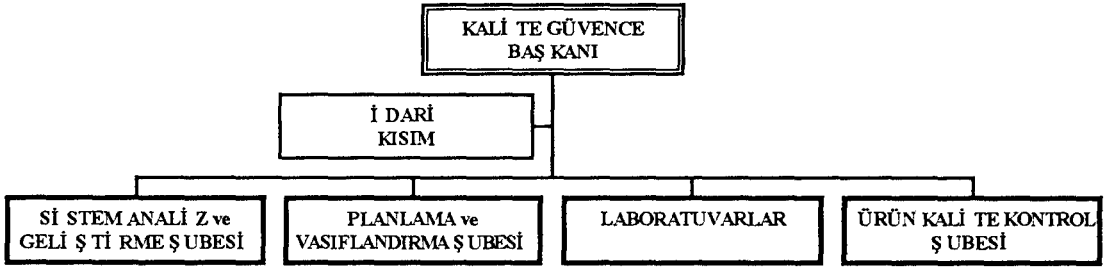
incelemede, çalışma konusunun teknik proje grubu olması nedeni ile bu konuyu doğrudan ilgilendiren teknik işlemlere sahip emir-komuta gruplarının örgütlenmeleri gösterilecektir .

### **İDARİ YÖNETİM BAŞKANLIĞI**

İdari Yönetim Başkanlığı, yazışma hizmetleri, askeri ve sivil personel işlemleri, istihbarat hizmetleri, sosyal (tabldot, kantin, misafirhane, iş ocakları gibi) hizmetler, koruyucu sağlık ve veterinerlik hizmetleri ile ilgili ihtiyacın karşılanması görevine sahiptir.

### **KALİTE GÜVENCE BAŞKANLIĞI**

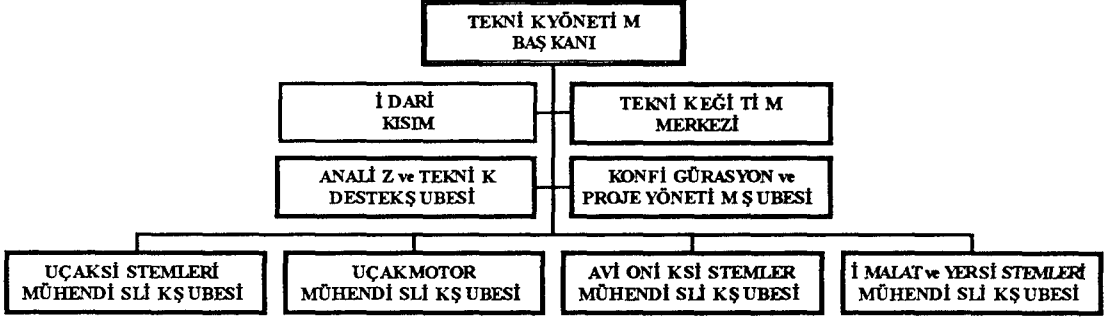
Kalite Güvence Başkanlığı, İnci HİBM ürünü mal ve hizmetlerin kullanıcı beklentilerini karşılayacak düzeyde üretilmesini sağlayacak kalite güvence sistemlerini oluşturmak ve geliştirmek, kalite sistemleriyle ilgili uygulamaları denetlemek ve laboratuvar hizmetlerini vermek görevine sahiptir. Kalite Güvence Başkanlığı örgütlenmesi Şekil 5.5'de gösterilmiştir.



ŞEKİL 5.5. KALİTE GÜVENCE BAŞKANLIĞI

### **TEKNİK YÖNETİM BAŞKANLIĞI**

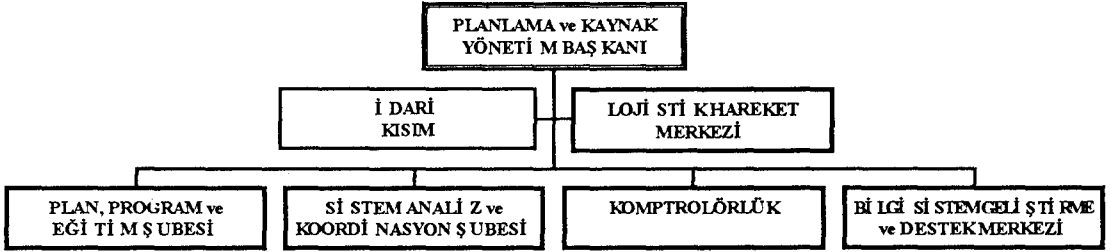
Teknik Yönetim Başkanlığı, İnci HİBM örgütünün kaynaklarını kullanarak sorumluluğundaki silah sistemlerinin kullanım ömürleri boyunca teknik inceleme ve analizlerinin hazırlanması, sistem konfigürasyonlarının yönetilmesi, ilgili teknik standartların ve şartnamelerin hazırlanması, gerekli eğitimlerin düzenlenmesi ve diğer mühendislik ve geliştirme hizmetlerini kapsayan teknik yönetim görevine sahiptir. İnci HİBM mal ve hizmetleriyle ilgili projelerin yönetimi de bu kapsamda Teknik Yönetim Başkanlığı sorumluluğuna verilmiştir. Teknik Yönetim Başkanlığı örgütlenmesi Şekil 5.6'da gösterilmiştir.



ŞEKİL 5.6. TEKNİK YÖNETİM BAŞKANLIĞI

### PLANLAMA ve KAYNAK YÖNETİM BAŞKANLIĞI

Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanlığı, üretim kaynaklarının (kısa, orta ve uzun vadeli) planlanması, örgütlenmesi, uyumlaştırılması ve denetimi görevine sahiptir. Yönetim bilgi sistemlerinin işletilmesi ve lojistik hareket faaliyetlerinin düzenlenmesi sorumluluğu da Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanlığı'na aittir. Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanlığı örgütlenmesi Şekil 5.7'de gösterilmiştir.



ŞEKİL 5.7. PLANLAMA ve KAYNAK YÖNETİM BAŞKANLIĞI

### İKMAL GRUP KOMUTANLIĞI

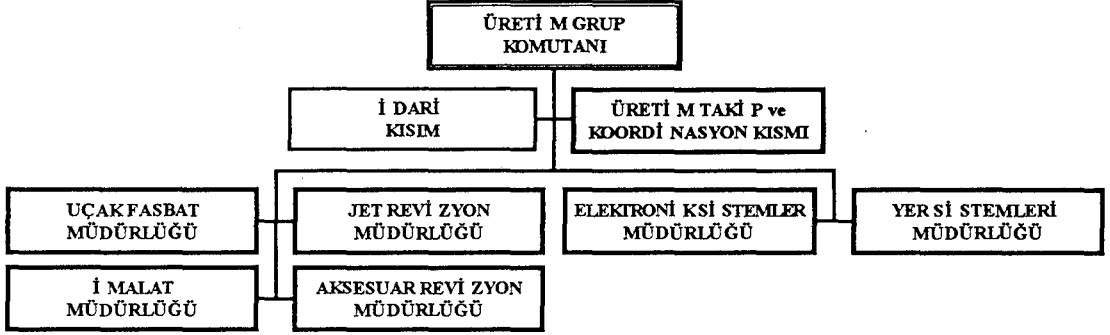
İkmal Grup Komutanlığı, 1nci HİBM sorumluluğuna verilen malzeme ve teçhizatın ikmal hizmetlerinin yapılması ve yapılacak mal ve hizmet alımları ile ilgili kontrat yönetim görevine sahiptir.

### DESTEK GRUP KOMUTANLIĞI

Destek Grup Komutanlığı, 1nci HİBM emniyet ve muhafaza hizmetlerinin yürütülmesi, tesislerin bakımı ve onarımı, levazım hizmetlerinin gerçekleştirilmesi görevine sahiptir.

## ÜRETİM GRUP KOMUTANLIĞI

Üretim Grup Komutanlığı, İnci HİBM sorumluluğundaki silah ve destek sistemlerinin (jet uçakları, jet motorları, yer destek araçları ve teçhizatları, bunlara ait mekanik, elektronik ve elektronik sistem elemanlarının) fabrika seviyesi bakımlarının gerçekleştirilmesi görevine sahiptir. Üretim Grup Komutanlığı örgütlenmesi Şekil 5.8'de gösterilmiştir.

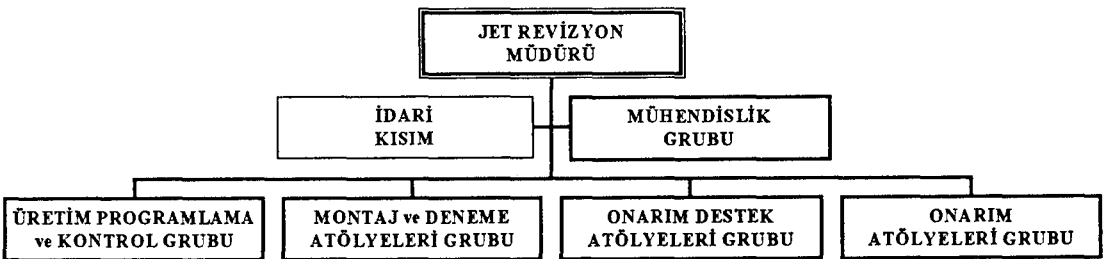


ŞEKİL 5.8. ÜRETİM GRUP KOMUTANLIĞI

Ürün temeline göre örgütlenen Üretim Grup Komutanlığı'ndaki her bir müdürlük birer teknolojik onarım ve imalat merkezi olarak, kendi sorumluluğundaki silah ve destek sistemlerinin fabrika seviyesi bakımından sorumludur. Bunlardan biri, Hava Kuvvetleri'ndeki jet motorlarının fabrika seviyesi bakımından sorumlu Jet Revizyon Müdürlüğü, benzer işleyişe sahip diğer müdürlüklere örnek olarak incelenecektir.

### Jet Revizyon Müdürlüğü

Jet Revizyon Müdürlüğü, İnci HİBM sorumluluğuna verilen silah ve destek sistemlerinin gaz türbinli güç gruplarıyla (turbofan, turbojet, turbopropeller ile gaz türbin kompresörler) bunlara ait yapısal parçaların fabrika seviyesi bakımları ve bakım mühendisliği hizmetlerinin gerçekleştirilmesi görevine sahiptir. Jet Revizyon Müdürlüğü örgütlenmesi Şekil 5.9'da gösterilmiştir.



ŞEKİL 5.9. JET REVİZYON MÜDÜRLÜĞÜ

Jet Revizyon Müdürlüğü'nde, fabrika seviyesi bakıma alınacak güç gruplarının ve bu güç gruplarına ait yapısal parçaların yıllık üretim planlaması Hava Kuvvetleri



ihtiyaçları dikkate alınarak üç yıllık dönemler için Hava Lojistik Komutanlığı'ndaki sistem yöneticileri tarafından belirlenir.

Bu ihtiyaçla ilgili üretim kaynaklarının değerlendirilmesi ve üretim kaynaklarına göre dengelenerek üretim ihtiyacının yıllık ve dönemlik (üç ay) planlaması Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanlığı tarafından yapılır. Bu üretim planlamasının gerektirdiği insan, fon, malzeme ve teknik ihtiyaçlar ilgili lojistik yönetim birimleri tarafından incelenir, planlanır ve karşılanır.

Kesinleşen yıllık üretim planlaması Jet Revizyon Üretim Programlama ve Kontrol Grubu tarafından iş gücü ve diğer fiziksel kaynaklara göre programlanır. Gerekli üretim kaynaklarının planlaması ve temini çalışmaları yapılarak uygulama birimlerine (atölyelere) iş emirleri verilir.

Üretim faaliyetleri, Jet Revizyon Montaj ve Deneme, Onarım Destek ve Onarım Atölyeleri Grubu tarafından gerçekleştirilir.

Üretim faaliyetleri için gerekli teknik bilgi ve mühendislik desteği Jet Revizyon Mühendislik Grubu, kalite güvence desteği Kalite Güvence Başkanlığı ürün kalite kontrol birimi, malzeme desteği Jet Revizyon Üretim Programlama ve Kontrol Grubu malzeme birimleri tarafından verilir.

Üretimin izlenmesi, uyumlaştırılması ve denetimi Jet Revizyon Üretim Programlama ve Kontrol Grubu, Üretim Grup Komutanlığı Üretim Takip ve Koordinasyon Şubesi, Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanlığı Plan Program Eğitim Şubesinin ortaklaşa çabalarıyla gerçekleştirilir.

Gerçekleştirilen fabrika seviyesi bakımların uygulama, destekleme, izleme, analiz ve değerlendirmesinde yönetim bilgi sistemi (fabrika yönetim geliştirme sistemi, FYGS) kullanılır. Faaliyetler yönetim bilgi sistemi verilerine göre ilgili emir-komuta grupları yöneticilerinin katılımıyla haftalık, aylık ve dönemlik olarak değerlendirilir. Ayrıca, İnci HİBM sorumluluğundaki silah ve destek sistemleri ile ilgili fabrika seviyesi bakım faaliyetleri ihtiyaç sahiplerinin (Hava Kuvvetleri, Taktik Hava Kuvveti, Eğitim ve Lojistik Komutanlığı ilgilileri) katılımıyla yıllık olarak değerlendirilir ve gelecekle ilgili politikalar belirlenir.

### ***İnci HİBM'de Görev Grupları***

İnci HİBM'nde sosyal, yönetsel ve teknik amaçlı görev grupları yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu gruplar izleyen bölümde incelenecektir.

### ***SOSYAL AMAÇLI GÖREV GRUPLARI***

İnci HİBM örgütü içinde oluşturulmuş sosyal amaç taşıyan görev gruplarıdır<sup>98</sup>. Belirlenen dönemlere göre sosyal amaçlı görev gruplarının emir-komuta grupları üyelerinden seçilen üyelerden oluşturulmasından İdari Yönetim Başkanlığı

<sup>98</sup> İHİBMY 1-3, *Sosyal İçerikli Kurullar ve Heyetler Özel Yönergesi* (Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1988), s.1.

sorumludur. Bu grupların faaliyetlerini 1nci HİBM Komutanı adına Değerlendirme ve Denetleme Başkanı denetler. Bu görev grupları, faaliyetlerini belirleyecekleri programa göre dönem içinde gerçekleştirip sonuçlarını 1nci HİBM Komutanı'na raporlamaktadır.

### *Moral Heyeti*

Moral Heyeti, örgütte çalışan tüm asker ve sivil personelin çalışma şevk ve azmini yükseltmek, birlik ve beraberliği geliştiren kaynaşmayı sağlamak amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>99</sup>. Bu grubun dört üyesi vardır. Bu üyelerden ikisi subay, diğer ikisi de astsubay, memur veya işçidir. En kıdemli üye heyet başkanıdır.

### *Özel Sosyal Yardımlaşma Heyeti*

Özel Sosyal Yardımlaşma Heyeti, kendi iradesi dışındaki nedenlerle zor durumda kalan ve mağdur olan, tutumu ve davranışları örnek düzeyde olan personele, olanaklar ölçüsünde yardım yapılmasını sağlamak amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>100</sup>. Bu grubun beş üyesi vardır. Bu üyelerden ikisi subay, biri astsubay, biri memur ve biri de işçidir. En kıdemli üye heyet başkanıdır.

### *İşçi Tabldot Heyeti*

İşçi Tabldot Heyeti, yürürlükteki yönetmelik ve sözleşmeye göre işçilerin sadece kendilerinin yemesi için bir öğün doyurucu yemek çıkarmak amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>101</sup>. Bu grubun sekiz üyesi vardır. Bu üyelerden biri subay, biri astsubay veya memur, diğer altısı da işçidir. En kıdemli üye heyet başkanıdır.

### *Tabldot Denetleme Heyeti*

Tabldot Denetleme Heyeti, yürürlükteki yönetmelik ve toplu iş sözleşmesine göre tabldot işletilmesinin denetiminden sorumludur<sup>102</sup>. Bu grubun üç üyesi vardır. Bu üyelerden ikisi subay, birisi de subay, astsubay veya memur olabilir. En kıdemli üye heyet başkanıdır.

### *Kitap Seçim Heyeti*

Kitap Seçim Heyeti, personelin mesleki bilgi ve genel kültürünü arttırmak, ihtiyaç duyulan konularda araştırma yapılmasına olanak sağlamak ve okuma ihtiyacının giderilmesine yardımcı olmak için yürürlükteki yönergeye göre kurulan kütüphanelere gerekli kitapların seçilmesi amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>103</sup>. Bu grubun üç üyesi vardır. Bu üyelerden ikisi subay, biri de kütüphanecidir. En kıdemli üye heyet başkanıdır.

<sup>99</sup> HKY 53-1, *Sosyal ve Moral Yardım Sandığı Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1994), s.1.

<sup>100</sup> IHİBMY 1-3, s.18.

<sup>101</sup> MSB 11-13, *İşçi Kantin, Büfe, Tabldot, İşletme ve Hesap Usulü Yönergesi* (Ankara: Genel Kurmay Yayını, 1988), s.1-2.

<sup>102</sup> MSB 11-13, s.3.

<sup>103</sup> HKY 212-1, *Kütüphane Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1988), s.1.

## ***Kantin Heyeti***

Kantin Heyeti, personelin ihtiyacı olan tüketim mallarının toplu alım avantajlarından faydalanarak temin edilmesi ve satılması için kantin ve çay ocaklarının işletilmesi amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>104</sup>. Bu grubun dört üyesi vardır. Bu üyelere biri subay, biri astsubay ve diğer ikisi de memurdur. En kıdemli üye heyet başkanıdır.

## ***YÖNETSEL GÖREV GRUPLARI***

İnci HİBM örgütü içinde farklı emir-komuta gruplarında bulunan uzmanların ortak çabalarıyla gerçekleştirdikleri yönetsel görevler ve bu görevlerle ilgili görev grupları da vardır. Bu görev grupları, yönerge, emir veya standart çalışma usullerine (SÇU) göre oluşturulmakta, amaçları nedeniyle farklı birimlerin sorumluluklarında faaliyet göstermektedir. Yönetsel görev gruplarının belirlenen dönemlere göre oluşturulmasından ve faaliyetlerinin İnci HİBM Komutanı adına denetiminden ilgili emir-komuta grubunun en üst yöneticisi sorumludur.

### ***Kalite Yönlendirme Kurulu***

Kalite Yönlendirme Kurulu, tüm personelin katılımının sağlanması ve çapraz yönetim ilişkilerinin geliştirilmesi yoluyla, uluslararası kalite güvence standartlarına göre kurulan İnci HİBM kalite yönetim sisteminin başarıya ulaşabilmesi, kalite politikalarının belirlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>105</sup>. Bu grup, İnci HİBM Komutanı, İdari Yönetim Başkanı, Teknik Yönetim Başkanı, Kalite Güvence Başkanı, Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanı, Üretim Grup Komutanı, İkmal Grup Komutanı, Destek Grup Komutanı ile Kalite Güvence Sistem Şube Müdürü'nden oluşur. İnci HİBM Komutanı kurul başkanıdır. Bu grup çalışmalarını daha alt düzeylerdeki benzer grupların faaliyetlerine dayalı olarak aylık dönemlerde yapar.

### ***Üst Planlama Kurulu***

Üst Planlama Kurulu, İnci HİBM yönetsel etkinliğini arttırabilmek için, stratejik hedef planları (SHP), bütçe masraf planları (BMP), eğitim hedefleri ve politikaları, birlik içi personel atama önerileri, üretim hedefleri ve maliyetlerin en üst düzeydeki değerlendirilmesi amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>106</sup>. Bu grup, İnci HİBM Komutanı, Teknik Yönetim Başkanı, Kalite Güvence Başkanı, İdari Yönetim Başkanı, Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanı, Üretim Grup Komutanı ve Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanı'nın belirleyeceği kurul sekreterinden oluşur. İnci HİBM Komutanı kurul başkanıdır.

<sup>104</sup> MSB 147-1, *Askeri Kantin Yönetmeliği* (Ankara: Genel Kurmay Yayını, 1978), s.1.

<sup>105</sup> SÇU E-00-03, *Kalite Yönlendirme Kurulu Standart Çalışma Usulleri* (Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1995), s.1-5.

<sup>106</sup> Üst Planlama, Kalite Yönlendirme ve Araştırma-Geliştirme Kurulları İnci HİBM Komutanlığı'nda dahilli olarak yayımlanan görevlendirme emriyle oluşturulmuştur.

### ***Araştırma-Geliştirme Kurulu***

Araştırma-Geliştirme Kurulu, Hava Kuvvetleri'nin hareket ve lojistik etkinliğini arttırabilmek için İnci HİBM sorumluluğundaki silah ve destek sistemlerin ve bunlara ait aksesuar, ünite veya komponent olarak da adlandırılan sistem elemanlarıyla ilgili teknolojik imkan ve kabiliyetlerin yurt içinde kazanılması politikalarının ve önceliklerinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan görev grubudur. Bu grup, İnci HİBM Komutanı, İdari Yönetim Başkanı, Teknik Yönetim Başkanı, Kalite Güvence Başkanı, Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanı, Üretim Grup Komutanı ve Teknik Yönetim Başkanı'nın belirleyeceği kurul sekreterinden oluşur. İnci HİBM Komutanı kurul başkanıdır.

### ***Uçuş Emniyet Ekibi***

Uçuş Emniyet Ekibi, İnci HİBM Komutanlığı'nda uçak kazalarının önlenmesi için gerekli önlemleri belirlemek ve personele yaymak amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>107</sup>. Bu grup, Değerlendirme ve Denetleme Başkanlığı uçuş emniyet subayı ve konuyla ilgili emir-komuta gruplarının üyeleri arasından bir yıl süreyle belirlenen uçuş emniyet uzmanlarından oluşur. Uçuş emniyet subayı ekip başkanıdır.

### ***Yer Emniyet Ekibi***

Yer Emniyet Ekibi, İnci HİBM Komutanlığı personelinin sağlıklı bir şekilde çalışmasını, tesis, teçhizat ve malzemenin yüksek verimlilikle kullanılmasını sağlamak için kazalara karşı alınması gereken önlemleri belirlemek, personele yaymak ve bu önlemleri uygulamak amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>108</sup>. Bu grup, İnci HİBM Komutanı, bütün emir-komuta gruplarının yöneticileri ve emir-komuta gruplarının üyeleri arasından bir yıl süreyle belirlenen yer emniyet uzmanlarından oluşur. İnci HİBM Komutanı ekip başkanıdır.

### ***Zarar-Ziyan Tespit Kurulu***

Zarar-Ziyan Tespit Kurulu, İnci HİBM Komutanlığı faaliyetleri sırasında doğal afet, iş kazası veya personel iradesiyle oluşan zarar ve ziyanın değişik amaçlarla belirlenmesi için oluşturulan görev grubudur<sup>109</sup>. Bu grup, belirli dönemler için emir-komuta grupları üyelerinden seçilen iki subay ve konuyla ilgili iki uzman personelden oluşur. En kıdemli üye kurul başkanıdır.

### ***Subay Sınıflandırma Kurulu***

Subay Sınıflandırma Kurulu, subayların yetenekleri ve çalışmaları ile örgütün ihtiyacına göre subay sınıf değiştirme ve yan ihtisas kazandırma önerilerini

<sup>107</sup> HKY 215-1, *Uçuş Emniyeti, Uçak Kazalarının Önlenmesi Plan ve Programı İle Sorumluk Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1979), s.1-2.

<sup>108</sup> HKY 216-5, *Yer Emniyet Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1988), s.1-4.

<sup>109</sup> HKY 216-5, s.5.

yürürlükteki yönergeye göre yapmak amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>110</sup>. Bu grup, belirli dönemler için emir-komuta grupları üyelerinden seçilen dört subaydan oluşur. En kıdemli üye kurul başkanıdır.

### ***Astsubay Sınıflandırma Kurulu***

Astsubay Sınıflandırma Kurulu, astsubayların yetenekleri ve çalışmaları ile örgütün ihtiyacına göre astsubay sınıf değiştirme ve yan ihtisas kazandırma önerilerini yürürlükteki yönergelere göre yapmak amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>111</sup>. Bu grup, belirli dönemler için emir-komuta grupları üyelerinden seçilen üç üyeden oluşur. Bu üyelerden biri subay, diğer ikisi de astsubaydır. En kıdemli üye kurul başkanıdır.

### ***Memur Sınav Kurulu***

Memur Sınav Kurulu, memur personelin teminini, yürürlükteki yasa ve yönergeye uygun olarak adil ve eşit koşullarda yapmak için seçim sınavının planlanması, uygulanması ve sonuçların değerlendirilerek yayınlanması, itirazların incelenmesi amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>112</sup>. Bu grup, belirli dönemler için emir-komuta grupları üyelerinden seçilen dört üyeden oluşur. Bu üyelerden üçü subay, biri de subay veya memurdur. En kıdemli üye kurul başkanıdır.

### ***İşçi Sınav Kurulu***

İşçi Sınav Kurulu, işçi personelin teminini ve var olan işçilerin sınıf değiştirmesini yürürlükteki yönerge ve toplu iş sözleşmesine uygun olarak adil ve eşit koşullarda yapmak için sınavların planlanması, uygulanması ve sonuçların incelenmesi amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>113</sup>. Bu grup, belirli dönemler için emir-komuta grupları üyelerinden seçilen beş üyeden oluşur. Bu üyelerden üçü subay, biri personel bölümü temsilcisi diğeri sendika temsilcisi olan ikisi de işçidir. En kıdemli üye kurul başkanıdır.

### ***İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulu***

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulu, çalışma yerlerinin yürürlükteki yönetmelik, tüzük ve sözleşmelere göre uygun olup olmadığını denetlemek ve uygun olmayan koşulları düzeltici önlemleri almak amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>114</sup>. Bu grup, belirli dönemler için emir-komuta grupları üyelerinden seçilen beş üyeden oluşur. Bu üyelerden ikisi subay, biri işyeri tabibi, biri personel bölümü temsilcisi memur veya işçi, biri de sendika temsilcisi işçidir. En kıdemli üye kurul başkanıdır.

<sup>110</sup> HKY 12-23, *Subay ve Astsubay İhtisasları Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1992), s.1-2.

<sup>111</sup> HKY 164-16, *Görev Baş Eğitim Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1982), s.1; HKY 12-23, s.1.

<sup>112</sup> HKY 12-26, *Memur Sınav Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1987), s.1-2.

<sup>113</sup> HKY 79-1, *İşçi Sınav Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1987), s.3; TİS No.15, s.12-14.

<sup>114</sup> MSB 127-4, *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Müfettişlerinin İş Yerlerini Teftiş Yönergesi* (Ankara: Genel Kurmay Yayını, 1977), s.2; HKY 435-6, *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1988), s.1; HİBMY 12-8, *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulunun Çalışma Esasları Yönergesi* (Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1989), s.1-3.

## *İşçi İzin Heyeti*

İşçi İzin Heyeti, örgütteki işçilerin yıllık ücretli izinlerini örgüt ihtiyaçlarını dikkate alarak, iş yasası ve toplu iş sözleşmesi hükümlerine göre planlamak ve uygulamak amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>115</sup>. Bu grup, belirli dönemler için emir-komuta grupları üyelerinden seçilen beş üyeden oluşur. Bu üyelerden ikisi subay, diğer üçü de işçidir. En kıdemli üye heyet başkanıdır.

## *İşçi Ceza ve İnceleme Kurulu*

İşçi Ceza ve İnceleme Kurulu, yürürlükteki sözleşmede cezayı gerektiren davranışlardan birini gösteren işçinin kusurunun saptanması ve delillerin toplanması, sanık ve tanıkların dinlenmesi hususlarını dikkate alarak Komutana değerlendirme sunmak amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>116</sup>. Bu grup, belirli dönemler için emir-komuta grupları üyelerinden seçilen altı üyeden oluşur. Bu üyelerden üçünü örgüt, diğer üçünü de sendika seçer. En kıdemli üye kurul başkanıdır.

## *Yabancı Madde Hasarı (YAMAHA) Önleme Kurulu*

Yabancı Madde Hasarı Önleme Kurulu, 1nci HİBM Komutanlığı'nda bulunan silah ve destek sistemlerinde, yabancı cismin çarpması sonunda oluşacak hasarın (YAMAHA) önlenmesi, kalite güvence ve uçuş emniyetinin artırılıp, bakım onarım maliyetlerinin azaltılması amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>117</sup>. Bu grup, YAMAHA Önleme Subayı, önleme görevi yapacak Kalite Güvence Başkanlığı, Teknik Yönetim Başkanlığı ve Destek Grup Komutanlığı ile yabancı madde hasarı potansiyeline sahip Uçak FASBAT ve Jet Revizyon Müdürlüğü uzmanlarından oluşmaktadır. YAMAHA Önleme Subayı kurul başkanıdır.

## *Bakım-İkmal Yeterlilik Değerlendirmesi Ekibi*

Bakım-İkmal Yeterlilik Değerlendirmesi Ekibi, Hava Kuvvetleri'ndeki silah sistemleri ile bunlara lojistik destek sağlayan bakım, onarım ve ikmal işlemlerinin yapıldığı tesis ve kolaylıklarla, bu sistemler için imalat yapan atelye ve kolaylıklarının bakım ve ikmal işlevleri yönünden yeterliliklerini değerlendirmek amacıyla Hava Lojistik Komutanlığı'nca oluşturulan ekibe, 1nci HİBM Komutanlığı'nı temsilen katılacak görev grubudur<sup>118</sup>. Bu görev grubu, Kalite Güvence Başkanlığı Planlama ve Vasıflandırma Şube Müdürü, bu şubenin elemanları ve değerlendirme yapılacak kurum dikkate alınarak belirli dönemler için hazırlanan emir-komuta grupları uzmanları listesinden seçilen üyelerden oluşur. Kalite Güvence Başkanlığı Planlama ve Vasıflandırma Şube Müdürü ekip başkanıdır.

<sup>115</sup> HKY 157-2, *İşçi Sicil Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1977), s.2-4.

<sup>116</sup> TİS No.15, s.25-29.

<sup>117</sup> HKY 216-6, *YAMAHA Önleme Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1995), s.1-2; SÇU E-06-06, *YAMAHA Önleme Standart Çalışma Usulleri* (Eskişehir: 1nci HİBM Yayını, 1991).

<sup>118</sup> HLY 187-13, *Bakım-İkmal Yeterlilik Değerlendirmesi Yönergesi* (Ankara: Hava Lojistik Yayını, 1994), s.2.

### ***Sistem Analiz ve Değerlendirme Komitesi***

Sistem Analiz ve Değerlendirme Komitesi, İnci HİBM Komutanlığı'na bağlı birimlerde üretim ve yönetim sistemlerinin incelenmesi, daha ekonomik ve verimli olmak için yapılacak yönetsel ve işle ilgili faaliyetlerin merkezi uyumlaştırma ve yönlendirmenin yapılabilmesi amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>119</sup>. Bu grup, ilgili emir-komuta grubunun üst yöneticisi ve bu emir-komuta grubunda geliştirme faaliyetlerinin sürdürülmesinden doğrudan sorumlu 5-7 uzmandan oluşur. Üst yönetici komite başkanıdır.

### ***Birlik Teçhizat İnceleme ve Değerlendirme Heyeti***

Birlik Teçhizat İnceleme ve Değerlendirme Heyeti, İnci HİBM Komutanlığı'nın görev etkinliğini arttırmak için istek yapılan teçhizatı, örgütün görevi, personeli, kadrosu ve istek gerekçesine göre değerlendirmek amacıyla kurulan görev grubudur<sup>120</sup>. Bu grup, belirli dönemler için emir-komuta grupları üyelerinden seçilen bir mühendis subay ve iki teknik üyeden oluşur. Mühendis subay heyet başkanıdır. İkmal Grup Komutanı, yapılan çalışmalara izleme ve denetim amacıyla katılabilir. Çalışmaların sonucu Komutan tarafından onaylanır.

### ***Pasif Koruma Ekibi***

Pasif Koruma Ekibi, İnci HİBM Komutanlığı'nın sürekliliği için alınması gerekli pasif savunma önlemlerini belirlemek, personele benimsetmek ve uygulamak amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>121</sup>. Bu grup, belirli dönemler için emir-komuta grupları üyelerinden seçilen iki subay ve iki astsubay üyeden oluşmaktadır. En kıdemli üye ekip başkanıdır.

### ***Takipli Faaliyet Ekibi***

Takipli Faaliyet Ekibi, Üretim Grup Komutanlığı'nın genel faaliyetleri üzerindeki etkileri nedeniyle gündelik faaliyetlerden ayrı ele alınarak sonuçlandırılması gereken yönetsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulan görev grubudur. Bu grup, faaliyet dönemi için emir-komuta grupları üyelerinden seçilen uzmanlardan oluşur. Faaliyet konusuyla ilgili deneyimi en üst düzeydeki grup üyesi ekip başkanıdır.

## ***TEKNİK GÖREV GRUPLARI***

İnci HİBM örgütü içinde farklı emir-komuta gruplarında bulunan uzmanların ortak çabalarıyla gerçekleştirdikleri teknik görevler ve bu görevlerle ilgili görev grupları da vardır. Bu görev grupları, yönerge, emir veya standart çalışma usullerine (SÇU) göre oluşturulmakta amaçları nedeniyle farklı birimlerin sorumluluklarında faaliyet göstermektedir. Yönetsel görev gruplarının belirlenen dönemlere göre

<sup>119</sup> İHİBMY 202-7, *Üretim ve Yönetim Sistemlerinin Geliştirilmesi Özel Yönergesi* (Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1995), s.1-2.

<sup>120</sup> HKY 45-3-1, *Birlik Teçhizat Kadro Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1991), s.1-5.

<sup>121</sup> HKY 35-1, *Pasif Savunma Tedbirleri Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1987), s.1.

oluşturulmasından ve faaliyetlerinin İnci HİBM Komutanı adına denetiminden ilgili emir-komuta grubunun en üst yöneticisi sorumludur.

### ***Düzeltilici İşlem Kurulu***

Düzeltilici İşlem Kurulu, İnci HİBM Komutanlığı'nca üretilen mal ve hizmetlerde saptanan herhangi bir uyumsuzluğun tanımlanması, düzeltilici işlemin yeterliliğinin doğrulanması, uygunsuzluğun tekrarının ve olası diğer uygunsuzlukların önceden tahmin edilerek önlenmesi amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>122</sup>. Bu grup, ürün ile ilgili Kalite Güvence Başkanlığı ürün kalite planlama ve kontrol mühendisi, Üretim Grup Komutanlığı ürün mühendisi ve Teknik Yönetim Başkanlığı sistem mühendisinden oluşur. Ürün kalite planlama ve kontrol mühendisi kurul başkanıdır.

### ***Proses Geliştirme Ekibi***

Proses Geliştirme Ekibi, İnci HİBM Komutanlığı'nca üretilen mal ve hizmetlerde ilgili teknolojik proseslerin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ve sıfır hatayla çalıştırılması için proses değişkenlerinin denetimi, sonuçların değerlendirilmesi ve sürekli gelişmenin sağlanması amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>123</sup>. Bu grup, teknolojik prosesle ilgili Kalite Güvence Başkanlığı ürün kalite planlama ve kontrol mühendisi ve kalite uzmanı, Üretim Grup Komutanlığı proses mühendisi ve teçhizat operatörü, Teknik Yönetim Başkanlığı sistem mühendisinden oluşur. Ürün kalite planlama ve kontrol mühendisi ekip başkanıdır.

### ***Malzeme İnceleme Kurulu***

Malzeme İnceleme Kurulu, İnci HİBM Komutanlığı'nda üretilen mal ve hizmetlerle ilgili yapılan işlemler sırasında saptanan uygunsuzluğu (ana veya yan) giderecek doğrulanmış ve onaylanmış bir onarım yöntemi olmadığında, bu uygunsuzluğun değerlendirilmesi ve giderilmesi amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>124</sup>. Bu grup, ürün ile ilgili Kalite Güvence Başkanlığı'nın ürün kalite planlama ve kontrol mühendisi, Üretim Grup Komutanlığı ürün mühendisi ve Teknik Yönetim Başkanlığı sistem mühendisinden oluşur. Ürün kalite planlama ve kontrol mühendisi kurul başkanıdır.

### ***Malzeme Teknik Aksaklık İnceleme Ekibi***

Malzeme Teknik Aksaklık İnceleme Ekibi, İnci HİBM sorumluluğundaki silah sistemleri ve elemanlarının kendisinden beklenen işlevi yerine getirmesini engelleyecek aksaklıkların bildirilmesini takiben incelenmesi, değerlendirilmesi, nedenlerinin ve önlemlerinin belirlenmesi, sonuçların yayımlanması amacıyla

<sup>122</sup> SÇU E-11-06, *Düzeltilici İşlem Kurulu Standart Çalışma Usulleri* (Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1996).

<sup>123</sup> SÇU E-06-07, *İstatiksel Proses Kontrol Standart Çalışma Usulleri* (Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1993).

<sup>124</sup> SÇU E-11-04, *Malzeme İnceleme Kurulu Standart Çalışma Usulleri* (Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1994).



oluşturulan görev grubudur<sup>125</sup>. Bu grup, belirlenen aksaklık ve ilgili malzemenin en son bakım veya imalat yerine göre farklı şekilde oluşturulur. İlgili malzeme dış kaynaklı ise grup Teknik Yönetim Başkanlığı sistem mühendisi, Üretim Grup Komutanlığı ürün mühendisi veya uzmanından oluşur. İlgili malzeme İnci HİBM kaynaklı ise grup Kalite Güvence Başkanlığı ürün kalite planlama ve kontrol mühendisi, Üretim Grup Komutanlığı ürün mühendisi veya uzmanından oluşur. Teknik Yönetim Başkanlığı sistem mühendisi veya Kalite Güvence Başkanlığı ürün kalite planlama ve kontrol mühendisi ekibin başkanıdır.

### ***Yurtdışından Temin Edilen Malzeme Kontrol Heyeti***

Yurtdışından Temin Edilen Malzeme Kontrol Heyeti, İnci HİBM Komutanlığı'na yurtdışından temin edilen (kontrolü uluslararası askeri anlaşmalar ile karşılıklı olarak kurallara bağlanmış olanlar hariç) malzemelerin, girdi kontrolünü yapmak ve belirlenen aksaklıkları garanti süresi içinde giderilmesi için gerekli girişimlerde bulunmak amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>126</sup>. Bu grup, belirli dönemler için emir-komuta grupları üyelerinden seçilen bir mühendis subay ve ilgili malzemeleri kullanan emir-komuta gruplarında görev yapan uzmandan oluşur. Mühendis subay heyet başkanıdır.

### ***YAMAHA İnceleme Kurulu***

YAMAHA İnceleme Kurulu, İnci HİBM Komutanlığı'nda bulunan silah ve destek sistemlerinde, yabancı cismin çarpması sonunda oluşan hasarın incelenmesi ve alınacak önlemlerin belirlenmesi amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>127</sup>. Bu grup, YAMAHA önleme subayı, ve teknik emir-komuta gruplarının konuyla ilgili uzmanlarından oluşur. YAMAHA önleme subayı kurul başkanıdır.

### ***Konfigürasyon Kontrol Kurulu***

Konfigürasyon Kontrol Kurulu, İnci HİBM sorumluluğundaki silah ve destek sistemleri ile bu sistemlere ait elemanların tasarım ve prototip üretim aşamalarında belirli bir fiziki durumuna karşılık gelen tanımlamalar ve kodlamalardan oluşan konfigürasyonunun, kullanım/hizmet aşamasında bu konfigürasyona uygulanacak değişikliklerin belirlenmesi ve uygulanması amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>128</sup>. Bu grup, silah sistemi ile ilgili Teknik Yönetim Başkanlığı sistem mühendisi, Kalite Güvence Başkanlığı ürün kalite planlama ve kontrol mühendisi ve Üretim Grup Komutanlığı'nın ürün mühendisi veya uzmanı, Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanlığı planlama uzmanından oluşur. Gerekli olması halinde, İkmal Grup Komutanlığı temsilcisi de gruba dahil edilebilir. Teknik Yönetim Başkanlığı sistem mühendisi kurul başkanıdır.

<sup>125</sup> HKTE 23-00-35D-54, *Uymazlık Raporları Yönetim Usulleri Teknik Emri* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1991), s.1-4.

<sup>126</sup> MSB 145-8, *Mal Muayene Yönergesi* (Ankara: Genel Kurmay Yayını, 1986), s.1-2.

<sup>127</sup> HKY 216-6, s.1-2.; SÇU E-06-06.

<sup>128</sup> İHİBMY 4-2, *Konfigürasyon Yönetim Yönergesi* (Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1994), s.1-2.

### ***Teknik Proje Grubu***

Teknik Proje Grubu, Hava Kuvvetleri'nin hareket ve lojistik etkinliğini arttırabilmek için İnci HİBM sorumluluğundaki silah ve destek sistemlerin ve bu sistemlerle ilgili teknolojik imkan ve kabiliyetlerin kazanılması ve/veya geliştirilmesi amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>129</sup>. Bu grup, projenin boyutu bakımından lojistik sistemin ilgili her kademesindeki uzmanların katılımıyla oluşturulan ana proje grubunun teknik düzeydeki alt grubudur. Bu grup, silah sistemi ile ilgili Teknik Yönetim Başkanlığı sistem mühendisi ve diğer emir-komuta gruplarındaki mühendis veya uzmanlardan oluşur. Projenin amacı ve kapsamına göre en kıdemli grup üyesi grup başkanı olarak belirlenmektedir.

İnci HİBM'nde 1995 yılı sonu itibarıyla 156 teknik proje grubu bulunmaktadır. Teknik projelerin planlanması, takibi ve raporlanması Teknik Yönetim Başkanlığı Proje Yönetim Kısmı tarafından yapılmaktadır.

### ***Kazan Proje Grubu***

Kazan Proje Grubu, İnci HİBM sorumluluğundaki silah ve destek sistemlerine ait, aksesuar, ünite veya komponent olarak da adlandırılan sistem elemanlarının fabrika seviyesi bakım kabiliyetinin yurt içinde kazanılması ve revizyon tamir kabiliyeti (RTK) kataloğuna dahil edilmesi amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>130</sup>. Bu grup, silah sistemi ile ilgili Teknik Yönetim Başkanlığı sistem mühendisi ve diğer emir-komuta gruplarındaki mühendis veya uzmanlardan oluşur. Projenin amacı ve kapsamına göre en kıdemli grup üyesi grup başkanı olarak belirlenmektedir.

İnci HİBM'nde 1995 yılı sonu itibarıyla 120 kazan proje grubu bulunmaktadır. Kazan projelerin planlanması, takibi ve raporlanması Teknik Yönetim Başkanlığı Proje Yönetim Kısmı tarafından yapılmaktadır.

### ***Teknik İnceleme Kurulu***

Teknik İnceleme Kurulu, İnci HİBM sorumluluğundaki silah ve destek sistemleri ile bu sistemlerin elemanlarıyla ilgili olarak yapılması gereken ancak yürürlükteki iş planları dışında yapılacak uygulamaların kararlaştırılması, detaylandırılması, yayımlanması ve izlenmesi esaslarının belirlenmesi amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>131</sup>.

Bu grup, silah sistemi ile ilgili Teknik Yönetim Başkanlığı sistem mühendisi, Kalite Güvence Başkanlığı ürün kalite planlama ve kontrol mühendisi ve Üretim Grup Komutanlığı'nın ürün mühendisinden oluşur. Teknik Yönetim Başkanlığı sistem mühendisi kurul başkanıdır.

<sup>129</sup> HKY 380-1, *Teknik Projelerin Öneri, İnceleme ve Yürütülmesinde Uygulanacak Kurallar Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1993), s.1-3.

<sup>130</sup> İHİBMY 23-13, *Ünite Fabrika Seviyesi Bakım Kabiliyeti Kazanma Projesi Özel Yönergesi* (Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1993), s.1-3.

<sup>131</sup> İHİBMY 23-7, *Teknik İnceleme Kurulu Yönergesi* (Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1991), s.1.

### ***Lojistik Koordine Programı Ekibi***

Lojistik Koordine Programı Ekibi, İnci HİBM sorumluluğundaki silah sistemlerinin lojistik sorunlarının kısa sürede çözümlenebilmesi, lojistik ihtiyaçlarının giderilebilmesi ve bu silah sistemlerinin geliştirilme şekillerinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan görev gruplarıdır<sup>132</sup>. Bu grup, silah sisteminin üreticisinden kullanıcıya kadar silah sistemi ile ilgili her kademedeki temsilcinin bir araya getirilmesiyle, her silah sistemi ve faaliyet yeri (yurtiçi/yurtdışı) için ayrı ayrı oluşturulur. Yurtdışı faaliyetlerin Türkiye ile ilgili bölümlerinde ve yurtiçi faaliyetlerde Teknik Yönetim Başkanlığı sistem mühendisi ekip başkanıdır.

### ***Teknik Danışmanlık Ekibi***

Teknik Danışmanlık Ekibi, İnci HİBM'nin hiyerarşik konumu itibarıyla bağlı olduğu üst kademelerin lojistik konularda alacakları kararlar için ihtiyaç duyacakları teknik desteği sağlamak amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>133</sup>. Bu grup, ihtiyacın belirtilmesinden sonra ilgili uzmanlığa sahip emir-komuta grupları üyelerinden oluşur. En kıdemli grup üyesi ekip başkanıdır.

### ***Arıza İnceleme ve Giderme Ekibi***

Arıza İnceleme ve Giderme Ekibi, İnci HİBM sorumluluğundaki ürünlerle ilgili kullanıcı birliklerde veya İnci HİBM'nde meydana gelen sistem arızalarının kontrol altına alınarak azaltılması için arıza nedenlerinin belirlenmesi, giderilmesi ve alınacak önlemlerin yayımlanması amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>134</sup>. Bu grup, silah sistem ve sistem elemanlarıyla ilgili emir-komuta grupları üyelerinin uzmanlıkları dikkate alınarak bir yıl süreyle hazırlanan personel listesinden arıza tipine göre belirlenerek oluşturulur. Silah sistemi ile ilgili Teknik Yönetim Başkanlığı sistem mühendisi ekip başkanıdır.

### ***Uçak Kaza ve Olayı Teknik İnceleme Heyeti***

Uçak Kaza ve Olayı Teknik İnceleme Heyeti, havada veya yerde meydana gelen uçak kaza ve olaylarının teknik incelemesinin yerinde ve İnci HİBM'nde ayrıntılı olarak yapılarak hasar derecesinin, nedenlerinin, alınabilecek önlemlerin belirlenmesi ve yayımlanması amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>135</sup>. Bu grup, silah sistem ve sistem elemanlarıyla ilgili emir-komuta grupları üyelerinin uzmanlıkları dikkate

<sup>132</sup> AFR 130-1, *US Air Force Security Assistance Management Policy Regulation* (Washington D.C.: A.B.D. Hava Kuvvetleri Yayını, 1991), s.14-26; HKY 54-5, *Silah Sistemlerinin Lojistik Koordine Programları Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1993), s.1.

<sup>133</sup> HKY 23-24, *HİBM'lerden Birlik ve Kurumlara Geçici Görevli Ekip Gönderme Esasları Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1992), s.1-2.

<sup>134</sup> İHİBMY 23-8, *Arıza İnceleme ve Giderme Yönergesi* (Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1991), s.1; HKY 23-24, s.1.

<sup>135</sup> HKY 215-4, *Uçak Kaza-Kırım ve Olaylarında Uygulanacak İşlemler Yönergesi* (Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1994), s.2-4.

alınarak bir yıl süreyle hazırlanan personel listesinden uçak kaza ilk haberine göre belirlenerek oluşturulur<sup>136</sup>. En kıdemli grup üyesi heyet başkanıdır.

Bu grup incelemesini özerk veya yönetsel olarak daha üst düzeyli bir başka gruba katılarak yapabilir.

### *İş Etüdü Proje Timi*

İş Etüdü Proje Timi, İnci HİBM Komutanlığı'na bağlı birimlerde üretim ve yönetim sistemlerinin daha ekonomik ve verimli olması için sistem analiz ve değerlendirme komitelerince belirlenen alanda iş etüdü yapmak amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>137</sup>. Bu grup, çalışma yapılacak iş ile ilgili emir-komuta grupları içindeki ürün mühendisi ve teknisyenden oluşur. Mühendis tim lideridir.

### *Kal Kurtarma ve Kayıt Silme Heyeti*

Kal Kurtarma ve Kayıt Silme Heyeti, çeşitli nedenlerle hizmet dışı bırakılmasına karar verilen silah ve destek sistemlerinin elemanları ve malzemelerinden sağlanabilecek faydanın arttırılabilmesi için, bu eleman ve malzemelerin belirlenmesi, sökülmesi, faaliyetinin kontrolü ve kullanıma verilme raporunun hazırlanarak yayımlanması amacıyla oluşturulan görev grubudur<sup>138</sup>. Bu grup, sistemle ilgili İkmal Grup Komutanlığı uzmanı, Kalite Güvence Başkanlığı uzmanı ve Üretim Grup Komutanlığı uzmanından oluşur. İkmal uzmanı heyet başkanıdır.

---

<sup>136</sup> İHİBMY 23-3, *Uçak Kaza İncelemelerinde İnci HİBM Bünyesinde Yürütülecek İşlem ve Sorumluluklar Yönergesi* (Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1982), s.1-2.

<sup>137</sup> İHİBMY 202-7, s.1-2.

<sup>138</sup> İHİBMY 23-2, *Kal Kurtarma Yönergesi* (Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1992), s.1-3.

## *ALTINCI BÖLÜM*

### *1NCİ HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ'NDE*

#### *PEACE ONYX-II OFF-SET PROJE GRUBU*

##### *PEACE ONYX-II OFF-SET PROJESİ*

Bugün, dünyanın gelişmiş ülkeleriyle beraber Türkiye Cumhuriyeti'nin de sahip olduğu en gelişmiş hava silah sistemi F-16 savaş uçaklarıdır. F-16 savaş uçakları A.B.D. Hava Kuvvetleri tarafından tanımlanmış ve bu tanımlamaya göre A.B.D. silah sistemi üreticileri tarafından tasarlanmıştır. Türk Hava Kuvvetleri'nde kullanılan F-16 savaş uçakları Türkiye'de konuşlanmış silah sistemi üretici şirketleri tarafından üretilerek 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmıştır.

Havacılık teknolojileri diğer teknolojilerin ufkunu açan, onları destekleyerek gelişmesini sağlayan yüksek teknolojilerdir. F-16 savaş uçakları tasarımından kullanımına ve desteklenmesine kadar ömrünün her aşamasında bu yüksek teknolojilerden önemli bir bölümüne sahip olmayı gerektirmektedir. Bu teknolojilerin Türkiye'de etkin olarak sahiplenilmesi, uygulanması ve yüksek maliyetlerinin karşılanabilmesi için alt projelerle desteklenen bir program olarak yönetilmesi benimsenmiştir. Bu amaçla Milli Savunma Bakanlığı bünyesinde F-16 Daire Başkanlığı kurulmuştur. F-16 Daire Başkanlığı tarafından yönetilen F-16 programı lojistik sistemde yer alan farklı kurum ve kuruluşların sorumluluğundaki alt projelerden oluşmaktadır. Bu projelerden birisi de F-16 uçaklarının güç grubu olan F110-GE-100 motorlarının ve bu motorlara ait yapısal parçaların, kontrol ve aksesuar adını taşıyan ünitelerin fabrika seviyesi bakım (FSB) kabiliyetinin yurt içinde kazanılmasına yönelik projedir. Söz konusu fabrika seviyesi bakım kabiliyetinin 1nci HİBM'nde kazanılması konusunda 1988 yılında "Peace Onyx-I F110 FSB" adını taşıyan teknik proje uygulamaya konmuştur.

Lojistik sistemde de F110-GE-100 motorları bir silah sistemi olarak belirlenmiş ve bu silah sistemine yönelik olarak lojistik işlevler oluşturulmuştur. Bu anlayışla, teknik yönetim ve fabrika seviyesi bakım sorumluluğu 1nci HİBM'nce üstlenilmiştir. Peace Onyx-I F110 FSB projesi ile 1nci HİBM'nin F110-GE-100 motoruyla ilgili olarak üstlendiği bu sorumluluğa uygun imkan ve kabiliyetlere sahip olması öngörülmüştür.

Peace Onyx-I F110 FSB projesi iki aşamadan oluşmuştur. İlk aşamada, F110-GE-100 motorlarının sökümü, parçalarının kontrolü, montajı ve testi ile bu motorlara ait kontrol ve aksesuarların fabrika seviyesi bakımlarının yapılabilmesi hedeflenmiştir.

Motorun yüksek mali kaynak kullanımını gerektiren yapısal parçalarının fabrika seviyesi bakımı ise ikinci aşamaya bırakılmıştır. Peace Onyx-I F110 FSB projesinin ilk aşaması motorun kendisi ile kontrol ve aksesuarlarına yönelik olan iki alt proje şeklinde yürütülerek 1994 yılında tamamlanmıştır. Motorun yapısal parçalarının fabrika seviyesi bakımları ile ilgili ikinci aşama başlamadan önce Hava Kuvvetleri'nin gelişmiş savaş uçağı envanter sayısını artırma ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Peace Onyx-II programı adı altında temin edilmesi öngörülen yeni F-16 savaş uçağına uygun güç grubu da ayrı bir ihtiyaç olarak belirlenmiştir. Bu güç grubu ihtiyacının karşılanması için lojistik sistem birimlerinde görev yapan uzmanların katılımıyla silah sistemi değerlendirme ve seçim çalışmaları yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda ihtiyacın en uygun koşullarda karşılanabilmesi için silah sistemi üreticileri arasındaki rekabetten yararlanılmıştır. Bu yararlarından biri de üretici firmaların müşteri lehine sağlayacakları bazı destek ve kolaylıkları ek bir ücret talep etmeksizin taahhüt etmeleri olmuştur. Off-set olarak adlandırılan bu taahhütler silah sistemi temininde dikkate alınmış ve Milli Savunma Bakanlığı Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın konuyla ilgili kurallarına göre belirlenmiştir.

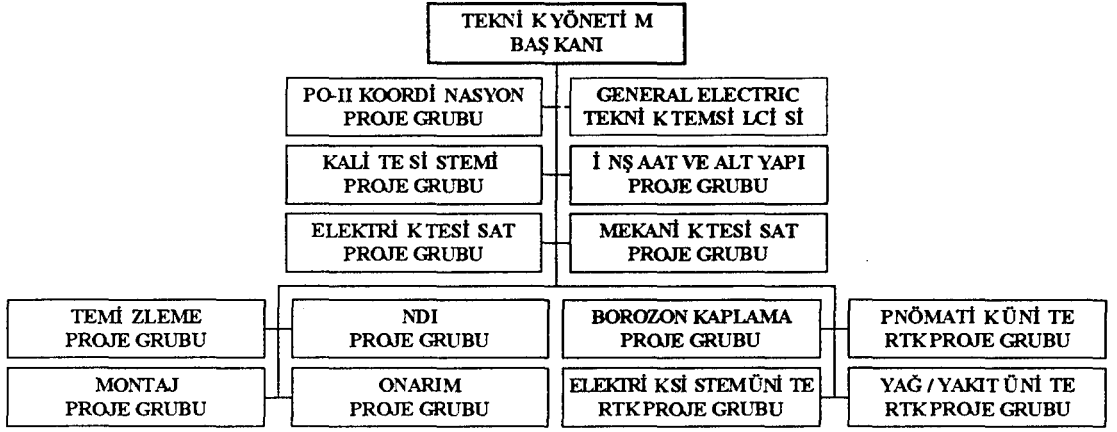
Yapılan değerlendirmeler sonucu, geliştirilmiş performansa sahip F110-GE-129 motoru yeni F-16 savaş uçaklarının güç grubu olarak belirlenmiştir. Bu motorla ilgili off-set sözleşmesi Hava Kuvvetleri Komutanlığı, Milli Savunma Bakanlığı ve motor üreticisi General Electric firması arasında imzalanmış ve Peace Onyx-II off-set (PO-II off-set) programı adı altında yönetilmeye başlamıştır. PO-II off-set sözleşmesinin belirli bir bölümünü de temin edilecek F110-GE-129 motorlarının, bu motorla ilgili olarak kontrol ve aksesuarların fabrika seviyesi bakımları ile kullanımda olan F110-GE-100 ve yeni temin edilecek olan F110-GE-129 motorlarının yapısal parçalarının fabrika seviyesi bakımları için gereken teknolojilerin tamamının 1nci HİBM'ne transfer edilmesi oluşturmuştur. Bu nedenle daha önce ilk aşaması tamamlanan Peace Onyx-I F110 FSB projesi kapatılmıştır. Gerekli olan yurtdışı ekonomik kaynak kullanımının tamamına yakın bir bölümü off-set kapsamında karşılanacak teknoloji transferinin gerçekleştirilmesi, gereken kabiliyetlerin kazanılması ve bu konuda yurtdışı bağımlılığı azaltacak olanakların yaratılması amacıyla 1995 yılında 1nci HİBM'nde "Peace Onyx-II off-set" adını taşıyan teknik proje uygulamaya konmuştur.

### ***PEACE ONYX-II OFF-SET PROJE GRUBU***

PO-II off-set projesi jet motorları sahasında 1nci HİBM'nin en önemli projesi kabul edilmektedir. Yapılan PO-II off-set sözleşmesi gereği projenin gerektirdiği donanım (teçhizat, takım, avadanlık gibi) ve bilgi General Electric tarafından temin edilecektir. Gerekli tesis ve tesisat düzenlemelerinin yapılması, temin edilen donanımın teslim alınması ve General Electric temsilcilerinin gözetiminde kurularak çalıştırılması, teknolojik eğitimlerin planlanması ve alınması, uygulama iş standartlarının oluşturulması sorumluluğu da PO-II off-set proje grubu tarafından üstlenilmiştir. PO-II off-set projesinin bir bütün olarak 2000 yılı başında tamamlanması hedeflenmiştir.

1nci HİBM sorumluluğundaki PO-II off-set projesi Hava Kuvvetleri bünyesinde yönetilen PO-II off-set programının alt projelerinden biridir. Bu proje, 1nci HİBM'nde

de alt projelerine ayrılmıştır. Teknik görev grupları konusunda incelenen toplam 276 adet proje grubundan 13 adedi bu alt projelere yönelik olarak oluşturulmuştur. PO-II off-set proje grubu örgütlenmesi Şekil 6.1'de gösterilmiştir.



ŞEKİL 6.1. PO-II OFF-SET PROJE GRUBU ÖRGÜTLENMESİ

PO-II off-set proje grubunu oluşturan alt proje grupları Teknik Yönetim Başkanı'na bağlıdır. PO-II off-set alt proje gruplarının oluşturulması ve izlenmesi Teknik Yönetim Başkanı adına Teknik Yönetim Başkanlığı Uçak Motor Mühendislik Şubesi sorumluluğundadır. PO-II off-set alt proje gruplarını oluşturan grup üyeleri Haziran 1995'de Teknik Yönetim Başkanlığı'nca yayımlanan yazı ile tüm ilgililere duyurulmuştur.

PO-II koordinasyon proje grubu dışındaki her proje grubu, grubun amacıyla ilgili işlevsel emir-komuta grubu yöneticilerinin bilgisi dahilinde ve sadece bu emir-komuta grubunun üyeleri esas alınarak belirlenmiştir. Söz konusu alt proje gruplarının yöneticileri proje mühendisi, grup üyeleri proje mühendisi yardımcıları olarak adlandırılmaktadır. PO-II Koordinasyon Proje Grubu ise alt proje grubu yöneticilerinin oluşturduğu bir uyumlaştırma topluluğudur. Bu proje grubunun yöneticisi proje başkanı, grup üyeleri proje koordinatörleri olarak adlandırılmaktadır.

PO-II koordinasyon proje grubu, PO-II off-set alt proje gruplarının uyumlaştırılması ve General Electric ile yapılan off-set sözleşmesinin yönetiminde Hava Kuvvetleri Komutanlığı'na teknik danışmanlık yapmak görevine sahiptir. Bu proje grubu, Teknik Yönetim Başkanı, Teknik Yönetim Başkanlığı Motor Mühendislik Şubesi Müdürü, bu şubenin F110 motoruyla ilgili sistem mühendisleri ile Kalite Güvence Başkanlığı ve İkmal Grup Komutanlığı, Üretim Grup Komutanlığı'nın ilgili (Jet Revizyon, Aksesuar Revizyon, Elektronik Sistemler ve Yer Sistemler Müdürlüğü) personelinin yer aldığı alt proje gruplarının proje mühendisi adını taşıyan yöneticilerinden oluşur. Teknik Yönetim Başkanı grup başkanıdır.

Off-set sözleşmesine taraf olan General Electric, PO-II off-set projesinin devamı süresince yerinde uyumlaştırma ve genel teknik destek faaliyetini yapmak üzere bir uzmanını İnci HİBM'nde görevlendirmiştir. Bu teknik temsilci, yürürlükteki uluslararası kurallar ve off-set sözleşmesi hükümlerine göre PO-II off-set projesinde

ihtiyaç duyulan teknik detayları temin etme ve uygulamalarda proje grubu üyelerine yardımcı olma görevine sahiptir. Proje grubu örgütlenmesinin dışında kalan bu uzman Teknik Yönetim Başkanlığı Uçak Motor Mühendislik Şubesine bağlı olarak görev yapmaktadır.

Kalite sisteminin kurulması ve değerlendirilmesi proje grubu, F110 motorlarıyla ilgili kazanılacak ve/veya geliştirilecek imkan ve kabiliyetlere yönelik var olan kalite sisteminin değerlendirilmesi ve yeni duruma uygun kalite sisteminin kurulması görevine sahiptir. Bu proje grubu, Kalite Güvence Başkanlığı Ürün Kalite Kontrol Şube Müdürü ve ilgili mühendisinden oluşur. Ürün Kalite Kontrol Şube Müdürü proje grubunun yöneticisidir.

İnşaat alt yapı tadilatları proje grubu, PO-II off-set alt proje gruplarının faaliyetleriyle ilgili olarak belirlenecek inşaat ve inşaat tadilat ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, İnci HİBM bünyesinde veya piyasadan yapılacak temin çalışmaları için gerekli proje hazırlıklarının yapılması ve bu ihtiyaçların karşılanması görevine sahiptir. Bu proje grubu, Destek Grup Komutanlığı İstihkam Bölük Komutanı ve İnşaat Kısım Şefi ile Teknik Yönetim Başkanlığı İmalat ve Yer Sistemleri Şubesinin ilgili inşaat mühendisinden oluşur. İstihkam Bölük Komutanı proje grubunun yöneticisidir.

Elektrik alt yapı tadilatları proje grubu, PO-II off-set alt proje gruplarının faaliyetleriyle ilgili olarak belirlenecek elektrik tesisatı ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, İnci HİBM bünyesinde veya piyasadan yapılacak temin çalışmaları için gerekli proje hazırlıklarının yapılması ve bu ihtiyaçların karşılanması görevine sahiptir. Bu proje grubu, Üretim Grup Komutanlığı İmalat Müdürü, Yer Sistemleri Müdürlüğü Elektrik Üretim ve Tesisat Atelyesi Şefi ve Teknik Yönetim Başkanlığı İmalat ve Yer Sistemleri Şubesi'nin ilgili elektrik mühendisinden oluşur. İmalat Müdürü proje grubunun yöneticisidir.

Mekanik tesisat alt yapı tadilatları proje grubu, PO-II off-set alt proje gruplarının faaliyetleriyle ilgili olarak belirlenecek mekanik (ısıtma, basınçlı hava, su gibi) tesisat ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, İnci HİBM bünyesinde veya piyasadan yapılacak temin çalışmaları için gerekli proje hazırlıklarının yapılması ve bu ihtiyaçların karşılanması görevine sahiptir. Bu proje grubu, Üretim Grup Komutanlığı Yer Sistemleri Müdürlüğü Mühendislik Grup Amiri, Tesisat Bakım ve İşletme Mühendislik Şefi ve Tesisat ÜPK Kısım Şefi'nden oluşur. Mühendislik Grup Amiri proje grubunun yöneticisidir.

Temizleme proje grubu, F110 motorlarıyla beraber envanterdeki tüm motor parçalarının kimyasal ve mekanik temizlenmesi kabiliyetinin sıvı, katı ve gaz atıklarının arıtılması imkanına sahip bir şekilde kazanılması görevine sahiptir. Bu proje grubu, Üretim Grup Komutanlığı Jet Revizyon Müdürlüğü Mühendislik Grup Amiri, bir proses mühendisi, bir onarım mühendisi, bir proses teknisyeni ve Kimyasal Temizleme Atelyesi Şefi'nden oluşur. Mühendislik Grup Amiri proje grubunun yöneticisidir.

Tahribatsız kontrol (NDI) proje grubu, var olan tahribatsız kontrol kabiliyetinin geliştirilmesi ve F110 motorlarının yapısal parçalarının onarımları için gerekli



tahribatsız kontrol kabiliyetinin kazanılması görevine sahiptir. Bu proje grubu, Üretim Grup Komutanlığı Jet Revizyon Müdürlüğü Mühendislik Grubu'nun ilgili proses mühendisi, iki onarım mühendisi ve NDI Atelye Şefi'nden oluşur. Jet Revizyon Müdürlüğü Mühendislik Grubu'nun ilgili proses mühendisi proje grubunun yöneticisidir.

Montaj proje grubu, var olan F110-GE-100 kabiliyetinin ihtiyaçlara göre geliştirilmesi ve F110-GE-129 motoru fabrika seviyesi bakım kabiliyetinin kazanılması görevine sahiptir. Bu proje grubu, Üretim Grup Komutanlığı Jet Revizyon Atelyesi Montaj ve Deneme Atelyeleri Grup Amiri, Mühendislik Grubu'nun ilgili iki montaj ve test mühendisi, Turbofan Atelyesi Şefi, Balans Atelyesi şefi ve Dışlı Kutuları Atelyesi Şefi'nden oluşur. Montaj ve Deneme Atelyesi Grup Amiri proje grubunun yöneticisidir.

Onarım proje grubu, ağırlıklı olarak F110 motoruyla beraber gündeme gelen motor yapısal parçalarının üretimi ve yeniden kazanımıyla ilgili gelişmiş koruma ve işleme teknolojilerinin kazanılması görevine sahiptir. Bu proje grubu, Üretim Grup Komutanlığı Jet Revizyon Müdürlüğü Onarım Atelyeleri Grup Amiri, Mühendislik Grubu'nun ilgili iki onarım mühendisi, bir onarım teknisyeni, Makina Atelyelerinin Şefleri ve Özel Proses Atelyesi Şefi'nden oluşur. Onarım Atelyeleri Grup Amiri proje grubunun yöneticisidir.

Borozon kaplama projesi grubu, F110 motoruyla beraber gündeme gelen ve ilk defa A.B.D. dışında bir ülkeye transfer edilecek borozon adlı gelişmiş kaplama teknolojisinin kazanılması görevine sahiptir. Bu proje grubu, Üretim Grup Komutanlığı İmalat Müdürlüğü Yardımcı İmalat Atelyeleri Grup Amiri ve Mühendislik Grubunun ilgili proses mühendisinden oluşur. Yardımcı İmalat Atelyeleri Grup Amiri proje grubunun yöneticisidir.

Pnömatik sistem üniteleri revizyon tamir kabiliyetinin kazanılması proje grubu, F110-GE-100 motorlarıyla ilgili var olan kabiliyetin geliştirilmesi ve F110-GE-129 motor pnömatik (basınçlı hava) sistemi aksesuarlarının fabrika seviyesi bakım kabiliyetinin kazanılması görevine sahiptir. Bu proje grubu, Üretim Grup Komutanlığı Aksesuar Revizyon Müdürlüğü Mühendislik Grup Amiri, Elektromekanik ve Destek Atelyeleri Grup Amiri'nden oluşur. Mühendislik Grup Amiri proje grubunun yöneticisidir.

Elektrik sistem üniteleri revizyon tamir kabiliyetlerinin (RTK) kazanılması proje grubu, F110-GE-100 motorlarıyla ilgili var olan kabiliyetin geliştirilmesi ve F110-GE-129 motor elektrik sistemi aksesuarlarının fabrika seviyesi bakım kabiliyetinin kazanılması görevine sahiptir. Bu proje grubu, Üretim Grup Komutanlığı Elektronik Sistemler Müdürlüğü Klasik Test Sistemleri Grup Amiri ve Mühendislik Grup Amirliği'nin ilgili mühendisinden oluşur. Klasik Test Sistemleri Grup Amiri proje grubunun yöneticisidir.

Yağ ve yakıt üniteleri revizyon tamir kabiliyetinin kazanılması proje grubu, F110-GE-100 motorlarıyla ilgili var olan kabiliyetin geliştirilmesi ve F110-GE-129 motor yağ ve yakıt sistemleri aksesuarlarının fabrika seviyesi bakım kabiliyetinin kazanılması

görevine sahiptir. Bu proje grubu, Üretim Grup Komutanlığı Aksesuar Revizyon Müdürlüğü Yağ ve Yakıt Aksesuar Atelyesi Grup Amiri ile Elektromekanik ve Destek Atelyesi Grup Amiri'nden oluşur. Yağ ve Yakıt Aksesuar Atelyeleri Grup Amiri proje grubunun yöneticisidir.

## ***PO-II OFF-SET PROJE GRUBUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ***

Bu bölümde, ortaya konulan grup işleyişi ve proje gruplarının örgütlenmesi teorileri yardımıyla PO-II off-set projesi ile ilgili proje gruplarının değerlendirilmesi yapılacaktır. Bu değerlendirmede söz konusu proje gruplarında grup davranışının oluşumunu ve etkinliğini engelleyerek örgütsel başarının artırılmasında grup katkısını sınırlayan yönlerin ortaya konulmasına çalışılacaktır.

### ***Grup İşleyişinin Değerlendirilmesi***

PO-II off-set projesindeki proje gruplarının işleyişi grup davranışını oluşturan bireysel faktörler, grup dinamikleri ve grup süreçleri yönünden değerlendirilecektir. Aynı insan kaynaklarına ve yönergeye dayalı olması nedeniyle, PO-II off-set alt proje gruplarının işleyişi İnci HİBM'nde yürürlükte bulunan yasa, yönerge ve kurallara göre işleyen diğer teknik proje gruplarının işleyişiyle benzerlikler göstermektedir<sup>139</sup>.

### ***BİREYSEL FAKTÖRLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ***

Asker, memur ve işçiden oluşan 3500 kişilik İnci HİBM örgütünün bireyleri arasında çok farklı kaynaklar, yetiştirme tarzları ve yükümlülükler vardır. Ayrıca, çok büyük bir grup olan bu örgüt merkezi ağırlıklı yönetim yaklaşımına sahiptir. Bu nedenle, örgütteki bireylerin grup işleyişine uygun tutum ve davranış oluşturabilmesi yeterince desteklenememekte, bireylerin tutum ve davranışlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi sınırlı kalmaktadır. Örgütün bütününe yönelik bu durum PO-II off-set alt proje gruplarını da etkilemektedir.

### ***GRUP DİNAMİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ***

PO-II off-set proje grubu, farklı uzmanlıklara sahip bireyler yerine grupların oluşturduğu bir gruptur. PO-II proje grubunun oluşumu, tüme varım yaklaşımıyla, alt proje gruplarından proje grubuna doğru gerçekleşmiştir. Bu süreçte, önce alt proje grupları ve daha sonra PO-II off-set proje grubu oluşturulmuştur<sup>140</sup>.

Alt proje grupları, PO-II projesini oluşturan farklı işlerle ilgili işlevler dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu nedenle, PO-II off-set proje grubunu oluşturan alt proje gruplarının yöneticileri ve üyeleri projeye ilgili emir-komuta gruplarının üyelerinden seçilmiştir. İlgili emir-komuta grubunun proje amacına uygun en kıdemli personeli bu

<sup>139</sup> HKY 380-1, s. 2-4.

<sup>140</sup> PO-II off-set proje grubu ve alt proje grupları, İnci HİBM Komutanlığı'nda dahili olarak yayımlanan görevlendirme emriyle oluşturulmuştur.

alt proje grubunun yöneticisi, aynı faaliyet sahasında ancak farklı düzeyde uzmanlıklara sahip personelinden bazıları da bu grubun üyeleri olarak belirlenmiştir.

PO-II off-set alt proje gruplarının oluşumunda örgütsel ve bireysel nedenler etkilidir. Etkili olan örgütsel nedenler teknoloji ve paylaşılan amaca bireysel nedenler ise bireyler arası çekicilik, grubun amacı ve faaliyetlerinden oluşan içsel nedenlere dayalıdır. Grup içindeki statü ve rol belirsizliği nedeniyle dışsal kaynaklı bireysel nedenler yeterince etkili olamamıştır.

PO-II off-set proje grubu ise öncelikle bu proje ile sahip olunması amaçlanan teknolojiler ve daha sonra bu projeyi meydana getiren farklı işlevler dikkate alınarak alt gruplar şeklinde oluşturulmuştur. Yani, PO-II proje grubu oluşumu tamamen örgütsel nedenlerin etkisiyle gerçekleşmiştir. Grup oluşumunda etkili olan örgütsel nedenler örgütlenme ve teknolojidir. PO-II proje grubunun tüme varım yaklaşımıyla oluşturulması nedeniyle grup oluşumunda paylaşılan amacın etkisi çok düşük düzeyli olmuştur.

PO-II Off-set projesi alt proje gruplarının oluşumunda bireyler arası çekiciliğin etkisinin ağırlığı, biçimsel olmayan grupların örgütsel amaçlara yönelik olarak kullanılmasıyla örgüt başarısının artırılması yaklaşımına uygun bir durumun varlığını göstermektedir. Ancak, PO-II Off-set proje grubunun sadece belirli bir işleve sahip alt proje grupları şeklinde oluşturulması ve alt proje gruplarının faaliyetlerinde grup dışında kalan uzmanlıklara sürekli olarak ihtiyaç duyulması nedeniyle grup işleyişinde etkinlik azalmaktadır.

PO-II off-set projesi alt proje gruplarında proje mühendisi ve proje mühendisi yardımcısı olarak adlandırılan iki statü belirlenmiştir. Belirlenen bu statüler bireylerin niteliklerine uyum sağlamamakta, ilgili görevlerin birbirlerine göre önemini gösterememekte ve görevler arasında ilişkisel çağrışımlar yaptırılmamaktadır. Bu durum, söz konusu proje gruplarında görev yapan her bireyin üyesi olduğu emir-komuta grubundaki statüsünü daha önemli hale getirmektedir. Proje grubu statüsündeki zayıflama, bireyin çoğu zaman emir-komuta grubundaki statüsünü kullanarak faaliyet göstermesine, emir-komuta grubuna proje grubundan daha fazla değer vermesine ve proje grubu içinde uyumun zayıflamasına neden olmaktadır.

PO-II off-set projesi alt proje gruplarında statü konusuyla ilgili eksiklik rol konusunda da geçerlidir. Grup içindeki statüler yeterli ve ayrıntılı olmadığı için bu statülerin gerektirdiği roller açık değildir. Bu durumda oluşan rol belirsizliği alt proje grubu üyelerinin sık sık emir-komuta grubu rollerine dönmelerine, projeye ilgili görevlerinde isteksizliğe ve dolayısıyla başarılarında azalmaya neden olmaktadır.

Biçimsel grup olarak PO-II off-set alt proje gruplarında normlar yerini yasa, yönerge ve çalışma kurallarına bırakmıştır. PO-II off-set alt proje gruplarının işleyişine yön veren diğer bir kural kaynağı da General Electric ile yapılan off-set sözleşmesidir. Bu yasa, yönerge ve çalışma kuralları bir grup üyesi düzeyine kadar yayımlanmıştır. Ancak, bu yayınlar söz konusu grupların etkinlik düzeyini arttıracak ayrıntılara ve yaptırımlara sahip değildir.

İnci HİBM örgütü oldukça kuvvetli değerleri olan bir örgüt kültürüne sahiptir. PO-II off-set projesi alt proje grupları da birer görev grubu olarak İnci HİBM örgüt kültüründen etkilenmekte ve bu örgütün temel özelliklerini göstermektedir. Bu kültürde grup çalışması önceleri önemsenmeyen, son zamanlarda değer kazanmaya başlayan bir çalışma şeklidir. Gruplarda grup işleyişini kolaylaştıran değerlerin oluşumu yeterli düzeye ulaşmamıştır.

PO-II off-set projesi alt proje gruplarında emir-komuta ilişkilerinin etkisinde olduğu düşünülen uyum görülmektedir. Ancak, alt proje gruplarından oluşan PO-II off-set proje grubu içindeki uyum aynı düzeyde gözlenmemektedir. Bu grupta yüksek başarı için gereken düzeyde uyumun sağlanabilmesine normla ilgili eksiklikler ve bireyler arasında karşılıklı güven eksikliğinin engel olduğu düşünülmektedir.

PO-II off-set proje grubunu oluşturan ve PO-II koordinasyon proje grubu dışında kalan alt proje gruplarının yöneticileri ve üyeleri işlevsel bazda örgütlenmiş İnci HİBM emir-komuta gruplarının ilgili alt proje amacına en uygun olanı içinden seçilmiş olmaları nedeniyle grup gelişim sürecinin karşılıklı kabul, iletişim ve karar verme aşamaları grup oluşumuyla beraber tamamlanabilmiştir.

PO-II off-set projesi alt proje grupları halen grup gelişiminin güdü ve üretkenlik aşamasındadır. Bu gruplarda yer alan üyelerin büyük bir çoğunluğu daha önce ve halen farklı proje gruplarında da beraber görev yaptıkları için bu aşamanın gelişim hızı yüksek olacaktır. Ancak, alt proje gruplarının faaliyetlerinde grup dışında kalan uzmanlıklara sürekli olarak ihtiyaç duyulması bu aşamanın tamamlanmasını geciktirecektir.

PO-II off-set proje grubu bir bütün olarak Teknik Yönetim Başkanı'na bağlı olmasına rağmen alt proje grupları sürekli olarak emir-komuta gruplarının kaynaklarına ve ilişkilerine ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, ilgili emir-komuta yöneticisinin alt proje grubuna belirgin müdahaleler yaparak grubun kendi kendini kontrol edeceği, yaptığı yanlışları düzelteceği ve yapısını esnekletireceği gelişim (kontrol ve örgüt) aşamasına geçilmesine engel olmaktadır. Bu nedenle, PO-II off-set proje grubu ve bu grubun alt proje grupları olgun gruplar haline gelemeyeceklerdir.

PO-II off-set proje grubu farklı işlevlere sahip alt proje gruplarından, her bir alt proje grubu da aynı uzmanlık sahasında ancak farklı statüdeki subay mühendis, işçi mühendis ve teknisyen karmasından oluşmaktadır. PO-II off-set proje grubunun karmaşık yapısı, alt proje gruplarıyla ilgili statü belirsizliği ve emir-komuta grubu ilişkilerinin baskınlığı grup üyelerinin algılama ve davranışlarını etkilemektedir. Bu etkiler kaçınma, görüş belirtmeme, grup üyeliğine verilen değer azalması, gruba özgü normların oluşturulması ve bu normlara uyumun güçleşmesi şeklinde görülmektedir.

PO-II off-set projesi alt proje gruplarının en büyüğü PO-II koordinasyon proje grubudur. Bu grup farklı emir-komuta gruplarında görev yapan üyelerden oluşmaktadır. Bu durum, bu grup içinde alt grupların oluşumunu kolaylaştırmış, birlikte hareket edilmesini zorlaştırmış, biçimsel iletişim kanallarının ve önderin önemini arttırmıştır. Ancak, yeterli yönetsel önlemlerin alınamamış olması nedeniyle

katılım sınırlanmış, üretilen fikirler azalmış ve grup bağlılığı istenen düzeyde oluşmamıştır.

Alt proje gruplarının büyük bir çoğunluğu 2-3 üyeye sahip küçük gruplardır. Bu gruplarda biçimsel olmayan iletişimin yarattığı serbest bilgi akışıyla gelişen katılım sonucu büyük gruplara göre daha kolay karar alınabilmektedir. Ancak, bu gruplarda bir bütünü oluşturan, birbiriyle ilişkili ancak farklı görevler olmasına rağmen bu görevlerin gerektirdiği her bir uzmanlığa sahip üye bulunmamaktadır. Bu durum, uygulamaları zorlaştırarak bu grupların etkinliğini azaltmakta ve grup yapısını zorlamaktadır.

PO-II off-set projesi alt proje gruplarında grup üyeleri benzer uzmanlıklara sahiptir, beraber oldukları zamanın işle sınırlı olması nedeniyle bireyler arası etkileşim yetersizdir, grup üyeliğine kabul edilmek özel bir gayret gerektirmemektedir. Bu durum, grup bağlılığının yeterli düzeyde oluşmasını engellemektedir. Bu gruplarda grup bağlılığını tehdit eden bir diğer etken de dışsal tehlikelerdir. Özellikle grup bağlılığı ve başarısı yüksek proje gruplarında görev yapan birey, emir-komuta grubu üyeleriyle olan ilişkilerinde direnç ve projenin tamamlanmasından sonra kendi emir-komuta grubu üyelerinin geliştirdiği olumsuz tavırla karşılaşabilmektedir. Bu konuda deneyim sahibi grup üyeleri grup bağlılığının oluşumunda isteksiz davranmaktadır.

Grup bağlılığının düşük düzeyde olması, grup normlarının oluşumunu da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumda, alt proje grupları yeteri kadar güçlü normlara sahip olamamakta veya çok büyük oranda sadece yönergelere bağlı çalışarak bir anlamda düşük başarı normu oluşturmaktadır. Ayrıca, grup bağlılığı düşük olan bu grupların amaçlarının örgüt amacıyla uyumu çok zor sağlanabileceği için öngörülen süreler aşılarak grup amaçlarının gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir.

### ***GRUP SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ***

PO-II off-set projesi alt proje gruplarında proje başkanı veya proje mühendisi adını taşıyan proje yöneticileri vardır. Tüm proje yöneticileri bireyin emir-komuta gruplarındaki statüsü dikkate alınarak belirlenmiş ve atanmıştır. Proje gruplarının yöneticileri emir-komuta gruplarındaki yetkiye dayalı olarak proje grubu üyelerini yönetir. Proje gruplarının yöneticilerinden çoğu bireyler arası davranış, grup süreçleri ve proje yönetimi konusunda temel bilgilere sahip olabilecekleri bir eğitim almamıştır. Bu durumda söz konusu yöneticilerin etraflarında takım ruhu oluşturabilmeleri ve takım çalışmasının gelişmesine yardımcı olabilmeleri bireysel yetenekleri ile sınırlı kalmaktadır.

PO-II off-set projesi alt proje gruplarında bireyin emir-komuta gruplarındaki konumuyla ilgili olanlar dışında kalan kendine güven, eğitim, kararlara katılım, sosyal katılım, rekabet olanağı gibi bazı özendiriciler vardır. Eğitim dışındaki özendiriciler grup üyelerine yeterince aktarılamamış ve bireyin algılama yeteneğine bırakılmış olması nedeniyle gerekli etki yaratılamamıştır.

PO-II off-set proje grubunda, yani alt proje grupları arasında merkezi iletişim modeline sahip emir-komuta gruplarının biçimsel iletişim kanallarından yapılan biçimsel yazılı ve sözlü iletişim kullanılmaktadır. PO-II off-set proje grubu içinde

kullanılan merkezi iletişim modelindeki merkez Teknik Yönetim Başkanı adına Uçak Motor Mühendislik Şubesi olarak belirlenmiştir. Bu iletişim çoğunlukla bilgilendirme, istek ve görevlendirmeye yöneliktir. Gruplar arasında biçimsel iletişimin tercih edilmesinde gönderilen ve geri beslemede kullanılan bilgi ve mesajların kanıtlanabilmesi etkili olmaktadır. Biçimsel iletişimin emir-komuta gruplarına ait iletişim kanalları kullanılarak yapılmasında ise ilgili emir-komuta gruplarının yöneticilerinin proje faaliyetlerini etkileyebilme ve denetleyebilme çabalarının etkili olabilmektedir.

PO-II off-set projesi alt proje grupları içinde ise ağırlıklı olarak serbest iletişim modeline sahip biçimsel olmayan sözlü iletişim kullanılmaktadır.

İletişimin bu durumu, iletişim kanallarını azaltmakta, bilgi teknolojilerinin kullanım amacını geçersiz hale getirmekte, iletişim zamanını uzatmakta ve çevre etkilerini arttırmaktadır. Biçimsel yazılı iletişim ağırlıklı olarak kullanılmasına rağmen çoğu personelin yazışmaktan hoşlanmaması ve genel olarak bireysel yazma becerilerinin düşük düzeyli olması nedeniyle ortaya çıkan iletişimin etkinliği oldukça düşük olmaktadır.

PO-II off-set projesinde çatışma sürekli ve oldukça yüksek düzeyde yaşanmaktadır. PO-II off-set proje grubu içinde, yani alt proje grupları arasında yaşanan potansiyel çatışmaya daha çok yapısal ve iletişim etkenleri neden olmaktadır. PO-II off-set projesi alt proje gruplarının birbirlerine yüksek düzeyde bağımlılığı, gruplar arası iletişimde yetersiz bilgi akışı ve emir-komuta grupları iletişim kanallarının kullanılması gruplar arasındaki potansiyel çatışmayı arttırabilmektedir.

PO-II off-set projesi alt proje gruplarında da çatışma vardır. Bu gruplar içinde yaşanan potansiyel çatışmaya daha çok kişisel etkenler neden olmaktadır. Alt proje gruplarındaki bireylerin otorite yanlısı kişilik özellikleri, aynı sahada ancak farklı düzeyde uzmanlıklara sahip olmaları da grup içindeki potansiyel çatışmayı arttırabilmektedir.

Özellikle çatışmanın bir kültür elemanı haline geldiği bazı emir-komuta grupları ile ilgili alt proje gruplarında potansiyel çatışma grup üyelerince hemen algılanmakta ve açık çatışma haline dönüşmektedir. Ancak, proje gruplarıyla ilgili bu çatışma yönetilememekte, tarafların işbirliği ve iddiacılık eğilimleri dikkate alındığında sürekli olarak rekabet yaklaşımının tercih edildiği görülmektedir. Bu durum, özellikle başarı ihtiyacı yüksek bireylerde aşırı yıpranma yaratmaktadır. Değişim ortamını oluşturan ve grubu yeniliğe güdüleyen gruplararası çatışma daha bilinçli bir şekilde yönetilmesi halinde başarıyı arttırabilecektir.

PO-II off-set projesi alt proje gruplarının genellikle belirli bir emir-komuta grubunun üyeleri esas alınarak oluşturulması nedeniyle işleyişlerinde ilgili emir-komuta grubu kaynakları, ilişkileri ve bu emir-komuta grubu yöneticilerinin verdiği kararlar büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, proje grubu çalışmalarına grup dışı personel de katılmakta ve proje uygulamalarında emir-komuta gruplarının faaliyetlerinde geçerli yönetsel ve teknik çalışma usulleri kullanılmaktadır.

PO-II off-set proje grubunda en belirgin grup çalışması üç farklı şekilde yapılan toplantılardır. Bu toplantılar, program yönetimi izleme, proje gelişimi izleme ve alt proje grupları arasında uyumlaştırma amacıyla yapılır. Yapılan toplantıların tutanakları hazırlanır ve alınan kararlar ilgili birimlere yayınlanır. Bu toplantılarda alınan kararların alt proje gruplarını bağlayıcı niteliği vardır.

Program yönetimi izleme toplantısına Hava Kuvvetleri, Hava Lojistik Komutanlığı, 1nci HİBM PO-II koordinasyon proje grubu, off-set sözleşmesinde taraf olan General Electric ve bu sözleşmeyle ilgili diğer kuruluşların temsilcileri katılır. Off-set sözleşmesiyle ilgili faaliyetlerin genel olarak değerlendirildiği ve yönetsel konuların görüşüldüğü bu toplantı altı ayda bir yapılır.

Proje gelişimi izleme toplantısına Teknik Yönetim Başkanı, PO-II off-set projesi alt proje grubu üyelerinin tamamı ve 1nci HİBM'nde görevli General Electric teknik temsilcisi katılır. PO-II off-set projesinin bütünüyle ilişkili olarak her bir alt projenin gelişimi ile teknik ayrıntılarının değerlendirildiği ve alt proje grupları arasında uyumlaştırmanın gerçekleştirildiği bu toplantı ayda bir yapılır.

Alt proje grupları arasındaki uyumlaştırma toplantılarına ise ilgili alt proje gruplarının gerekli görülen personeli katılır. İhtiyaç duyulması halinde yapılan bu toplantıda alt proje gruplarının ortaklaşa sürdürdükleri faaliyetlerin değerlendirilir ve beklentiler ortaya konulur.

Bu toplantılar öncesinde ilgililere tanınan hazırlık zamanı çoğu zaman yetersiz kalmakta, emir-komuta gruplarının da etkisiyle bu yöntem sürekli kullanılamamaktadır. Bu nedenle, toplantılar taraflar arasındaki çatışma potansiyelini arttırmakta ve ortam bireysel fikir ve güç mücadelesi için kullanılmaktadır. Bu durum katılımı engelleyerek kararın kalite ve benimsenme düzeyi ile faaliyetlerdeki etkinliği azaltmaktadır.

PO-II off-set projesi alt proje grupları içinde ise grup kararı alma yöntemi pek fazla kullanılmamakta daha çok grup yöneticilerinin kendilerinin veya ilgili emir-komuta grubu yöneticilerinin verdikleri kararlar uygulanmaktadır. Bu durum da katılımı engelleyerek kararın kalite ve benimsenme düzeyini düşürmektedir.

PO-II off-set projesi alt proje grupları ile ilgili olarak belirlenen görevler proje mühendisi tarafından ayrıntılandırılmakta, proje takvimine göre programlanmakta ve işler proje mühendisi yardımcılara dağıtılmaktadır. Bu işler yapılırken ilgili emir-komuta grubu personeli de kullanılmakta ve bunun için gerekli uyumlaştırma proje mühendisi veya yardımcıları tarafından sağlanmaktadır. Projenin gerektirdiği tüm kaynakların planlanması çalışmalarının başlangıç noktası da proje mühendisidir. Yapılan planlamaların ilgili makamlara gönderilmesi ve bu kaynakların temini ilgili emir-komuta gruplarının üyeleri tarafından yapılmaktadır. Proje yöneticisinin bu aşamaları takip ederek kendine ulaştırılan kaynakları kullanma sorumluluğu vardır.

Belirlenen bu yapı ve ilişkiler içerisinde zaman zaman biçimsel olmayan gruplardan faydalandığı ve işlevsel çatışmanın desteklendiği görülmektedir. Ancak, bu olumlu örneklerin çok sınırlı ve rastgele ortaya konan çabalara dayalı olması nedeniyle grup davranışı oluşturmaya yönelik bütünleşik grup yönetimi anlayışı henüz yerleşmemiştir.

## ***Grup Örgütlenmesinin Değerlendirilmesi***

PO-II off-set projesi kapsamı ve gerektirdiği uzmanlıklar bakımından, İnci HİBM'ndeki teknik projelerin büyük bir çoğunluğuna göre belirgin üstünlüklere sahiptir. Ancak, PO-II off-set projesinin sahip olduğu bu farklılık yeterince değerlendirilememiş, proje grubunun oluşumu konusunda ilgili işlevsel emir-komuta grupları arasında uzlaşma sağlanamadan örgütlenmiştir.

PO-II off-set projesi çok büyük çaplı ve karmaşık olması nedeniyle klasik işlevsel proje grubu örgütlenmesine uygun değildir. Bu grup, var olan uzmanların İnci HİBM'ndeki benzer projelere yetecek sayıda olmaması nedeniyle yalnız proje grubu olarak da örgütlenilememiştir. Ancak, PO-II off-set proje grubunun var olan yapısı matriks örgütlenmeye de uymamaktadır. Oluşturulan PO-II off-set proje grubunun kendine has, ancak teorik dayanağı olmayan bir örgütlenmesi vardır.

PO-II off-set projesi, amacının gerektirdiği farklı her temel işlev için bir alt proje grubu oluşturularak örgütlenmiştir. Bu yaklaşım sonucu alt proje grupları, örgütün farklı işlevlerine sahip emir-komuta gruplarında çalışan farklı uzmanlıklara sahip bireyler yerine belirli bir işleve sahip emir-komuta grubunun aynı sahada farklı düzeyde uzmanlıklara sahip üyelerinden oluşmuştur. Bu nedenle, PO-II off-set proje grubu örgütü projenin gerektirdiği organik ilişkilere ve esnekliğe yeteri kadar sahip değildir.

Oluşturulan PO-II off-set projesi alt proje gruplarında, İnci HİBM'ndeki emir-komuta gruplarının belirli bir işleve yönelik olma özelliği korunmuştur. Böylece, alt proje grubunun proje işleriyle, bu proje grubunun bünyesinde yer aldığı emir-komuta grubunun gündelik işlerinin birbiriyle karışması, proje işlerinde emir-komuta grubu önceliklerinin ve ilişkilerinin ağırlık kazanması riski artmıştır.

PO-II off-set projesi alt proje gruplarının belirli bir işlevle ilgili emir-komuta grubu içinde ve belirli bir işleve yönelik olarak oluşturulması sonucu, emir-komuta grubu yöneticilerinin projeyi sahiplenme isteği artmıştır. Bu durum, PO-II off-set proje grubunun projeye yönelik grup olma özelliğini azaltırken alt proje grupları arasında işlevsel olmayan çatışma riskini arttırmaktadır.

PO-II off-set projesi, birbiriyle organik ilişkisi olmayan temel teknolojik işler ve bu işleri desteklemesi gereken işlerden oluşmaktadır. Ancak, oluşturulan alt proje gruplarında destekleyici özelliğe sahip (kalite, inşaat, tesisat gibi) işler temel teknolojik işler gibi diğer işlerle organik ilişkisi yok varsayılarak bu işleve sahip emir-komuta grubu elemanlarından oluşturulan ayrı alt proje grupları sorumluluğuna verilmiştir. Bu yaklaşım, PO-II off-set projesinin destekleyici özelliğe sahip faaliyetlerini gerçekleştiren alt proje gruplarının kendi amaçlarını ön plana çıkararak desteklenmesi gereken temel teknoloji faaliyetlerini gerçekleştiren alt proje gruplarına uyumlu faaliyet göstermelerini sınırlamaktadır.

PO-II off-set projesi, birbiriyle organik ilişkisi olmayan temel teknolojik işleri destekleyici özelliğe sahip işlerin (kaynak planlama, ikmal gibi) bir kısmı da dikkate hiç alınmamıştır. Bu nedenle, gruplarının oluşumunda dikkate alınmayan bu işler ilgili alt proje grubunun gerekli uzmanlığa sahip olmayan grup üyeleri tarafından



yapılmaktadır. Bu durum, özel yasalara uyulmasının ve bu amaca yönelik gelişmiş teknolojilerin kullanılmasının gerekli olduğu işlerde etkinliği azaltabilmektedir.

General Electric teknik temsilcisi PO-II off-set proje grubu örgütü dışında bırakılarak alt proje grubu üyeleriyle arasında biçimsel iletişim kurulmasına neden olunmuştur. Bu durum özellikle teknik ayrıntılarla ilgili iletişimde etkinliğin azalmasına yol açmaktadır.

### *Diğer Etkenler*

Bu bölümde grup konusu dışında kalmasına rağmen grup işleyişini sınırlayarak örgütsel başarının artırılmasında etkili olduğu düşünülen bazı etkenler ele alınarak incelenecektir.

Halen 1nci HİBM'nde teknik proje ve kazan proje grupları kapsamında toplam 276 adet proje grubu vardır. Ancak, bu projeler arasında önem ve öncelikler biçimsel olarak belirlenememiştir. Bu durum, kısıtlı olan kaynakların kullanımında proje grupları ve bu projelerle ilgili emir-komuta grupları arasında çatışma potansiyelinin yükseltmekte, tarafların sayısının fazla olması nedeniyle bu çatışma yönetilememekte ve örgütsel etkinlik kaybı yaşanmaktadır.

PO-II off-set projesinin de, diğer teknik proje ve kazan proje grupları gibi 1nci HİBM Komutanı adına Teknik Yönetim Başkanı tarafından denetlenmesi gerekmektedir. Ancak, Teknik Yönetim Başkanı bu kapsamdaki toplam 276 adet proje grubunu istenen düzeyde denetleyebilme olanağına sahip değildir. Bu durum, denetimden beklenen sonuçların alınabilmesini sınırlamaktadır.

Projenin temel özelliklerinden biri olan maliyet standartları da sahip olunan belirsizlikler nedeniyle tam olarak oluşturulamamıştır. Bu durum, özellikle yüksek enflasyona sahip bir ekonomide gerçekleştirilmeye çalışılan yurt dışına bağımlı PO-II off-set projesi faaliyetlerinde yetersizlikler yaratmakta ve proje grubu üyelerinin belirli faaliyetleri sürekli tekrarlamasına neden olmaktadır.

PO-II off-set projesi lojistik yönetimin esaslarına dayalı bir projedir. Bu nedenle, teknik yönetim, malzeme yönetimi ve fon yönetimi usulleri bu projeyi etkilemektedir. Malzeme yönetimi ve fon yönetimi ağırlıklı olarak üst komutanlıklarca yapılmaktadır. PO-II off-set projesinin, malzeme ve fon yönünden desteklenmesi için ilgili üst komutanlık örgütleri içinde de ilgili birimler belirlenmiştir. Ancak, PO-II off-set proje grubunun fon sağlanmasında ve sağlanan fonların kullanılmasında doğrudan yetkisi yoktur.

## **YEDİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAŞARIYI ARTTIRACAK**

#### **PROJE GRUBU MODELİ**

Önceki bölümlerde grup ve proje grupları teorik olarak ele alınmış, İnci HİBM'ndeki emir-komuta grupları ve görev gruplarının uçak motorlarıyla ilgili faaliyet sahasındaki küçük bir kesiti olan PO-II off-set proje grubu incelenmiş, grup işleyişi ve proje gruplarının örgütlenmesi teorileri yardımıyla değerlendirilerek aksayan yönleri belirlenmiştir. Bu bölümde, belirlenen aksaklıkları en düşük düzeye indirerek, PO-II off-set grubunu İnci HİBM örgütünün başarısını arttırmada bir araç haline getirecek modelin oluşturulmasına çalışılacaktır.

#### **PROJE GRUBUNUN FAALİYET GÖSTERECEĞİ ORTAM**

Örgütlerin belli amaçlara yönelik politikalarını destekleyen programların yapı elemanları olan projelerin uygulanmalarında bütünleştirici bir yaklaşımın seçilmesi gereklidir. Bu nedenle, doğrudan proje grubu ele alınmadan önce İnci HİBM teknoloji politikalarının ve örgüt içinde teknik proje gruplarının faaliyet göstereceği ortamın yeniden belirlenmesi uygun olacaktır.

Havacılık teknolojileri günümüzün her yüksek teknolojisi gibi hızla değişen ve bir çok teknolojinin gelişme ufkunu açan önder teknolojilerdir. Yaşanan bilgi çağında bilgi düzeyinin artış hızı havacılık teknolojilerindeki gelişimin sürekli izlenmesini ve bu teknolojilerle ilgili politikaların esnekliğini sağlayacak dinamizme sahip olunmasını gerektirmektedir. Bu gereklilik, havacılık teknolojilerinin sadece izlenmesi yerine yönetilmeye çalışılmasıyla karşılanabilir.

İnci HİBM'nde teknoloji politikalarının belirlenmesi için Araştırma Geliştirme Kurulu oluşturulmuştur. Bu kurul, emir-komuta gruplarının üst yöneticilerden oluşan bir görev grubudur. Araştırma Geliştirme Kurulu, İnci HİBM'nin havacılık teknolojileriyle ilgili politikalarını oluşturarak bu politikaları destekleyecek programları ve projelerin önceliklerini belirlemektedir. Türkiye'de havacılık teknolojilerindeki gelişmeleri izleyen ve uygulayan en büyük kuruluş olan İnci HİBM'nin bu sahadaki politikalarını belirlemek için üst düzeyde oluşturduğu görev grubu kısa vadede olumlu bir gelişme olarak düşünülmektedir. Ancak, çok yakın gelecekte havacılık teknolojilerinin izlenmesi ve uygun teknoloji politikalarının belirlenmesi ihtiyacının bir görev grubu tarafından karşılanması daha da zorlaşacak, bu teknolojilerin yönetilebilmesi ise mümkün olmayacaktır.

Teknoloji yönetimi, bir örgütün stratejik ve taktik amaçlarının şekillendirilmesinde ve bunlara ulaşılmasında ihtiyaç duyulan teknolojik kapasitenin planlanması, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır<sup>141</sup>. Teknoloji yönetimi, havacılık teknolojilerindeki gelişme hızının artmasına rağmen savunmaya ayrılan milli kaynakların bugüne oranla çok kısıtlı olacağı yakın gelecekte daha büyük bir ihtiyaç haline gelecektir. Bu ihtiyaç, teknoloji yönetiminin işlevselleştirilerek İnci HİBM Komutanı'na doğrudan bağlı bir emir-komuta grubu tarafından sahiplenilmesi oranında etkin bir şekilde karşılanabilir<sup>142</sup>.

Bilim ve Teknoloji Başkanlığı olarak adlandırılabilen bu grup, teknolojinin madde kısmını inceleyen mühendislik bilimleri ile teknolojinin yönetim kısmını inceleyen sosyal bilimlerin (işletme, ekonomi gibi) bir sentezidir. Bu nedenle, Bilim ve Teknoloji Başkanlığı'nda görev alacak kişilerin benzer uygulamalarda olduğu gibi üst düzeyde mühendislik ve yönetim bilgilerine sahip olması gereklidir.

Bilim ve Teknoloji Başkanlığı oluşturuluncaya kadar tanımlanacak bir geçiş döneminde teknoloji yönetimi ihtiyacını karşılayacak faaliyetler var olan gruplar tarafından yerine getirilebilir. Bu faaliyetlerden kısa ve orta vadeli olanların İnci HİBM örgütü içindeki emir-komuta grupları, uzun vadeli olanların ise Araştırma Geliştirme Kurulu sorumluluğu içinde ele alınması uygun olacaktır. Bu geçiş dönemi sonrasında Araştırma Geliştirme Kurulu bu sorumluluğunu Bilim ve Teknoloji Başkanlığı'na devretmelidir. Bu düzenlemeden sonra, Araştırma Geliştirme Kurulu'nun Bilim ve Teknoloji Başkanlığı tarafından belirlenen politikaları değerlendirme ve onaylama yetkisi Üst Planlama Kuruluna devredilerek bu kurulun faaliyetine son verilmelidir.

Teknik projeler teknoloji yönetimi kapsamında ele alınmalı, kapsam ve yaşam sürelerine göre sınıflandırılarak uygun emir-komuta gruplarının sorumluluklarına verilmelidir. Teknik projeler, kapsamı bakımından var olan teknolojileri geliştiren ve yeni teknolojiler kazandıran, yaşam süreleri bakımından kısa (1 yıl), orta (2-5 yıl) ve uzun (5 yıldan fazla) vadeli olarak sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmada, yeni teknolojiler kazandıran ve uzun vadeli projelerin daha önemli olduğu, bu nedenle daha

<sup>141</sup> Halime İnceler, "Teknoloji Yönetimi ve Sistem Yaklaşımı", *İnci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu-Bildiriler II*, Ankara, 12-13 Ekim 1995, s.535-540 içinde: "Management of Technology", *National Research Council Report* (? : USA National Research Council, 1971).

<sup>142</sup> Bu gün için teknoloji yönetiminin kapsamı içine giren bazı uygulamalar, daha çok kısa vadeli ve teknik ağırlıklı çalışma zorunluluğu olan Teknik Yönetim Başkanlığı tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak, Teknik Yönetim Başkanlığı'nda görev yapan mühendis yoğun personelin yönetsel bilgi eksikliği vardır. Bu nedenle, teknoloji yönetimi için Teknik Yönetim Başkanlığı dışında bir çözümün bulunması uygun olacaktır.

Teknoloji yönetimi, mevcut bazı emir-komuta gruplarının işlevlerinde yapılacak düzenlemelerle de gerçekleştirilebilir. Bu yaklaşımla, Teknik Yönetim Başkanlığı'nın teknoloji yönetimi kapsamı dışında kalan görevleri Üretim Grup Komutanlığı ve Kalite Güvence Başkanlığı'na aktarılır ve gerekli kadrolama değişikliklerin yapılması halinde Teknik Yönetim Başkanlığı teknoloji yönetimi işlevini sahiplenebilir.

Teknoloji yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için bir başka çözüm de yeni bir emir-komuta grubunun oluşturulmasıdır. Bu emir-komuta grubu, yöneticilik ve teknik uzmanlık arasında bağlantı kurarak teknolojik planlama, teknoloji temini ve geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uyumlaştırılması ve denetimini yapmalıdır. Ayrıca, bu grup bir emir-komuta grubu olarak İnci HİBM amaçlarının gerçekleştirilmesi için faaliyet göstermesi yanında, ihtiyacı önceden saptayan ve detaylandıran bir bilgi merkezi olarak Hava Kuvvetleri yönetiminin ihtiyaç duyacağı danışmanlık görevine de hazır olmalıdır.

yüksek önceliğe sahip olacağı varsayılmıştır. Bu sınıflandırma Şekil 7.1'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

	MEVCUT TEKNOLOJİLERİ GELİŞTİREN PROGRAM / PROJE	YENİ TEKNOLOJİLER KAZANDIRAN PROGRAM / PROJE
KISA VADELİ (1 YIL)	ÜRETİM GRUP KOMUTANLIĞI	ÜRETİM GRUP KOMUTANLIĞI
ORTA VADELİ (2 - 5 YIL)	ÜRETİM GRUP KOMUTANLIĞI	BİLİM VE TEKNOLOJİ BAŞKANLIĞI
UZUN VADELİ (5 YILDAN FAZLA)	ÜRETİM GRUP KOMUTANLIĞI	BİLİM VE TEKNOLOJİ BAŞKANLIĞI

ŞEKİL 7.1. PROGRAM / PROJE SINIFLAMASI

Belirlenen yöntemle sınıflandırılan projelerden orta ve uzun vadeli olup yeni teknolojiler kazandıran projeler Bilim ve Teknoloji Başkanlığı, diğerleri Üretim Grup Komutanlığı sorumluluğuna verilmelidir. Uzun vadeli projelerin denetim sorumluluğu Üst Planlama Kuruluna, orta vadeli yeni teknolojiler kazandıran projelerin denetim sorumluluğu Bilim ve Teknoloji Başkanlığı'na, orta vadeli var olan teknolojileri geliştiren projelerin denetim sorumluluğu Üretim Grup Komutanlığı'na, diğerlerinin denetim sorumluluğu ilgili emir-komuta grubu yöneticisine verilmelidir. Proje önderleri, gerekli uzmanlıklar dikkate alınarak projeden sorumlu emir-komuta grubunun en üst yöneticisi tarafından belirlenmelidir. Projelerin nitelik ve nicelik bakımından disiplini dikkat edilmesi gereken diğer bir noktadır.

Teknik projeler değerlendirilirken, aynı amaç doğrultusunda birbiriyle ilişkili veya birbirini tamamlayan projelerin birleştirilmesi ile teknik programların oluşturulmasına çalışılmalıdır. Teknik projeler ile ilgili olarak yapılan sınıflandırma programları için de yapılabilir. Program yöneticileri, bağlı projelerin ilgili oldukları sahalar dikkate alınarak programdan sorumlu emir-komuta grubunun en üst yöneticisi tarafından kendine bağlı yöneticiler arasından belirlenmelidir. Nitelik ve nicelik bakımından oluşturulan proje disiplini program konusunda da geçerli olacaktır.

## **PEACE ONYX-II PROGRAMI**

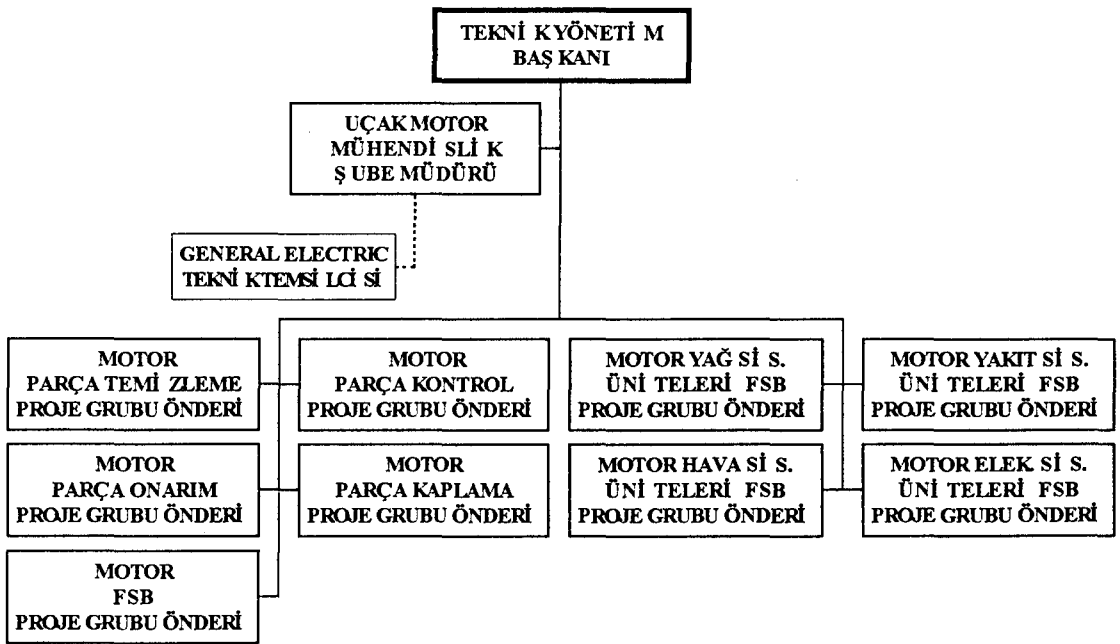
PO-II off-set projesinin proje ile ilgili tanımlar, yeniden düzenlenen ortam ve yapılan teknik proje sınıflaması ile yeniden değerlendirilmesi uygun olacaktır.

İnci HİBM'nin görevi, Hava Kuvvetleri envanterinde bulunan tüm jet motorlarıyla ilgili teknik yönetim ve fabrika seviyesi bakım sorumluluğunun tamamını, fon yönetim ve malzeme yönetim sorumluluğunun da bir kısmını kapsamaktadır. İnci HİBM sahip olduğu görevi gereği jet motorları ile ilgili teknoloji politikalarını belirleyerek bu politikalara uygun programları uygular. İnci HİBM örgütü içindeki programlar, bu kurumun bağlı olduğu daha üst komutanlıklara ait programların alt projeleri olarak değerlendirilmeli ve daha kapsamlı bu üst programları desteklemelidir.

Milli Savunma Bakanlığı F-16 programında bir proje olan PO-II off-set projesi, 1nci HİBM için yeni teknolojileri kazandırmayı amaçlayan projelerden oluşan ve uzun vadeli olan bir programdır. Yeniden belirlenen ortamda bu program Bilim ve Teknoloji Başkanlığı sorumluluğunda ve Üst Planlama Kurulu denetiminde yürütülmelidir. Ancak, geçiş dönemi içinde bulunulduğu varsayılarak bu programın Araştırma Geliştirme Kurulu sorumluluğuna verilmelidir. Bu dönemde, programın yöneticiliğini Teknik Yönetim Başkanı, denetimini Araştırma Geliştirme Kurulu yapmalıdır.

PO-II off-set adı Türkçe olmadığı ve bu program sadece off-setlerle ilgili faaliyetleri kapsamadığı için değiştirilmelidir. Bu çalışmada, 2000'li yıllarda jet uçakların güç gruplarında kullanılacak teknolojilerin teminini hedefleyen bu program Güç 2000 programı olarak adlandırılmıştır.

Güç 2000 programının tamamlanabilmesi için birbiriyle doğrudan ilişkili, destekleyici ve dolaylı ilişkili pek çok faaliyetin tamamlanması gereklidir. Güç 2000 programının projeleri, birbiriyle dolaylı ilişkili faaliyetler baz alınarak belirlenebilir. Bu yaklaşıma göre oluşturulan Güç 2000 program grubu örgütlenmesi Şekil 7.2'de gösterilmiştir.



ŞEKİL 7.2. GÜÇ 2000 PROGRAM GRUBU ÖRGÜTLENMESİ

Güç 2000 program grubu, program amacını gerçekleştirmek, Güç 2000 proje gruplarını uyumlaştırmak ve General Electric firması ile yapılan off-set sözleşmesinin yönetiminde Hava Kuvvetleri Komutanlığı'na teknik danışmanlık yapmak görevine sahiptir. Araştırma Geliştirme Kurulu sorumluluğunda olan ve Teknik Yönetim Başkanı tarafından yönetilen Güç 2000 program grubu, proje grupları önderleri, Teknik Yönetim Başkanlığı Uçak Motor Mühendislik Şubesi Müdürü ve General Electric teknik temsilcisinden oluşmaktadır.

Güç 2000 motor parça temizleme proje grubu, var olan kimyasal ve mekanik temizleme imkanının geliştirilmesi, F110 motorları yapısal parçalarına yönelik kimyasal ve mekanik temizleme kabiliyetinin gerekli havacılık ve çevre standartlarına uygun olarak kazanılması görevine sahiptir.

Güç 2000 motor parça kontrol proje grubu, var olan tahribatsız kontrol imkanının geliştirilmesi, F110 motorları yapısal parçalarına yönelik tahribatsız kontrol kabiliyetinin gerekli havacılık ve çevre standartlarına uygun olarak kazanılması görevine sahiptir.

Güç 2000 motor parça onarım proje grubu, var olan onarım imkanının geliştirilmesi, F110 motorlarıyla beraber gündeme gelen motor yapısal parçalarının üretimi ve yeniden kazanımıyla ilgili gelişmiş koruma, kaplama ve işleme kabiliyetinin gerekli havacılık ve çevre standartlarına uygun olarak kazanılması görevine sahiptir.

Güç 2000 motor parça kaplama proje grubu, F110 motoruyla beraber gündeme gelen borozon kaplama imkanının yaratılması ve bu kabiliyetin gerekli havacılık ve çevre standartlarına uygun olarak kazanılması görevine sahiptir.

Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubu, var olan F110-GE-100 kabiliyetinin geliştirilmesi, F110-GE-129 motoru fabrika seviyesi bakım imkanının yaratılması ve bu kabiliyetin gerekli havacılık standartlarına uygun olarak kazanılması görevine sahiptir.

Güç 2000 motor yağ sistem üniteleri fabrika seviyesi bakım proje grubu, F110-GE-100 motor yağ sistem üniteleriyle ilgili var olan kabiliyetin geliştirilmesi, F110-GE-129 motor yağ sistem üniteleri fabrika seviyesi bakım imkanının yaratılması ve bu kabiliyetin gerekli havacılık standartlarına uygun olarak kazanılması görevine sahiptir.

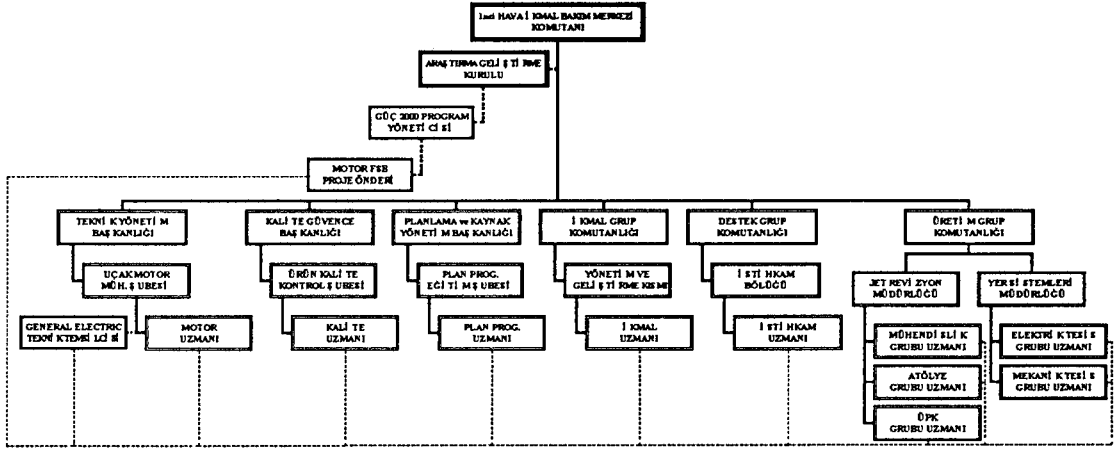
Güç 2000 motor yakıt sistem üniteleri fabrika seviyesi bakım proje grubu, F110-GE-100 motor yakıt sistem üniteleriyle ilgili var olan kabiliyetin geliştirilmesi, F110-GE-129 motor yakıt sistem üniteleri fabrika seviyesi bakım imkanının yaratılması ve bu kabiliyetin gerekli havacılık standartlarına uygun olarak kazanılması görevine sahiptir.

Güç 2000 motor hava sistem üniteleri fabrika seviyesi bakım proje grubu, F110-GE-100 motor hava sistem üniteleriyle ilgili var olan kabiliyetin geliştirilmesi, F110-GE-129 motor hava sistem üniteleri fabrika seviyesi bakım imkanının yaratılması ve bu kabiliyetin gerekli havacılık standartlarına uygun olarak kazanılması görevine sahiptir.

Güç 2000 motor elektrik sistem üniteleri fabrika seviyesi bakım proje grubu, F110-GE-100 motor elektrik sistem üniteleriyle ilgili var olan kabiliyetin geliştirilmesi, F110-GE-129 motor elektrik sistem üniteleri fabrika seviyesi bakım imkanının yaratılması ve bu kabiliyetin gerekli havacılık standartlarına uygun olarak kazanılması görevine sahiptir.

## GÜÇ 2000 PROGRAMINDA BİR PROJE GRUBU

Güç 2000 programı, birbirlerine düşük düzeyde benzeyen, hızla değişen, uluslararası hukuk kurallarına tabi ve yüksek maliyete sahip teknolojilerin transferini hedeflemektedir. Bu nedenle, konularında bilgili ve yaratıcı uzmanlardan oluşan, esnek ve yüksek reaksiyon kabiliyetine sahip proje gruplarına ihtiyaç duyulmaktadır. İnci HİBM'nin var olan kaynakları dikkate alınarak, bu ihtiyacı karşılayabilecek en uygun proje grubu örgütlenmesinin matriks yapıya sahip olacağı düşünülmektedir. Güç 2000 proje gruplarına örnek oluşturabilecek Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubu örgütlenmesi modeli Şekil 7.3'de gösterilmiştir.



ŞEKİL 7.3. GÜÇ 2000 PROJE GRUBU ÖRGÜTLENMESİ MODELİ

Transfer edilecek teknolojinin gerektirdiği uzmanlık dikkate alınarak ve projeden elde edilecek bilgiden daha uzun süre faydalanılabilmesi için Jet Revizyon Müdürlüğü Montaj ve Deneme Atelyeleri Grup Amiri Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubunun önderi olarak belirlenmiştir. Proje grubu önderi mühendis subay bu teknolojinin madde kısmıyla ilgili temel bilgiye sahiptir. Ancak, bu personel yönetim ve örgütlenme, proje yönetimi, gruplarda karar alma, matriks yapıda çalışma ve ilgili teknolojinin tanıtımı konularında bilgi tazeleme ve hazırlık eğitimine alındıktan sonra göreve başlatılacaktır.

Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubunun önderi, Güç 2000 programı amacına göre grubunun amacını oluşturmak, işleri bu amaca göre belirlemek ve belirli standartlara sahip olarak bu işleri ayrıntılandırmak, bu görevleri grup üyelerine dağıtmak, zaman ve kullanılacak kaynaklar açısından grup üyelerinin kendi faaliyetleri için oluşturacakları planları uyumlaştırmak ve faaliyetlerini denetlemek görevine sahip olacaktır.

Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubunun üyeleri, proje faaliyetleri ile ilgili emir-komuta gruplarında görev yapan uzmanlardan oluşmaktadır. Bunlar, Teknik Yönetim Başkanlığı Uçak Motor Mühendislik Şubesi'nin ilgili motor uzmanı ve bu şubede görev yapan General Electric teknik temsilcisi, Kalite Güvence Başkanlığı Ürün Kalite Kontrol Şubesi'nin ilgili kalite uzmanı, Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanlığı Plan Program ve Eğitim Şubesinin ilgili planlama uzmanı, İkmal Grup

Komutanlığı İkmal Yönetim ve Geliştirme Kısmı'nın ilgili ikmal uzmanı, Destek Grup Komutanlığı İstihkam Bölüğü'nün istihkam uzmanı, Üretim Grup Komutanlığı Jet Revizyon Müdürlüğü Mühendislik, Atelye ve Üretim Programlama ve Kontrol Grupları'nın ilgili uzmanları, Yer Sistemleri Müdürlüğü Mühendislik Grubu'nun elektrik tesisat ve mekanik tesisat uzmanlarıdır. Proje grubu üyeleri de gruplarda karar alma, matris yapıda çalışma ve ilgili teknolojinin tanıtımı konusunda tarafından bilgi tazeleme ve hazırlık eğitimine alındıktan sonra göreve başlayacaktır. Proje grubu üyeleri, proje ile ilgili bilgi ve emirlerini proje yetkisine sahip proje yöneticisinden, işlevsel uzmanlık alanlarındaki bilgi ve emirlerini emir-komuta yetkisine sahip işlevsel yöneticisinden alacaktır.

Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubunun Teknik Yönetim Başkanlığı Uçak Motor Mühendislik Şubesi'nde görevli motor uzmanı üyesi, off-set sözleşmesine göre grubun faaliyetlerinin belirlenmesi, planlanması, yayımlanması, uygulanması, izlenmesi konusunda proje önderinin yardımcısıdır. Bu grup üyesi, ilgililerin kullanacağı teknik standartları, şartnameleri ve yayınları hazırlamak/sağlamak, korumak, planlanan eğitim ihtiyaçlarını sağlamak, silah sistemi konfigürasyonun gelişimine göre proje faaliyetlerini yönlendirmek görevine sahip olacaktır.

Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubunun Teknik Yönetim Başkanlığı Uçak Motor Mühendislik Şubesi'nde görevli General Electric teknik temsilcisi üyesi, projeye ilgili proje grubunun ihtiyaç duyduğu teknik ve yönetsel bilgileri sağlamak, belirlenen ihtiyaçlardan karşı tarafla ilgili olanları bildirmek, teminini takip etmek ve proje önderine faaliyetleriyle ilgili konularda yardım etmek görevine sahip olacaktır.

Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubunun Kalite Güvence Başkanlığı Ürün Kalite Kontrol Şubesi'nde görevli kalite uzmanı genel kalite konularında proje önderinin yardımcısıdır. Bu grup üyesi, proje kapsamında görev yapacak personelin, temin edilecek mal ve hizmetlerin ve transfer edilecek teknolojik süreçlerin yeterliliğini denetleyecek programları hazırlamak ve uygulamak görevine sahip olacaktır.

Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubunun Planlama ve Kaynak Yönetim Başkanlığı Plan-Program ve Eğitim Şubesi'nde görevli planlama uzmanı genel planlama ve kaynak yönetim konularında proje önderinin yardımcısıdır. Bu grup üyesi, projeye ilgili kullanılacak kaynakları ve gerekli olacak eğitimleri planlamak, iş yüklerini belirlemek ve düzenlemek, iş merkezi emir-komuta grupları arasındaki faaliyetleri uyumlaştırmak görevine sahip olacaktır.

Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubunun İkmal Grup Komutanlığı İkmal Yönetim ve Geliştirme Kısmı'nda görev yapan ikmal uzmanı genel ikmal konularında proje önderinin yardımcısıdır. Bu grup üyesi, projeye ilgili malların ikmal yönetimi, tesellümü, stok yönetimi, koruması, dağıtım faaliyetlerini uyumlaştırmak görevine sahip olacaktır.



Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubunun Destek Grup Komutanlığı İstihkam Bölüğü'nde görev yapan istihkam uzmanı genel inşaat konularında proje önderinin yardımcısıdır. Bu grup üyesi, projeye ilgili inşaat ve inşaat alt yapı ihtiyaçlarını belirlemek, planlamak, uygulamak görevine sahip olacaktır.

Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubunun Üretim Grup Komutanlığı Jet Revizyon Müdürlüğü Mühendislik Grubu'nda görev yapan uzmanı teknolojik uygulamalar konusunda proje önderinin yardımcısıdır. Bu grup üyesi, projeye ilgili teknik bilgi ihtiyaçlarını belirlemek ve sağlamak, eğitimlere katılmak, sahip olduğu bilgiyi yaygınlaştırmak, gerekli iş standartlarını oluşturmak, iş ile uygulayıcı arasındaki teknik sorunları analiz ederek çözümlenmek ve kazanılan kabiliyetleri kullanarak ilk ürünü çıkarmak görevine sahip olacaktır.

Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubunun Üretim Grup Komutanlığı Jet Revizyon Müdürlüğü Atelye Grubu'nda görev yapan uzmanı teknolojik uygulamalar konusunda proje önderinin yardımcısıdır. Bu grup üyesi, projeye ilgili eğitimlere katılmak, sahip olduğu bilgiyi kullanmak ve yaygınlaştırmak, kazandığı yetenekleri kullanarak ilk ürünü çıkarmak görevine sahip olacaktır.

Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubunun Üretim Grup Komutanlığı Jet Revizyon Müdürlüğü Üretim Programlama ve Kontrol Grubu'nda görev yapan uzmanı üretim yönetimi konusunda proje önderinin yardımcısıdır. Bu grup üyesi, projeye ilgili olarak iş akışlarını oluşturmak, üretim ihtiyaçlarını belirlemek ve temin edilmesini izlemek, üretim kaynaklarını programlamak, yan atelye işlerini uyumlaştırmak görevine sahip olacaktır.

Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubunun Yer Sistemleri Müdürlüğü Mühendislik Grubunda görev yapan elektrik tesisat uzmanı genel elektrik tesisatı konusunda proje önderinin yardımcısıdır. Bu grup üyesi, projeye ilgili elektrik tesisat ve alt yapı ihtiyaçlarını belirlemek, planlamak ve uygulamak görevine sahip olacaktır.

Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubunun Yer Sistemleri Müdürlüğü Mühendislik Grubu'nda görev yapan mekanik tesisat uzmanı genel mekanik (basınçlı hava, su gibi) tesisatı konusunda proje önderinin yardımcısıdır. Bu grup üyesi, projeye ilgili mekanik tesisat ve alt yapı ihtiyaçlarını belirlemek, planlamak ve uygulamak görevine sahip olacaktır.

## **SONUÇ**

Son zamanlarda, ülkemizde olduğu gibi İnci HİBM'nde de proje çalışmalarında ve bu amaçla oluşturulan proje gruplarında artış eğilimi gözlenmektedir. Proje düşüncesi, tüm uygulamalara girmekte, yönetim kademelerince adeta bilinçli ve sistematik çalışmaların önemli bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Ulaşılan bu nokta olumlu bir gelişme olarak düşünülmektedir. Ancak, girişilecek eylemlerin daha değer kazanacağı ve daha fazla kabul göreceği varsayımıyla çalışmaların başına veya sonuna proje kelimesinin konulması gibi bazı abartılı yaklaşımlar da görülmektedir.

Bugün, İnci HİBM’nde farklı amaçlara sahip 276 proje grubu vardır. Bu gruplar kurulurken öngörülen çalışmaların adlarında proje kelimesine yer verilmesiyle başarı sağlanamayacağı açıktır. Başarı, projenin gerekli tüm kurallara göre oluşturulması ve uygun bir ortamda yönetilmesi ile sağlanabilir. Bu nedenle, sahip olunan amaca göre, proje ihtiyacı ile başlayan, proje tasarımı ile biçimlendirilen, proje uygulamaları ve uygulamaların izlenmesi ile devam eden ve değerlendirme ile sonuçlanan bir sürecin yaşama geçirilmesi gereklidir. Bu süreç, aynı amaca yönelmiş ilgili uzmanlıklara sahip bireylerden oluşan grubun ve grup çalışmalarının proje özelliklerine uygunluğu oranında bir başarı aracı olabilecektir.

Grup çalışması anlayışının İnci HİBM genelinde baskın olacağı ortamın oluşturulması ilk adım olacaktır. Aynı zamanda, örgüt amaçlarına uygun grup davranışı da oluşturulmalıdır. Bu amaçla, grup davranışını oluşturan etkenlerin grupların biçimselliği ve ilişkilerinden bağımsız olacağı varsayılarak yöneticilere bağlı biçimsel ve biçimsel olmayan grupların bütünleşik grup yönetimi yaklaşımıyla yönetilmesi sağlanmalıdır.

Bu bölümde, Güç 2000 motor fabrika seviyesi bakım proje grubunda grup davranışını oluşturabilecek bütünleşik grup yönetiminin kurulabilmesi için gerekli olduğu düşünülen öneriler, var olan yasal düzenlemeler de dikkate alınarak, grup işleyişini etkileyen bireysel faktörler, grup dinamikleri ve grup süreçleri başlıkları altında belirtilecektir.

### ***Bireysel Faktörlerle İlgili Öneriler***

Personel üzerinde grup davranışına yönelik bireysel faktörlerin belirlenebileceği ve izlenebileceği dönemsel araştırmalar yaptırılmalıdır. Bu araştırma sonuçları dikkate alınarak grup amaçları ve bireysel amaçların uyumu değerlendirilmeli ve bu uyum oranını arttıracak yönetsel uygulamalar yapılmalıdır.

Personelin tamamına yönelik grup çalışmasını destekleyici kişilik ve tutumlar oluşturmasını sağlayacak geliştirme programları belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

Grup üyelerinin emir-komuta grubu yöneticileri tarafından yapılan yıllık değerlendirmelerinde (sicil verme) proje grubu önderinin görüşü alınmalıdır.

### ***Grup Dinamikleriyle İlgili Öneriler***

İnci HİBM örgütünde tüm personele grup çalışması esaslarının ve başarıyı arttırıcı yönlerinin öğretildiği, grup çalışması örneklerin desteklendiği ve duyurulduğu bir yönetim anlayışı egemen hale getirilmeli ve uygulanmalıdır.

Proje grubu, projenin gereksinimlerine göre kendi yeterliliğini değerlendirmeli ve ihtiyaç duyulan teknik, yönetsel ve özel eğitim konularını belirlemelidir. Belirlenen bu eğitimler projenin kapsamına dahil edilmelidir. Eğitim ve geliştirme programı uygulamalarında proje grubu üyelerine öncelikli yer verilerek bireye bu gelişimini grup üyeliği nedeniyle sağlayabildiği hissettirilmelidir.

Proje grubunun amacına yönelik faaliyetin gösterilebilmesi için işlevsel olarak örgütlenmiş emir-komuta gruplarında görev yapan uzmanların görevleri tanımlanmalıdır. Belirlenen proje grubu üyeleri öncelikle proje grubunun ve bu proje grubunda kendi uzmanlıklarıyla ilgili işlerin tanımlamalarını yapmalıdır. Yapılan iş tanımlamaları birbiriyle ilişkilendirilerek bütünleştirilmeli ve proje grubu el kitabı olarak yayımlanmalıdır.

Projenin amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için gerekli faaliyetlerin ve birbiriyle ilişkilerinin zamana bağlı olarak belirleneceği bir proje uygulama planı oluşturulmalı ve yayımlanmalıdır. Uygulama planı General Electric firması ile yapılan off-set sözleşmesi hükümleriyle de ilişkilendirilmelidir. Bu uygulama planının aynı zamanda proje grubu faaliyetlerini denetleme aracı olarak da kullanımı sağlanmalıdır.

Proje grubu üyeleri projenin kendi uzmanlarıyla ilgili görevlerini kendi emir-komuta grubu içinde ve bu emir-komuta grubuyla ilgili olarak belirlenmiş çalışma kurallarına göre yapmalıdır.

Proje grubu için benzer uzmanlıklardaki personel arasında seçim yapılırken, çok farklı kaynaklardan sağlanan personel yelpazesi içinde birbiriyle uyumlu kişilik, tutum ve yeteneklere sahip personele dikkat edilmelidir. Bu kapsamda nitelik ve yetenekleri uygun olanlar, aynı biçimsel olmayan gruplara üye olanlar, kullandıkları teknoloji gereği sürekli olarak yakın ilişkiler içinde bulunanlar öncelikli olarak değerlendirilmelidir.

Proje gruplarında görev alacak bireylerin farklı uzmanlıklara sahip olmalarına rağmen aynı amaca ulaşmak üzere grup üyeliğine seçtikleri, bu nedenle birbirlerinin çabalarına ihtiyaçları olduğu ve grup amaçlarının İnci HİBM başarısında sahip olduğu önem ve öncelik derecesi çeşitli uygulamalarla sürekli olarak kendilerine hissettirilmelidir. Bu yönde olumlu gelişmeler sağlayan grup üyeleri hem proje grubu, hem de emir-komuta gruplarında desteklenmeli ve bu durum örgüt genelinde duyurulmalıdır.

Proje gruplarında görev alan bireylerin birbirlerine duyacakları güveni geliştirici, tanımayı artırıcı, tartışmaya olanak sağlayan ortamlar yaratılmalıdır. Grubun ilk çalışma anından itibaren bu ortamlarda ele alınan konular sürekli geliştirilmeye özen gösterilmelidir. Çalışmalarda da birbirini destekleyen girişimlerin, yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılması desteklenmelidir. Proje önderi ve ilgili emir-komuta yöneticileri tarafından grubunun kendi işleyişini belirleyeceği, gerçekleştirdiği faaliyetleri kendisinin denetleyebileceği bir ortamın oluşturulması için gereken destek verilmelidir. Ayrıca, grup çalışmalarının bireyler arası etkileşimi artırıp grup normlarını oluşturmasına olanak sağladığı dikkate alınarak grubun iş yeri ve iş dışında birlikte olmasının sağlanmasına özen gösterilmelidir.

Başarıyı doğrudan etkileyen ancak var olan durumda oldukça düşük düzeyde olduğu düşünülen grup bağlılığı oluşturulmalıdır. Bu amaçla, grup üyeleri arasında güven oluşumuna özen gösterilmeli ve özellikle grup gelişimi sürecinin ilk aşamalarından itibaren grup üyelerinin birlikte geçirdikleri zaman arttırılmalıdır. Grup

çalışmalarında grup tartışmaları yerine ikili konuşmalara olanak sağlanarak karşılıklı güven ve bireyler arası çekicilik artırılmalıdır.

Grup üyelerinin seçim ölçütleri belirlenmeli ve duyurulmalıdır. Grup üyeleri belirlendikten sonra görevleri bir törenle verilmelidir. Bu durum, proje grubu bağlılığı oluşmasını daha en baştan olumlu etkileyecektir.

Grup önderinin kişisel çabalarıyla proje grubunun sahip olduğu amaç, daha kısa sürede ulaşılabilir alt amaçlara bölünebilir. Böylelikle, kısa sürede geçmiş başarılar oluşturularak grup üyelerinin başarı ihtiyaçları karşılanabilir. Bu durum, bir taraftan başarıları paylaşmak isteğindeki grup üyeleri ve yüksek başarı normuna sahip bir proje grubu yaratırken, diğer taraftan grup bağlılığı artan grubun küçük parçalara ayrılmış faaliyetleri gerçekleştirme kolaylığından faydalanılabilir. Grubun yüksek başarı normuna sahip olmasına paralel olarak grup bağlılığının yükseltilmesi de verimliliği arttıracaktır.

Proje grubunun zor ve karmaşıklık derecesi yüksek faaliyetleri, grup normlarının oluşturulmasına en az yazılı kurallara dayalı iş tanımları kadar önem kazandırmaktadır. Bireyin davranışlarını düzenleyen grup normlarının oluşturulabilmesi için, proje grubunun temel değerlerini ortaya koyacak, bu gruba diğer gruplardan farklı bir kimlik kazandırarak sürekliliğini sağlayacak faaliyetler belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Bu kapsamda, proje grubuna ve üyelerine özel isimler verme, giyimde, yazışmalarda çalışma ortamında gruba özel logo ve işaretler kullanma, belirli gelişmeleri ve davranışları kutlama ve belgeleme gibi faaliyetler değerlendirilmelidir.

### ***Grup Süreçleriyle İlgili Öneriler***

Proje grupları, aynı biçimsel olmayan gruplara üye olanlar ve kullandıkları teknoloji gereği sürekli olarak yakın ilişkiler içinde bulunanlardan oluşturulurken grup önderlerinin de bu grupların önderleri arasından seçilmesine özen gösterilmelidir. Proje grubu önderi yönetim ve örgütleme, proje yönetimi, gruplarda karar alma ve matriks yapıda çalışma konusunda geliştirilmeli mümkün olması durumunda yönetim ve örgütleme konusu ile ilgili geliştirme ve/veya akademik programlara dahil edilmelidir. Bu nitelikleri kazanan grup önderinin takım ruhu yaratılması, birey-grup ve grup-örgüt amaçlarının bütünleştirilmesi konusunda belirgin üstünlüklere sahip olacağı, proje grubu önderi olarak daha etkin görev yapabileceği değerlendirilmelidir. Bu çalışmalardan kurulması öngörülen Bilim ve Teknoloji Başkanlığı'nın oluşturulmasında da faydalanılmalıdır.

Proje grubunda görev alan personelin daha iyi ve etkin çalışmasını sağlayacak var olan ve ek özendiriciler iş çevresine algılanabilir bir şekilde yerleştirilmelidir. Bu kapsamda, maddi ödül, takdir yazıları, şilt ve şerit rozetler, yükselme olanağı, eğitim, toplantı veya teknik gezi, gruba özgü brove, rozet, şapka, farklı davranma, yetki verme, gelişmeleri kutlama gibi ek özendiriciler kullanılmalıdır.

Proje bir bütün olarak tamamlandığında proje grubu üyesi olarak görev alan ve projenin ilgilendirdiği tüm personelin katılımıyla tören düzenlenmeli, grup üyelerine katkılarını belirtir belge ve bir anı verilmelidir. Törene İnci HİBM'nin tüm üst

yöneticileri katılmalı, proje amacı, gelişimi ve sonuçta elde edilen faydalar katılanlara belirtilmelidir.

Proje grubunda görev alan personel iletişim konusunda kapsamlı bir eğitime alınacak grubun iletişim kültürü oluşturulmalıdır. Böylece, proje grubunun kendi iletişim modelini oluşturması, iletişim kanallarını arttırması, dilini yalınlaştırması, bilgi teknolojilerini yoğun olarak kullanması, iletişim sonuçlarını izlemesi sağlanmalıdır. Grupta yer alan bireylerin daha çok yüzyüze iletişimi kullanmaları desteklenerek kişilerin olaylara başkaları açısından bakabilme yetenekleri geliştirilmelidir. Grup içi ve gruplar arası iletişimde özen gösterilmesi gereken diğer bir konu da karşılıklı güvenin oluşturulmasıdır. Güven konusu, grubun gelişmesi aşamasından itibaren sürekli dikkate alınmalı, çalışmalar sırasında iletişim etkinliğini ve dolayısıyla grup başarısını engelleyecek güven bunalımları önlenmelidir.

Grup içi iletişimde projenin yüksek belirsizlik derecesine sahip olduğu dikkate alınarak serbest iletişim modeli benimsenmeli, ancak bu iletişime biçimsellik kazandırılarak iletişimin yönetilmesine çaba gösterilmelidir.

Proje grubu kendi içindeki bireysel faaliyetlerin aktarılmasını ve bu faaliyetlerin birbiriyle uyumlaştırılmasını sağlayacak grup faaliyetlerini ve yöntemlerini belirlemeli ve yayımlamalıdır. Bu kapsamda yapılacak grup faaliyetleriyle ilgili olarak proje grubu üyelerinin kendi emir-komuta gruplarıyla kuracakları ilişkiler ve bu gruplara aktarılacak bilginin nitelik ve düzeyi de belirlenmelidir.

Belirlenen proje grubu yapısında ilişki ihtiyacı en alt düzeye getirilerek iletişimin proje grubu başarısını etkileme derecesi düşürülmüştür. Ancak, program ilişkileri nedeniyle gruplar arasındaki iletişim konusu da ayrıca ele alınmalı, gruplar arası iletişim konuları ve şekilleri belirlenerek gruplara duyurulmalıdır. Proje grubunun diğer gruplarla olan iletişimde öncelikle sözlü iletişim, daha sonra yazılı iletişim kullanılmalıdır. Gruplar arasındaki iletişim de yönetilmelidir. Yapılacak yazılı iletişimde, emir-komuta kanallarından yapılacak yazışmalar yerine belirli ölçüde biçimsellik kazandırılmış kullanımı basit formlar kullanılmalıdır.

Proje grubu faaliyetleri, gerçekleşen gelişmeleri, ortaya çıkan sorunları ve bunların yapılan planlamalara uyumunun değerlendirildiği aylık raporlar hazırlanarak Güç 2000 program grubu yöneticisine gönderilmelidir. Güç 2000 program grubu yöneticisi bağlı proje gruplarının raporlarını birbiriyle ilişkilendirip bütünleştirerek ilgili emir-komuta gruplarının yöneticilerine yayımlamalıdır.

Proje grubu oluşumunda kişisel etkenlerin dikkate alınması, grubun kendine yeterliliğini arttıran matriks örgütlenme ve yapılan iletişim önerilerinin işlevsel olmayan çatışmayı azaltacağı, ancak gruplar arasında rekabet oluşturarak işlevsel çatışmayı arttıracığı düşünülmektedir. Proje grubu önderi, grup içinde de iddiacılık ve işbirliğini dengeleyecek uygulamalarla sürekli olarak optimal düzeyde bir çatışmanın var olmasını desteklemelidir. Grupların etkinliğini arttırmak için program yöneticisi ve proje önderi çatışma yönetimine özen göstermelidir.

Proje grubunun matriks örgütlenmesi grup kararı alma yeteneğini arttıracaktır. Böylece, karar almanın ve alınan kararı uygulamanın yarattığı güdüleyici etkiler

artacak ve riskten kaçma azalacaktır. Ancak, proje grubu önderi ve üyeleri grup kararı alma ve sorun çözme konusunda eğitilmelidir. Özellikle, İnci HİBM'nde uygulanmayan ancak etkileri nedeniyle proje grubu için gereklilik olarak düşünülen beyin fırtınası ve normal grup tekniklerine öncelik verilmelidir.

Proje grubunun yapacağı izleme ve karar alma toplantıları olanaklar ölçüsünde toplantı öncesinde belirlenerek grup üyelerine duyurulan gündeme dayalı olarak yapılmalı ve toplantı tutanağı oluşturularak ilgililere yayımlanmalıdır.

Grup üyeleri, yapılan planlamalara göre faaliyetlerinin gelişimini grup içinde yapılacak periyodik izleme toplantılarında diğer grup üyelerine aktarmalıdır. Bu faaliyetlerde karşılaşılabilecek aksamlar öncelikle proje grubu önderi ve ilgili olabilecek diğer grup üyeleri ile ilişki kurularak çözümlenmeye çalışılmalı, gerekiyorsa tüm proje grubu olağanüstü toplantıya çağrılmalıdır. Çözülen sorunlar da grup içinde yapılacak periyodik izleme toplantılarında gelişme olarak diğer üyelere aktarılmalıdır.

Projenin bütününe yönelik olarak alınması gerekli olan kararlar veya çözüm bekleyen sorunlar grup önderinin belirleyeceği zamanlarda yapılacak karar alma/sorun çözme toplantılarında ele alınmalıdır. Bu kapsamda proje grubunun sorumluluk alanı dışına çıkan konularda ilgili emir-komuta grubu yöneticisinin görüşü alınmalı, gerekiyorsa bu yöneticinin proje grubu toplantısına katılımı sağlanmalıdır. Daha üst düzeyli konular proje önderinin üyesi olduğu Güç 2000 program grubunda benzer yaklaşımla ele alınmalı, yine çözüme varılamıyor ise Araştırma Geliştirme Kurulu'nda görüşülmelidir.

Proje grubu önderi belirleyeceği periyotlarda ilgili emir-komuta gruplarının yöneticilerini gelişmeler konusunda bilgilendirmeli ve katkılarını alarak projeye yansıtmalıdır. Milli Savunma Bakanlığı ve diğer ilgili kuruluşlar tarafından F-16 programıyla ilgili olarak düzenlenecek izleme ve uyumlaştırma toplantılarına Güç 2000 program grubu eksiksiz ve sürekli katılmalıdır.

Proje grubuna kazandırılan karar alma ve uygulama yeteneği kendi faaliyetini denetlemesine olanak sağlanarak geliştirilmeli ve kendini yönetebilen, esnek bir grup haline gelmesi sağlanmalıdır.

Belirtilen önerilerin uygulanması çabalarına süreklilik kazandırılması ile kısa vadede grup faaliyetlerindeki etkinliği artacak, orta ve uzun vadede ise örgütsel başarıya önemli düzeyde katkılar sağlanacaktır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AFR 130-1: *US Air Force Security Assistance Management Policy Regulation*, Washington D.C.: A.B.D. Hava Kuvvetleri Yayını, 1991.
- BAŞARAN, İbrahim E.: *Yönetim*, İstanbul: ?, 1989.
- BOONE, Louis E. ve David L. Kurtz: *Management*, New York: Random House Inc., 1987.
- BURHAN, Halis: "Hava Kuvvetleri Komutanlığı", *Savunma ve Havacılık Dergisi*, C.8, No.6, 1994.
- DUNCAN, W. Jack: *Organizational Behavior*, Boston: Houghton Mifflin Co., 1978.
- ERDOĞAN, İlhan: *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayını, 1991.
- EREN, Erol: *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1993.
- HERBERT, Theodore T.: *Dimensions of Organizational Behavior*, New York: Macmillan Publishing Co., 1981.
- HKEK 66-215: *Hava Kuvvetleri Fabrika Seviyesi Bakım Konsepti*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1988.
- HKP 54-4: *Hava Kuvvetleri Silah Sistem Sorumluluğu Esas ve Prensipleri*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1992.
- HKTE 23-00-35D-54: *Uymazlık Raporları Yönetim Usulleri Teknik Emri*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1991.
- HKY 12-23: *Subay ve Astsubay İhtisasları Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1992.
- HKY 12-26: *Memur Sınav Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1987.
- HKY 23-5: *Silah Sistemlerinin Teknik Yönetim ve Fabrika Seviyesi Bakımından Sorumlu Birimler Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1994.
- HKY 23-24: *HİBM'lerden Birlik ve Kurumlara Geçici Görevli Ekip Gönderme Esasları Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1992.
- HKY 35-1: *Pasif Savunma Tedbirleri Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1987.

- HKY 45-3-1: *Birlik Techizat Kadro Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1991.
- HKY 53-1: *Sosyal ve Moral Yardım Sandığı Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1994.
- HKY 54-5: *Silah Sistemlerinin Lojistik Koordine Programları Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1993.
- HKY 79-1: *İşçi Sınav Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1987.
- HKY 157-2: *İşçi Sicil Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1977.
- HKY 164-16: *Görev Başı Eğitim Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1982.
- HKY 212-1: *Kütüphane Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1988.
- HKY 215-1: *Uçuş Emniyeti, Uçak Kazalarının Önlenmesi Plan ve Programı İle Sorumluluk Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1979.
- HKY 215-4: *Uçak Kaza-Kırım ve Olaylarında Uygulanacak İşlemler Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1994.
- HKY 216-5: *Yer Emniyet Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1988.
- HKY 216-6: *YAMAHA Önleme Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1995.
- HKY 380-1: *Teknik Projelerin Öneri, İnceleme ve Yürütülmesinde Uygulanacak Kurallar Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1993.
- HKY 435-6: *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Yönergesi*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, 1988.
- HLY 187-13: *Bakım-İkmal Yeterlilik Değerlendirmesi Yönergesi*, Ankara: Hava Lojistik Yayını, 1994.
- İDİL, Şenay, Can Erel, M. Ali Temel ve İ. Kızılöz: “Hava Lojistik Sisteminin Gelişimi ve Değişim İhtiyacı”, *Inci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu-Bildiriler I*, Ankara, 12-13 Ekim 1995.
- İNCELER, Halime: “Teknoloji Yönetimi ve Sistem Yaklaşımı”, *Inci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu-Bildiriler II*, Ankara, 12-13 Ekim 1995.
- KARADAYI, İsmail H.: “Genelkurmay Başkanlığı”, *Savunma ve Havacılık Dergisi*, C.8, No.6, 1994.
- KOBU, Bülent: *Üretim Yönetimi*, İstanbul: Arpaz Matbaacılık, 1979.
- KOÇEL, Tamer: *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1993.



- KOONTZ, Harold ve Cyril O'Donnell: *Principles of Management*, New York: McGraw-Hill Co., 1964.
- McELROY, James C.: "A Typology of Attribution Leadership Research", *Academy of Management Review*, Temmuz 1982.
- MSB 11-13: *İşçi Kantin, Büfe, Tabldot, İşletme ve Hesap Usulü Yönergesi*, Ankara: Genel Kurmay Yayını, 1988.
- MSB 127-4: *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Müfettişlerinin İş Yerlerini Teftiş Yönergesi*, Ankara: Genel Kurmay Yayını, 1977.
- MSB 145-8: *Mal Muayyene Yönergesi*, Ankara: Genel Kurmay Yayını, 1986.
- MSB 147-1: *Askeri Kantin Yönetmeliği*, Ankara: Genel Kurmay Yayını, 1978.
- ÖZKALP, Enver: "Örgütlerde Grupların Karar Verme Teknikleri", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.IX, S1-2, 1991.
- ÖZKALP, Enver: *Sosyolojiye Giriş*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1992.
- ROBBINS, Stephen P. (Çev. Sevgi A. Öztürk): *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Eskişehir: Etam A.Ş., 1994.
- SCHEIN, Edgar H. (Çev. Aylin Sağtür ve Şan Öz-Alp): *Örgütsel Psikoloji*, Eskişehir: İTİA yayını, 1976.
- SÇU E-00-03: *Kalite Yönlendirme Kurulu Standart Çalışma Usulleri*, Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1995.
- SÇU E-06-06: *YAMAHA Önleme Standart Çalışma Usulleri*, Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1991.
- SÇU E-06-07: *İstatiksel Proses Kontrol Standart Çalışma Usulleri*, Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1993.
- SÇU E-11-04: *Malzeme İnceleme Kurulu Standart Çalışma Usulleri*, Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1994.
- SÇU E-11-06: *Düzeltilici İşlem Kurulu Standart Çalışma Usulleri*, Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1996.
- STAW, B. M. ve J. Ross: "Commitment in an Experimenting Society : A Study of the Attribution Leadership from Administrative Scenarios", *Journal of Applied Psychology*, Haziran 1980.
- TC Anayasası: Madde 104.
- TC Kanunu: S.627.
- TC Kanunu: S.926.

TC Kanunu: S.1324.

TİS No.15: *TÜHİS ve HARB-İŞ Arasındaki 15'nci Dönem Toplu İş Sözleşmesi*, Ankara: Milli Savunma Bakanlığı Yayını, 1995.

TMK 4-1: *Hava Kuvvetleri Teşkilat, Personel ve Malzeme Kadrosu*, Ankara: Hava Kuvvetleri Yayını, Ağustos 1994.

TOSUN, Kemal: *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası, 1978.

WRIGHT, Martin W.: *Managing Information Technologies "What Managers Need to Know"*, New York: Macmillan Publishing Co., 1991.

1HİBMY 1-3: *Sosyal İçerikli Kurullar ve Heyetler Özel Yönergesi*, Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1988.

1HİBMY 4-2: *Konfigürasyon Yönetim Yönergesi*, Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1994.

1HİBMY 12-8: *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulunun Çalışma Esasları Yönergesi*, Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1989.

1HİBMY 23-2: *Kal Kurtarma Yönergesi*, Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1992.

1HİBMY 23-3: *Uçak Kaza İncelemelerinde İnci HİBM Bünyesinde Yürütülecek İşlem ve Sorumluluklar Yönergesi*, Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1982.

1HİBMY 23-7: *Teknik İnceleme Kurulu Yönergesi*, Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1991.

1HİBMY 23-8: *Arıza İnceleme ve Giderme Yönergesi*, Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1991.

1HİBMY 23-13: *Ünite Fabrika Seviyesi Bakım Kabiliyeti Kazanma Projesi Özel Yönergesi*, Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1993.

1HİBMY 202-7: *Üretim ve Yönetim Sistemlerinin Geliştirilmesi Özel Yönergesi*, Eskişehir: İnci HİBM Yayını, 1995.

