

**T.C.**  
**KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İLETİŞİM BECERİLERİNİN TAKIM ÇALIŞMASINA**  
**YATKINLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SİVİL HAVACILIK**  
**ALANINDA EĞİTİM ALAN BİREYLER ÜZERİNE BİR**  
**UYGULAMA**

**Fevzi Kemal ÇİLİNGİR**

**HAZİRAN– 2022**

T.C.  
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İLETİŞİM BECERİLERİNİN TAKIM ÇALIŞMASINA  
YATKINLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SİVİL HAVACILIK  
ALANINDA EĞİTİM ALAN BİREYLER ÜZERİNE BİR  
UYGULAMA**

**Fevzi Kemal ÇİLİNGİR**

Tez Danışmanı  
**Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Can DEMİRTAŞ**

## **BEYAN**

**Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.**

**Fevzi Kemal ÇİLİNGİR**

**02.06.2022**

## ÖZ

### İLETİŞİM BECERİLERİNİN TAKIM ÇALIŞMASINA YATKINLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SİVİL HAVACILIK ALANINDA EĞİTİM ALAN BİREYLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Çilingir, Fevzi Kemal

Yüksek Lisans, İşletme

Tez yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Can Demirtaş

Haziran, 2022

Günümüzdeki rekabet koşulları altında işletmeler takım çalışmasına yatkın ve iletişim becerileri yüksek olan bireyleri istihdam etmeyi tercih etmektedirler. Bu nedenle havacılık sektörüne insan kaynağı sağlayan eğitim kurumlarında öğrenim gören kişilerin iletişim becerileri yüksek ve takım çalışmasına yatkın bireyler olması önem arz etmektedir. Bu sebepler ışığında çalışmanın amacı Türkiye’deki havacılık bölümlerinde eğitim alan bireylerin iletişim becerilerinin takım çalışmasına yatkınlık üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ve iletişim becerileri ile takım çalışmasına yatkınlığın demografik faktörler açısından farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir.

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye’deki devlet üniversitelerinin havacılık bölümlerinde ön lisans düzeyinde öğrenim gören bireyler oluşturmaktadır. Araştırma ana kütlesi YÖK Atlas verilerinden hareketle tespit edilmiş olup çalışmanın gerçekleştirildiği örneklem büyüklüğü 361 kişi olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında 9 devlet üniversitesinden 510 ön lisans öğrencisine ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlara göre iletişim becerileri ile takım çalışmasına yatkınlık arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iletişim becerilerinin demografik faktörler kapsamında anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sivil Havacılık, İletişim Becerileri, Takım Çalışmasına Yatkınlık.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF COMMUNICATION SKILLS ON PREDISPOSITION TO TEAMWORK: AN APPLICATION ON INDIVIDUALS EDUCATED IN CIVIL AVIATION

Çilingir, Fevzi Kemal

Master, Business Management

Supervisor: Dr. Assistant Professor Mehmet Can Demirtaş

June, 2022

Today's competitive conditions, businesses prefer to employ individuals who are prone to teamwork and have high communication skills. For this reason, it is important that people who study in educational institutions that provide human resources to the aviation sector based on teamwork are individuals who have high communication skills and are prone to teamwork. Therefore, the aim of the study is to determine the effect of communication skills of individuals studying at the aviation departments of state universities in Turkey on the tendency to teamwork and to determine whether communication skills and the tendency to teamwork differ at the level of class, gender and age.

The population of the research consist of individuals who study at level of associate degree in aviation departments of state universities in Turkey. Considering the YOK Atlas data, the size of the population was determinate 5870 people. In this research, the sample size to be reached was determinate as 361 people. Within the scope of the research, 510 associate degree students from 9 state universities were reached. According to the results of the research, it was determined that there is a significant, positive and moderate relationship between communication skills and a tendency to teamwork. I addition, it was found that communication skills differed significantly by gender.

**Keywords:** Civil Aviation, Communication Skills, Predisposition to Teamwork.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde destek ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Can Demirtaş'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmanın araştırma süreci boyunca gerek veri toplama gerekse bilimsel tavsiyeler ve düzeltmeler aşamasında yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarım Araş. Gör. Dr. Gökhan Tanrıverdi'ye, Araş. Gör. Ümit Doğan'a, Öğr. Gör. Armağan Macit'e ve değerli eşi Dr. Öğr. Üyesi Deniz Macit'e, Öğr. Gör. Rukiye Nur Şenel'e ve değerli eşi Metin Şenel'e, Öğr. Gör. Mine Değirmencioğlu'na, Öğr. Gör. Banu Yılmaz'a ve dolaylı olarak desteklerini sağlayan tüm meslektaşlarıma en içten teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Çalışmanın tüm aşamaları boyunca desteklerini ve sabrını esirgemeyen değerli eşim Öğr. Gör. Gözde Çilingir'e teşekkür eder, her zaman yanımda olan aileme saygı ve sevgilerimi sunarım.

Fevzi Kemal ÇİLİNGİR

02.06.2022

Kırklareli

## İÇİNDEKİLER

|                   |     |
|-------------------|-----|
| BEYAN.....        | iii |
| ÖZ.....           | iv  |
| ABSTRACT.....     | v   |
| ÖNSÖZ.....        | vi  |
| İÇİNDEKİLER ..... | vii |
| KISALTMALAR ..... | x   |
| TABLolar .....    | xi  |
| ŞEKİLLER .....    | xii |

|             |   |
|-------------|---|
| GİRİŞ ..... | 1 |
|-------------|---|

### 1. BÖLÜM

|                                                               |   |
|---------------------------------------------------------------|---|
| SİVİL HAVACILIK ALANINDA İLETİŞİM VE İLETİŞİM BECERİLERİ..... | 3 |
|---------------------------------------------------------------|---|

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 1.1. İletişim Kavramı .....                          | 3  |
| 1.2. İletişimin Öğeleri.....                         | 6  |
| 1.2.1. Kaynak .....                                  | 6  |
| 1.2.2. Mesaj/İleti .....                             | 6  |
| 1.2.3. Kanal .....                                   | 7  |
| 1.2.4. Alıcı.....                                    | 8  |
| 1.3. İletişim Süreci.....                            | 8  |
| 1.3.1. Kodlama .....                                 | 9  |
| 1.3.2. Kod Açma .....                                | 9  |
| 1.3.3. Geri Bildirim .....                           | 9  |
| 1.3.4. Gürültü .....                                 | 10 |
| 1.4. İletişimin İşlevleri.....                       | 11 |
| 1.5. Sivil Havacılık Alanında İletişim Türleri ..... | 14 |
| 1.5.1. Sözlü İletişim .....                          | 14 |
| 1.5.1.1. Kişiler Arası İletişim.....                 | 14 |
| 1.5.1.2. Grupsal İletişim.....                       | 16 |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 1.5.2. Sözsüz (Sözlü Olmayan) İletişim.....                      | 19 |
| 1.5.2.1. Kişisel (Kişi-İçi, İçsel, Öz) İletişim .....            | 20 |
| 1.5.3. Yazılı İletişim.....                                      | 21 |
| 1.6. İletişim Becerileri Kavramı .....                           | 22 |
| 1.7. Sivil Havacılık Alanında İletişim Becerilerinin Önemi ..... | 25 |

## **2. BÖLÜM**

### **SİVİL HAVACILIK ALANINDA TAKIM ÇALIŞMASI..... 31**

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Takım, Takım Çalışması Kavramı ve Benzer Kavramlar ..... | 31 |
| 2.2. Takımların Gelişim Süreci .....                          | 35 |
| 2.3. Takımların Yapısal Dinamikleri.....                      | 38 |
| 2.3.1. Roller.....                                            | 39 |
| 2.3.2. Normlar .....                                          | 40 |
| 2.3.3. Statü .....                                            | 41 |
| 2.3.4. Boyut / Üye Sayısı .....                               | 42 |
| 2.3.5. Bağlılık.....                                          | 42 |
| 2.4. Takım Türleri.....                                       | 43 |
| 2.4.1. Problem Çözen Takımlar .....                           | 43 |
| 2.4.2. Kendini Yöneten (Otonom) Takımlar.....                 | 44 |
| 2.4.3. Çapraz Fonksiyonel Takımlar.....                       | 44 |
| 2.4.4. Sanal Takımlar .....                                   | 45 |
| 2.5. Takım Çalışmasının Başarısını Etkileyen Faktörler .....  | 46 |
| 2.6. Takım Çalışmasının Önemi ve Faydaları .....              | 47 |
| 2.7. Sivil Havacılık Alanında Takım Çalışması .....           | 49 |

## **3. BÖLÜM**

### **İLETİŞİM BECERİLERİNİN TAKIM ÇALIŞMASINA YATKINLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA ..... 57**

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 3.1. Literatür Özeti .....          | 57 |
| 3.2. Araştırmanın Metodolojisi..... | 62 |
| 3.2.1. Araştırmanın Amacı.....      | 62 |
| 3.2.2. Araştırmanın Önemi.....      | 62 |



|                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri .....                                                                      | 63         |
| 3.2.4. Veri Toplama Yöntemi .....                                                                          | 63         |
| 3.2.5. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklem Süreci .....                                                    | 64         |
| 3.3. Araştırmanın Bulguları .....                                                                          | 64         |
| 3.3.1. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri.....                                              | 64         |
| 3.3.2. Araştırma Verilerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler .....                                        | 67         |
| 3.3.3. Araştırma Verilerine Yönelik Gerçekleştirilen Geçerlilik ve<br>Güvenirlilik Analizi Bulguları ..... | 71         |
| 3.3.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....                                                       | 76         |
| <b>SONUÇ.....</b>                                                                                          | <b>83</b>  |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                      | <b>87</b>  |
| <b>EK .....</b>                                                                                            | <b>105</b> |

## KISALTMALAR

|              |                                                 |
|--------------|-------------------------------------------------|
| <b>AAIB</b>  | : Hava Kazaları Araştırma Kurulu                |
| <b>AQP</b>   | : Gelişmiş Kalite Programı                      |
| <b>APU</b>   | : Yardımcı Güç Ünitesi                          |
| <b>ASU</b>   | : Motor Çalıştırma Ünitesi                      |
| <b>ASRS</b>  | : Havacılık Emniyet Raporlama Sistemi           |
| <b>CCM</b>   | : Kabin Ekibi El Kitabı                         |
| <b>CRM</b>   | : Ekip Kaynak Yönetimi                          |
| <b>EASA</b>  | : Avrupa Havacılık Emniyeti                     |
| <b>FAA</b>   | : Federal Havacılık İdaresi                     |
| <b>GOM</b>   | : Yer Hizmetleri El Kitabı                      |
| <b>MEGEP</b> | : Mesleki Eğitim ve Öğretimi Geliştirme Projesi |
| <b>NASA</b>  | : Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi              |
| <b>NTSB</b>  | : Ulusal Ulaşım Güvenlik Kurulu                 |
| <b>SOP</b>   | : Standart Operasyon Usulleri                   |
| <b>TDK</b>   | : Türk Dil Kurumu                               |
| <b>vb.</b>   | : Ve benzeri                                    |
| <b>YÖK</b>   | : Yükseköğretim Kurulu                          |

## TABLÖLAR

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1:</b> İletişim Tanımları.....                                                                   | 5  |
| <b>Tablo 2:</b> Tuckman'ın Beş Aşamalı Modeli.....                                                        | 38 |
| <b>Tablo 3:</b> Belbin'in Dokuz Takım Rolü .....                                                          | 40 |
| <b>Tablo 4:</b> Takım Çalışmasının Çalışanlar ve Organizasyonlar Üzerindeki Etkisi .....                  | 49 |
| <b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları .....                                           | 65 |
| <b>Tablo 6:</b> Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....                                               | 65 |
| <b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Sınıfa Göre Dağılımı .....                                                 | 66 |
| <b>Tablo 8:</b> Katılımcıların İngilizce Seviyelerine Göre Dağılımı.....                                  | 66 |
| <b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Staj Durumuna Göre Dağılımı .....                                          | 66 |
| <b>Tablo 10:</b> Takım Çalışmasına Yatkinlik Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı İstatistikler Tablosu.....      | 68 |
| <b>Tablo 11:</b> İletişim Becerileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri Tablosu.....       | 70 |
| <b>Tablo 12:</b> İletişim Becerileri Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Bulguları .....                   | 73 |
| <b>Tablo 13:</b> Takım Çalışmasına Yatkinlik Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Bulguları.....            | 75 |
| <b>Tablo 14:</b> Korelasyon Analizi Bulguları .....                                                       | 76 |
| <b>Tablo 15:</b> Alt Boyutlar Bazında Korelasyon Analizi Bulguları.....                                   | 77 |
| <b>Tablo 16:</b> Model Özeti .....                                                                        | 78 |
| <b>Tablo 17:</b> Regresyon Analizi Bulguları .....                                                        | 79 |
| <b>Tablo 18:</b> İletişim Becerilerinin Cinsiyet ve Sınıf Bazında Fark Testi Bulguları.....               | 79 |
| <b>Tablo 19:</b> Takım Çalışmasına Yatkinlik'in Cinsiyet, Sınıf ve Yaş Bazında Fark Testi Bulguları ..... | 81 |

## ŞEKİLLER

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 1:</b> İş Grupları ile İş Takımları Arasındaki Farklar..... | 33 |
| <b>Şekil 2:</b> Tuckman'ın Beş Aşamalı Takım Gelişim Modeli .....    | 36 |



## GİRİŞ

Havacılık sektörü yüz yılı aşkın süredir gelişmekte ve değişime uğramaktadır. Yaşanan teknolojik gelişmeler hava araçlarının, havalimanlarının ve işletmelerin çalışma sistemlerini tamamen ya da kısmen değiştirmiş, eskiden kullanılan birçok prosedürün, teknolojinin, araç ve gereçlerin modası geçmiştir. Ancak havacılıkta yeri ve önemi değişmeyen tek faktör insan kaynağıdır. Havacılık işletmeleri doğası gereği günümüzde hala emek yoğun iş sektörü kategorisinde bulunmaktadır. Bu kapsamda havacılık işletmelerinin en büyük gider kalemini insan kaynakları oluşturmaktadır. İşletmeler insan kaynağı seçimine azami özen göstermek zorundadır. Dolayısıyla havacılık ruhunun vazgeçilmez özellikleri olan uçuş emniyeti ile güvenliğini ve müşteri sadakatini koruyabilmek için iletişim becerileri yüksek ve takım çalışmasına yatkın bireyleri istihdam etmek istemektedirler.

İnsanlar arasında bilgi, duygu ve düşünce paylaşımı olarak açıklanan iletişim kavramına beceri yönünden bakıldığında bazı çalışmalar (Horvath, 1995) iletişim becerilerinin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu savunurken; bazı çalışmalar (Kline & Clinton, 1998) ise iletişim becerilerinin öğrenilebilir ve öğretilebilir bir kazanım olduğunu savunmaktadır. Takım çalışması kavramı örgütsel amaçlara ulaşmak için birlikte çalışma şeklinde açıklanmaktadır. Günümüzde işletmelerin, teknik bilgi seviyesi yüksek olanlardan ziyade iletişim becerileri yüksek ve takım çalışmasına yatkın bireyleri tercih ettiği görülmektedir.

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin personel ihtiyacını karşıladıkları eğitim kurumlarının sayısı artmakta; bu kurumların da sektörün ihtiyacına cevap verme yetkinliğinde olması beklenmektedir. Yapılan literatür taramasında havacılık eğitimi alan bireyler üzerinde iletişim becerilerinin takım çalışmasına yatkınlığı üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı; Türkiye'deki havacılık bölümlerinde eğitim alan bireylerin iletişim becerilerinin takım çalışmasına yatkınlık üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ve iletişim becerileri ile takım çalışmasına yatkınlığın demografik düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; iletişim kavramı, iletişimin işlevleri, iletişim becerileri kavramları genel hatlarıyla incelenmiştir. Daha sonra sivil havacılık alanında iletişim becerilerinin önemi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde takım kavramları, takımların yapısal dinamikleri, takımların türleri genel hatlarıyla incelenmiştir. Akabinde sivil havacılık alanında takım çalışması kavramı üzerinde yoğunlaştırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise uygulamalara yer verilmiştir. Bu bölümde çalışmanın konusu, yöntemi, amacı ve önemi anlatılmıştır. Hipotezler oluşturulurken yararlanılan kaynakların literatür özeti oluşturulmuştur. Literatür özetinden sonra araştırmanın değişkenleri ve hipotezleri açıklanmıştır. Veri toplama yöntemi ve örnekleme süreci açıklanarak analizlere geçilmiştir. Analizler kapsamında araştırmaya dâhil edilen bireylerin demografik özellikleri açıklanmış, ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmış, ölçeklere keşfedici faktör analizi yapılmış ve hipotezler test edilmiştir.

Çalışmada son olarak analizler sonucu elde edilen bulgular açıklanmış, çalışmanın kısıtlarına ve katkılarına değinilerek çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **SİVİL HAVACILIK ALANINDA İLETİŞİM VE İLETİŞİM BECERİLERİ**

### **1.1. İletişim Kavramı**

Latince kökenli “communis” kelimesinden türetilmiş olan ve müşterek, genel, paylaşılan anlamlarına gelen “komünikasyon” sözcüğü batı dillerinin birçoğunda “communication” olarak kullanılmaktadır. En sade anlamıyla kişiler arasında anlamları ortak kılma süreci olarak tanımlanmaktadır (Mısırlı, 2008: 2). Yakın zamana kadar dilimizde iletişim sözcüğü ile aynı anlamı taşıyan haberleşme kavramı kullanılmamıştır. Günümüzde kullanımı yaygınlaşan ve kavramsal çerçevesi haberleşmeyi de içerecek şekilde genişleyen iletişim sözcüğü bir mesaj alışverişi anlamına gelmektedir (Zıllıoğlu, 2007: 22).

Craig (1999), iletişim kavramını uygulamalı ve teorik olarak incelemiş ve her disipline değinerek kavramın zenginliğine dikkat çekmiştir. Literatüre kazandırılan birçok akademik çalışmanın katkısıyla gündelik hayatta duyulan iletişim ihtiyacının karşılanması ve çeşitli kültürlerin baskın olma kaygısı adına retorik çalışmalara ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte iletişimin farklı misyonları ortaya çıkmış ve iletişim kavramı genişlemiştir.

Miller (1973: 3-5), iletişimi teknik ve psikolojik olarak iki boyutta incelemiştir. Teknik anlamıyla iletişim; insanlar arasında dil vasıtasıyla bir mesajın üretilip, iletilmesi ve alınması süreci; psikolojik anlamıyla farklı zihinsel ve davranışsal süreçlerin ortak bir konu üzerinde ilişkilendirilmesi olarak tanımlamıştır.

En genel tanımı ile iletişim; bir insandan çıkan sözcüğün, mektubun, postanın, telefon aramasının, alıcı/hedef olan insana ulaşması ya da bir elektronik devrenin gönderdiği sinyalin karşı devrede okunması olarak tanımlanmaktadır. İçeriğinde birçok anlam barındıran iletişim kavramının kapsamına kitle iletişim cihazları, iletişim kurma teknikleri veya boş bir

odada konuşulan bir söz de girebilmektedir. Bu bağlamda iletişimin bir sanat, teknoloji, gazetecilik, beşeriyetler arası ilişki vb. sıfatlara sahip olduğu belirtilmektedir (Usluata, 1991: 9-14).

İletişimin farklı alanlarda kullanılması tek bir tanım üzerinde yoğunlaşmayı da zorlaştırmış ve çeşitli tanımlar ortaya çıkmıştır. Yazılı ve basılı bilimsel kaynakların taranması yöntemi ile yapılan bir çalışmada iletişim kelimesinin 4560 kullanımı tespit edilmiş ve derlenmiş, 30 farklı kavram bulunmuş ve bunlar içerisinde 15 tanesi iletişimin kavramsal bileşenleri olarak kabul edilmiştir. İletişimle ilgili yapılan bu çalışmalar esas alınarak bazı iletişim tanımları aşağıdaki Tablo 1 yardımıyla özetlenmiştir (Dance, 1970: 201-210).



**Tablo 1: İletişim Tanımları**

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sembol/Sözlü/<br>Konuşma         | İletişim, düşünce veya fikrin sözlü değiş-tokuşudur.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Kavrama/Anlayış                  | İletişim, diğer insanları anlama ve diğer insanlar tarafından anlaşılma olarak tanımlanan bir süreçtir. Sürekli değişen ve gelişen bir dinamiktir.                                                                                                                                                                   |
| Etkileşim/İlişki/Sosyal<br>Süreç | Etkileşim, biyolojik düzeyde bile bir tür iletişimdir. Aksi takdirde ortak aksiyonların hiçbiri gerçekleşmezdi.                                                                                                                                                                                                      |
| Belirsizliğin Azaltılması        | İletişim; belirsizliği azaltmak ihtiyacı, etkili davranmak, egoyu güçlendirmek veya savunmaktır.                                                                                                                                                                                                                     |
| Süreç                            | İletişim: Grafikleri, figürleri, fotoğrafları, kelimeleri ve sembolleri kullanarak; yetenek, duygu, fikir ve bilgi aktarımıdır. Bu aktarım süreci ve davranışı iletişim olarak tanımlanır.                                                                                                                           |
| Taşıma/Aktarma/Değişim           | İletişim; bir şeyin veya insanın aktarılmasını tanımlarken; bazen de bu aktarım sürecinin taşıyıcısı olarak tanımlanmaktadır. Çoğu zaman bu yolla taşınan şeyler paylaşılmaya devam eder ve aktarılan bilgi göndericinin kontrolünden çıkmadan alıcıya ulaşabilir. Bu bağlamda iletişim katılım anlamını da kazanır. |
| Bağlam/İlişkilendirme            | İletişim, hayatın süresiz/ kopuk parçalarını bağlayan bir süreçtir.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ortaklık/Paylaşım                | İletişim, bir kişi ya da gruba ait olanı “ortak”, “müşterek” yapma sürecidir.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Kanal/Taşıyıcı/Anlam/Rota        | Radyo, telgraf, telefon kullanarak askeri mesajların ve emirlerin iletilmesidir.                                                                                                                                                                                                                                     |
| Tekrarlama                       | İletişim, diğer insanların dikkatini çekmek için bilgiyi tekrarlama sürecidir.                                                                                                                                                                                                                                       |
| Yanıtlama                        | İletişim organizmanın uyarıcıya verdiği ayırt edilebilir bir yanıttır. Yani bir canlının çevrede meydana getirdiği kimyasal ya da fiziksel değişikliğin başka canlının davranışlarını etkilemesidir.                                                                                                                 |
| Uyaran                           | İletişim olayı bir kaynaktan oluşan uyarıcı bilginin alıcıya ulaşması süreci olarak tanımlanır.                                                                                                                                                                                                                      |
| Kasıtlı/Güdümlü                  | Kaynak mesaj göndererek alıcının davranışlarını etkilemeyi amaçlamaktadır.                                                                                                                                                                                                                                           |
| Zaman/Durum                      | İletişim süreci arzulanan tasarımda herhangi bir yapısal durumdan diğerine geçiştir.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Güç                              | İletişim, pozitif ya da negatif anlamda kullanılan gücün amacına göre çalışan bir mekanizmadır.                                                                                                                                                                                                                      |

**Kaynak:** (Dance, 1970: 201-210)

## **1.2. İletişimin Öğeleri**

İletişim beş temel öğeden oluşmaktadır. Aşağıda detaylı açıklaması yapılan bu öğeler kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geribildirim olarak belirlenmiştir (Tuna ve Tuna, 2006: 126).

### **1.2.1. Kaynak**

Bir düşünceyi veya düşünceyi çağrıştıran herhangi bir davranışı anlam yükleyerek; bu anlamı sözcükler, sayılar, şekiller, işaretler, hareketler, jestler ve mimikler veya sembollerle kodlayarak mesaj haline getiren kişi, grup ya da kurumlar kaynak olarak adlandırılmaktadır. Kodlanmış bu iletiler kaynak tarafından bir araç veya yöntem vasıtasıyla alıcının duyu organlarından en az bir tanesine iletilir. Kaynak ile alıcının birbirlerinden haberdar olmaları, ortak bir noktada buluşmaları etkili iletişim için çok önemlidir (Mısırlı, 2008: 3).

İyi bir kaynağın sahip olması gereken bazı nitelikler bulunmaktadır. Mesajın verimli bir şekilde kodlanması, kodlama işleminde kullanılan işaretlerin ve simgelerin anlamlarına kaynağın tam anlamıyla hakim olması, alıcının kullandığı dilin kapsamında işaret ve simgelerin hangi anlamı barındırdığının iyi bilinmesi gerekmektedir. Yanlış kodlanan bir ileti kurulması amaçlanan iletişimin yönünü ve şiddetini olumsuz etkilemektedir (Tuna ve öte., 2012: 3-11).

İletişimin verimli bir şekilde kurulması için kaynağın dil becerilerinin yanında sahip olması gereken başka nitelikler de aranmaktadır. Bu yeterlilikler etkili iletişim becerileri, amaca uygun davranışlar, iletiyi amaca uygun yönlendirici tavır ve tutumlar, ilgili alanda yeterli bilgi birikimi ve deneyim sahibi olmak şeklinde belirtilmektedir. İletilmek istenen mesajın karşıda net olarak çözümlenebilmesi ve içselleştirilebilmesi için kaynağın hem dil özellikleri hem de sözsüz iletişim becerileri bağlamında yetkin olması gerekmektedir (Smith, 1980: 127).

### **1.2.2. Mesaj/İleti**

Kaynağın aktarmak istediği, sözlü veya sözsüz olmak üzere oluşturulan sinyaller bütünü mesaj/ileti olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli anlamlar taşıyan mesaj kavramına gazete veya televizyon reklamında kullanılan sözler, resimler ve görüntüler, bir şarkının sözleri, çizgi romanlarda okuyucuya

sunulan resimler ve şekiller birer örnek olarak gösterilmektedir (Geçikli, 2013: 271).

İletişim sürecinde kaynak ile hedef/alıcı için benzer anlamı taşıdığı öngörülen semboller, sesler, sayılar, şekiller, elektronik sinyaller ve devreler, işaretler vb. kanallar vasıtasıyla ifade edilen duygular, düşünceler ve tutumlar mesaj olarak adlandırılmaktadır. Mesaj alıcıya yazılı, sözlü veya işaretli olarak iletebilmektedir. Alıcının ne kadar çok duyu organına hitap ederse, mesajın o kadar etkili ve verimli iletildiği varsayılmaktadır. Dolayısıyla alıcının işitme, görme, dokunma, tatma ve koku alma duyularından ne kadarına ulaşabilirse, iletinin vermek istediği mesajın o kadar anlaşılır olacağı öngörülmektedir (Mısırlı, 2008: 3-5).

Mesajın anlaşılabilirliği, iletişim sürecinin kalitesini etkileyen önemli unsurlardandır. Göksel, Kocabaş ve Elden (1997) iletişim sürecinde iletinin rolünü “İleti, iletişim denilen karmaşık bütünün can damarı olan sözlü, yazılı, görsel simgelerin bütünüdür. İletişimin gücü, iletilerin etkin biçimde hazırlanması ile doğru orantılıdır.” olarak özetlemiştir.

İletişim sürecinin kalitesi alıcının aktarılmak istenen mesajı ne kadar doğru yorumladığı ile ölçülmektedir. Dolayısıyla gönderilen mesajın etkili, açık ve anlaşılabilir olması için alıcının birden çok duyusuna hitap edecek şekilde gönderilmesi önem arz etmektedir. Kaynak; mesajı çeşitli sesler, yüz ifadeleri, simgeler ve görsel ifadeler ile zenginleştirme yöntemi kullanarak daha etkili iletişim kurmaya çalışmaktadır. Bu yöntemin önemine dikkat çeken Mısırlı (2008: 3) yaptığı bilimsel araştırmalar sonucunda mesajın üç unsurundan bahsetmiştir. Bu unsurları kelime, ses ve beden dili olarak belirtmiştir. Bahsedilen unsurların iletişimin verimliliği üzerine etkisini %55 beden dili, %38 ses tonu ile konuşma becerisi, %7 kelime bilgisi olarak oransal dağılımla açıklamıştır.

### **1.2.3. Kanal**

İletişime konu olan tarafların sayısı ne olursa olsun iletişim olgusunun gerçekleşebilmesi ancak iletinin gönderilmesi ve alınması koşuluyla mümkün olabilmektedir. Bu sebeple insanlık tarihi boyunca en temel sorunlar iletişim ihtiyacını karşılayabilecek geçerli, kullanışlı, anlaşılır simge sistemlerine

sahip olmak ve bu simgeleri aktarmak amacıyla kullanılacak kanalların ve araçların zaman ve mekân engellerini ortadan kaldırmak olagelmıştır (Zıllıoğlu, 2007: 106).

Bu tanımla yola çıkacak olursak kanal ile araç terimleri iki farklı olguyu işaret etmektedir. Kanal; bir iletinin kaynaktan hedef alıcıya aktarılmasını sağlayan sinir sistemi, ses dalgası, ışık dalgası, radyo dalgası, telefon bağlantıları vb. fiziki araçlar olarak tanımlanmaktadır (Tuna ve Tuna, 2006: 127). Araç ise içerisinde kanalları barındıran, bu kanallarla mesajı alıp ileten veya yayılmasını sağlayan belli başlı yapısal özelliklere sahip cisimler ya da ortamlar olarak tanımlanmaktadır (Usluata, 1991: 20-23).

#### **1.2.4. Alıcı**

Kaynağın gönderdiği mesajları alıp kodları açan, sembolleri ve işaretleri algılayarak anlam yükleyen kişi ya da kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bireyin düşünerek ya da hayal kurarak kendisiyle iletişim kurmasının bu tanımın dışında tutulması şartıyla; iletişim sürecinin gerçekleşmesi en az iki kişinin karşılıklı temasta bulunması ile gerçekleşebilmektedir. İletişim sürecinde gönderilen mesaj tek olsa dahi alıcıların sayısı birden fazla olabilmektedir. Verimli iletişimden söz edebilmek için alıcının iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. Eğer alıcı aktif bir dinleyici olmaz ise mesaj yanlış çözümlenerek kaynağın iletmek istediği anlam yanlış yorumlanabilmekte ve iletişimin yönü ile şiddeti olumsuz etkilenebilmektedir (MEGEP, 2014: 6).

#### **1.3. İletişim Süreci**

İnsanlar arası iletişimin karmaşık bir süreç olduğu belirtilmektedir. İki kişi arasında gerçekleştirilen bir iletişim süreci konsepti kodlama, kod açma ve geri bildirim unsurlarından meydana gelmektedir. Bu unsurlara ek olarak kişilerarası iletişimi ve kitle iletişimini olumsuz etkilediği araştırmalar sonucu tespit edilen gürültü kavramı da iletişim sürecine dâhil edilmektedir (Dubrin, 2019: 160). Bu kavramlar iletişim sürecindeki sırasına göre başlıklar altında aşağıda açıklanmaktadır.

### **1.3.1. Kodlama**

Kaynağın iletmek istediği mesajın bilgi, düşünce, duygu vb. istenilen forma getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (MEGEP, 2014: 7). Bir başka açıklamaya göre ise kodlama, kaynak ile alıcının üzerinde uzlaştığı işaretler ve semboller sistemidir. Kullanılan en yaygın kodlama sistemi dil olmakla birlikte; beden dili, yüz ifadeleri, iletişimde kullanılan semboller, işaretler vb. tüm anlam yüklenebilecek unsurlar kodlama olarak belirtilmektedir (Yıldırım, 2019 1-5). Sosyal yaşantı içerisinde toplumun ortak kabul ettiği kurallar tarafından yönetilen tüm görünümeler kodlama olmakla birlikte her toplumda var olan yazısız görgü kuralları ve yazılı hukuk kuralları, bu kodlamaları yönlendiren kavramlar olarak kabul edilmektedir (Fiske, 1982: 91).

### **1.3.2. Kod Açma**

İşaret, sembol veya ses dalgaları olarak kodlanan bir mesajın alıcı tarafından çözülmesi ve mesajın alıcı tarafından anlaşılması kod açma olarak tanımlanmaktadır. Ek olarak bu kavram, alıcının mesajı çözümleyerek verilmek istenen mesajla ilgili ikinci bir değerlendirme yapması ve yorumlaması olarak açıklanmaktadır (Yıldırım, 2019: 1-5).

Kod açma sürecinde mesajın doğru anlam ifade edebilmesi, kodlama yapan kaynak ile kod açan alıcının anlam birliği sağlamasını gerektirmektedir. Anlam birliği tabiri ile ifade edilen durum, alıcı ile kaynağın benzer kültürde, benzer dille, benzer sembol ve işaretleri kullanmalarıdır. Örneğin, anadili farklı olan iki kişi konuşarak iletişim kurmaya çalışırsa iletilen mesajlar alıcı tarafından doğru çözümlenemeyeceği için iletişim verimli olmayacaktır (MEGEP, 2014: 7).

### **1.3.3. Geri Bildirim**

İletişim sürecinde mesajı çözümleyen ve yorumlayan alıcının kaynağa dönük verdiği tüm sözlü, sözsüz ya da yazılı tepkiler geri bildirim olarak tanımlanmaktadır. Geri bildirim terimi ile eş anlamlı olarak “geri besleme” veya “dönüt” terimleri de literatürde sıkça kullanılmaktadır (Mısırlı, 2008: 5-7).

Kaynak, alıcının iletiyi alıp almadığını ve aldıysa nasıl yorumladığını geri bildirim vasıtasıyla ölçebilmektedir. Yani geri bildirim hedef alıcının mesajı yorumlaması olarak da ifade edilmektedir. Geri bildirimin başlaması ile eski alıcı artık kaynak konumuna geçmiş varsayılmakta, geri bildirim bu rolü ile bir iletişimin son aşamasını teşkil etmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 17). Bir diğer tanıma göre geri bildirim yansıma olarak aktarılmıştır. Yansıma, kaynak ile alıcı arasındaki iletişim sürecinin geriye dönük olarak yaşanması, bilgi akışının alıcıdan kaynağa doğru olması durumudur. Mesajın alıcı tarafından doğru anlaşılıp, yorumlandığının göstergesidir. İletişim sürecinde bir çeşit kontrol mekanizması olarak açıklanmaktadır (Küçük ve öte., 2012: 12).

İletişim sürecinde etkin rol oynayan geri bildirim, alıcının verdiği tepkilerle ilişkili olarak karşılıklı olmaktadır. Bu bağlamda geri bildirimin olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı türünden bahsedilmektedir. Olumlu geri bildirim kaynağın gönderdiği iletinin alıcı tarafından doğru algılandığını ve yorumlandığını göstererek kaynağın amacına ulaştığını ifade etmektedir. Olumsuz geri bildirim ise mesajın alıcı tarafından herhangi bir sebeple (kanal, gürültü vb. etkenler) eksik ya da hatalı yorumlanması ve alıcının kaynak ile aynı fikre sahip olmaması şeklinde açıklanmaktadır (Tuna ve Tuna, 2006: 129).

#### **1.3.4. Gürültü**

Kaynağın gönderdiği mesajın yanlış veya eksik anlaşılmasına sebep olan, iletişim sürecinde iletişimin kalitesini bozan, istenmeyen tüm unsurlar gürültü olarak tanımlanmaktadır (Göksel, Kocabaş ve Elden, 1997: 1-5). Diğer bir ifade ile gürültü, fiziksel engellerle iletişimin etkinliğini azaltan faktörlerdir. Bununla birlikte; kaynağın mesajı doğru anlamıyla gönderme yoksunu olması veya alıcının mesajı istenen anlamıyla alma/yorumlama yoksunu olması durumları da gürültü olarak adlandırılmaktadır. İletişim kanalının hedefe uygun seçilmemesi, iletide kullanılan ifadelerin ve simgelerin kaynak ile alıcı için aynı anlamı ifade etmemesi, iletişim sürecinde bulunan tarafların değer yargıları, tavır ve davranış farklılıkları gürültüye sebep olmaktadır (Esmeray ve öte., 2007: 16).

Yaptığı çalışma ile gürültü kavramına farklı bir bakış açısı sunan Dubrin (2019), çalışma ortamında karşılaşılan stres faktörlerini, korku durumunu, kararsızlığı, özfikri savunmada inatçı tutumları ve yanlı (tarafli) olarak iletişime katılmayı kişilerarası iletişim sürecine zarar veren etkenler olarak göstermektedir. Bu etkenler çalışanlar arasındaki iletişimi baltalayan ve ilgi dağıtan unsurlar olarak gürültü kavramına örnek durumlar olarak verilmektedir (Dubrin, 2019: 161).

Literatürde bulunan başka bir çalışmada gürültü parazit olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre; kişiler arasında mesajın gönderilmesini ya da alınmasını engelleyen, sürece zarar veren unsurlar parazit olarak isimlendirilmektedir. Parazitin her zaman sesle ilgili engeller olmayabileceği vurgulanmaktadır. Fiziksel rahatsızlık (hastalanma, baş ağrısı, ses kısılması vb.), psikolojik rahatsızlık (egoizm vb.), eksik veya hatalı dil bilgisi kullanımı (deyimlerin, atasözlerinin ve sözcük kalıplarının anlamlarından farklı kullanılması vb.), arızalanmış makineler (iletişim cihazları), bozuk çevre (yeterince aydınlatılmamış işyeri vb.) gibi durumlar parazit kavramına birer örnek teşkil etmektedir (Becer, 2008: 25).

#### **1.4. İletişimin İşlevleri**

Hayatımızın her an içinde olan iletişim olgusuna ait tek bir temel kavramdan bahsetmek olanaksızdır. İnsanların meslekleri, cinsiyeti, yaşı, ırkı vb. ne kadar farklı olursa olsun hepsinin ortak özelliği iletişime olan ihtiyaçlarıdır. Verderber, Elder ve Weiler'in (1976) Cincinnati Üniversitesi'nde yaptığı bir araştırmaya göre farklı ülkelere gelen öğrencilerden oluşturulmuş grupların bazı aktiviteleri birlikte yapmaları istenmiştir. Yapılan çalışma kapsamında katılımcıların uyku halinde olmadıkları sürenin % 61'inde grup içi ve grup dışı iletişimde oldukları tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda; insanların çevrelerinde her an başka insanların var olduğu ve ihtiyaçlarının büyük bir çoğunluğunu iletişim kurarak (konuşarak, yazarak, dinleyerek ve okuyarak) giderdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

İletişime olan ihtiyacımızın boyutunu araştıran Adler ve Rodman (2006), elde ettiği bulguları, iletişimin işlevleri başlıkları altında derlemiştir. Bu

çalışmaya göre iletişimin; fiziksel işlevleri, kimlik işlevi, sosyal işlevi ve pratik işlevi olmak üzere dört işlevinden bahsedilmektedir.

İletişimin fiziksel işlevi insan sağlığına olan fiziksel faydaları ile açıklanmaktadır. Tıp bilimi araştırmacıları tarafından; genel sağlık problemlerinin ana sebepleri incelendiğinde, yakın ilişki/iletişim eksikliği rolünün çok yüksek olduğu kanısına varılmıştır. Bu problemlere örnek vermek gerekirse (Adler ve Rodman, 2006: 9);

- İletişim eksikliği olan bireylerin, kötü alışkanlıkları (sigara, alkol vb.) olan insanlara kıyasla erken ölüm risklerinin en az 2 kat arttığı,
- İletişimden izole olmuş insanlar ölümcül hastalıklara karşı daha az direnç gösterebildiği,
- Boşanmış veya ayrılmış insanların ruhsal sebeplerle hastaneye başvurma sayılarının, evli akranlarına oranla 5 ila 10 kat daha fazla olduğu,
- Herhangi bir ilişki içerisinde olmayan hamile kadınların karşılaştıkları streslerle baş etmelerinin, aynı sorunlarla yüz yüze olan ve ilişki içerisindeki kadınlara oranla 3 kat daha zorlaşmakta olduğu,
- Sosyal ilişkilerden izole olmuş insanların, sosyal hayatı aktif olanlara oranla genel grip hastalığına yakalanma riskinin 4 kat arttığı tespit edilmiştir (Cohen ve öte., 1997: 1-5).

Yapılan çalışmalardan da anlaşılabacağı üzere sosyal izolasyonun (iletişim eksikliği) sebep olabileceği fiziksel sorunlar, aynı şartlarda yaşayan kötü alışkanlıklara sahip ancak aktif olarak sosyal iletişim içerisinde bulunan insanlara kıyasla daha fazla olmaktadır.

İnsanların kimlik anlayışı diğer insanlarla etkileşim şekline bağlı olarak değişebilmekte ve bu durum iletişimin kimlik işlevi olarak açıklanmaktadır. Farklı bir ifadeyle kişi kendisini ve başkasını tanıma yolunda iletişimi etkin olarak kullanmaktadır. Kişi çevresiyle iletişim kurarak; akıllı veya değil, yaratıcı veya üretken, çirkin veya yakışıklı/güzel, yetenekli veya yeteneksiz gibi özellikler açısından kendisini diğer insanlarla kıyaslamaktadır. Sahip



olduğu özellikleri iletişim yöntemiyle keşfetmekte ve kendi iç dünyasında öz kimliğini yaratmaya çalışmaktadır (Adler ve Rodman, 2006: 10).

İletişimin sosyal işlevi, diğer insanlarla güçlü bağlantılar kurma imkânı sağlamasıdır. Araştırmacılar ve teorisyenler sosyal işlevi mümkün kılan bazı kriterleri (memnuniyet, etkileşim, dâhil etme, kaçma, rahatlama ve kontrol etme) insanların hedonik hisleri üzerinden tanımlamıştır. Memnuniyet kriteri; kişinin karşılıklı ilişkiden memnun olması, vakit geçirmenin eğlenceli olması sebebiyle iletişim kurduğunu göstermektedir. Etkileşim kriteri, yardımlaşma veya ilgilendiğini diğerlerinin bilmesi amacıyla iletişime geçildiğini göstermektedir. Dâhil etme kriteri ise kişinin diğer insanlarla birlikte olmak veya kendisini daha az yalnız hissetmek amacıyla iletişime geçtiğini göstermektedir. Bunun yanı sıra kaçma kriteri yapmaktan kaçınmak istediği bir iş veya durumdan kurtulmak için; rahatlama kriteri de kendisini daha mutlu hissettirdiği için iletişime geçme isteği olarak açıklanmaktadır. Kontrol kriteri ise başka insanların kişinin kendisi için bir şeyler yapmasını sağlamak amacıyla iletişime geçtiğini göstermektedir (Rubin, Perse ve Barbatto, 1988: 602-628).

İletişimin pratik işlevi, günlük hayatın gerektirdiği ihtiyaçlara karşılık verebilmek için iletişim kurma eğilimidir. Örnek olarak doktora rahatsızlıklarımızı ifade etmek, kuaförde istediğimiz saç stilini konuşarak ve göstererek tarif etmek, aracımızı tamir ettirmeye götürdüğümüzde sorunları ustaya konuşarak aktarmak vb. gündelik hayatın sorunlarını çözmek amacıyla iletişimin araç olarak kullanılmasıdır. Peterson (1997)'ın iş dünyasından yaklaşık 500 kişinin katılımı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında verilen cevapların yaklaşık %90'ına göre, 21. yüzyıl iş hayatında başarıya ulaşmanın "iletişim yeteneklerini geliştirmek" ile mümkün olacağı sonucuna ulaşılmıştır (Peterson, 1997: 287-291). Yapılan diğer bir çalışmada iletişim eğitiminin toplum içerisinde yaşayan her bir birey için en faydacı (pragmatist) eğitim olduğu vurgulanmaktadır (Morreale ve Pearson, 2008). Northeastern Üniversitesi tarafından yapılan bir anket çalışmasına göre işverenlerin işe alımlarda sözlü ve yazılı iletişim kurabilen mezunları tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Berrett, 2013). Literatürde bu iki çalışma gibi birçok eser bulunmaktadır ve bu eserler onlarca yıl arayla farklı toplumların

katılımlarıyla oluşturulmuştur. Bu çalışmalar doğrultusunda ulaşılan ortak sonuçlar, iletişimin hem toplumsal hem de çalışma hayatı için çok önemli bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

### **1.5. Sivil Havacılık Alanında İletişim Türleri**

İletişim bağlamı gereği çok fazla alana hitap etmekte; bu sebeple ortaya farklı iletişim türleri çıkmaktadır. Literatürde yer edinmiş alanlar kendine has özelliklere göre iletişim kavramının tanımı yapmış ve sınıflandırmıştır.

Bu çalışmanın kapsamı gereği iletişim türleri sözlü, sözsüz (sözlü olmayan) ve yazılı iletişim olmak üzere üç ana başlıkta incelenmiş; her ana başlık ilgili alt başlıklarla zenginleştirilmiştir. Yapılan bu çalışmada kişiler arası profesyonel ilişkiler ağır bastığı için biyoloji, fizik, elektronik, edebiyat, vb. alanlardan mümkün olduğu kadar az faydalanılmış; görece psikoloji, sosyoloji, işletme ve yönetim alanlarına ağırlık verilmiştir.

#### **1.5.1. Sözlü İletişim**

Sözlü iletişim kullanılan en eski iletişim türü olduğu belirtilmektedir. Duyguların ve düşüncelerin sözlerle aktarıldığı, kaynak ile alıcının birbirlerini anlayabilecekleri ortak bir dil ile yapılan iletişim türü olarak tanımlanmaktadır (Mısırlı, 2008). Bu çalışmada sözlü iletişim türü kişiler arası ve grupsal iletişim olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

##### **1.5.1.1. Kişiler Arası İletişim**

Sosyal bilimciler arasında kullanılan en yaygın tanım; iki veya daha fazla kişi arasında gerçekleşen etkileşim süreci, kişiler arası iletişim veya diğer bir ifade ile ikili (diydik) iletişim olarak adlandırılmaktadır (Adler ve Rodman, 2006: 188; Krauss ve Fussell, 1996: 6-8 ). Bir iletişimin kişiler arası iletişim olması iki ana faktöre bağlanmaktadır. Her faktör kendi içerisinde farklı yaklaşımların katkısıyla çok sayıda alt faktör barındırmaktadır. Birinci ana faktör iletişimde bulunan tarafların sayısı olup en az iki kişi arasında geçen etkileşim sürecinden bahsedilmektedir. İkinci ana faktör ise etkileşimde bulunan kişilerin niteliksel bağlamları, yani bütünlük özelliğidir. Diğer bir ifade ile kişiler arası iletişimi grup iletişimden ayıran en belirgin özellik, ikili iletişime taraf olanların alt gruplara ayrılamayacak kadar temel sayıda

olmasıdır. Bu nedenle sürece katılanlardan bir kişi bile ayrılırsa iletişim sona erecektir. Çok sayıda tarafın müdahil olduğu kişiler arası iletişim ile grup iletişimi arasındaki sınırı belirleyen faktör, ikili iletişimin niteliksel (bölünmezlik/bütünlük) özelliğinden gelmektedir (Rubin, Perse ve Barbato, 1988: 602-628).

DeVito (2016), yaptığı çalışma ile kişiler arası iletişim yeteneklerini geliştiren bireylerin, sosyal hayatlarında ve profesyonel kariyerlerinde başarılı olduklarını savunmaktadır. Amerika’da yaklaşık 1000 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiş bir anket çalışmasına göre boşanma sebebini iletişim eksikliği olarak belirten katılımcı oranı %53 olarak tespit edilmiştir. Bu oranın; mali sıkıntılardan (%38) ve yasadışı sebeplerden (%14) çok daha yüksek olması, sosyal hayatta kişilerarası iletişimin önemini gözler önüne sermektedir (Devito, 2016: 24). 2000 yılında yayınlanmış akademik eserlerin taranması yöntemiyle yapılan diğer bir çalışmaya göre; kişiler arası iletişim eğitiminin; bireylerin kültürel ilişkilerinde, profesyonel ilişkilerinde, sosyal hayatlarında, sağlıklı yaşamlarını idame ettirmede vb. bir çok kriterde başarılı olmalarında kilit rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır (Morrall ve Pearson, 2008). Alsop’ın (2004) işverenlere yaptığı bir anket çalışması; kişiler arası iletişim yeteneklerinin profesyonel kariyer bağlamında önemini göstermektedir. Çalışma kapsamında işverenlere; mezun olacak öğrencilerde aradıkları 23 kriter sunulmuş ve bu kriterleri sıralamaları istenmiştir. İşverenler, %89 oranıyla kişiler arası iletişim becerilerini en üst sıraya taşımışlardır. Diğer kriterler arasında yapılacak iş ile ilgili teknik bilgi ve katılımcıların özgeçmişlerindeki mesleki başarıları vb. kriterin de olduğunu göz önünde bulundurulursa, kişiler arası iletişim becerilerinin profesyonel hayatta ne denli önemli olduğu anlaşılmaktadır (Alsop, 2004). Diğer bir çalışmaya göre; iş hayatında aktif olan yöneticilerden mesleklerinin tanımı yapılması istenmiş, önemli bir çoğunluğu “mailleri ve telefonları cevaplamak” şeklinde cevap vermiştir. Yönetici pozisyonunda görev yapanların mesai saatlerinin %80’lik kısmını kişiler arası iletişim kurarak geçirdikleri tespit edilmiştir (Tolbert ve Hall, 2016: 147).

Kişiler arası iletişim, katılımcı sayısı bağlamında insanlar arasında gerçekleşen en temel iletişim modelidir; dolayısıyla grupsal iletişim ile kitle

iletişiminin temelini oluşturmaktadır. Kişiler arası iletişimin etkileyici, kontrol edici, yönlendirici ve kapsayıcı etkilerinin grup ve kitle kültürü oluşumunda en temel ihtiyaçlardan kabul edilmesi de diğer iletişim modellerinin temeli olduğu fikrini güçlendirmektedir (Anderson ve Martin, 1995).

Havacılık sektöründe özellikle kabin ekipleri yolcuyla temas noktasında görev yapmakta, dolayısıyla ikili iletişim konusunda yetkin olmak zorundadırlar. Yolculara uçuşta güven hissi verilmesi, acil durumlarda yolcuların emniyette hissetmeleri ve yolcuların acil durumlarda kontrolden çıkmamaları tamamen kabin ekiplerinin ses tonu, kendinden emin duruşu, net ve anlaşılır iletişim tekniklerini kullanma yetkinlikleri ile ilgili olduğu tüm havacılık otoriteleri tarafından kabul edilmiştir (Erdem, 2018). Yaşanan birçok kaza sonucu hayatta kalan yolcular tahliye anında net ve anlaşılır komutlar veren kabin ekiplerine karşı güven duyduklarını ve tahliye sresinin de bu bağlamda olumlu etkilendiği havacılık otoritelerince kabul edilmiş ve eğitim müfredatlarına dahil edilmiştir (Airbus, 2007; (AAIB, 1989: 48-52, 171-175).

#### **1.5.1.2. Grupsal İletişim**

Literatürde grupsal iletişim kavramını küçük grup iletişimi olarak da tanımlayan araştırmacılar bulunmaktadır ve grupları katılımcı sayısı bakımından çeşitli sınıflara ayırmaktadır (Herris ve Sherblom, 2008: 4; Adler ve Rodman, 2006: 8). Grupsal iletişim kavramının tarihi diğer iletişim türlerinden çok daha eskilere dayanmaktadır ve hakkında en çok araştırma yapılan iletişim türü olduğu belirtilmektedir (Giles, ve te., 2012: 31). Bu çalışmada grup iletişimi bir bütün olarak tek başlık altında incelenecektir.

Grupsal iletişim kavramını anlayabilmek için öncelikle grup olgusuna değinilmesi gerekmektedir. Literatürde grup kavramıyla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Douglas (1995) grup kavramını zaman ve insan boyutuyla incelemektedir. Küresel bakış açısıyla insanları küçük siyah noktalara benzeten Douglas, bazı noktaların diğerlerinden ayrı kümeler oluşturduğunu söylemektedir. Bu kümelerin bazıları uzun zaman bir arada durmakta, bazıları da kısa sürede dağılıp ayrılmaktadır. Noktaların bir kısmı sık sık bir araya

gelerek küme oluşturmakta, diğer kısımlar ise sadece tek seferlik küme olup daha sonra ayrılarak farklı kümelerle dâhil olmaktadır. Bu nokta kümelerinin her biri grup olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla gruplar hakkındaki en çarpıcı gerçek; uzun veya kısa zaman periyodlarında, birbirleri ile fiziksel etkileşimde bulunan insan topluluklarından oluşmasıdır (Douglas, 1995: 15-17). Diğer bir tanıma göre grup; ortak amaca ulaşma yolunda bir araya gelmiş, birbirleri ile etkileşimde bulunan ve genellikle bu etkileşimi yüz yüze gerçekleştiren küçük insan topluluklarıdır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 42).

Grupsal iletişim ise grup içerisindeki bireylerin birbirleri ile etkileşim halinde olmalarıdır. Grup içerisindeki bireyler kendi aralarında grup amacını bozmayan ikili iletişim kurabilmekte (Anderson ve Martin, 1995: 119); grup bir bütün olarak başka gruplarla da etkileşim halinde olabilmektedir. Her birey kendi kişisel kararlarını, muhakeme yeteneklerini, yorumlarını ve algılayışlarını grup kültürü ile uyumlu hale getirmektedir. Grubun kültürü de her bir bireyden etkilenecek şekilde şekillenmektedir. Bu bağlamda kitle kültürünün değişmesinin; etkili ve kapsamlı iletişim yöntemlerinin grup içerisinde başarılı bir şekilde uygulanması şartıyla gerçekleşebileceği sonucuna varılmıştır (Harris ve Sherblom, 2008: 11-13).

Grupsal iletişimin gücünü etkileyen en önemli unsurların etkileşimin boyutu ve grup liderinin etkinliği olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimin boyutunu örnek ile açıklamak için üniversitede ders işlenen bir amfi/sınıf ortamını düşünebiliriz. Öğrenciler yeni bilgiler öğrenmek amacıyla toplanmış, dersin profesörü de bilgi aktarmak için aynı ortamda bulunmaktadır. Ders katılım söz konusu olduğu sürece her bir bireyin grupsal iletişime taraf olduğu kabul edilmektedir. Ancak bazı öğrencilerin dersi dinlemediği varsayılırsa, bu durumda dersi dinlemeyen öğrenciler grup amacıyla ilgili etkileşimde bulunmadığı için grup iletişimine dahil olmadıkları, grubun dışında kaldıkları varsayılmaktadır. Farklı bir bakış açısıyla; öğrencilerin tamamının dersten sıkılıp, kendi aralarında jest, mimik veya çeşitli sesler vasıtasıyla, içinde bulundukları sıkıcı durumla ilgili birbirlerine mesajlar gönderdiği düşünülürse; bu durumda öğrencilerin sözsüz iletişim kanallarıyla etkileşime geçmiş, kendilerine yeni bir grup oluşturmuş

oldukları varsayılmaktadır. Dolayısıyla dersin profesörünün bu yeni grup iletişiminin dışında bırakıldığı söylenebilir (Adler ve Rodman, 2006: 262-263).

Grupsal iletişimde grup liderinin etkinliği unsurunu açıklamak için Hartley (2006); yaşanmış bir uçak kazasının (American Airlines kazası) kokpit ses kayıtlarını dinleyerek, uçuş ekibinin iletişim becerilerini incelemiştir. Kazanın temel sebepleri, kaptanın uçuş göstergelerini yanlış değerlendirmesi ve ekip kordinasyonunun zayıf olması olarak açıklanmıştır. Hartley, kokpitte bulunan yardımcı pilotun ve uçuş mühendisinin soruna yaklaşımlarını, ekip içi iletişim becerileri boyutunda inceleyerek grup iletişiminin önemine vurgu yapmıştır. Yaşanan durumu grup içi iletişim prosedürleri ve süreçleri kapsamında inceleyen Hartley; yardımcı pilot ile uçuş mühendisinin durumun farkında oldukları ancak etkili iletişim yöntemi kullanarak duruma müdahale etmediklerini/edemediklerini belirlemiştir. İletişimde liderlik modeli olarak kaptanın otokratik bir tavır sergilediği, dolayısıyla diğer ekip üyelerinin fikirlerini göz ardı ettiği tespit edilmiştir. İletişim kültürü olarak havacılıkta hiyerarşik bir düzen olduğu anlaşılmış; yardımcı pilot ile uçuş mühendisinin fikirlerini zayıf da olsa söylediği/belirttiği ancak kaptanın kararlarını etkilemediği gerçeği, iletişimin düşük katılımlı üyeler özelliğine örnek teşkil etmektedir. Son olarak iletişimde roller ve kişisel ilişkiler açısından yaşanan durum incelendiğinde; kaptanın eski bir savaş jeti pilotu olması ve meslek hayatının uzunca döneminde tek başına karar alma alışkanlığı, grup iletişiminin etkinliğini azaltmıştır. Grupsal iletişimin alt boyutlarını göz önünde bulundurarak inceleme yapan Hartley, kazanın sorumluluğunu tüm ekibe yüklemiştir (Hartley, 2006: 4-7).

Grupsal iletişimin en yaygın kullanılan özelliği, farklı problem çözme yöntemlerinin birçok grup üyesinin katılımı ile daha hızlı ve etkili uygulanabilmesidir. Özellikle sağlık sektörü ile uzay ve havacılık sektörü gibi zaman baskısı altında çalışan ekiplerin, grupsal iletişimin bize sunduğu beyin fırtınası (brainstorming) gibi problem çözme yöntemlerine ihtiyaç duymaktadır.

Beyin fırtınası kuramının yaratıcısı Osborn, bu fikri ilk olarak 1939 yılında şirket çalışanlarından oluşturduğu gruplar üzerinde denemiştir. Kuramı şöyle açıklamaktadır; “yaşanması muhtemel problemler yaratmak için farklı beyinler kullanılmakta, çözüm arayışlarında beyinler tek bir amaca odaklanmaktadır”. Osborn, bu yöntemi tek hedefe odaklanması; sağduyulu, takdireci ve ihtiyatlı davranışlardan uzak kalarak acımadan, eleştirel ve sorgulayıcı yaklaşımlarla problemin ele alınması bağlamında komando tarzı olarak nitelendirmektedir. Kuramın sağladığı yaratıcı fikirler ve çözüm yolu çeşitliliği ile hızlı ve etkili müdahale imkanları sayesinde beyin fırtınası yöntemini küresel çapta hemen her örgüt tarafından kullanılan bir teknik modeli yapmıştır (Osborn, 2008: 120-126).

Uçuş ekipleri ve kabin ekipleri sayıları ve çalışma şekliyle birer küçük takım olarak görülmektedir. Karşılaşılabilecekleri tüm zorluklarda yukarıda değinilen yöntemleri kullanarak uçuş emniyetini ve güvenliğini sağlamak tüm havacılık otoriteleri tarafından asli görevleri olarak tanımlanmaktadır. Uçuş operasyonunun her anında yaşanması muhtemel acil durumlarda soruna yaklaşımları, liderlik modeli olarak kaptan ile kabin amirinin ekip yaklaşımları ve uçuş hakkındaki tüm bilgilerin ekip üyeleriyle paylaşılması bakımından grupsal iletişime en uygun zümrenin uçak mürettebatları oldukları belirtilmektedir. Bu bağlamda her havacılık çalışanın grupsal iletişim yetkinliklerine sahip olması hayati önem taşımaktadır.

### **1.5.2. Sözsüz (Sözlü Olmayan) İletişim**

Sözsüz iletişim vücut dili olarak da adlandırılan; mimik, baş, kol/bacak, yüz ve gövdenin hareketleri veya duruşu ile aktarılan mesajları içeren iletişim türüdür. Sözlü iletişimi desteklemek amacıyla kullanıldığı belirtilmektedir. Yapılan araştırmalar mesaj vermek isteyen kaynağın giyimi, duruşu, saç, vücut hareketleri, takıları vb. özellikleri ile sözlü olarak vermek istediği mesajı %60 oranında daha etkili verdiğini göstermektedir (Aziz, 2016: 62).

Havacılık çalışanlarının da yaptıkları işlerle özleşmiş el ve vücut hareketleri bulunmakta, bu hareketler vasıtasıyla sözsüz iletişim kurmaktadır. Örneğin bir yer görevlisinin uçak kapısında bulunan gözetleme penceresine tıklayarak başparmağını göstermesi kabin ekibine

merdivenin uçağa dayanmış olduğu ve kabin memurunun kapıyı açıp yolcu indirmek (deboarding) için hazırlıkların tamamlanmış olduğu anlamına gelmektedir. Aynı başparmak işaretinin harekât memuru tarafından uçağı geri itme (pushback) işleminden sonra pilotlara gösterilmesi ise artık uçağın kontrolünün pilotlarda olduğu anlamına gelmektedir. Bir ramp memurunun park alanına gelen uçağı karşılayarak park ettirme işaretleri (marshalling) yapması -el ve vücut hareketleriyle uçağı park ettirme işlemi olup yapılan tüm hareketler- bir anlam ifade etmekte, pilotlar bu işaretli mesajları çözerek uçağa manevra yaptırmaktadırlar. Pilotun bir elinin parmak uçlarını diğer elinin avuç içi orta kısmına dik bir şekilde birleştirip ayırması ise uçağın yedek güç ünitesinde (APU) arıza olduğu dolayısıyla uçağın harici elektrik gücüne ve ASU (Air Starter Unit) sistemine ihtiyacı olduğu anlamına gelmektedir. Yolcu hizmetleri memurları uçağa biniş (boarding) işlemleri sonunda harekât memuruna başparmak işareti ile yolcu sayısı biniş (boarding) kartlarının eşleştiği ve biniş (boarding) işleminin tamamlandığı mesajını vermektedir. Özetle havacılık operasyonlarının yapıldığı tüm departmanlarda sözsüz iletişim tekniklerinden sıklıkla faydalanılmaktadır ve her havacılık çalışanının bu iletişim türünü bilmesi gerekmektedir.

#### **1.5.2.1. Kişisel (Kişi-İçi, İçsel, Öz) İletişim**

Kişisel İletişim, iletişim sürecinin tüm öğelerinin bir kişide toplanmasıdır. Yani kaynak ile alıcının bireyin kendisi olması durumunda kişisel iletişim kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu durum iletişim kavramı kapsamında, sürecin kişinin kendi düşüncelerinde başlayıp bitmesi açısından eşsiz bir durum olarak kabul edilmektedir. Kişisel iletişim bireyin kendisiyle kurduğu zihinsel bir süreçtir. Zihinsel süreç boyunca birey kendisine sorular yöneltmekte, cevaplar vermekte ve kendisini sorgulamaktadır. Olaylara ve kendisine yöneltilen sorulara tepki vermeden önce kendi iç dünyasında aradığı cevaplara ulaşmak için kendisiyle iletişim kurmaktadır. Bu bağlamda kişisel iletişim bir nevi ön hazırlıktır. Bireyin uyku hali dışında kalan tüm zaman boyunca kendisiyle iletişimde olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla kullanılan en yaygın iletişim türü olduğu söylenmektedir. (Mısırlı, 2008: 22). Bireyin iç dünyasına yönelip kendisini tanıması ve anlaması kişisel iletişimin



en önemli amacdır. Bu yönüyle insan bedeni için su ve hava ne kadar elzem öneme sahip ise ruhu için de kişisel iletişim o denli temel ihtiyaç olmaktadır. Yapılan bir çok çalışmada kişisel iletişim; diğer tüm iletişim türlerinin yapısal temelini oluşturan ve özellikle kişilerarası iletişim teorilerinde genel kabul görmüş bir model olarak değerlendirilmektedir. (Cunningham, 1992: 597-620).

Kaza kırım araştırmaları sonucunda havacılık otoriteleri çeşitli istatistikler çıkararak en fazla kaza yaşanan uçuş aşamalarının iniş ve kalkış olduğunu tespit etmişlerdir. Buna bağlı olarak kalkıştan itibaren geçen 3 dakikalık süre ile inişten 8 dakika öncesinden başlayıp uçak pisti terk edene kadar geçen süreler toplamına uçuşun kritik 11 dakikası adı verilmiştir (Saraçyakupoğlu, 2020). Bu kritik safhalarda uçuşun en riskli dakikaları yaşanmakta ve ekiplerin de buna kendisini hazırlaması tavsiye edilmektedir. Her kabin memuru bu safhalardan önce zihinsel hazırlık olarak adlandırılan mental hazırlıklarını hayal ederek yapmaktadır. Bu mental hazırlık; yaşanabilecek acil durum senaryoları ve acil durumun doğasına göre alınacak önlemler, ihtiyaç olabilecek acil durum malzemelerinin yeri ve kullanım teknikleri, acil durumun doğasına göre yolculara verilecek komutlar ile hangi durumda hangi çıkışların kullanılması gerektiği gibi detaylı içsel düşünceleri içermektedir (Erdem, 2018: 52-55). Bu bağlamda her kabin memuru kişisel (kişi-içi, içsel, öz) iletişim tekniklerini sıklıkla kullanmakta ve yaşanmış kazalardan sağ kurtulan kabin memurları bu iletişimin faydaları hakkında çeşitli tavsiyeler vermektedir.

### **1.5.3. Yazılı İletişim**

Duygu, düşünce ve fikirlerin yazılı olarak alıcı/alıcılara aktarılmasını sağlayan iletişim türüdür. Sözlü iletişime nazaran birçok avantajı bulunmaktadır. Aynı anda birçok alıcıya ileti gönderebilmesi, kanaldan etkilenme riskini ortadan kaldırması, kayıt altına alınabilmesi, düzeltme ve düzenlemeye olanak sağlayarak mesajın arındırılması gibi durumlar bu avantajlardan bazılarına örnek gösterilmektedir.

Tüm iş kollarında olduğu gibi havacılıkta da işlemler ve iş akışı bazı evrakların doldurulmasıyla sağlanmaktadır. Vardiyalı çalışma sistemine göre

alışan birçok havacılık departmanı yarım kalan işleri iş takip formlarıyla diğeri vardiya çalışanlarına devretmektedir. Havacılık alışanlarının hemen hepsi işlerini kendi alanlarına özel basılmış el kitaplarına (CCM, GOM, SOP vb.) göre yapmaktadır. Uçak reticileri pilotlar için, uçağın bakımını yapacak bakım personeli için, kabinde bulunan teçhizatları kullanacak kabin ekibi için çeşitli el kitapları bastırarak kullanıcılara birçok yazılı mesaj iletmektedir. şirketler çalışanlarına çeşitli bültenler yayınlayarak işlerin yapılış şekilleri, dikkat edilmesi gereken noktalar konusunda yazılı olarak bilgi göndermektedirler.

### **1.6. İletişim Becerileri Kavramı**

İletişim becerisi kavramı, milattan önce 3. yüzyılda yaşamış olan filozof Aristo'ya kadar dayanmaktadır. Aristo, retorik (söz söyleme sanatı) bakış açısıyla insan iletişimi konusunda çalışmalar yapmış en eski teorisyen olarak kabul edilmektedir. Rhetoric adlı eserinde; bugün iletişimin temel öğesi kabul edilen konuşmacı (kaynak), dinleyici/seyirci (alıcı) ve konuşma (ileti) hakkında detaylı bilgiler vermektedir. ağdaşlarına çeşitli eleştiriler yaparak konuşmalarını gerçekçi kanıtlar ile güçlendirmeleri gerektiğiynnde tavsiyeler vermiştir. Aristo'nun yaklaşımına göre retorik; "belirli durumlarda mevcut olan ikna yöntemlerini keşfetme yeteneğiy" olarak tanımlamaktadır ve eserinde iyi bir retorik çalışması için gerekli olan kriterlere yer vermiştir (Stacks, Salwen ve Eichhorn, 2019: 239).

İletişim kurmak için tek bir ideal yöntemden bahsetmek olanaksızdır. Dolayısıyla iletişim becerileri, bu yöntemlerden beslenerek farklı boyutlarda tanımlanmaktadır. Literatürdeki alışmalar incelendiğinde iletişim becerisine sahip olmanın çeşitli yollarından bahsedilmekte ve tanımları da bu doğrultuda farklılık göstermektedir.

Literatürdeki alışmalar incelendiğinde; başarılı insanların kişilik özelliklerinin farklı karakterlere (samimi, dışa-dönük, ciddi, ie-dönük, prosedrc, resmi vb.) sahip oldukları görülmüştür. Buna ek olarak başarılı bireylerin iletişim becerilerinin de kişilik özelliklerine paralel olarak farklı şekillendiğiy tespit edilmiştir. Bu kapsamda; iletişimin muhatabı olan taraflar (Collier, 2009), ortam (Martin ve Anderson, 2009), kültür (Huang, 2000) ile

etnik köken farklılıkları (Collier, 2009), sosyal hayattaki roller, profesyonel kariyerdeki mevki vb. kriterler dikkate alınarak uygun iletişim yollarını seçebilme kabiliyeti iletişim becerileri olarak tanımlanmıştır (Adler ve Rodman, 2006: 18-19).

Horvath (1995) iletişim becerilerinin doğuştan gelen yeteneklerle ilgili olduğunu tespit etmiştir. Biyolojik açıdan bakıldığında insanların genlerinde taşıdığı bazı özellikler, kişiliklerinin oluşmasında etkin rol oynamakta ve iletişim yeteneklerini de o denli etkilemektedir. Bu bağlamda iletişim becerisini tanımlarken gen vasıtasıyla miras kalan; sosyal, biyolojik ve psikolojik etkilerle şekillenen bir olgu olduğundan bahsedilmektedir.

İletişim becerisinin sadece genler vasıtasıyla geçmediği fikrini savunan uzmanlar iletişim becerisinin öğrenilebilir ve öğretilabilir bir kazanım olduğunu savunmaktadırlar. Literatürde aynı fikri destekleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Kline ve Clinton (1998)'nın öğrencileri üzerinde yaptıkları bir çalışmaya göre düzenli bir eğitim sistemi, gelişim çağındaki bireylerin iletişim becerileri ile retorik yeteneklerini geliştirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yaşça büyük çocukların ikna etme yeteneklerinde de artış tespit edilmiştir. İletişim alanında yapılmış diğer bir çalışmaya göre katılımcılara çeşitli sorular yöneltilerek aldatıcı ifadeler ile gerçekci beyanları tespit edebilme becerileri test edilmiştir. Aynı katılımcı gruplara 30 dakikalık kısa bir eğitim verildikten sonra deney tekrarlanmıştır. Kısa süreli dahi olsa eğitim alan insanların, karşılarındaki konuşmacıların iletişim becerilerini anlayıp, aldatıcı ifadeleri daha iyi tespit edebildiği, konuşmacıların self-monitoring tabir edilen duruma göre ifade etme becerilerini ve prova yeteneklerini daha iyi tespit edebildikleri sonucuna varılmıştır (Deturck ve Miller, 1990).

İletişim becerilerini sözlü ve sözsüz olarak ikiye ayıran Norton (1978), iletişim tarzı (communicator style) kuramıyla iletişim becerilerine farklı bir boyut kazandırmıştır. Norton (1978) iletişim becerilerini; iletilmek istenen mesajın gerçek anlamının; alıcı tarafından alınması, filtrelenmesi, yorumlanması ve anlaşılması için kullanılan sözlü veya sözsüz etkileşim/iletişim yöntemleri olarak tanımlamaktadır.

Sözlü iletişim, konuşma eylemiyle yani dil kullanılarak gerçekleştirilen iletişim türüdür. Dil vasıtasıyla anlatılmak istenen düşünce, kelimelerle simgeleştirilerek alıcıya gönderilmektedir. Kullanılan kelimeler sözlü iletişimin temel yapıtaşı olduğu için sözlü iletişim becerisine sahip olmanın anahtarı da iyi bir kelime haznesine olmak, bu kelimeleri uygun zamanda ve uygun anlamda kullanabilmekten geçmektedir (Zıllıoğlu, 2007: 113). İletişimde kullanılan kelimeler kadar seslerin de önemi vardır. Norton (1978); sözlü iletişimde kullanılan kelimelerin çeşitli ses tonlarıyla telaffuz edilmesinin, alıcıda çok değişik anlamlar çağrıştırdığını tespit etmiştir. Bu tespite göre sözlü iletişim becerisinin alt boyutu olan Paraverbal (Parallel Verbal) (seslerden oluşan, ses tonu, telaffuz) kuramını oluşturmuştur. Bu kurama göre konuşmacı uygun ses tonu ve vurgulamayla vermek istediği mesajı kelimelerden bağımsız hale getirebilmekte veya kelimenin anlamını çok daha yoğun bir formda ifade edebilmektedir.

Sözlü iletişim diğer iletişim türleri içerisinde en fazla kullanılan iletişim yöntemi olagelmıştır. İnsanlar günlük yaşamlarının yarısını dinleyerek ve konuşarak geçirmektedir. Sohbetlerde, iş görüşmelerinde, toplantılarda, konferanslarda sözlü iletişimi kullanmakta; bu bağlamda en önemli iletişim becerisi sayılmaktadır (Mısırlı, 2008: 36).

Sözsüz iletişim; konuşma gerektirmeden, sözcük kullanmadan gerçekleştirilen; göz kontağı, jestler, mimikler ve bedensel davranışlar vasıtasıyla gerçekleştirilen iletişim çeşiti olarak tanımlanmaktadır (Mısırlı, 2008:77). İletişim sürecinde kurulan mesajların, davranışsal ifadelerden yoksun olmasının çok nadir karşılaşılan bir durum olduğu belirtilmektedir. İnsanlar konuşmalarını; içsel yaklaşımları ve duygularını yansıtan çeşitli yüz ifadeleri ve beden hareketleriyle, bilinçli veya bilinçsiz şekilde renklendirmekte ve anlamlandırmaktadır. Kurulan iletişimde söylenen sözden ziyade konuşmacının söyleyiş tarzı ve konuşmacının davranışları, dinleyici tarafından analiz edilmektedir. Bu bağlamda sözsüz iletişim ifadeleri iletişimin yönünü daha etkin belirlemektedir (Wharton, 2009: 1).

Biyolojik olarak insan aklının öğrendiği ilk iletişim türü sözsüz iletişim olmuştur. Bebeğiyle iletişim kurmaya çalışan bir ebeveyn yazı veya söz kullanmadan, çeşitli sesler çıkararak ve yüz-beden ifadeleri kullanarak

iletişim kurmaya çalışmaktadır. Toplumların kültürel normlarının temeli de her bir bireyin yetiştirilme tarzıyla oluşmakta; dolayısıyla her bir birey konuşarak iletişim kurabilecek erişkinliğe gelene kadar sözsüz iletişim beceriyle yetiştirilmektedir. Sözsüz iletişim imkanlarıyla yetiştirilen her bir birey, ait olduğu topluluğun özelliklerini yine sözsüz iletişim yöntemleriyle yansıtılmaktadır. rnek vermek gerekirse insanlar; sa ve sakal kesimiyle, giyim tarzları ile ait oldukları topluluk, sahip oldukları politik görüş, statü, mevki veya düşünce yapısı hakkında çeşitli bilgiler vermektedirler. Bu bağlamda sözsüz iletişim becerilerinin, toplum ve kültürlerin oluşmasında elzem öneme sahip olduğu kabul edilmektedir (Miller, 1973: 231-235).

Sözsüz iletişim, profesyonel ve özel hayatımızda başarının sırrı olan kişiler arası iletişimi geliştirmede etkin rol oynamaktadır. İyi iletişim becerisinden söz etmek ancak sözsüz ifadelerin desteğiyle oluşturulmuş başarılı iletişim sürecinden geçmektedir. Amerikan Sosyoloji Derneği'nin başkanlığını yapmış olan Sosyolog Erving Goffman, "sallanan bir dil... ancak jest ve mimiklerle oluşturulmuş karmaşık insan eyleminin bir parçası/kanıtı olabilir" sözüyle sözsüz iletişimin, iletişim kavramı içerisindeki rolüne ışık tutmaktadır (Goffman, 1964).

Tüm bu çalışmalar ışığında iyi bir iletişim becerisine sahip olmanın zengin kelime bilgisi; kelimeleri, sesleri ve vücut dilini etkin kullanabilme yeteneği ile mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

### **1.7. Sivil Havacılık Alanında İletişim Becerilerinin nemi**

Boeing firmasının yaptığı bir araştırmada havacılık kazalarında insan hatalarının payı 1903 yılında %20 iken; 2007 yılında bu oranın %80'lerde olduğu belirtilmektedir. Ancak burada insan hataları oranlarının yükselmesi söz konusu olmayıp, uçakların tasarım ve emniyet sistemlerinin geliştirilerek teknik sebepler kaynaklı kazaların sayılarının düşmesi söz konusudur (The Boeing Company, 2007: 16). Helmreich ve Foushee (1993)'nin yaptığı çalışmaya göre insan hatası kaynaklı havacılık kazalarının oranı %70 olarak tespit edilmiştir (Akt. Krivonos, 2007: 3). Havacılık kazalarında insan kaynaklı sebeplerin oranları yıllar boyunca çok fazla değişmemiş; bu durum araştırmacıları insan faktörüne odaklanmaya gdlemiştir.

İnsan hatalarını sınıflandıran havacılık uzmanları birçok farklı kategorilerde çalışmalar yapmıştır. Ancak tüm bu kategorilerin ortak noktası olarak ekiplerin birbiri ile etkili iletişim kuramaması sonucu çeşitli hataların yapıldığı ve kaza/kırım olaylarının kaçınılmaz olduğu tespit edilmiştir. Sexton ve Helmreich (2000) uçuş emniyetinin sağlanmasının pilotluk yeteneğinden ziyade; ekiplerin birbirleri ile bilgi paylaşması, uçuş öncesi briefing yapması, komutları ve sorunları net bir şekilde ifade etmeleri ile mümkün olabileceğini belirtmektedir (Akt. Krivonos, 2007: 3). Diğer bir çalışmaya göre NASA Havacılık Emniyeti Raporlama Sistemine yapılan 28.000 başvurunun %70 oranında iletişim kaynaklı olduğu, yaşanan hava kazalarının temel sebepleri içerisinde ikili iletişim eksikliğinin payının %70 ila %80 arasında olduğu tespit edilmiştir (Sexton ve Helmreich, 2000).

Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA)'nın 2020 tarihli bülteninde 2015-2019 yılları arasında yaşanmış olan havacılık kazaları incelenmiş; bu kazaların sebepleri çeşitli kategorilere ayrılmıştır. Tablolarla belirtilen bu verilerden faydalanarak insan kaynaklı hatalar kategorize edilmiş, etki oranları belirlenmiş ve iletişim kaynaklı insan hatalarının etki oranlarının azımsanmayacak derecede güçlü olduğu vurgulanmıştır (EASA, 2020: 61-62).

İletişim kaynaklı havacılık faciası söz konusu olduğunda akıllara 27 Mart 1977'de yaşanan Tenerife Kazası gelmektedir. Ayrıca bu kaza dünyanın en ölümlü uçak kazası olarak kayıtlara geçmiştir. Tenerife adasında konuşlanmış olan Los Rodeos Havalimanı'nın pistinde KLM Havayolları ile PAN-AM Havayollarına ait iki Boeing 747'nin çarpışması sonucu gerçekleşen kazada toplam 583 kişi yaşamını yitirmiştir. Kaza sebebi olarak kötü hava koşulları ve pilot-kule iletişim eksikliği gösterilmiştir. KLM pilotlarının kuleden kalkış izni almadan pistte hızlanmaya başlaması, pistin diğer ucunda bulunan PAN-AM pilotları ile kule konuşmalarının KLM mürettebatı tarafından telsiz frekanslarında yaşanan parazitlenme sebebiyle duyulamaması, yoğun sis sebebiyle de görsel kontrolün sağlanamamış olması bu kazada kilit faktörler olarak belirtilmiştir (Netherlands Aviation Safety Board, 1977: 1-48).

Havacılık otoriteleri yaşanan kazalardan çıkardıkları sonuçlara dayanarak iletişim yönünün sadece pilotlar arası veya pilot-kule arasında

olmadığına kanaat getirmişlerdir. Emniyetli bir uçuştan bahsetmenin ancak uçuş operasyona yakından ve uzaktan etkisi olan tüm insanların doğru iletişim yöntemlerini kullanmasıyla mümkün olduğunu vurgulamaktadırlar.

10 Mart 1989 tarihinde Dryden Ontario’da gerçekleşen uçak kazası, kokpit-kabin iletişiminde yaşanan bir eksikliğin uçuş emniyetini ne kadar etkileyebileceği konusunda acı bir örnek olarak gösterilmektedir. Fokker F-28 tipi uçakla gerçekleştirilen uçuş, kalkışta yeterli irtifaya ulaşamamış ve kalkıştan 49 saniye sonra kırığa uğramıştır. Kazaya kanatlarda biriken kar ve buzun sebep olduğu tespit edilmiştir. Kazada 24 kişi hayatını kaybetmiştir (Moshansky, 1989). Kabin ekibi kanatlardaki buzu kalkıştan önce farketmiştir, dahası bir yolcu ile uçakta yolcu olarak bulunan bir pilot da biriken kar ve buzu görüp kabin ekibine söylemiştir. Ancak kabin ekibi bu hayati bilgiyi uçuş ekibiyle paylaşmamıştır. Kabin ekibine neden bu bilgiyi paylaşmadığı sorulduğunda ise daha önce benzer bir durum yaşadığı ancak pilotlar tarafından tepki ile karşılandığı için bu bilgiyi paylaşmadığını belirtmiştir. Ayrıca şirket eğitim prosedürleri incelemelerinde kabin ekiplerinin uçuş emniyetiyle ilgili pilotların kararlarını sorgulamamaları yönünde uygulamalar olduğu tespit edilmiştir (Helmreich ve Foushee, 2010:17). Ulusal Ulaşım Emniyeti Bürosu (NTSB) kabin ekipleriyle yaptığı görüşmeler sonucu kabin ekiplerinin teknik konularda kendilerine güvenilmediğini düşündüğü, uçuş ekiplerinin kendilerini bilgisiz ve statü olarak aşağıda görmesi sonucu uçuş operasyonlarında hayati önem taşıyan acil durumlarla ilgili iletişim eksikliği olduğunu tespit etmiştir (Murphy A. , 2001). Her ne kadar kaza kırım raporunda kabin ekiplerine sorumluluk yüklenmemiş olsada kazadan sağ kurtulanlar tarafından kabin ekipleri manevi olarak kazanın en büyük sorumluları şeklinde basına lanse edilmişlerdir (The Canadian Press, 2009).

Kabin-kokpit iletişiminin önemini hatırlatan bir diğer kaza ise Kegworth Havacılık Faciası olarak adlandırılan British Midland Uçuş 92 kazasıdır. Kaza 8 Haziran 1989’da İngiltere Kegworth’da konuşlanmış East Midland Havalimanı’na acil iniş sırasında gerçekleşmiş, uçak piste varamadan M1 otobanının kenarında kırığa uğramıştır. Kazada 47 kişi hayatını kaybetmiş, 74 kişi yaralanmıştır. Sol motorda çıkan arıza ve yangın sebebiyle kokpitte

duman durumu yaşanmış, uçuş ekibi kokpite sızan dumana bağlı olarak arızanın sağ motorda olduğu kanatine varmış ve yanlış motoru kapatması sonucu uçak irtifa kaybederek piste yaklaşık 500 metre kala ağaçlık alana çakılmıştır. Bazı yolcular ve kabin ekibi kazadan önce kabinde uçağın sol motorundan çıkan alevleri ve dumanı görmüşlerdir. Dolayısıyla sorunlu motorun sağ taraftaki motor değil uçağın sol tarafındaki motor olduğu yolcular ve kabin ekibi tarafından farkedilmiştir. Ancak bu bilgi kabin ekibi tarafından uçuş ekibine iletilmemiştir. Kaza sonunda kabin ekibine bu hayati bilgiyi uçuş ekibine iletmeme sebebi sorulduğunda ise pilotların ne yaptıklarından emin oldukları ve sol motorda sorun olduğunun uçuş ekibi tarafından bilgi dahilinde olduğunu düşündüklerini söylemişlerdir (Cooper, 1989).

İletişim eksikliğinin rol oynadığı bir başka olay ise Qantas Flight 1 kazası sonrası tahliye prosedürlerinin aksaması olarak gösterilmektedir. 23 Eylül 1999 tarihinde Qantas Havayolları'na ait bir Boeing 747-438 uçağı Bangkok Uluslararası Havalimanı'na inişi sırasında başlayan yoğun yağmur nedeniyle pistten çıkmıştır. Uçak toprak zeminde kırma uğrayarak uçak içi iletişim sistemi (Interphone-Inter Communication System) kopmuş ve kokpit ile kabin arasında iletişim kurulamamıştır. Kabin ekibi uçak durduktan sonra kokpitten yolcu tahliyesi komutunu beklemiştir. Kokpit ekibi ise kabin ekibine ulaşmaya çalışmış ancak interphone sistemi arızası sebebiyle iletişim kurulamamıştır. Acil inişi takiben 20 dakika sonra tahliye prosedürü başlatılabilmektedir. Kazada can kaybı yaşanmamış, tahliyeye bağlı hafif yaralanmalar görülmüştür (Australian Transport Safety Bureau, 1999). Havacılık otoritelerinin, acil inişi müteakip gerçekleşecek bir yolcu tahliyesi süresini maksimum 90 saniye olarak belirlemesi ve uçak üreticilerinin de bu gereksinimi karşılayacak standartlarda üretim yapma zorunluluğu düşünüldüğü zaman yaşanan gecikmenin ne kadar hayati önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Kaza kırım uzmanları da böyle bir kazanın tekrar yaşanması durumunda çok daha ağır kayıplarla karşılaşmanın kaçınılmaz olduğunu düşünmektedir.

Yukarıda bahsedilen kazalarda iletişim eksikliği, kazaların temel sebebi olarak belirtilmemiştir. Ancak kazaya sebep olan olaylar zincirinin en etkili



bağlayıcı olarak görölmektedir. Dolayısıyla yaşanan can kayıpları ve yaralanma vakaları göz önünde bulundurulursa; havacılık sektöründe yaşanabilecek iletişim eksikliği sorununun bedellerinin sadece maddi kayıplar olmadığı, toplu ölümlerle karşılaşmanın kaçınılmaz olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple havacılık sektöründe iletişim becerilerinin önemi diğer sektörlerle nazaran daha hayati ve elzem bir rol oynamaktadır.





## İKİNCİ BÖLÜM

### SİVİL HAVACILIK ALANINDA TAKIM ÇALIŞMASI

#### 2.1. Takım, Takım Çalışması Kavramı ve Benzer Kavramlar

Takım kavramını daha iyi anlayabilmek için önce grup kavramı incelenmelidir. Grup kavramı ile ilgili akademik çalışmalar, literatürde grup çalışmalarıyla tanınmış psikolog Kurt Lewis'in öncülüğünde başlamıştır. Lewis, literatürde Lewinian Theory olarak da bilinen (Steiner, 1974: 94-95); fizik alanındaki formüller ve teorilerden faydalanarak oluşturduğu alan teorisi (field teory) ile grup oluşumunun çeşitli etkilerini psikolojik ve sosyolojik bakış açılarıyla ele almış; öğrencileri üzerinde grup çalışması deneyleri yaparak problem çözmede grup etkinliğini ortaya koymuştur. Bu çalışmaların sonucunu gören politikacı, iş adamı, eğitimci gibi birçok profesyonel tarafından çeşitli sorunlara çözüm üretmek amacıyla Lewin'den yardım talep edilmiştir (Moreland, 1996: 7-10).

Yapılan literatür taraması sonucu grup kavramının 1950 ile 1960 yılları arasında akademisyenler tarafından rağbet gördüğü göze çarpmaktadır. Bu on yıllık popülerliğe sosyal psikoloji çalışmaları kapsamında, ikinci dünya savaşı sonucu oluşan sosyal sorunların sebep olduğu savunulmuştur (Lewin, 1947; Steiner, 1974: 95). Grup kavramının 1960'lı yıllar ile 1970'lerin başları arasında popülerliğini kaybettiği ve araştırmacıların grup olgusundan bireylerin şahsi etkinliklerine odaklamaya başladıkları tespit edilmiştir (Mcgrath, Arrow ve Berdahl, 2000: 96). 1970'li yılların başlarından itibaren araştırmacılar tekrar grup olgusuna yönelmiş, yapılan birçok çalışma ile grup kavramına farklı boyutlar kazandırılarak grup kavramı zenginleştirilmiştir.

Shaw (1976) grup kavramını, birbirinden etkilenen ve birbirini etkileyen iki ya da daha fazla kişinin oluşturduğu topluluk olarak tanımlamaktadır (Akt. Webber, 2004: 262). Mcgrath (1984), literatürde grup tanımına dair çok fazla belirsizlik olduğunu vurgulayarak grup sistematiği ile ilgili problem modeli oluşturmuş ve grup kavramını farklı yönleriyle ele almıştır. Herhangi bir sosyal topluluk ile grup arasındaki temel farkların; üyeler arasındaki yapılandırılmış ilişkiler, bu ilişkilerin temeli, gücü ve gelişmişliği olduğunu

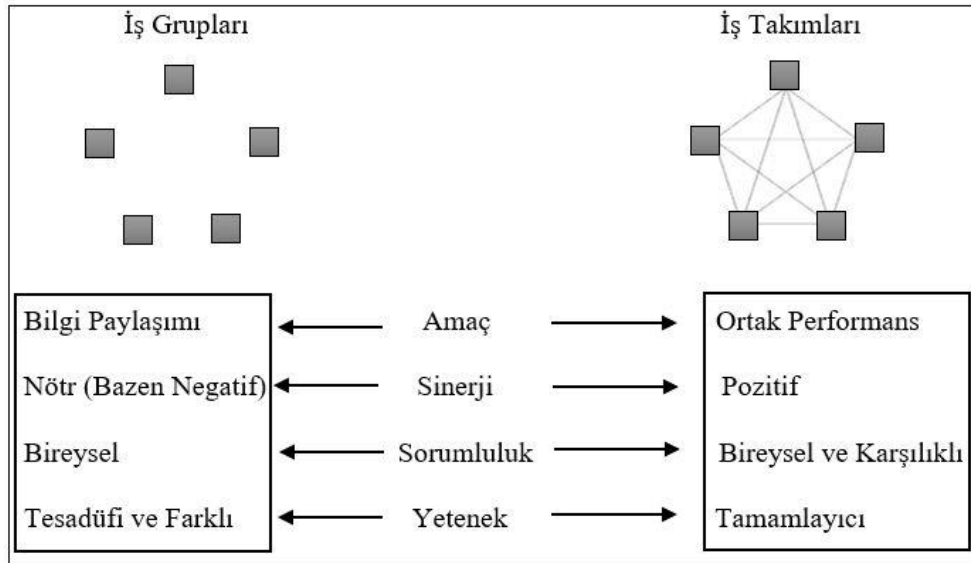
tespit etmiştir. Bununla birlikte grupları boyutlarına ve ölçeklerine göre sınıflandırarak, profesyonel iş hayatında karşılaştığımız grupları küçük gruplar olarak tanımlamıştır. İş dünyasındaki küçük grupları özellikleri bakımından; iki ya da daha fazla üyeye sahip, üyeleri arasında sıradan ilişki bulunan ve karşılıklı dayanışma içerisinde olan gruplara dâhil etmiştir. Ayrıca gruplara zaman çerçevesinden de bakılması gerektiğini söyleyen McGrath; grupların belirli zaman diliminde ortaya çıktığını, ortak geçmişi, bugünü ve geleceği olduğunu belirtmiştir (McGrath, 1984: 1-31).

Grup kavramına getirilen tanımlardan hareketle takım olgusuna değinen uzmanların bir kısmı grup ile takım kavramlarını bağdaştırmış ve anlamdaş olduklarını ileri sürmüştür, bazı uzmanlar ise grup ile takımın farklarından bahsetmişlerdir.

Straub (1998) takım kavramını; hedefleri ortak olan, birbirini tamamlayan ve sorumlu oldukları görevlere yaklaşımları benzer olan küçük gruplar olarak açıklamıştır (Akt. Yılmaz, 2011: 115). Bir başka çalışmada takım; karmaşık ve dinamik sorunlarla başa çıkmak için sahip oldukları yetenekleri ve tecrübeleri ortak amaç uğruna birleştiren, birbiri ile etkileşimde olan iki veya daha fazla üyesi bulunan, bağlı oldukları organizasyon tarafından icra edilecek göreve göre sınıflandırılmış küçük gruplar olarak tanımlanmıştır (Salas ve öte., 2008: 905-906). Webber ve Klimoski (2004); takım kavramının 1970’li ve 1980’li yıllar boyunca sosyal toplulukların ve küçük grupların, süreçleri ve performansları bağlamında gelişerek takım kavramının bugünkü anlamına ulaştığından bahsetmektedir. 1990’lı yıllarda araştırmacıların ve uygulamacıların grup kavramından ayrılarak iş takımları kavramı üzerine yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. 1990’lı yıllar boyunca ortaya çıkan çok sayıda eserde; profesyonel iş takımlarının kişiler arası iletişime, karar verme süreçlerine ve iş performansına olan etkileri incelenmiştir. Takım kavramını grup kavramından ayıran kriterlerin; üyelerinin birbirine olan bağlılıkları, ortak değerleri ve hedefleri olduğu sonucuna varılmıştır (Webber ve Klimoski, 2004). Her takımın bir grup oluşturduğu ancak her grubun takım olarak değerlendirilemeyeceği anlaşılmıştır; herhangi bir grubun takım olarak kabul görülmesi için tüm üyelerinin ortak amaca motive olması, her üyenin fonksiyonu ve rolü farklı

olmasına rağmen üyelerin uyumlu çalışması gerektiği belirtilmiştir (Tannenbaum, Beard ve Salas, 1992: 118).

Yapılan diğer bir çalışmada iş takımları ile iş grupları kavramları detaylı tartışılarak modern yönetim anlayışına göre iş gruplarının iş takımlarına dönüşümlerinden bahsedilmektedir (Sundstrom, Meuse ve Futrell, 1990). Bu çalışmada iş grupları, bir görevi icra etmek amacıyla kişilerin bir yönetici kontrolünde bir araya getirilmesi, üyelerin yönetici aracılığıyla etkileşimde olmaları şeklinde açıklanmış ve eski tarz yönetim anlayışının ürünü olduğu belirtilmiştir. İş takımları ise; her biri bağımsız çalışan, kendi yetenekleri ile bir bütün oluşturan, sayıca sınırlı (10 ila 30 arasında) üyeden oluşan, ürün çıktısı için tüm sorumluluğu takım olarak üstlenen ve yeni fikirler üreten birer organ olarak tanımlanmıştır (Robbins ve Judge, 2014: 149). Modern işletmelerin hayati organlarına benzetilen takımların kendi kararlarını almaları, üyelerinin arasında iletişimin doğrudan olması ve kararların sonucunu üstlenmeleri bağlamında iş gruplarından ayrıldığı vurgulanmıştır. Dolayısıyla geleneksel yönetim anlayışına göre iş gruplarını işletme yönetiminin bir araya getirdiği, modern yönetim anlayışında ise iş takımlarının işletmeleri oluşturduğu savunulmaktadır (Sundstrom, Meuse ve Futrell, 1990). İş grupları ile iş takımları arasındaki farklar aşağıdaki Şekil 1 yardımıyla açıklanmıştır.



**Şekil 1: İş Grupları ile İş Takımları Arasındaki Farklar**

**Kaynak:** (Robbins ve Judge, 2014: 149)

Takım ve grup kavramlarının işletme yönetimi tarihindeki gelişimlerinin son aşaması olarak ekip kavramı ortaya çıkmıştır. Ekip kavramı daha önceleri sadece bir kara, deniz veya hava aracını işletmekle görevli kişiler için kullanılmış ve türkçedeki mürettebat kelimesinin eş anlamlısı olarak literatüre geçmiştir (Etimoloji Türkçe, 2012; Cambridge Dictionary, 2020). İşletme bilimciler organizasyonlarının sürekliliği için hayati öneme sahip olan işgücünün uyumlu çalışmasına vurgu yapmak için ekip kavramını kullanmışlardır. Herhangi bir kuruluşun başarısının, operasyon zincirinin en zayıf halkası olan ekip üyesinin başarısı kadar güçlü olabileceğini gören işletme bilimciler; işgücü bağlamında kritik çalışma alanları olan sağlık, denizcilik, havacılık vb. alanlardaki ekip ruhu modelini benimsemişlerdir.

Weber ve Klimoski (2004) yaptıkları literatür taramasından faydalanarak ekip kavramını; organizasyon içerisinde verilen görevin niteliğine göre özel sınıflandırmalara tabi olan, üyelerinin farklı alanlarda şahsi olarak uzmanlaştığı ancak diğer ekip üyeleri ile azami uyumlulukla çalışan ve esnek çalışma koşullarına dayanabilen küçük iş takımları olarak açıklamıştır (Webber ve Klimoski, 2004: 264-265). Cannon-Bowers (1995) ve çalışma arkadaşları iş takımlarını yeterliliklerine göre içerik tabanlı, takım birliği tabanlı, görev tabanlı ve taşınabilir tabanlı olmak üzere dört kategoride sınıflandırmışlar ve ekip tanımına en uygun sınıflandırmanın görev tabanlı kategori olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda ekip kavramını; yangınla mücadele ekipleri, askeri ve sivil uçak mürettebatı, cerrahi operasyon ekipleri başta olmak üzere tüm sağlık ekipleri vb. kritik öneme sahip meslek alanlarını emsal göstererek açıklamaktadır (Akt. Webber ve Klimoski, 2004: 264-265).

Yapılan literatür taramasında grup, takım ve ekip kavramlarının birbirlerinden farkları olduğunu savunan araştırmacıların fikirlerine yukarıda değinilmiştir. Grup, takım ve ekip olgusunun benzer olduğunu savunan uzmanlar ise bu kavramları çalışmalarına uygun olacak şekilde eş anlamlı olarak kullanmışlardır.

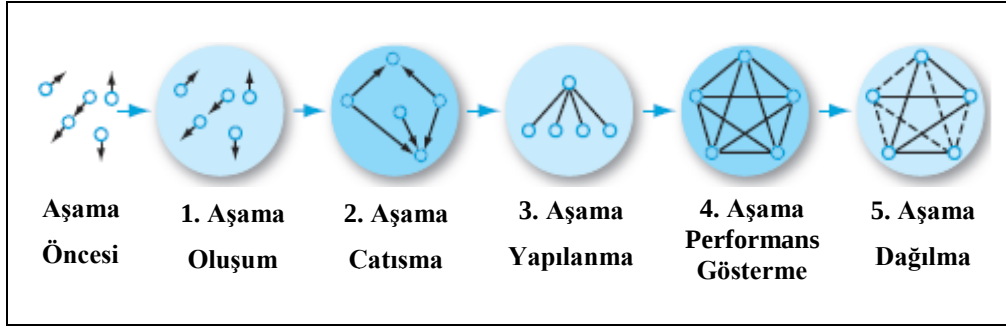
Literatürdeki tanımlardan yola çıkarak takım, örgüt amaçlarına uygun özelliklere sahip bireylerin bir araya getirilmesi ile oluşturulan bir potansiyel; takım çalışması ise bu potansiyelleri işleyerek örgüt hedefi doğrultusunda yaratılan bir sinerji olarak ifade edilmektedir.

## 2.2. Takımların Gelişim Süreci

Akademik camiada takımların gelişim süreci ile ilgili kullanılan en yaygın teori olarak psikolog Bruce Wayne Tuckman'ın 1965 yılında yayınladığı dört aşamalı takım gelişim modeli gösterilmektedir (Miller, 2003: 122). Takımların oluşum süreçleriyle ilgili Tuckman'ın modeline ithafen birçok çalışma yapılmış ve yeni modeller geliştirilmiştir. Mann'ın (1967) beş aşamalı modeli (Akt. Swanson, 1969), Heckel, Holmes ve Salzberg'in (1967) iki aşamalı grup oluşum modeli, Dunphy' nin (1968) altı aşamalı modeli, Yalom'un (1970) dört aşamalı modeli, Braaten' in (1975) on dört aşamalı grup gelişim modeli (akt. Tuckman ve Jensen, 1977: 425) gibi çalışmalar takım oluşumu hakkında yapılan bazı çalışmalar olagelmiş ve Tuckman'ın modelini tekrar geliştirerek beş aşamalı modelin yaratılmasına zemin hazırlamıştır (Tuckman, 1984: 14).

Tuckman (1965)'nın ortaya çıkardığı eserde küçük grupların gelişim süreci ele alınmış, grupların zamanla değişimlerinin nasıl olduğu ve sebepleri üzerine detaylı literatür taraması yapılarak model oluşturulmuştur (Miller, 2003: 122-123; Bonebright, 2010: 111; Wilson, 2017: 2). Bu modelde takım gelişim süreçleri önce Oluşum (Forming), Çatışma (Storming), Yapılanma (Norming) ve Performans Yaratma (Performing) olarak dört aşamada açıklanmış (Tuckman, 1965: 396); daha sonra 1977 yılında beşinci aşama olan Dağılma (Adjourning) literatüre kazandırılarak model güncel halini almıştır (Tuckman ve Jensen, 1977: 426; Rickards ve Moger, 2000: 276).

Aşağıdaki Şekil 2 yardımıyla Tuckman'ın beş aşamalı modeli kategorize edilerek takım gelişim süreci görselleştirilmiştir. Yapılan çalışmada Tuckman' ın takım gelişim modeli esas alınmış, aşamalar şekil yardımıyla açıklanmıştır.



**Şekil 2: Tuckman'ın Beş Aşamalı Takım Gelişim Modeli**

**Kaynak:** (Robbins ve Judge, 2014: 133)

Modelin ilk aşaması olan Oluşum (Forming) bir nevi oryantasyon süreci olarak ifade edilmektedir. Görev bilinci, takımın amaçları, kuralları, bireyler arası davranışlar ve takım ruhu gibi temel prensipler üyeler tarafından benimsenmeye başlanmıştır. Bu aşamada takım üyelerinin lidere ve birbirlerine karşı ilişkileri kurulmaya başlamakta, üyeler birbirlerinin özelliklerini/yetenliklerini keşfetmekte ve test etmekte, üyeler birbirlerine karşı olumlu ve kibar davranışlar sergilemektedirler (Bonebright, 2010: 4-5).

İkinci aşamada (çatışma/storming) takım üyeleri birbirlerine, lidere ve takımın doğasına aşına olmaya başlamakta, takım oluşum aşamasında hissettikleri heyecan duyguları yerini takım sorumluluklarının baskılarına bırakmaya başlamaktadır. Üyeler arasında etkileşimde/iletişimde düzensizlikler/kesintiler ve tartışmalar baş göstermektedir. Takım üyeleri birbirlerini daha iyi tanımakta, uyumsuz olacakları/çatışan davranışları keşfetmekte, ilerlemeyi zorlaştıran ve tartışmaları besleyen bazı karakteristik sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sebepler ışığında ikinci aşama; görev sorumluluklarına ve taleplerine duygusal karşılıklar/tepkiler verilen dönem olarak da tanımlanmaktadır. Takım üyesinden beklenen görev bilinci ile üyenin şahsi davranışları uyuşmadığı durumlarda üyelerin tepkileri duygusal bir direniş olarak görülmektedir. Çatışma aşaması, öz değişimin ve takım ruhuna uyum sürecinin en yoğun yaşandığı süreç olarak bilinmektedir (Tuckman, 2001: 69-70).

Üçüncü aşama (yapılanma/norming); takım içi tartışmaların, gerginliğin ve anlaşmazlıkların azaldığı, rollerin açıklığa kavuşarak üyeler arasındaki bilgi akışının normale döndüğü süreç olarak açıklanmaktadır. Üyeler birbirlerini daha iyi tanımış, çatışma yaşanabilecek konular iyi belenmiştir.



Bireyler zor kazanılmış olan ikili ilişkileri kaybetmemeye özen göstermekte, herhangi bir konuyla ilgili ortak fikir üretmeye gayret etmektedir. Yapılanma aşamasına kadar bir liderin kontrolünde/yönetiminde olması tavsiye edilen takım, bu süreçte lidere ihtiyaç duymamakta; her üyenin kendine düşen liderlik işlevini yerine getireceğine inanılmaktadır. Çatışma aşamasında tecrübe kazanan takım bireyleri yeni bilgileri tartışırken birbirlerine daha ılımlı yaklaşmakta, bilgi akışını aksatmamaya azami özen göstermekte ve bireysellikten sıyrılarak takım amaçlarına giden yoldan sapmamayı kişisel ilkeleri kabul etmektedirler (Guffey ve Loewy, 2018: 46 ).

Dördüncü aşama olan performans yaratma (performing); takım üyelerinin rollerini ve sorumluluklarını benimsedikleri; birlikte uyumlu çalışmaya alıştıkları ve görevi icra etme bağlamında tek vücut olarak ilerlemeye başladıkları süreç olarak açıklanmaktadır (Tuckman, 1965: 387). Bu aşamada takımın, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek ve sorunlarını çözmek için etkili bir oluşum/güç formuna geldiği varsayılmaktadır (Bonebright, 2010: 114). Tuckman'ın orijinal modeli bu aşama ile son bulmaktadır. Ancak Tuckman ve Jensen (1977) tarafından yapılan literatür taraması sonucunda; performans yaratma aşamasının takım üyeleri arasında bitmek üzere olan bir görevin veya projenin göstergesi olarak görüldüğü, bu aşamanın üyeler tarafından takımın ölümü şeklinde nitelendirildiği ve işletmenin takımdan performans beklentilerinin hat safhada olduğu bu verimli aşamada motivasyon düşüklüğüne sebep olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında Tuckman ve Jensen' e göre Mills' in geliştirdiği Yaşam Çemberi (Life Circle) modelinden esinlenerek beşinci aşama dağılma (adjourning) takım gelişim modeline dahil edilmiştir(Tuckman ve Jensen, 1977).

Beşinci aşama olan dağılma (adjourning) sürecinde artık takımın görevi veya projesi bitmekte, takım üyeleri de farklı yönlelere dağılmaktadır. Bu aşamada takımın başarılı olduğu konularda tebrik edilmesi, ödüllendirmeler ve kutlamalar planlanmaktadır. Eğer takım projede başarısız olduysa sebepleri tespit edilmekte ve gelecek projelerde tecrübe olması için dersler çıkarılmaktadır. Bu süreçte takım liderleri, üyelerin morallerini yüksek tutmak için azami çaba harcamaktadır (Verma, 1997: 72-74).

Bruce Tuckman (2001), takım gelişim aşamalarına daha bütünsel bakabilmek için tüm aşamaları kısaca tanımlamış ve çeşitli terimlerle her aşamayı imgeleştirmiştir. Bu terimsel bilgiler aşağıdaki Tablo 2 yardımıyla özetlenmiş ve kısaca açıklanmıştır.

**Tablo 2: Tuckman'ın Beş Aşamalı Modeli**

|                                                                                          | <b>Grup Yapısı</b><br>Kişiler arası ilişki kalıbı;<br>üyelerin birlikte hareket<br>etmeleri ve ilişkileri                                    | <b>Görev Aktivitesi</b><br>Üzerinde durulan<br>görevle ilgili etkileşimin<br>içeriği                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Oluşum (Forming)</b><br>Oryantasyon, test ve<br>bağımlılık                            | Test ve bağımlılık                                                                                                                           | Göreve yönlendirme                                                                                                                                               |
| <b>Çatışma (Storming)</b><br>Grup etkisine direnç<br>gösterme ve görev<br>gereksinimleri | Grup içi çatışma                                                                                                                             | Görev taleplerine<br>duygusal tepkiler                                                                                                                           |
| <b>Yapılanma (Norming)</b><br>Diğer grup üyelerine<br>karşı açık olma                    | Grup içi bağlılıkta ve<br>ilişkilerde gelişme; yeni<br>standartlarda gelişme ve<br>yeni rollere adapte olma                                  | Fikir alış verişinin açık<br>şekilde yapılması; kişisel<br>görüşlerin samimi olarak<br>belirtilmesi                                                              |
| <b>Performans Gösterme<br/>(Performing)</b><br>Yapıcı eylemler                           | Roller işlevsel ve esnek<br>hale gelmiştir. Yapısal<br>sorunlarla başa çıkılmış,<br>grup yapısı görev<br>performansını destekler<br>olmuştur | Kişiler arası ilişki yapısı<br>görev aktivitesi için araç<br>olmuştur. Takım enerjisi<br>göreve kanalize edilmiş,<br>çözüm yolları ortaya<br>çıkmaya başlamıştır |
| <b>Dağılma (Adjourning)</b><br>Çözülme, dağılma                                          | Takımın dağılmasına ve<br>görevin sonlanmasına<br>dair kaygılar vardır.<br>Lidere ve takım<br>üyelerine karşı üzüntü<br>hissedilmektedir     | Görevle ilgili öz<br>değerlendirme<br>yapılmaktadır                                                                                                              |

Kaynak: (Tuckman, 2001: 66)

### 2.3. Takımların Yapısal Dinamikleri

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde takımların yapısal dinamikleri ile benzer olarak takım özellikleri, takım yapısı, takım karakteristikleri, takım

fonksiyonları vb. başlıklar altında ortak içeriklerden bahsedildiği tespit edilmiştir (Thomas, 2004: 21; Greenberg, 2011: 287; Robbins ve Judge, 2014: 135). Yapılan bu çalışmada takımların yapısal dinamikleri; roller, normlar, statü, boyutlar ve bağlılık olarak alt başlıklar halinde açıklanmaktadır.

### **2.3.1. Roller**

Bir insanın sosyal bir topluluk içerisindeki karakterini tanımlayan davranış kalıpları rol olarak açıklanmaktadır. Psikoloji uzmanlarına göre rol, kişinin kendi dünyasında yarattığı ve diğer kişilerle kurduğu ilişkileri yöneten bir algı mekanizması olarak tanımlanmaktadır (Biddle, 1979: 1-5). Bir şirket yöneticisinin emir vermesi, bir öğretmenin eğitim vermesi veya sınav yapması bu kişilerin rolleri gereği gösterdiği davranışlardır. Sahip olduğu pozisyonun sorumluluğu olarak her bireyden beklenen birtakım davranış kalıpları vardır ve bu durum literatürde beklenen rol olarak bilinmektedir. Takımlarda her üyenin en az bir rolü bulunduğu, bazı üyelerin birden fazla ve farklı rollere sahip olduğu belirtilmektedir (Greenberg, 2011: 287).

Rollerin kişilerin davranışları üzerindeki etkisini gözler önüne seren en çarpıcı çalışmalardan birisi Philip Zimbardo'nun Stanford Hapishanesi Deneyi olmuştur. 1971 yılında Stanford Üniversitesi'nde gerçekleştirilen deneyde gardiyan ve mahkum rolünü oynamak üzere toplam 24 lisans öğrencisi seçilmiştir. Stanford Üniversitesi Psikoloji Bölümü binasının bodrum katındaki sahte hapishaneye yerleştirilen öğrencilerin iki hafta boyunca kendilerine verilen rolleri oynamaları istenmiştir. Rollerine çok kısa sürede adapte olan öğrenciler belirlenen sınırların dışına çıkmış, mahkum rolünü oynayan öğrencilerde psikolojik travmalar baş göstermiş ve deney altı gün sonra sonlandırılmıştır. Gardiyan rolü oynayan bazı öğrenciler deneyin erken sonlandırılmasına üzüldüğünü belirtmiş, bazıları ise sadistik eğilim gösterdikleri gerekçesiyle yargılanmıştır (Zimbardo ve öte., 1971).

Takım rolleri ile ilgili bilinen en yaygın modellerden birisi R. Meredith Belbin'in takım rolleri modelidir (Fisher, Hunter ve Macrosson, 1998). Belbin; ilk baskısını 1993 yılında yaptığı eserinde takım rollerine değinmektedir. Uzun yıllar boyunca çeşitli iş sektöründe meydana gelen

değişimleri ve gelişmeleri izlemiş, 2010 yılında yayınlayarak tüm birikimlerini aktardığı ikinci eserinde; takım rollerini dokuz başlık altında sınıflandırmış, üyelerin özelliklerine göre rollerin sorumluluklarını ve zayıf noktalarını açıklamıştır. Bu roller aşağıdaki Tablo 3 yardımıyla özetlenmiştir.

**Tablo 3: Belbin'in Dokuz Takım Rolü**

|                                                     | <b>Roller ve Açıklama</b>                                                                          | <b>Kabul Edilebilir Zayıflıklar</b>                                                                          |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bitki/ Üretici (Plant)</b>                       | Yaratıcıdır. Düşünmekte ve kalıpları yıkmaktadır. Zor sorunlarla başa çıkmaktadır.                 | Ayrıntıları gözden kaçırmaktadır. Etkili iletişim kurmak için çok zaman harcamaktadır.                       |
| <b>Kaynak Araştırmacısı (Resource Investigator)</b> | Dışa dönük, hevesli ve iletişimi kuvvetlidir. Fırsatları araştırır ve bağlantıları geliştirir.     | Aşırı iyimserdir. Coşkusu azalınca ilgisini kaybeder.                                                        |
| <b>Koordinatör (Coordinator)</b>                    | Olgun, özgüveni yüksek ve iyi bir yöneticidir. Hedefleri açıklar ve karar vermeyi teşvik eder.     | Üyeler tarafından manipüle eden ve bireysel çalışan olarak algılanabilir.                                    |
| <b>Şekillendirici (Shaper)</b>                      | Zorlayıcı, baskıcı ve dinamiktir. Engelleri aşmada teşvik edicidir.                                | Üyeleri kışkırtabilir ve duygularını incitebilir.                                                            |
| <b>Gözlemci (Monitor Evaluator)</b>                 | Seçici, gözü açık ve stratejiktir. Tüm seçenekleri görür ve doğru karar verir.                     | Aşırı ciddidir. İlham vermede ve yönlendirmede yetersizdir.                                                  |
| <b>İşbirlikçi (Teamworker)</b>                      | Diplomatik, ılımlı, duyarlı ve uyumludur. Dinler, inşa eder, sorunları önler ve ortamı yatıştırır. | Kriz durumunda kararsız kalabilir ve çabuk etkilenir.                                                        |
| <b>Uygulayıcı (Implementer)</b>                     | Disiplinli, güvenilir, muhafazakâr ve verimlidir. Fikirleri pratiğe çevirir.                       | Esnek değildir. Yeniliklere karşı yavaş aksiyon alır.                                                        |
| <b>Sonlandırıcı (Completer Finisher)</b>            | Özenli, vicdanlı ve titizdir. Hata ve eksiklik arar. İş vaktinde yetiştirir.                       | Gereksiz endişelenmeye meyillidir. Yetki devrine kapalıdır. Kusur arayandır.                                 |
| <b>Uzman (Specialist)</b>                           | Ne istediğini bilen, güdümlü ve kendini adanmıştır. Bilgi ve yetenek sağlayıcıdır.                 | Çok niş alana katkı sağlar. Teknik bilgiler ile aşırı meşgul olur ve büyük resme gereğinden fazla odaklanır. |

Kaynak: (Belbin, 2010: 22)

### 2.3.2. Normlar

Normlar; takım davranışlarını belirleyen, üyeler arasında resmi olmayan kurallar topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Normları organizasyon

kurallarından ayıran en temel özelliği yazısız olmalarıdır. Şirkete bağlılık, çalışanlar arası dürüstlük, kurum kültürüne ait giyim tarzı, hataların ve eksikliklerin mazur görülme şekli gibi birçok yazısız kural takımların davranışlarını şekillendirmektedir (Greenberg, 2011: 289).

Takım normları üzerine yapılmış ve genel kabul gören çalışma Elton Mayo tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarıdır. Mayo; çalışanların fiziksel şartları, çalışma ve mola süreleri, ücretlendirme politikası, küçük grupların ve bireylerin iletişimi/etkileşimi gibi birçok etkeni deneylemiş ve üretim çıktısının nasıl etkilendiğini gözlemlemiştir (Roethlisberger ve Dickson, 2003). Yapılan deneyler sonucunda çalışanların kendi aralarında sosyal topluluklar oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu topluluklar; kendi içinde bazı normlar belirleyerek gönüllülikle riayet etmekte, üretim çıktıları sosyal grupların varlığını tehdit etmeyecek şekilde sosyal gruplar tarafından belirlenmektedir. Ek olarak bireylerin çalışma performansını etkileyen en önemli faktörün bireyin yeteneği olmadığı, bireyin sosyal ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda yönetim anlayışında köklü değişikliklere yol açacak olan üretimde insan faktörünün kilit öneme sahip olduğu ve üretim miktarını belirleyen temel unsurun belirli normlar çerçevesinde oluşan sosyal örgütler olduğu anlaşılmıştır (Berber, 2013: 288-290).

### **2.3.3. Statü**

Statü; bir topluluğun, üyenin veya organizasyonun diğer kişiler tarafından derecelendirilmesi veya konumlandırılması olarak tanımlanmaktadır. Takım üyesi olmanın verdiği saygınlık olarak da tabir edilen ayrıcalık hissiyatının takım içi veya takım dışından kişiler tarafından resmi veya gayri resmi olarak tanınmasını ifade etmektedir (Greenberg, 2011:290-291). Resmi statü; organizasyonlar tarafından üyelere verilen rütbelere, unvanlar veya ayırt edici semboller (özel park yeri, ofis dekorasyonu, ek ücretler vb.) olarak belirtilmektedir. Gayri resmi statü ise resmi unvan verilmemesine rağmen diğer üyeler tarafından daha üstün, yetkin, itibar sahibi olarak tanınmayı ifade etmektedir. İş ortamında yaşlı çalışanların daha deneyimli olarak görülmesi ve saygı duyulması, özel

yeteneği ile kilit pozisyonda çalışanların daha değerli görülmesi gibi durumlar gayri resmi statüye örnek gösterilmektedir (Robbins ve Judge, 2014: 139-140). Yapılan bazı çalışmalar yaş, cinsiyet, milliyet ve mensup olunan toplulukların da gayri resmi statüyü etkilediğini ve etik olmasa dahi üyeler arasında saygınlık farklarına sebep olduğunu ortaya koymuştur (Berger, Cohen ve Zelditch, 1972; Belbin, 2010: 4-5).

#### **2.3.4. Boyut / ye Sayısı**

Literatürde bulunan bazı çalışmalara göre ye sayısının takımların dinamiklerinde farklılıklara sebep olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalara göre ye sayısı 3 ila 7 arasında olan takımların iletişim yeteneklerinin daha yüksek olduğu, rekabet üstünlüğü sağlamada ve görevleri tamamlamada daha verimli hareket edebildikleri tespit edilmiştir (Seijts ve Latham, 2000).

Takım ye sayısıyla ilgili yapılmış çalışmalarda üzerinde durulan unsurlardan bir diğeri de sosyal kaytarma (social loafing) teorisidir. Yapılan alışmalar sonucu bireysel çalışmalarda kişilerin daha fazla gayret gösterdiği; yeteneklerini, zamanını, motivasyonunu ve performansını daha fazla zorladığı, görev bağlılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Takım ye sayısının artması ile sosyal kaytarma kriteri arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu alışmalar proje yöneticilerine; takım oluştururken ihtiyaç duyulan ye sayısının minimize edilmesi gerektiği yönünde tavsiyede bulunmaktadır (Comer, 1995; Murphy ve te., 2003; Liden ve te., 2004).

#### **2.3.5. Bağlılık**

Literatürde rgtsel bağlılık (Bayram, 2005; Durna ve Eren, 2005) veya örgütsel vatandaşlık (Polat ve Ceep, 2008; Basım ve şeşen, 2006) olarak da bilinen bağlılık dinamiği; takım üyelerinin ne kadar sorumluluk aldığı, görevlere katılımı, işbirliğine yatkınlığı, gönüllülük ve nezaket, bilgilendirme ve takım arkadaşları ile yardımlaşma gibi kriterler ile ölçülmektedir. Takım yesinin görevlerini ne kadar gönüllü olarak yaptığı ve problem çözme odaklı yaklaştığı şeklinde özetlenmektedir.

Literatürde takım bağlılığının takım retgenliğini ve performansını etkilediğini kanıtlayan birçok çalışma bulunmakta ve bu bağlamda takım

dinamikleri içerisinde yer alması önem arz etmektedir. Özellikle az sayıda üyesi bulunan takımlarda verimli çalışmaya etkisinin çarpıcı derece yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Mullen ve Copper, 1994; Podsakoff, MacKenzie ve Ahearne, 1997; Beal ve Cohen, 2003).

#### **2.4. Takım Türleri**

Takım türleriyle ilgili literatürde farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Yapılan bir çalışmada yönetim ve psikoloji alanlarıyla sınırlı literatür taraması yapılmış, yedi bağlamsal boyut çerçevesinde ele alınan takımların on dört farklı sınıflandırması tespit edilmiştir (Devine, 2002).

Bu çalışmada literatürde kullanılan en genel kategoriler açıklanmıştır. Greenberg (2011) ile Robbins ve Judge (2014)'ın çalışmaları esas alınarak takım türleri; problem çözen takımlar, kendini yöneten takımlar, çapraz fonksiyonel takımlar ve sanal takımlar olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir.

##### **2.4.1. Problem Çözen Takımlar**

Geleneksel yönetim anlayışına sahip olan işletmeler, aynı bölümde çalışan takım üyelerine ek roller vererek fikir paylaşımı yapmalarını istemektedir. Çalışanların normal görevlerinden farklı olarak haftada birkaç saatlik toplantılar düzenleyerek kalite geliştirme, çalışmada etkinlik ve çalışma ortamı iyileştirme gibi konularda fikir paylaşımı yapmaları yönetim tarafından hassasiyetle beklenmektedir. Bu şekilde çalışanlara fazladan rol yükleyerek ve işletmenin yönetiminde söz hakkı tanıyarak çalışanlara güdülenme, bağlılık, işbirliği, sorumluluk alma ve problemlerle başa çıkma gibi birçok niteliğin kazandırıldığı tespit edilmiştir. Özellikle gönüllülük esaslı oluşturulan problem çözen takımları işletmenin yüzleştiği sorunları tespit etme, çözüm yolu bulma ve yönetimle paylaşma konularında önemli başarılar göstermektedir. Kendini yöneten takımların karakteristik özelliği ise sadece fikir beyan etmeleri olup karar verme yetkilerinin olmamasıdır (Greenberg, 2011: 299-303; Robbins ve Judge, 2014: 150).

#### **2.4.2. Kendini Yöneten (Otonom) Takımlar**

Bazı örgütler çalışanlarının sorumluluk alarak çıktılarda etkin pay sahibi olması için kendi kararlarını veren ve uygulayan takımlar kurmaktadır. Bu kararlar; iş planı ve takvimi oluşturma, takım üyeleri arasında görev dağılımı yapma, eylem planı oluşturma, operasyon kararları alma, sorunlara karşı önlem ve aksiyon alma, tedarikçilerle ve müşterilerle doğrudan iletişim kurma gibi organizasyonun yönetim organlarının rolünü de kapsayan kritik roller olarak açıklanmaktadır. Kendini yöneten takımların, üyelerini kendi kararlarıyla seçebilmesi ve performans ölçümlerini yapabilmesi açısından yönetim kontrolüne ihtiyaç duymadığı; bu bağlamda bir organizasyonun tüm bölümlerini barındırabilen bir nevi işletme temsili niteliğinde oldukları sonucu çıkarılmaktadır (Robbins ve Judge, 2014: 150).

Kendini yöneten takımların işletmelerde kullanılan en yaygın takım türlerinden olduğu ve bu bağlamda verimli oldukları belirtilmektedir (Erez, Lepine ve Elms, 2002). Ancak yaygın kullanılan takım türü olmasına rağmen bazı koşullar altında verimli olmadıklarını belirten çalışmalar da bulunmaktadır. Kendini yöneten takımların çatışma yönetimi konusunda yetersiz oldukları, çatışma durumunda üyelerin iletişim ile işbirliğini kestikleri ve üyeler arasında istenmeyen rekabetin olabileceği görülmüştür. Ayrıca bu takım türünde iş doyumunun diğer takım türlerine oranla daha yüksek olmasına rağmen üyelerin iş devamsızlığının ve işgücü devir hızının da diğer takım türlerine kıyasla yüksek olduğu tespit edilmiştir (Langfred, 2004; Devaro, 2008).

#### **2.4.3. Çapraz Fonksiyonel Takımlar**

Çok alanlı veya çok disiplinli olarak da tabir edilen çapraz fonksiyonlu takımlar; organizasyon bünyesinde bulunan farklı bölümlerden oluşturulmuş ortak çalışma grupları olarak tanımlanmaktadır. Bu tür takımların genellikle kısa süreli olup tek bir hedef için organize edildikleri belirtilmektedir. İşletme bünyesindeki pazarlama, araştırma, geliştirme, üretim, planlama, insan kaynakları vb. bölümlerin bir araya gelerek belirlenen hedef için ortak çalışmalarını ifade etmektedir. 1960'lı yıllara kadar hiyerarşik düzenle yönetilen işletmeler, IBM firmasının geliştirdiği "Sistem 360" olarak



adlandırılan bilgisayar modelini sektöre kazandırmak için yeni bir takım çalışma modeli oluşturmaları ile çapraz fonksiyonlu takımlar türünün ilk biçimsel (formel) örneği ile tanışmışlardır. Geleneksel yönetim anlayışına sahip firmaların bu çalışma sisteminden kısıtlı olarak faydalandığı belirtilmektedir. Ancak bilişim, telekomünikasyon, teknoloji, otomotiv, ilaç ve tıp bilimleri gibi sürekli değişim içinde olan dinamik sektörlerde çapraz fonksiyonel takımların hayati öneme sahip olduğu anlaşılmıştır. Çapraz fonksiyonlu takımların; farklı alanlar arasında bilgi alışverişi yapılabilmesine, yeni fikirlerin yaratılmasına, bölüm kapsamını aşan sorunların çözümüne ve karmaşık projelerin koordine edilmesine imkân sağlaması açısından etkili olduğu savunulmaktadır (Parker, 2003: 4-11; Robbins ve Judge, 2014: 151).

#### **2.4.4. Sanal Takımlar**

Diğer takım türlerinden farklı olarak sanal takımlarda yüz yüze iletişim yöntemi bulunmamaktadır. Sanal takımlar; fiziksel olarak farklı noktalarda bulunan üyelerini sanal platformlarda birleştiren ve ortak hedefleri gerçekleştirmek için video konferans ve e-posta sistemi gibi bilgisayar teknolojilerini kullanan iş grupları olarak tanımlanmaktadır (Malhotra, Majchrzak ve Rosen, 2007: 60-61). Gelişen teknoloji ile neredeyse tüm takımlar bilgisayar imkânlarından faydalanmakta ve aslında her takımın sanal bir yönü bulunduğu bahsedilmektedir (Robbins ve Judge, 2014: 151).

Sanal takımların çok yaygın kullanılmasının temel sebepleri arasında mesafe ve zaman kavramlarını ortadan kaldırması gösterilmektedir. Diğer bir sebep ise 5596 farklı grup üzerinde yapılmış toplam 94 adet çalışmanın da gösterdiği gibi sanal takımların nitelikli bilgi paylaşımı oranının diğer takım oluşumlarına göre daha fazla ve yenilikçi fikir üretmede daha verimli olmalarıdır. Ancak aynı çalışmada sanal takımlarda açık bilgi paylaşımının çok zayıf olduğu da tespit edilmiştir. Bu bağlamda yüz yüze ilişki ve işbirliği eksikliğinin sanal takımların zayıf yönü olması; açık bilgi paylaşımı eksikliğinin de bu zayıf yönlerini şiddetlendirmesi sanal takımların verimliliğinin çarpıcı şekilde düşmesine neden olmaktadır (Magnus ve öte., 2011).

## 2.5. Takım Çalışmasının Başarısını Etkileyen Faktörler

Yapılan literatür taraması sonucu takım çalışmasının başarısını etkileyen birçok faktör olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma kapsamında kullanılan faktörler Salas ve öte. (2014) ile Dinh ve Salas (2017:17) tarafından yapılan çalışma bazında aşağıda maddeler halinde gösterilmiştir.

1. İşbirliği: Takım çalışmasının motivasyonel etkeni olarak yorumlanan işbirliği kavramı; takımın davranışlarını yönlendiren tutumlar, inançlar ve duygular olarak tanımlanmaktadır.
2. Fikir Ayrılığı: Takım üyelerinin çıkarlarında, inançlarında veya görüşlerinde yaşanan uyumsuzluklar olarak tanımlanmaktadır.
3. İletişim: Takım üyelerinin karşılıklı bilgi, davranış ve tecrübelerini içeren bilgi alışverişidir. Takım olgusunu oluşturan yapılanmanın temelidir.
4. Koçluk/Yönlendirme: Takım hedeflerini ve amacını başarılı kılmak için olmazsa olmaz lider davranışı türüdür.
5. Biliş/Bilişsellik: Roller, davranışlar, takım misyonu, takımın normları, takım üyelerinin bilgi seviyesi, yetenek ve yetkinlikleri gibi dinamiklerin tüm takım üyeleri tarafından bilinmesi ve paylaşılması kavramıdır.
6. Oluşum: Takım performansı ile ilgili bireysel faktörlerdir. İyi bir takım üyesi nasıl olunur; takım üyesi bilgisi, yeteneği ve yaklaşımlarının en iyi kombinasyonu nasıl sağlanır; takım itibarında hangi kimlikler rol oynar gibi sorulara verilen bireysel cevapları ifade etmektedir.
7. Bağlam/İçerik: Takım çıktılarını, takım davranışlarını ve takım oluşumunu etkileyen faktörleri ve durumsal olayları ifade eden kavramdır.
8. Kültür: Takım üyelerinin birbirleriyle ve çevreleriyle ilişkilerini etkileyen; her bir üyenin bireysel değerlerinden, inançlarından ve normlarından beslenerek takımın sosyal davranışlarını ortaya çıkaran değerler varsayımı kavramı olarak tanımlanmaktadır.

## 2.6. Takım Çalışmasının Önemi ve Faydaları

Örgütlerde takım kavramının önemini anlamak için öncelikle psikoloji alanında geliştirilen Gestalt Kuramı'nın incelenmesi tavsiye edilmektedir. Gestalt Kuramı parçalardan oluşan bir bütünün, parçalarından bağımsız olarak farklı anlamlar ifade etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Berber, 2013: 330-331). Avusturyalı filozof Christian Von Ehrenfels tarafından temeli atılan Gestalt Kuramı'na göre bütünlük kavramının etkisi melodi örneği ile açıklanmıştır. Bu yaklaşıma göre herhangi bir melodi farklı notalarla da çalınsa insan zihni o melodiyi kolaylıkla tanımaktadır ve bu durum melodinin bir “bütün” olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Yirminci yüzyılın başlarında Max Wertheimer, Kurt Koffka ve Wolfgang Köhler'in katkılarıyla Gestalt Psikolojisi yaklaşımı geliştirilerek bütüncül yaklaşıma yeni bir tanım kazandırılmıştır. Bu tanıma göre bütünü oluşturan parçaların toplamı, tek tek parçaların etkisinden daha farklı etki yaratmaktadır. Burada farklı etkidenden bahsederek verilmek istenen mesaj; parçaların toplam etkisinin daha büyük olması değil, birleşerek farklı bir anlam kazanması olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşım yönetim anlayışında çeşitli değişimlere sebep olmuştur. İnsanı bir bütün görmek, insan ilişkilerini temel almak ve hiyerarşi sisteminin aslında –sanılanın aksine- aşağıdan yukarı doğru olduğunun keşfedilmesi Gestalt Kuramı'nın etkisiyle mümkün olmuştur (Koffka, 1936: 680-685; Wertheimer ve Riezler, 1944; Berber, 2013: 330-332).

Bilimsel yönetim döneminin ileri gelen yazarlarından Mary Parker Follet, Gestalt Kuramı'nı yönetim alanıyla ilişkilendirerek yönetimde insan ilişkileri dönemine zemin hazırlayan öncülerden olmuştur. Follet'in görüşüne göre kendisini örgütün bir ortağı olarak gören işgücünün ortaya çıkardığı kalitenin artacağını, buna bağlı olarak da üretimde zaman ve malzeme kayıplarının azalacağını öngörmüştür. Dolayısıyla fonksiyonellik esasına göre işbölümüyle çalışan işgücünün sadece kendi sorumluluğunu hissederek bütünün çıkarlarına karşı duyarsızlaştığını belirtmiştir (Berber, 2013: 329-339). Nitekim yönetim tarihinin dönemlerine bakınca Follet'in görüşlerinin tutarlı olduğu anlaşılmakta, sermayeleri ülke ekonomilerini yönlendiren işletmelerin bu görüşlerden etkilenecek insan kaynaklarına ağırlık verdikleri yapılan çalışmalarla tespit edilmektedir.

Küresel pazarda söz sahibi işletmelerin birçoğu takım çalışmasına bağlı yapılanmayı tercih etmektedir. Üretim, kalite ve motivasyon artışını gösteren birçok veri seti, takım çalışmasının faydalarını gözler önüne sermektedir. Bu verilerden bazıları aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır (Whetten ve Cameron, 2010: 495).

- Shenandoah Hayat Sigortası şirketi Virginia, Roanoke Şubesi takım çalışması politikası ile personel ihtiyaçları harcamalarından 200.000\$ tasarruf sağlamış, iş hacmini %33 artırmıştır.
- Westinghouse Mobilya Sistemleri şirketi üretim hacmini 3 yılda %74 artırmıştır.
- Federal Express şirketi hizmet hataları oranını %13 azaltmıştır.
- Carrier şirketi iş bitirme (üretim) süresini 2 haftadan 2 güne düşürmüştür.
- AAL şirketi üretim hacmini %20 artırmış, personel sayısını %10 düşürmüş ve işlem hacmini %10 artırmıştır.
- Volvo Kalamar tesisinin hatalarını ve eksikliklerini %90 oranında azaltmıştır.
- General Electric şirketinin Salisbury ve Kuzey Carolina tesisleri aynı ürünü üreten diğer tesislerine oranla üretim hacmini %250 artırmıştır.
- Corning seramik şirketi üretim hatası oranlarını 1 milyonda 1800 parçadan 1 milyonda 9 parçaya düşürmüştür.
- AT&T telefon operatörü şirketi Richmond şubesi servis kalitesini %12 artırmıştır.
- Dana Corporation şirketi Minneapolis vana fabrikasının ürün teslim süresini 6 aydan 6 haftaya düşürmüştür.
- General Mills şirketinin takım çalışmasına geçen tesislerinin üretim oranı diğer tesislere oranla %40 artmıştır.

Yapılan diğer bir araştırmada Fortune dergisinin verilerinden faydalanılmış ve 439 firma incelenerek takım çalışmasının işletmeye ve

çalışanlara etkisi analiz edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları aşağıdaki Tablo 4 yardımıyla gösterilmiştir.

**Tablo 4: Takım Çalışmasının Çalışanlar ve Organizasyonlar Üzerindeki Etkisi**

| <b>Performans Kriteri</b>                           | <b>Gelişme Oranı (%)</b>      |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------|
| Katılımı artırma amaçlı yönetim tarzı değiştirme    | 78                            |
| Organizasyonel süreçleri ve prosedürleri geliştirme | 75                            |
| Karar verme yeteneğini geliştirme                   | 69                            |
| Çalışanların yönetime olan güvenini artırma         | 66                            |
| Teknoloji uygulamalarını geliştirme                 | 60                            |
| Yönetim denetim aşamalarının kaldırılması           | 50                            |
| Emniyet ve sağlık ortamını geliştirme               | 48                            |
| Sendika- yönetim ilişkilerini geliştirme            | 47                            |
| <b>Performans Kriteri</b>                           | <b>Pozitif Etki Oranı (%)</b> |
| Ürün ve hizmet kalitesi                             | 70                            |
| Müşteri Hizmetleri                                  | 67                            |
| Çalışan memnuniyeti                                 | 66                            |
| Çalışanların iş hayatı kalitesi                     | 63                            |
| Verimlilik (Üretkenlik)                             | 61                            |
| Rekabet gücü                                        | 50                            |
| Kârlılık                                            | 45                            |
| Devamsızlık                                         | 23                            |
| İş hacmi                                            | 22                            |

**Kaynak:** (Whetten ve Cameron, 2010: 496)

## **2.7. Sivil Havacılık Alanında Takım Çalışması**

Havacılık sektöründe takım kavramı yerine yaygın kullanılan tabir ekip kavramıdır (Erdem, 2018; İnan, 2018; Terzioğlu, 2007:1-15) ve bu çalışmada daha önce takıma benzer kavramlar olarak ekip kavramının aynı anlamı taşıdığı vurgusu yapılmıştır. Dolayısıyla bu başlık altında yapılan

incelemelerde ve tanımlamalarda takım kavramı yerine ekip tabiri kullanılacaktır.

Havacılık sektöründe ekip olgusunu daha iyi anlayabilmek için öncelikle Ekip Kaynak Yönetimi (Crew Resource Management/CRM) kavramından ve aşamalarından bahsetmek gerekmektedir.

Amerikan Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi (NASA), 1973 yılında pilotlar ve astronotlar üzerinde çeşitli araştırmalar ve testler yaparak havacılık kazalarında rol oynayan pilot hatalarının altında yatan sebepleri tespit etmeye çalışmıştır. 1976 yılında Havacılık Emniyet Raporlama Sistemi (ASRS) adıyla kurduğu proje kapsamında araştırmalarına devam eden NASA, bu araştırmalar sonucu pilot hatalarının altında yatan sebeplerin pilotluk yeteneklerinden ziyade psikolojik yetersizliklerin olduğunu tespit etmiştir. Bu yetersizlikler; karar verme aşamasında yaşanan davranış bozuklukları, liderlik ve iletişim eksikliği olarak sınıflandırılmıştır. Bu çalışmalar Ekip Kaynak Yönetimi kavramının ilk örnekleri olarak gösterilmektedir (Marron, 2018).

1970’li yıllarda bazı ticari uçakların kaza/kırma uğraması- özellikle 1972 Eastern Havayolları Uçuş 401 kazası ve Tenerife Kazası- bu kazaların sebeplerinin ise sadece iletişim ve ekip çalışmasında koordinasyon eksikliğine bağlanması araştırmacıların dikkatini çekmiştir. İnsan hatası kaynaklı kazaların sayılarında artış olması uçuş emniyetinin sadece temel ve fiziksel pilotluk yeteneklerine bağlı olan eğitimlerle sağlanamayacağı, bu eğitimlerle birlikte psikolojik (mental) boyutlarda da eğitime ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır.

İnsan hatası kaynaklı kazaların araştırılması ve sebeplerinin tespit edilmesi sonucu bu hataları azaltmak için 1979 yılında ‘Kokpit Kaynak Yönetimi’ adıyla ilk CRM modeli geliştirilmiş ve Amerikan Ulusal Ulaşım Emniyeti Kurulu (NTSB)’nun tavsiyesi doğrultusunda uçuş ekiplerinin eğitimleriyle bütünleştirilmiştir (NASA, 2021).

Kokpit Kaynak Yönetimi’nin kuruluşundan kısa süre sonra insan hatalarının sebeplerinin sadece uçuş ekipleriyle sınırlandırılmaması gerektiği anlaşılmıştır. Bu sebepler ışığında uçuşa dolaylı ya da direkt etki eden tüm havacılık çalışanlarının (kokpit, kabin, bakım, hava trafik, uçuş dispeç, yer

ekipleri vb.) psikoloji, mühendislik, davranış bilimi vb. çok disiplinli yaklaşımla CRM eğitimlerine dahil edilmesi gerekliliği anlaşılmıştır. Bu tespitler sonucu CRM kavramı kokpitten ekibe evrilerek Ekip Kaynak Yönetimi adıyla ikinci nesil CRM anlayışı kabul görmüştür (Helmreich ve Foushee, 2010: 3).

Bir başka çalışmada Ekip Kaynak Yönetiminin 5 aşamadan oluştuğu tespit edilmiştir. 1. Aşama; uçuş ekibinin arasındaki iletişim ve liderlik davranışları içerikli, simülasyon ve hat bazlı (line-oriented) eğitimleri kapsamaktadır ve Kokpit Kaynak Yönetimi olarak adlandırılmıştır. 2. Aşamada ekip oluşumu, kısa toplantı (briefing) stratejileri, durum farkındalığı ve stres yönetimi gibi yeni eğitimler tanımlanmış ve Ekip Kaynak Yönetimi ismiyle CRM kavramı genişletilmiştir. 3. Aşamada ise organizasyon kültürü eğitimleri eklenerek havacılık emniyetinin artırılması amaçlanmış ve sürece kabin ekipleri, uçuş dispeç personeli, bakım personelleri de dâhil edilmiştir. 4. Aşamada Amerikan Federal Havacılık Otoritesi (FAA) tarafından uçuş ekiplerinin eğitim kalitesini artırmak amacıyla Gelişmiş Kalite Programı (AQP) gibi yeni sistemler oluşturulmuş ve ekiplerin teknik eğitimleri ile bütünleştirilmiştir. 5. Aşamada tüm ekiplerin hatadan kaçınması, yapılan hataların korkusuzca ekip içinde paylaşılması ve geri bildirim yapılması sağlanarak uçuş operasyonu sürecinde karşılaşılan her türlü olayı raporlamaları amaçlanmıştır. Hata yönetim sistemi oluşturulmuş, geri bildirimlerden toplanan veriler analiz edilerek muhtemel hata sebepleri sınıflandırılmıştır. Bu şekilde oluşturulan birikimlerle ekiplerde görülen bitkinlik (fatigue) ve iş yükü gibi faktörlerin insan performansını etkileme sınırları belirlenmiş ve eğitimlerde bu konulara yer verilmiştir (Şenol ve Acar, 2020).

Amerikan Ulusal Ulaşım Emniyeti Kurulu psikologlarından John K. Lauber (1984) Ekip Kaynak Yönetimi (CRM)'ni; bilgi, ekipman ve insan gibi tüm kaynakların uçuş operasyonlarının emniyetli ve verimli olması için etkili kullanmak olarak tanımlamaktadır (Akt. Helmreich ve Foushee, 2010: 5). Bu bağlamda Ekip Kaynak Yönetimi tüm çalışanlar için iyi bir iletişim kurma becerisi, karar verme yetisi, durumsal farkındalık dikkati ve etkili ekip çalışması gibi teknik olmayan becerileri geliştirirerek ön plana çıkarmayı

amaçlayan bir eğitim programı; daha ziyade mesleki alanda profesyonel bakış açısı olarak kabul edilmektedir. Ekip Kaynak Yönetimi (CRM) yaklaşımının önemini daha iyi anlamak için yaşanmış önemli bazı havacılık kazaları aşağıda incelenmiştir.

Everglades Kazası olarak da bilinen Eastern Havayolları 401 sefer numaralı uçuşu 27 Aralık 1972 tarihinde Everglades’de kırıma uğramıştır. Kaza sebebi kokpit ekibinin uçuş göstergelerini kontrol etmemesi, durumsal farkındalığı kaybederek uçağın limitlerin altına alçaldığını fark etmemeleri olarak tespit edilmiştir. İniş takımlarının açılıp, gövdede kilitlendiğini gösteren ikaz ışıklarından bir tanesinin yanmaması uçuş ekibinin dikkatini çekmiştir. İnişi iptal ederek bekleme paternine geçen uçuş ekibi yüksekliği 2000 feet’e ayarlayarak uçağı otopilot moduna almış ve iniş takımlarına odaklanmışlardır. İniş takımlarının durumunu gözle kontrol etmek için uçuş ekiplerinden biri alt kompartmana inmiş, diğer ekip üyeleri ise iniş takımı ikaz ışıklarının patlak ampülü ile ilgilenmişlerdir. Uçuş ekibinden birisinin yanlışlıkla uçuş kumandasına dokunması ile otopilotun devreden çıktığı varsayılmaktadır. Ekip üyelerinin tamamı iniş takımı ikaz ışıklarına odaklanmış, bu sırada uçak yavaş yavaş irtifa kaybetmeye başlamıştır. Otopilotun devreden çıkma ikaz sesini ve aşırı alçalma ikaz seslerini ekipten kimse fark etmemiştir. Uçuş ekibi bulundukları yüksekliği fark ettiğinde ise çok geç kalınmış, kaza kaçınılmaz olmuş ve 101 kişi hayatını kaybetmiştir (NTSB, 1972).

CRM eksikliğine bağlı yaşanmış bir diğer kaza ise 28 Aralık 1978 tarihinde United Havayolları 173 sefer numaralı Dc-8 uçağının Portland yakınlarında kırıma uğramasıdır. Uçuş ekibi alçalmanın son aşamasında iniş takımlarını açmış; iniş takımlarından anormal bir ses ile titreşim hissedilmiş ve iniş iptal edilmiştir. Uçuş ekibi iniş takımındaki problemi tanımlamak ve buna bağlı olarak acil inişe karar vermek için yaklaşık bir saatini harcamıştır. Bu süre zarfında uçak yakıt kritiğine girmiştir. Uçuş mühendisi ile yardımcı pilot kaptan pilotu yakıt konusunda uarmaya çalışmış, normal rotadan vazgeçip acil durum ilan (deklere) etmesini söylemiş ancak kaptan pilotun otoritesine karşı ısrarcı olamamışlardır. Ayrıca uçuş kumandalarının inişe ayarlı olarak yaklaşık bir saat uçuş gerçekleştirmesi ile uçak normalden daha



fazla yakıt tüketmiş, bu durumu ekip üyeleri farketmemiştir. Acil inişe karar vermede geç kalınmış ve uçağın yakıtının bitmesi sonucu havalimanına yaklaşık 11 kilometre kala uçak kırıma uğramıştır. Kazada 10 kişi hayatını kaybetmiştir. Resmi kaza raporunda kaza sebepleri; kaptan pilotun diğer ekip üyeleri ile koordinasyon kurmaması, iletişim eksikliğine dayalı başarısız ekip çalışması sergilenmesi, uçuş aletlerinin takip edilmemesi ve ekip üyelerinin karar verme aşamasında müşterek hareket edememesi olarak belirtilmiştir (NTSB, 1978).

Yukarıda bahsedilen kazalar tüm havacılık sektörü tarafından CRM eğitimlerine ne kadar ihtiyaç duyulduğunun bariz örnekleri olarak gösterilmektedir. 1980 yılı öncesi bu sebeplerle yaşanmış çok fazla uçak kazası olması Amerikan Ulusal Ulaşım Emniyeti Kurulu'nun dikkatini çekmiş ve insan kaynaklı kazaları minimize etmek amacıyla tüm havayollarına CRM eğitimlerini tavsiye etmiştir. Havayolu şirketleri personel eğitimleri ile CRM programını bütünleştirmeye başlamıştır ve günümüzde tüm dünyada bu eğitimler havayolu firmaları tarafından bütünleşik olarak uygulanmaktadır. Aşağıda paylaşılan havacılık kazalarından/olaylarından ise CRM eğitimlerinin başarı ile uygulanmasının havacılık emniyeti üzerinde ne kadar etkili olduğu anlaşılmaktadır.

19 Temmuz 1989 tarihinde United Havayolları 232 sefer numaraları DC-10 uçağının 2 numaralı motoru infilak etmiş; uçuş kumandalarını kontrol eden hidrolik sistemleri parçalanmış ve Sioux şehrine acil iniş sırasında uçak kırıma uğramıştır. Uçakta yolcu olarak uçan bir DC-10 eğitmeni de uçuş ekibine yardım etmiştir. Uçağın kumandalarından çok zayıf tepki alınmış, motor gücü ile uçağa kısmi hareketler yaptırılmıştır. Kaptan pilot kumandaları, yardımcı pilot uçuş cihazlarını ve eğitmen ise yardımcı cihazları kontrol ederek örnek bir ekip çalışması sergilemişlerdir. Havacılık uzmanları tarafından kurtarılması imkansız görülen uçağı indirmeyi başarmış ve uçak tahmin edilenden daha az ölümlü bir kırıma uğramıştır. Kaza sonucu 111 kişi hayatını kaybetmiş, 185 kişi canlı olarak kazadan kurtulmuştur. Uçuş ekibinin örnek CRM çalışması sergilediğini belirten uzmanlar, uçuş ekibinin 185 kişinin hayatını kurtardığı konusunda fikir birliğine varmışlardır (NTSB, 1989).

Bir diğ er başarılı CRM  rneği ise 4 Kasım 2010 tarihli Qantas Havayolları 32 uçuş numaralı havacılık olayıdır. Airbus A380 tipi uçağın 2 numaralı motoru arızalanmış, buna bağlı olarak kanatlarda ve hidrolik sistemlerde arızalar oluşmuştur. Son teknoloji ürünü uçuş bilgisayarları ile donatılmış olan A380'in art arta arıza uyarıları vermesi ekibin kafasını karıştırmıştır. Yardımcı pilot uçuş bilgisayarları ile ilgilenerek sorunu tanımlamaya çalışmış, kaptan ile gözlemci pilot uçağın kontrolünü sağlamaya çalışmıştır. Uçağa motor gücüyle y n verebilen ve irtifa kontrolü sağlayabilen ekip, kumanda yüzeylerindeki arıza sebebiyle ani manevralardan kaçınarak Singapur Uluslararası Havalimanı'na geri dönmüşlerdir. Olayda can kaybı ve yaralanma yaşanmamıştır. Kaza kırım uzmanları yaşanan bu havacılık olayının havacılık felaketine d n şmemesini başarılı ekip çalışmasına bağlamışlardır (ATSB, 2013).

Yukarıda bahsedilen her iki kaza/olay CRM eğitimlerinin uçuş eğitimleri ile bütünleştirilmesi sonucu ekiplerin kazandıkları iletişim, kordinasyon, karar verme, etkili ekip davranışı sergileme vb. yetenekleri geliştirmesine bağlı olarak en az can kaybı ile atlatılmış kazalar/olaylar olarak gösterilmektedir. Ayrıca bu kazalar/olaylar etkili ekip çalışmasıyla neredeyse uçması imkansız olarak görülen uçakların insan (ekip çalışması) maharetiyle kurtarılabileceğini göstermektedir. Her iki uçuşun ekipleri de üstün ekip çalışması başarılarından dolayı havacılığın oscarı tabir edilen -en saygın havacılık  d l - Polaris Havacılık  d l 'ne (United Havayolları Uçuş 232-1990 yılında, Qantas Havayolları Uçuş 32-2011 yılında) layık görülmüşlerdir (Wikipedia, 2021).

Günümüzün modern teknikleriyle birlikte havacılık sektöründe yaşanan gelişmeler uçuş operasyonlarını daha karmaşık süreçler h line getirmiştir. Uçakları ise daha büyük, komplike ve kontrol edilmesi için çok insana ihtiyaç duyulur duruma getirmiştir. İnsan faktörü bağlamında havacılığın ilk yıllarında uçuş emniyetinin sadece pilot maharetine bağlı olduğu ve bu jenerasyondan gelen uçuş ekiplerinin 1970'li yıllar boyunca kaza/kırım vakalarında aktif sebeplerden olmaları havacılıkta ekip çalışması anlayışında yeni bir  ağı başlatmıştır. Günümüz uçuş emniyeti anlayışında operasyondaki her bir bireyin emniyet zincirinin birer halkası olduğu, uçuş

emniyetinin ise bu zincirin en zayıf halkası kadar sağlam olabileceği kanısı yerleşmiştir. Bu sebeple özellikle uçucu ekipler tarafından sık sık kullanılan bir tabir olan “kader birliği” kavramı havacılıkta ekip çalışmasının hayati önemine vurgu yapmak için kullanılmaktadır. Kader birliği kavramının TDK (2019)’nın tabiri ile “iyi veya kötü günleri, aynı sonu paylaşma durumu” anlamında kullanılmasına karar verilmiştir. Bu bağlamda havacılık sektöründe çalışanların -özellikle uçucu ekipler- birbirleri hakkındaki düşünceleri her ne olursa olsun aynı kaderi paylaşacakları, karşılaşacakları en kötü/hayati durumlarda yanlarında sevdiği veya sevmediği ekip arkadaşlarının olacağı anlayışı kabul görmüştür. Bu anlayış doğrultusunda sahada yer alan çalışanlar arasında ekip çalışmasından bahsedilirken kader birliği kavramı özellikle vurgulanmaktadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# İLETİŞİM BECERİLERİNİN TAKIM ÇALIŞMASINA YATKINLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 3.1. Literatür Özeti

Rubin, Graham ve Mignerey (1990) tarafından üniversite öğrencilerinin iletişim becerilerinin gözlemlenmesi ve iletişim faktörlerinin üniversite başarısıyla ilişkisinin incelenmesi konusunda okula yeni başlayan 50 öğrenci üzerine 4 yıllık dönemlere ayrılarak araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğrencilerin iletişim becerilerinin ikinci yıllarında çarpıcı şekilde düştüğü, diğer yıllarda sabit kaldığı; iletişim endişesinin, iletişim derslerinin ve ders dışı iletişime dayalı tecrübelerin okul başarısının temel belirleyicilerinden olduğu tespit edilmiştir.

Ergün (2001) tarafından yapılan çalışma kapsamında havayolu işletmeciliği bakım sürecinde oluşabilecek hataları azaltmak için etkin takım çalışması uygulamalarına ışık tutmak ve takım çalışmasında liderin rolünü ortaya koymak amacıyla Türk Hava Yolları bakım ünitesinde çalışan 247 personel üzerine araştırma yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda takım çalışmasında liderin üyeler arasında informal bir iletişim ortamı yaratması, iş süreçlerindeki formal iletişim sürecinin etkinliğini belirleyici bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

Koparan (2005), takım çalışması performansının motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik faktörlerini etkileyip etkilemediğinin tespit edilmesi amacıyla Ankara ilindeki iki ilaç pazarlama firmasında çalışan 97 personel üzerine araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda takım çalışmasına katılan bireyin iletişim düzeyinin arttığı ve buna bağlı olarak yüksek performansla çalıştığı tespit edilmiştir.

Bowler ve Brass (2006) tarafından yapılan çalışma kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışının bir biçimi olan kişiler arası vatandaşlık performansında sosyal ağ bağlarının rolünün incelenmesi amacıyla bir imalat

firmasında çalışan 141 personel üzerine araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda iletişim halinde olan takım üyelerinin verilen görevlerin tamamlanması ve hedeflerin gerçekleştirilmesi süreçlerinde diğer takım üyeleri ile daha yakın ilişki içerisinde çalıştığı tespit edilmiştir.

Yapar (2009); iş hayatında bir takımın üyesi olarak takım üyelerinin, takım çalışması olgusunu nasıl algıladığını saptamak ve bu algıların teorideki bilgiler ile ne derece örtüştüğünü tespit etmek amacıyla BTM firmasında çalışan 8 personel üzerine araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda takım çalışması sürecinde başarıyı etkileyen unsurlar olarak öne çıkan kavramların takım içerisindeki güven, iletişim, yetki, roller, amaç ile hedefler olduğu ve teoriyle benzerlik gösterdiğini tespit etmiştir.

Ulusoy ve Toksöz (2009) tarafından yapılan çalışma kapsamında hekim ve hemşirelerin ekip çalışmasına olan görüşleri üzerine Cumhuriyet Üniversitesi'nde çalışan tüm hekim ve hemşirelerle (734 kişi) araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda eğitim düzeyinin ekip çalışması yaklaşımında anlamlı farklılıklar oluşturduğu ve doktora mezunlarının ekip çalışması puanlarının ön lisans mezunlarına göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gençoğlu (2012), kabin ekiplerinin iş gereği ekip olarak çalışmasının ortaya çıkardığı her türlü çatışma sürecini nasıl yönettiği konusunda 117 Türk Hava Yolları kabin personeli üzerine araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucunda kabin memurlarında iş birliği davranışının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmamakta olduğu tespit edilmiştir.

Çemberci ve öte. (2014) tarafından yapılan çalışma kapsamında Y neslinin örgüt ortamında diğer çalışanlardan farklılaştığı boyutların belirlenmesi amacıyla 196 çalışan üzerine araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda Y neslinin takım çalışmasına yatkınlığının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Işık (2014), takım çalışması ve örgütsel güven ilişkisinin ölçülmesi amacıyla Erzurum'da bulunan 250 çağrı merkezi çalışanı üzerine araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucunda cinsiyet bazında iletişim boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiş, kadınların iletişim puanlarının erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Can (2017), kabin ekiplerinin ekip çalışması ile iş tatmini arasındaki ilişkinin saptanması ve ekip çalışmasıyla iş tatmini düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılığını tespit etmek amacıyla 304 kabin memuru üzerine araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucunda iletişim ile genel ekip çalışması puanlarında cinsiyet ve öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı fark tespit edilmemiştir.

Erdem (2018), kabin ekiplerinin kişilik özellikleri ve stresle başa çıkma tarzlarının ekip kaynak yönetimi çerçevesinde incelenmesi amacıyla 930 kabin ekibi üzerine araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucunda dışadönük kabin ekiplerinin ekip çalışmasına daha yatkın olduğu tespit edilmiştir.

Ergün ve Eyisoy (2018) tarafından yapılan çalışma kapsamında iş tasarımı, karşılıklı bağlılık, uyuma, bağlam ve süreç kavramlarının takım performansına etkisinin incelenmesi amacıyla İstanbul ilinde 10 farklı amatör kulübe bağlı takım sporlarıyla uğraşan 117 genç sporcu üzerine araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda takım başarısı ile yüksek ilişki; eğitim ve gelişim, iletişim, işbirliği değişkenleri arasında ilişki olduğu ve bu ilişkilerin pozitif korelasyon düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Özsarı ve Yıldız (2020) tarafından yapılan çalışma kapsamında gençlik kampına liderlik edenlerin takım çalışmasına yatkınlıklarını ölçmek amacıyla Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı gençlik kamplarında görevli 218 lider üzerine araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda liderlerin takım çalışmasına yatkınlıkları orta düzeyde olduğu, iş birliği ve güven konusunda başarılı olduğu, sorunları teşhis etme konusunda ise gelişime ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlardan bir diğeri ise liderlerin takım çalışmasına yatkınlığın bazı alt boyutlarında (eğitim ve yol gösterme/iç motivasyon) cinsiyet bazında anlamlı farklılık olması, erkeklerin ortalamalarının kadınlardan yüksek olduğunun tespit edilmesidir.

Wiskin, Allan ve Skelton (2004) tarafından yapılan çalışma kapsamında tıp fakültesi son sınıf öğrencilerinin cinsiyet bazında iletişim becerilerinin mezuniyet sınavlarına etkisini belirlemek amacıyla 512 öğrenci üzerine araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda genel puan bazında ve

bazı hastalıkların teşhisinde kadın katılımcıların iletişim becerilerinin erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Korkut (2005) tarafından yapılan çalışma kapsamında İletişim Becerileri Eğitimi'nin yetişkin bireylerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerine etkisini araştırmak amacıyla farklı bankalarda görev yapan 16 bireye 12 saatlik eğitim verilmiş, bu eğitimlerin etkisini belirlemek amacıyla araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda verilen eğitimle katılımcıların iletişim becerileri değerlendirme seviyelerinde artış olduğu gözlemlenmiştir.

Dilekmen, Başcı ve Bektaş (2008) tarafından yapılan çalışma kapsamında Atatürk Üniversitesi'nde 2007-2008 yılları arasında 5 farklı alanda öğrenim gören 283 öğrencinin iletişim becerilerinin sınıf, cinsiyet ve bölüm değişkenleri bakımından incelenmesi amacıyla araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların iletişim becerilerinde, cinsiyet ve sınıf düzeyine göre anlamlı fark tespit edilmemiş, katılımcıların okuduğu bölümler düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir.

Erigüç, Şener ve Eriş (2013) tarafından yapılan çalışma kapsamında meslek yüksek okullarında okuyan öğrencilerin iletişim becerilerini belirlemek amacıyla Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Osmaneli Meslek Yüksekokulu'nda eğitim alan 364 öğrenci üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucu cinsiyet ve arkadaşlarla ilişkiler bazında farklılık bulunmuş; kadınların iletişim becerilerinin erkeklerden yüksek olduğu, arkadaşlarıyla ilişkilerinde pozitif olan ve sakin bireylerin iletişim becerilerinin diğer katılımcılara göre yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Erigüç ve Eriş (2013) tarafından yapılan çalışma kapsamında sağlık hizmetleri meslek yüksekokullarında eğitim alan bireylerin iletişim becerilerini belirlemek amacıyla Harran Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nda eğitim alan 116 öğrenci üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucu cinsiyet bazında anlamlı farklılık bulunmuş; kadınların iletişim becerilerinin erkek öğrencilerden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların iletişim becerilerinde okudukları bölüm ve sınıf düzeyleri bazında anlamlı fark tespit edilmemiştir.

Görmüş, Aydın ve Ergin (2013) tarafından yapılan çalışma kapsamında üniversite eğitimi alan öğrencilerin iletişim becerilerinin cinsiyet rolleri



değişkeni bazında incelenmesi amacıyla 187 kişi üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların iletişim becerilerinde cinsiyet bazında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Koç, Terzi ve Gül (2015) tarafından yapılan çalışma kapsamında katılımcıların iletişim becerilerinin kişiler arası problemleri çözme becerilerine etkisini tespit etmek amacıyla On Dokuz Mayıs Üniversitesi'nde eğitim alan 444 öğrenci üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda iletişim becerilerinde cinsiyete bağlı anlamlı farklılık olduğu görülmüş, kadınların iletişim becerileri puanlarının erkek katılımcılara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ceyhun ve Malkoç (2015) tarafından yapılan çalışma kapsamında beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin iletişim becerileri algılarının bazı değişkenler bazında incelenmesi amacıyla Karabük Üniversitesi Hasan Doğan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda eğitim alan 293 birey üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda iletişim becerilerinde cinsiyet bazında anlamlı farklılık tespit edilmemiş, sınıf düzeyleri bazında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre 1. sınıf öğrencilerinin iletişim becerileri 2. ve 4. sınıf öğrencilerinin iletişim becerilerine kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İrak ve öte. (2017) tarafından yapılan çalışma kapsamında sağlık hizmetleri meslek yüksek okullarında eğitim alan öğrencilerin iletişim becerilerinin cinsiyet, yaş, sınıf düzeyi, bölüm ve aile ortalama gelir düzeyi bazında incelenmesi amacıyla Iğdır Üniversitesi Sağlık Meslek Yüksek Okulu'nda eğitim alan 339 öğrenci üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların iletişim becerilerinde sınıf düzeyleri ve cinsiyet bazında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Akyol (2019) tarafından yapılan çalışma kapsamında farklı fakültelerde eğitim alan bireylerin iletişim becerilerini karşılaştırmak amacıyla Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nde eğitim alan 400 öğrenci üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda iletişim becerilerinde cinsiyet bazında anlamlı farklılık bulunmuş, erkek öğrencilerin iletişim becerilerinin kadın öğrencilere kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu başlık altında araştırmanın amacı, önemi, literatür özeti, hipotezleri, veri toplama yöntemleri ve ana kütlesi hakkında açıklamalar bulunmaktadır.

#### **3.2.1. Araştırmanın Amacı**

Günümüzde işletmeler; çalışanlarının bireysel olarak iş yapmalarından ziyade çalışma arkadaşlarıyla birlikte takım halinde ve birbirleriyle uyum içerisinde çalışarak verimliliği arttıran çalışma modelini tercih etmektedir. Artan rekabet koşullarıyla birlikte işletmeler, takım çalışmasına yatkın ve takım içi iletişim becerileri yüksek olan personele ihtiyaç duymaktadırlar. Böyle çalışanlara ihtiyaç duyan endüstrilerin başında ekip temelli çalışma modeline sahip olan havacılık sektörü gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı Türkiye'deki havacılık bölümlerinde eğitim alan bireylerin iletişim becerilerinin takım çalışmasına yatkınlıkları üzerine etkisinin incelenmesi ve ayrıca takım çalışmasına yatkınlık ile iletişim becerilerinin demografik düzeylere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir. Buradan hareketle yapılan çalışmanın örneklemini Türkiye'deki devlet üniversitelerinin ön lisans düzeyindeki havacılık bölümlerinde eğitim alan bireyler oluşturmaktadır.

#### **3.2.2. Araştırmanın Önemi**

Havacılık sektöründe ekip, bir uçuş görevini icra etmek için ortaklaşa çalışan bireylerden oluşmakta ve hem uçuş emniyeti hem de müşteri memnuniyeti için oldukça önem arz eden konular arasında yer almaktadır. Ekip içerisinde çalışan bireyler ortaya çıkardıkları iş performansları ölçüsünde uçuş emniyeti ile müşteri memnuniyeti sağlayan ve işletmenin sürdürülebilirliğini etkileyen bir konumdadırlar. Yapılan literatür taramasında havacılık eğitimi alan bireyler üzerinde iletişim becerilerinin takım çalışmasına yatkınlığı üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu noktada sektöre insan kaynağı sağlamada büyük rolü olan üniversitelerde öğrenim gören bireylerin iletişim becerileri ve takım çalışmasına yatkınlıkları arasındaki ilişkinin bilinmesi hem düzenlenecek eğitim programları hem de bu alanda yapılan çalışmalara ek olarak literatüre derinlik kazandırılması açısından önem arz etmektedir.

### **3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Gerçekleştirilen literatür taraması ve çalışmanın amaçları doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

*H1:* Sivil havacılık alanında eğitim alan bireylerin iletişim becerilerinin takım çalışmasına yatkınlıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

*H2:* Sivil havacılık alanında eğitim alan bireylerin iletişim becerileri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

*H3:* Sivil havacılık alanında eğitim alan bireylerin iletişim becerileri sınıf düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

*H4:* Sivil havacılık alanında eğitim alan bireylerin iletişim becerileri yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

*H5:* Sivil havacılık alanında eğitim alan bireylerin takım çalışmasına yatkınlıkları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

*H6:* Sivil havacılık alanında eğitim alan bireylerin takım çalışmasına yatkınlıkları sınıf düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

*H7:* Sivil havacılık alanında eğitim alan bireylerin takım çalışmasına yatkınlıkları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

### **3.2.4. Veri Toplama Yöntemi**

Yapılan çalışmada veri toplama aracı olarak çevrimiçi (online) anket tekniği kullanılmıştır. Çalışma kapsamında “Takım Çalışmasına Yatkınlık ve İletişim Becerileri Ölçeği” olmak üzere iki adet ölçek kullanılmıştır. Tuncer (2008) tarafından geliştirilen bu ölçekler ile kişisel gelişim alanlarında bireylerin iletişim becerilerinin ve takım çalışmasına yatkınlık düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. “İletişim Becerileri Ölçeği” toplam 36 soru ve 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar uyum yeteneği, konuşmaya karşı olan alaka, konuşmayı idare etme, empati, etkililik ve uygunluktur. “Takım Çalışmasına Yatkınlık Ölçeği” ise toplam 28 soru ve 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar güven, problemi teşhis ve analiz etmek, sorumluluk, işbirliği ve ekip çalışması, eğitim ve yol gösterme, yüksek iç motivasyon ve liderlik olarak belirlenmiştir.

Veri toplama sürecinde kullanılan anket iki bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde katılımcıların sınıf düzeyi, cinsiyet ve yaş gibi

demografik özelliklere ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların takım çalışmasına yatkınlıklarını ve iletişim becerilerini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kapsamında ifadeler “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” aralığında değerlendirilmiştir.

### ***3.2.5. Araştırmanın Anaütlesi ve Örneklem Süreci***

Araştırmanın evrenini Türkiye’deki devlet üniversitelerinin sivil havacılık alanında ön lisans düzeyinde eğitim alan bireyler oluşturmaktadır. 2020 yılı YÖK Atlas verilerine göre araştırmanın ana kütlesi 5870 olarak belirlenmiştir. %95 düzeyi ve %5 hata payı ile ulaşılması gereken örneklem sayısı 361 olarak tespit edilmiştir (Coşkun ve öte., 2015: 137).

Araştırmada veri toplama süreci 03.12.2020 ile 29.05.2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Tesadüfi olmayan örneklem tekniklerinden kolayda örneklem yöntemi ile toplam 574 katılımcıya ulaşılarak çevrimiçi (online) anket uygulanmıştır. Ulaşılması gereken örneklem sayısının 361 olması sebebiyle bu sayı yeterli kabul edilmiştir. Bazı katılımcıların tutarlı cevaplar vermemesi, bazılarının ise lisans düzeyinde eğitim aldığını belirtmesi sebebiyle toplam 64 anket dikkate alınmamıştır. Sonuç olarak 510 anket araştırmaya dâhil edilmiştir.

### ***3.3. Araştırmanın Bulguları***

Bu başlık altında araştırma katılımcılarının demografik özellikleri, tanımlayıcı istatistik bilgileri, geçerlilik analizi ve bulgular hakkında açıklamalar bulunmaktadır.

#### ***3.3.1. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri***

Araştırmaya katılan öğrencilerin demografik bilgileri aşağıdaki tablolar aracılığıyla verilmiştir.

**Tablo 5: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları**

| Yaş    | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|--------|---------|-------|---------------|-----------------|
| 18     | 58      | 11,4  | 11,4          | 11,4            |
| 19     | 158     | 31    | 31            | 42,4            |
| 20     | 146     | 28,6  | 28,6          | 71              |
| 21     | 90      | 17,6  | 17,6          | 88,6            |
| 22     | 31      | 6,1   | 6,1           | 94,7            |
| 23     | 12      | 2,4   | 2,4           | 97,1            |
| 24     | 10      | 2     | 2             | 99              |
| 25     | 2       | 0,4   | 0,4           | 99,4            |
| 28     | 1       | 0,2   | 0,2           | 99,6            |
| 35     | 2       | 0,4   | 0,4           | 100             |
| Toplam | 510     | 100   | 100           |                 |

Tablo 5 incelendiğine katılımcıların büyük kısmını 19 ve 20 yaşındaki öğrencilerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların % 31'i 19 yaşında, % 28.6'sı 20 yaşında, % 17.6'sı 21 yaşında, %11.4'ü 18 yaşında olan öğrenciler oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak katılımcıların % 6.1'i 22 yaşında, % 2.4'ü de 23 yaşında olduğunu beyan etmiştir.

**Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|----------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Kadın    | 309     | 60,6  | 60,6          | 60,6            |
| Erkek    | 201     | 39,4  | 39,4          | 100             |
| Toplam   | 510     | 100   | 100           |                 |

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların % 60.6'sının (309 kişi) kadınlardan oluştuğu; % 39.4'ünün ise (201 kişi) erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 7: Katılımcıların Sınıfa Göre Dağılımı**

| Sınıf    | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|----------|---------|-------|---------------|-----------------|
| 1. Sınıf | 245     | 48    | 48            | 48              |
| 2. Sınıf | 265     | 52    | 52            | 100             |
| Toplam   | 510     | 100   | 100           |                 |

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların % 48'inin (245 kişi) 1. Sınıf öğrencisi olduğu; % 52'sinin (265 kişi) 2. Sınıf öğrencisi olduğu görülmektedir.

**Tablo 8: Katılımcıların İngilizce Seviyelerine Göre Dağılımı**

| İngilizce Seviyesi       | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|--------------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Başlangıç (Temel) Seviye | 486     | 95,3  | 95,3          | 95,3            |
| Orta Seviye              | 24      | 4,7   | 4,7           | 100             |
| İleri Seviye             | 0       | 0     | 0             | 100             |

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların % 95,3'ünün (486 kişi) İngilizce seviyesinin başlangıç (temel) seviyede olduğu; % 4,7'sinin (24 kişi) İngilizce seviyesinin orta seviyede olduğu; ileri seviye İngilizce bilgisine sahip katılımcı olmadığı görülmektedir.

**Tablo 9: Katılımcıların Staj Durumuna Göre Dağılımı**

| Staj Durumu                               | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|-------------------------------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Sivil Havacılık Alanında Staj Yaptım      | 20      | 3,9   | 3,9           | 3,9             |
| Sivil Havacılık Alanı Dışında Staj Yaptım | 55      | 10,8  | 10,8          | 14,7            |
| Staj Yapmadım                             | 435     | 85,3  | 85,3          | 100             |

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların % 85,3'ünün (435 kişi) herhangi bir yerde staj yapmadığı; % 18,8'inin (55 kişi) sivil havacılık alanı dışında staj

yaptığı; % 3,9'unun (20 kişi) ise sivil havacılık alanında staj yaptığı görülmektedir.

### ***3.3.2. Araştırma Verilerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler***

Araştırma verilerine yönelik yapılan tanımlayıcı istatistiksel bilgiler aşağıdaki Tablo 10 ve Tablo 11 ile gösterilmiştir.



**Tablo 10: Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu**

| Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeği İfadeleri                                   | Ortalama | Standart Sapma |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|
| Hatalarımın sorumluluğunu üstlenmekten çekinmem.                               | 4,498    | 0,6537         |
| Bir problemin çözümünde yer almak isterim.                                     | 4,373    | 0,6798         |
| Çoğu zaman yeni bir şeyler öğrenmeye çalışırım.                                | 4,322    | 0,6998         |
| İnsanlara kendi alanımla ilgili öğretici bilgiler vermeyi seviyorum.           | 4,308    | 0,7787         |
| Zorunda olmasam herhangi bir eğitim programına katılmak istemezdim.            | 4,173    | 0,976          |
| Arkadaşlarımın bana yeteri kadar güvenmediğini düşünüyorum.                    | 4,173    | 0,9114         |
| İnsanların ekip çalışması ile daha başarılı sonuçlar alacağına inanıyorum.     | 4,159    | 0,9171         |
| Fikirlerimi ve düşüncelerimi etkili bir biçimde, çekinmeden açıklayabiliyorum. | 4,037    | 0,8483         |
| Ne istediğimi ve isteklerime nasıl ulaşacağımı çok iyi biliyorum.              | 3,941    | 0,8956         |
| Beklenmedik problemler karşısında soğukkanlı davranabiliyorum.                 | 3,937    | 0,9609         |
| İnsanları ikna etmekte çok başarılı olduğum söylenemez.                        | 3,837    | 0,9313         |
| Görevler ve yükümlülükler için birçok kez gönüllü olmuşumdur.                  | 3,778    | 0,9297         |
| Diğer insanların benimle çalışmayı sevip sevmediğinden endişem var.            | 3,669    | 1,0442         |
| Grup projelerinde lider olmak pek ilgimi çekmez.                               | 3,58     | 1,118          |
| Başkalarından yardım istemekten çekiniyorum.                                   | 3,543    | 1,0716         |
| Çevremdekiler kısa zamanda güvenimi kazanabilirler.                            | 3,316    | 1,2269         |
| Yaşadığım hayal kırıklıklarından kısa zamanda kurtulabiliyorum.                | 3,276    | 1,2754         |
| Bazı zamanlarda sorumluluk almaktan çekiniyorum.                               | 3,269    | 1,1162         |
| Bir sorun çıktığında aklıma ilk gelen çözümü uygulayırım.                      | 3,227    | 1,0181         |
| Bir çalışma ekibinden rahatlıkla ayrılamam.                                    | 3,214    | 1,0598         |
| Çalışma hayatında, “Her koyun kendi bacağından asılır.”                        | 3,004    | 1,181          |
| Kendimden başka kimseye güvenemiyorum.                                         | 2,994    | 1,2            |
| Kuyrukta beklemek beni çok rahatsız etmez.                                     | 2,957    | 1,1516         |
| İşlerimin planlandığı gibi gitmemesi çalışma isteğimi azaltır.                 | 2,933    | 1,1385         |
| Ekip içerisinde farklı kişilere tahammül edemediğim zamanlar oluyor.           | 2,622    | 1,0857         |
| Fıkra anlatmayı çok seviyorum.                                                 | 2,557    | 1,0618         |
| Düzenli olarak gazete <u>okumuyorum</u> .                                      | 2,375    | 1,1121         |
| Problemin nedeni önemli değildir, önemli olan onun nasıl çözüleceğidir.        | 2,331    | 1,1984         |

Tablo 10 incelendiğinde, Takım Çalışmasına Yatkinlık ölçeğinde katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre en yüksek ortalama değerine



sahip ifadenin “Hatalarımın sorumluluğunu üstlenmekten çekinmem.” (4,498); en düşük ortalama değerine sahip ifadenin ise “ Problemin nedeni önemli değildir, önemli olan onun nasıl çözüleceğidir” (2,331) olduğu görülmektedir. Tabloya göre en yüksek frekans düzeylerine bakıldığında göreceli olarak katılımcıların sorumluluk düzeylerinin yüksek, yeni şeyler öğrenmeye açık ve karşılaştıkları problemlerin çözümünde yer almak isteyen bireyler olduğu söylenebilmektedir.



**Tablo 11:İletişim Becerileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri Tablosu**

| İletişim Becerileri Ölçeği İfadeleri                                                              | Ortalama | Standart Sapma |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|
| Biriyle konuşurken kendimi onun yerine koymaya çalışırım.                                         | 4,327    | 0,763          |
| Hatalarımı ve yanlışlarımı kabul etmekten hiçbir zaman çekinmem.                                  | 4,298    | 0,7426         |
| Her zaman ölçülü konuşmaya özen gösteririm.                                                       | 4,253    | 0,7475         |
| Bence bir kişiyi kırmadan ona “hayır” demek mümkün.                                               | 4,200    | 0,9707         |
| Ne zaman ve nasıl konuşacağımı çok iyi bilirim.                                                   | 4,118    | 0,7841         |
| Tartışmalarda konu hakkında bir fikrim olduğunda her zaman söz alıp düşüncemi söylerim.           | 4,075    | 0,8163         |
| Her türlü duruma rahatlıkla uyum sağlarım.                                                        | 4,029    | 0,8578         |
| Konuşurken anlamadığım bir noktayı mutlaka sorarım.                                               | 4,025    | 0,8511         |
| Her zaman ölçülü ve uygun davranırım.                                                             | 3,988    | 0,864          |
| Ne demek istediğimi herkese rahatlıkla anlatabiliyorum.                                           | 3,980    | 0,8431         |
| Sorulara verdiğim cevaplar herkes tarafından rahatlıkla anlaşılır.                                | 3,925    | 0,694          |
| Beklentilerimi kolaylıkla ifade ederim.                                                           | 3,904    | 0,8413         |
| Fikirlerimi tam olarak doğru bir şekilde anlatamıyorum.                                           | 3,827    | 0,8672         |
| Amaçlarımı anlatmakta zorluk çekiyorum.                                                           | 3,800    | 0,8613         |
| Arkadaşlarım tartışma vb. durumlarda yatıştırıcı/uzlaştırıcı olduğumu söyler.                     | 3,788    | 0,9903         |
| Gelenekçi bir insanım, kolay kolay fikrimi değiştirmem.                                           | 3,747    | 1,1129         |
| Konuşmalarım amaçlarımın dışına çıkmaz.                                                           | 3,653    | 0,897          |
| İsteklerimi rahatlıkla ve etkili bir biçimde karşımdakine aktaramıyorum.                          | 3,594    | 1,0665         |
| Çevremdekilerle zevklerimiz uyuşur.                                                               | 3,545    | 0,9594         |
| Çevremdekileri rahatlıkla etkileyebilir.                                                          | 3,529    | 0,8899         |
| Eğer bir sorunun cevabını biliyorsam, sorunun bitmesini beklemem.                                 | 3,504    | 1,1939         |
| Yaptığım iş konusunda, konuşulanlar ne kadar teknik olursa olsun anlarım.                         | 3,439    | 0,8794         |
| Bazı zamanlar insanların kırdığımı farkında bile olmuyorum.                                       | 3,386    | 1,1221         |
| Nedenini bilmiyorum ama bazı hareketlerimin insanlar tarafından hoş karşılanmadığını düşünüyorum. | 3,324    | 1,194          |
| Konuşurken bazen kendimi kaybediyorum.                                                            | 3,204    | 1,1767         |
| Duygu ve düşüncelerimi açıklarken çok uzun konuşmak zorunda kalıyorum.                            | 3,204    | 1,1026         |
| Kendim ile ilgili şeyleri/konuları başkalarına anlatmaktan çekinmem.                              | 3,200    | 1,174          |
| Diğerlerinin hedefleri beni çok ilgilendirmez.                                                    | 3,059    | 1,1337         |
| Karşımdaki kırılacaksa bile ben yine sözümü söylerim.                                             | 2,992    | 1,1524         |
| Konuşurken ipler her zaman benim elimdedir.                                                       | 2,982    | 0,9306         |
| İnsanlar onlara yardım ettiğimin farkında olmuyorlar.                                             | 2,918    | 1,134          |
| Beni eleştirenlerin beni anlamadıklarını düşünüyorum.                                             | 2,918    | 1,127          |
| Bazen konuşmalarımın amacına ulaşmadığını fark ediyorum.                                          | 2,910    | 1,0241         |
| Bazı insanlara nasıl davranacağımı bilemiyorum.                                                   | 2,880    | 1,1471         |
| Konuya ilgisiz olsam da dinliyormuş gibi yaparım.                                                 | 2,816    | 1,1632         |
| Bazı zamanlarda insanların davranışlarına anlam veremiyorum.                                      | 1,814    | 0,9055         |

Tablo 11 incelendiğinde, İletişim Becerileri ölçeğinde katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre en yüksek ortalama değerine sahip ifadenin “Biriyle konuşurken kendimi onun yerine koymaya çalışırım” (4,327); en düşük ortalama değerine sahip ifadenin ise “Bazı zamanlarda insanların davranışlarına anlam veremiyorum” (1,814) olduğu görülmektedir. Tabloya göre en yüksek frekans düzeylerine bakıldığında katılımcıların empati yeteneklerinin yüksek, hatalarını kabul eden ve ölçülü davranışlarda bulunan bireyler olduğu söylenebilir.

### ***3.3.3. Araştırma Verilerine Yönelik Gerçekleştirilen Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Bulguları***

Geçerlilik kapsamında gerçekleştirilen faktör analizi toplanan veri grubu içinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin ortak özelliklerin tespit edilmesini sağlayan yöntemdir. Tespit edilen özellikler üzerinden daha anlamlı ve özet değişkenlere ulaşılmasını sağlamaktadır (Bayram, 2017: 199). Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerini tespit etmek için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi iki gruba ayrılmaktadır. Bu gruplar keşfedici (açıklayıcı) ve doğrulayıcı faktör analizidir. Bu çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin daha önce önlisans düzeyindeki bireylere uygulanmamış olduğu tespit edilmiş, dolayısıyla keşfedici faktör analizi yapılması uygun görülmüştür.

Keşfedici faktör analizinin yapılması için ön koşullar KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin ve Barlett Küresellik Testi’nin anlamlı olmasıdır. KMO değeri 0.50 ile 1 arasındadır ve bulunan değer 1’e yaklaştıkça örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu kanısı kuvvetlenmektedir. Araştırmacılar tarafından genel kabul görmüş tatminkâr KMO değerinin en az 0.70 olduğu belirtilmektedir. Değerin 0,50’den küçük olması veri setine faktör analizi yapılamayacağı anlamına gelmektedir (Coşkun ve öte., 2015: 268). Yapılan çalışmanın KMO ve Barlett Testleri’ne ilişkin değerler aşağıdaki Tablo 12 ve Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 12’ye göre iletişim becerileri ölçeğinin KMO değeri 0,902; Tablo 13’e göre ise takım çalışmasına yatkınlık ölçeğinin KMO değeri 0,795 olarak

bulunmuştur. Dolayısıyla bu çalışmanın örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve faktör analizi yapılabileceği anlaşılmaktadır.

Faktör analizinde ikinci ön koşul ise Barlett Küresellik Testi'dir. Değişkenler arası yeterli düzeyde ilişki olup olmadığı Barlett Küresellik Testi'nin anlamlı olması ile ölçülmektedir. Barlett Küresellik Testi'nde bulunan p değerinin 0,05'ten küçük olması, değişkenlerin arasında yeterli düzeyde ilişki olduğu ve faktör analizine uygun olduğu anlamına gelmektedir (Bayram N. , 2017: 206-207). Yapılan bu çalışma kapsamında Tablo 12 ve Tablo 13'e göre kullanılan her iki ölçeğin Barlett Küresellik Testi p değerleri 0,000 olarak ölçülmüş; değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olduğu ve faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda iletişim becerileri ölçeğinden 1, 2, 3, 9, 13, 15, 16, 20, 21, 26, 27, 29, 31, 33, 34, 35 numaralı sorular faktör yükünün 0,4 ve altında olması nedeniyle anket kapsamı dışında bırakılmıştır. Takım çalışmasına yatkınlık ölçeğinden ise 1, 2, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 14, 15, 17, 21, 23, 25, 28 numaralı sorular anket kapsamı dışında bırakılmıştır.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen faktör analizi sonucu 1'den büyük olan öz değerlerin sayısı incelenmiş olan ölçeğin kaç tane alt boyutu olduğunu göstermektedir. Analize tabi tutulan değişkenlerin toplam varyansın %30'unu açıklaması sosyal bilimler için yeterli kabul edilmiştir (Bayram N., 2017: 200). Faktör analizi sonucunda elde edilen açıklanan varyans değerleri, tüm ifadelerle ilişkin faktör yükleri ve Cronbach's Alpha değerleri aşağıdaki Tablo 12 ve Tablo 13'te gösterilmiştir.

**Tablo 12: İletişim Becerileri Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Bulguları**

| İfadeler                                                                                          | Kendini İfade Etme | Empati ve Uygunluk | Ölçülü Olma | Yetkinlik |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------|-----------|
| Ne demek istediğimi herkese rahatlıkla anlatabiliyorum.                                           | 0,670              |                    |             |           |
| Beklentilerimi kolaylıkla ifade ederim.                                                           | 0,656              |                    |             |           |
| Sorulara verdiğim cevaplar herkes tarafından rahatlıkla anlaşılır.                                | 0,580              |                    |             |           |
| Amaçlarımı anlatmakta zorluk çekiyorum.                                                           | 0,724              |                    |             |           |
| Fikirlerimi tam olarak doğru bir şekilde anlatamıyorum.                                           | 0,716              |                    |             |           |
| Konuşurken bazen kendimi kaybediyorum.                                                            |                    | 0,685              |             |           |
| Bazı zamanlar insanları kırdığının farkında bile olmuyorum.                                       |                    | 0,550              |             |           |
| Bazen konuşmalarımın amacına ulaşmadığını fark ediyorum.                                          |                    | 0,554              |             |           |
| Bazı insanlara nasıl davranacağımı bilemiyorum.                                                   |                    | 0,581              |             |           |
| Duygu ve düşüncelerimi açıklarken çok uzun konuşmak zorunda kalıyorum.                            |                    | 0,610              |             |           |
| Bazı zamanlarda insanların davranışlarında anlam veremiyorum.                                     |                    | 0,570              |             |           |
| Nedenini bilmiyorum ama bazı hareketlerimin insanlar tarafından hoş karşılanmadığını düşünüyorum. |                    | 0,583              |             |           |
| Beni eleştirenlerin beni anlamadıklarını düşünüyorum.                                             |                    | 0,509              |             |           |
| Biriyle konuşurken kendimi onun yerine koymaya çalışırım.                                         |                    |                    | 0,626       |           |
| Hatalarımı ve yanlışlarımı kabul etmekten hiçbir zaman çekinmem.                                  |                    |                    | 0,435       |           |
| Her zaman ölçülü ve uygun davranırım.                                                             |                    |                    | 0,647       |           |
| Ne zaman ve nasıl konuşacağımı çok iyi bilirim.                                                   |                    |                    | 0,487       |           |
| Her zaman ölçülü konuşmaya özen gösteririm.                                                       |                    |                    | 0,764       |           |
| Konuşurken anlamadığım bir noktayı mutlaka sorarım.                                               |                    |                    |             | 0,653     |
| Yaptığım iş konusunda, konuşulanlar ne kadar teknik olursa olsun anlarım.                         |                    |                    |             | 0,730     |
| <b>Açıklanan Varyans</b>                                                                          | 16,392             | 15,470             | 12,143      | 7,567     |
| <b>Kümülatif Açıklanan Varyans</b>                                                                | 16,392             | 31,861             | 44,005      | 51,571    |
| <b>Faktör Öz Değerleri</b>                                                                        | 5,833              | 2,231              | 1,190       | 1,060     |
| <b>Güvenirlilik</b>                                                                               | 0,669              | 0,761              | 0,737       | 0,504     |
| KMO=0,902; Bartlett=2928,346; p=,000 (df=190)                                                     |                    |                    |             |           |

Tablo 12 incelendiğinde iletişim becerileri ölçeği kapsamında gerçekleştirilen faktör analizine göre toplam 4 alt boyut olduğu görülmektedir. Bu alt boyutlar Kendini İfade Etme, Empati ve Uygunluk, Ölçülü Olma ve Yetkinlik olarak isimlendirilmiştir. Kendini İfade Etme boyutu 5 sorudan oluşmaktadır ve açıklanan varyansı 16,392 olarak ölçülmüştür. Empati ve Uygunluk alt boyutu 8 sorudan oluşmaktadır ve açıklanan varyansı 15,470 olarak ölçülmüştür. Ölçülü Olma alt boyutu 5 sorudan oluşmaktadır ve açıklanan varyansı 12,143 olarak ölçülmüştür. Yetkinlik alt boyutu 2 sorudan oluşmaktadır ve açıklanan varyansı 7,567 olarak ölçülmüştür. Toplam 4 alt boyutun açıklanan varyansı ise 51,571 olarak tespit edilmiştir.

İletişim becerileri ölçeğinde bulunan 20 ifadenin güvenilirliğini hesaplamak amacıyla Cronbach Alpha (iç tutarlılık) katsayısı hesaplanmış ve ölçeğin güvenilir (0,856) olduğu tespit edilmiştir. Altboyutlar bazında hesaplanan Cronbach Alpha değerleri ise Kendini İfade Etme için 0,669, Empati ve Uygunluk için 0,761, Ölçülü Olma için 0,737 ve Yetkinlik için 0,504 olarak ölçülmüştür. Elde edilen değerler kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır (Coşkun ve öte., 2015: 268).

**Tablo 13: Takım Çalışmasına Yatkinlık Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Bulguları**

| İfade                                                                  | Sorumluluk ve Eğitim | Ekip Çalışması ve Yüksek İç Motivasyon | Güven  |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------|--------|
| Bir problemin çözümünde yer almak isterim.                             | 0,725                |                                        |        |
| İnsanlara kendi alanımla ilgili bilgiler vermeyi seviyorum.            | 0,716                |                                        |        |
| Çoğu zaman yeni bir şeyler öğrenmeye çalışırım.                        | 0,681                |                                        |        |
| Hatalarımın sorumluluğunu üstlenmekten çekinmem.                       | 0,633                |                                        |        |
| Görevler ve yükümlülükler için birçok kez gönüllü olmuşumdur.          | 0,611                |                                        |        |
| Kendimden başka kimseye güvenemiyorum.                                 |                      | 0,657                                  |        |
| Ekip içerisinde farklı kişilere tahammül edemediğim zamanlar oluyor.   |                      | 0,643                                  |        |
| Yaşadığım hayal kırıklıklarından kısa zamanda kurtulabiliyorum.        |                      | 0,519                                  |        |
| Fıkra anlatmayı çok seviyorum.                                         |                      | 0,486                                  |        |
| Kuyrukta beklemek beni çok rahatsız etmez.                             |                      | 0,466                                  |        |
| Zorunda olmasam herhangi bir eğitim programına katılmak istemezdim.    |                      | 0,463                                  |        |
| Arkadaşlarımla bana yeteri kadar güvenmediğini düşünüyorum.            |                      |                                        | 0,817  |
| Diğer insanların benimle çalışmayı sevip sevmediklerinden endişem var. |                      |                                        | 0,780  |
| <b>Açıklanan Varyans</b>                                               | 19,362               | 15,113                                 | 11,311 |
| <b>Kümülatif Açıklanan Varyans</b>                                     | 19,362               | 34,476                                 | 45,786 |
| <b>Faktör Öz Değerleri</b>                                             | 3,199                | 1,492                                  | 1,262  |
| <b>Güvenirlilik</b>                                                    | 0,727                | 0,566                                  | 0,575  |
| KMO=0,795; Bartlett=969,015; p=,000 (df=78)                            |                      |                                        |        |

Tablo 13 incelendiğinde takım çalışması ölçeği kapsamında gerçekleştirilen faktör analizinde toplam 3 alt boyut oluştuğu görülmektedir. Bu alt boyutlar Sorumluluk ve Eğitim, Ekip Çalışması ve Yüksek İç Motivasyon, Güven olarak adlandırılmıştır. Sorumluluk ve Eğitim alt boyutu 5 sorudan oluşmakta ve açıklanan varyansı 19,362; Ekip Çalışması ve Yüksek İç Motivasyon alt boyutu 6 sorudan oluşma ve açıklanan varyansı 15,113; Güven alt boyutu 2 sorudan oluşmakta ve açıklanan varyansı 11,311 olarak

ölçülmüştür. Toplam 3 alt boyutun açıklanan varyansı 45,786 olarak tespit edilmiştir.

Takım çalışmasına yatkınlık ölçeğinde bulunan 13 ifadenin güvenilirliğini hesaplamak amacıyla Cronbach Alpha (iç tutarlılık) katsayısı hesaplanmış ve ölçeğin güvenilir (0,711) olduğu tespit edilmiştir. Altboyutlar bazında hesaplanan Cronbach Alpha değerleri ise Sorumluluk ve Eğitim için 0,727, Ekip Çalışması ve Yüksek İç Motivasyon için 0,566 ve Güven için 0,575 olarak ölçülmüştür. Elde edilen değerler kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır (Coşkun ve öte., 2015: 268).

#### 3.3.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında ele alınmış olan hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda tablolar yardımıyla raporlanmıştır.

**Tablo 14: Korelasyon Analizi Bulguları**

|                                          |                     | Takım Çalışmasına Yatkınlık | İletişim Becerileri |
|------------------------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|
| Takım Çalışmasına Yatkınlık              | Pearson Correlation | 1                           | ,683**              |
|                                          | Sig. (1-tailed)     |                             | ,000                |
|                                          | N                   | 510                         | 510                 |
| İletişim Becerileri                      | Pearson Correlation | ,683**                      | 1                   |
|                                          | Sig. (1-tailed)     | ,000                        |                     |
|                                          | N                   | 510                         | 510                 |
| ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. |                     |                             |                     |

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 14’de gösterilmiştir. Bu tabloya göre iletişim becerileri ile takım çalışmasına yatkınlık arasında anlamlı ( $p=0,000$ ), pozitif yönlü ve orta düzeyde (0,683) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada genel faktör boyutlarının yanında alt boyutlar kapsamından da korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Alt boyutlar kapsamında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 15’de paylaşılmaktadır.



**Tablo 15: Alt Boyutlar Bazında Korelasyon Analizi Bulguları**

|                             |                      |                                                                     | İletişim Becerileri |                    |             |           | Takım Çalışmasına Yatkınlık |                    |        |
|-----------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|-------------|-----------|-----------------------------|--------------------|--------|
|                             |                      |                                                                     | Kendini İfade Etme  | Empati ve Uygunluk | Ölçülü Olma | Yetkinlik | Sorumluluk ve Eğitim        | Ekip ve Motivasyon | Güven  |
| İletişim Becerileri         | Kendini İfade Etme   | PC                                                                  | 1                   | ,492**             | ,595**      | ,429**    | ,492**                      | ,362**             | ,497** |
|                             |                      | Sig                                                                 |                     | ,000               | ,000        | ,000      | ,000                        | ,000               | ,000   |
|                             |                      | N                                                                   | 510                 | 510                | 510         | 510       | 510                         | 510                | 510    |
|                             | Empati ve Uygunluk   | PC                                                                  | ,492**              | 1                  | ,294**      | ,238**    | ,139**                      | ,517**             | ,446** |
|                             |                      | Sig                                                                 | ,000                |                    | ,000        | ,000      | ,000                        | ,000               | ,000   |
|                             |                      | N                                                                   | 510                 | 510                | 510         | 510       | 510                         | 510                | 510    |
|                             | Ölçülü Olma          | PC                                                                  | ,595**              | ,294**             | 1           | ,461**    | ,597**                      | ,277**             | ,315** |
|                             |                      | Sig                                                                 | ,000                | ,000               |             | ,000      | ,000                        | ,000               | ,000   |
|                             |                      | N                                                                   | 510                 | 510                | 510         | 510       | 510                         | 510                | 510    |
|                             | Yetkinlik            | PC                                                                  | ,429**              | ,238**             | ,461**      | 1         | ,496**                      | ,324**             | ,209*  |
|                             |                      | Sig                                                                 | ,000                | ,000               | ,000        |           | ,000                        | ,000               | ,000   |
|                             |                      | N                                                                   | 510                 | 510                | 510         | 510       | 510                         | 510                | 510    |
| Takım Çalışmasına Yatkınlık | Sorumluluk ve Eğitim | PC                                                                  | ,492**              | ,139**             | ,597**      | ,496**    | 1                           | ,361**             | ,252** |
|                             |                      | Sig                                                                 | ,000                | ,002               | ,000        | ,000      |                             | ,000               | ,000   |
|                             |                      | N                                                                   | 510                 | 510                | 510         | 510       | 510                         | 510                | 510    |
|                             | Ekip ve Motivasyon   | PC                                                                  | ,362**              | ,517**             | ,277**      | ,324**    | ,361**                      | 1                  | ,229** |
|                             |                      | Sig                                                                 | ,000                | ,000               | ,000        | ,000      | ,000                        |                    | ,000   |
|                             |                      | N                                                                   | 510                 | 510                | 510         | 510       | 510                         | 510                | 510    |
|                             | Güven                | PC                                                                  | ,497**              | ,446**             | ,315**      | ,209**    | ,252**                      | ,229**             | 1      |
|                             |                      | Sig                                                                 | ,000                | ,000               | ,000        | ,000      | ,000                        | ,000               |        |
|                             |                      | N                                                                   | 510                 | 510                | 510         | 510       | 510                         | 510                | 510    |
|                             |                      | PC: Pearson Correlation<br>** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. |                     |                    |             |           |                             |                    |        |

Tablo 15 incelendiğinde en yüksek korelasyon değerinin İletişim Becerileri ölçeğinin Ölçülü Olma alt boyutu ile Takım Çalışmasına Yatkınlık ölçeğinin Sorumluluk ve Eğitim alt boyutu arasında olduğu görülmektedir. Buna göre Ölçülü Olma ile Sorumluluk ve Eğitim alt boyutu arasında anlamlı ( $p=0,000$ ), pozitif yönlü ve orta düzeyde ( $0,597$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. En düşük korelasyon değerinin ise İletişim Becerileri ölçeğinin Empati ve Uygunluk alt boyutu ile Takım Çalışmasına Yatkınlık ölçeğinin Sorumluluk ve Eğitim alt boyutu arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre Empati ve Uygunluk ile Sorumluluk ve Eğitim arasında anlamlı ( $p=0,002$ ), pozitif yönlü ve çok düşük düzeyde ( $0,139$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkinin fonksiyonel şeklini belirlemek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen  $R^2$  değeri bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamadaki başarısını ifade etmektedir.  $R^2$  değeri 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Değer 0'a yaklaştıkça modelin veriye uyumlu olmadığı veya bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişmeyi yeterince açıklayamadığı, değer 1'e yaklaşması ise bağımlı değişkendeki değişmenin bağımsız değişken veya değişkenler tarafından yeterli derecede açıklandığını göstermektedir (Bayram, 2017: 183-185). Regresyon analizinin gerçekleştirilmesi için çalışma verilerinin regresyon analizine uygunluğu test edilmiştir.

**Tablo 16: Model Özeti**

| Model                                      | R                  | $R^2$        | Düzeltilmiş $R^2$ | Standart Tahmin Hatası |
|--------------------------------------------|--------------------|--------------|-------------------|------------------------|
| 1                                          | 0,683 <sup>a</sup> | <b>0,466</b> | 0,465             | 0,33832                |
| <i>a. Sabit: İLT (İletişim Becerileri)</i> |                    |              |                   |                        |

**Tablo 17: Regresyon Analizi Bulguları**

| Model                                                         |                     | Standardize Edilmemiş Katsayı |           | Standardize Edilmiş Katsayı | t Değeri | p Değeri        |
|---------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------|-----------|-----------------------------|----------|-----------------|
|                                                               |                     | B                             | Std. Hata | Beta                        |          |                 |
| 1                                                             | (Sabit)             | 1,332                         | 0,112     |                             | 11,897   | <b>0,000***</b> |
|                                                               | İletişim Becerileri | 0,656                         | 0,031     | 0,683                       | 21,057   | <b>0,000***</b> |
| <i>a. Bağımlı değişken: TÇY (Takım Çalışmasına Yatkinlik)</i> |                     |                               |           |                             |          |                 |

Yapılan regresyon analizi sonucunda Tablo 16’da gösterilen regresyon modeline göre  $R^2$  değeri 0,466 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla bireylerin takım çalışmasına yatkinlik düzeylerindeki değişimin %46,6’sı iletişim becerilerinin etkisi altında açıklanmaktadır. Tablo 17’de gösterilen p değerinin (0,000) 0,05’ten küçük olması nedeniyle kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu değerlendirilmektedir. Buradan hareketle  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 18: İletişim Becerilerinin Cinsiyet ve Sınıf Bazında Fark Testi Bulguları**

|          |          | Ortalama | t/F Değeri | p Değeri |
|----------|----------|----------|------------|----------|
| Cinsiyet | Kadın    | 3,5994   | 2,213      | 0,027*   |
|          | Erkek    | 3,5032   |            |          |
| Sınıf    | 1. Sınıf | 3,5318   | -1,338     | 0,181    |
|          | 2. Sınıf | 3,5889   |            |          |
| Yaş      | 18       | 3,5267   | 2,064      | 0,084    |
|          | 19       | 3,4940   |            |          |
|          | 20       | 3,5640   |            |          |
|          | 21       | 3,6256   |            |          |
|          | 22+      | 3,5615   |            |          |
| *p<,05   |          |          |            |          |

Gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi ve Anova testleri sonucunda elde edilen bulgulara göre oluşturulan Tablo 18 incelendiğinde iletişim becerilerinin cinsiyet değişkeni bazında farklılaştığı tespit edilmiştir. Değerler incelendiğinde p değerinin (0,027) 0,05’ten küçük olması nedeniyle

bulunan farkın anlamlı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda ortalama değler incelendiğinde kadınların (3,5994) erkeklere (3,5032) göre daha yüksek iletişim becerileri puanları olduğu görölmektedir. Buradan hareketle H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. İletişim becerilerinin alt boyutlarına bakıldığında; Kendini İfade Etme (p=0,00) ve Ölçülü Olma (p=0,15) alt boyutunun yaş bazında farklılaştığı ve her iki alt boyutta da kadınların ortalama değlerinin (3,9016 ve 4,2492) erkeklerin ortalama değlerinden (3,7154 ve 4,1164) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Empati ve Uygunluk (p=0,497) ile Yetkinlik (p=0,970) alt boyutlarının cinsiyet bazında anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

İletişim becerilerinin sınıf düzeyi değişkeni bazında p değeri (0,181) incelendiğinde 0,05'ten büyük olduğu görölmektedir. Dolayısıyla iletişim becerilerinin sınıf değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle H<sub>3</sub> hipotezi reddedilmiştir. İletişim becerilerinin alt boyutlarına bakıldığında; Kendini İfade Etme (p=0,360), Empati ve Uygunluk (p=0,137), Ölçülü Olma (p=0,669) ve Yetkinlik (p=0,497) alt boyutlarının sınıf bazında anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

İletişim becerilerinin yaş değişkeni bazında p değeri (0,084) incelendiğinde 0,05'ten büyük olduğu görölmektedir. Dolayısıyla iletişim becerilerinin yaş değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle H<sub>4</sub> hipotezi reddedilmiştir. İletişim becerilerinin alt boyutlarına bakıldığında; Ölçülü Olma (p=0,030) ve Yetkinlik (p=0,007) alt boyutlarının yaş bazında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ölçülü Olma alt boyutunda 22 yaş ve üzeri bireylerin ortalama değlerinin (4,3759) 19 yaş bireylerin ortalama değlerinden (4,1329) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kendini İfade Etme (p=0,199) ile Empati ve Uygunluk (p=0,369) alt boyutlarının yaş bazında anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 19: Takım Çalışmasına Yatkınlık'ın Cinsiyet, Sınıf ve Yaş Bazında Fark Testi Bulguları**

|          |          | Ortalama | t/ F Değeri | p Değeri |
|----------|----------|----------|-------------|----------|
| Cinsiyet | Kadın    | 3,6632   | -0,357      | 0,721    |
|          | Erkek    | 3,6781   |             |          |
| Sınıf    | 1. Sınıf | 3,6339   | -1,654      | 0,099    |
|          | 2. Sınıf | 3,7016   |             |          |
| Yaş      | 18       | 3,7042   | 2,138       | 0,075    |
|          | 19       | 3,5813   |             |          |
|          | 20       | 3,6965   |             |          |
|          | 21       | 3,7197   |             |          |
|          | 22+      | 3,6691   |             |          |

Gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi ve Anova testleri sonucunda elde edilen bulgulara göre oluşturulan Tablo 19 incelendiğinde takım çalışmasına yatkınlığın cinsiyet değişkeni bazında farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Değerler incelendiğinde p değerinin (0,721) 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla takım çalışmasına yatkınlığın cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle  $H_5$  hipotezi reddedilmiştir. Takım çalışmasına yatkınlığın alt boyutlarına bakıldığında; Ekip-Motivasyon alt boyutunun cinsiyet bazında anlamlı farklılık ( $p=0,017$ ) olduğu; erkeklerin ortalama değerlerinin (3,1791) kadınların ortalama değerlerinden (3,0426) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sorumluluk ( $p=0,56$ ) ve Güven ( $p=0,135$ ) alt boyutlarında cinsiyet bazında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Takım çalışmasına yatkınlığın sınıf düzeyi değişkeni bazında p değeri (0,099) incelendiğinde 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla takım çalışmasına yatkınlığın sınıf değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle  $H_6$  hipotezi reddedilmiştir. Sorumluluk ( $p=0,130$ ), Ekip-Motivasyon ( $p=0,195$ ) ve Güven ( $p=0,624$ ) alt boyutlarının sınıf bazında anlamlı farklılaşmadığı görülmüştür.

Takım çalışmasına yatkınlığın yaş değişkeni bazında p değeri (0,075) incelendiğinde 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla takım çalışmasına yatkınlığın yaş değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle  $H_7$  hipotezi reddedilmiştir. Takım çalışmasına yatkınlığın

alt boyutlarına bakıldığında; Sorumluluk alt boyutunun yaş bazında anlamlı farklılık olduğu ( $p=0,003$ ); 22 yaş ve üzeri bireylerin ortalama değerlerinin (4,3931) 19 yaş bireylerin ortalama değerlerinden (4,1494) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ekip-Motivasyon ( $p=0,577$ ) ve Güven ( $p=0,198$ ) alt boyutlarının yaş bazında anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir.



## SONUÇ

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin esnek bir organizasyonel yapıya sahip olma istekleri, müşterilerin teknolojik adaptasyon beklentileri, faaliyetlerin özellikle de zaman baskısı altında gerçekleştirilmesi, havacılık emniyetinden ödün vermeden müşteri memnuniyetini sağlama kaygıları, müşteri sadakati sağlamak amacıyla standart ama yenilikçi hizmet anlayışından ödün vermemeleri gibi sebepler sektördeki işletmeleri takım çalışmasına yatkın ve iletişim becerileri yüksek bireyleri işe almaya yönlendirmektedir. Literatürde bulunan çalışmalar işletmelerin personel seçiminde adayların teknik bilgi seviyesinden ziyade iletişim becerileri ve takım çalışmasına yatkınlıklarına odaklandığını göstermektedir. Buradan hareketle havacılık sektörüne ara eleman yetiştiren havacılık bölümlerinde okuyan bireylerin iletişim becerileri ile takım çalışmasına yatkınlıkları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi önem arz etmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde iletişim becerileri ile takım çalışmasına yatkınlık arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü bir ilişkinin var olduğu değerlendirilmektedir (Bowler ve Brass, 2006; Ergün ve Eyisoy, 2018; Koparan 2005; Yapar, 2009; Erdem, 2018). Çalışma kapsamında yapılan korelasyon analizi sonucunda iletişim becerileri ile takım çalışmasına yatkınlık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki olduğu; gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda ise iletişim becerilerinin takım çalışmasına yatkınlıkta meydana gelen değişimin % 46,6'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle takım çalışmasına yatkınlık açısından ortaya çıkabilecek değişimin %53,4'lük kısmının iletişim becerileri dışında kalan faktörlerle açıklanabileceği söylenebilmektedir.

Cinsiyet değişkeninin iletişim becerileri üzerindeki etkisine yönelik literatürde; Işık (2014), Wiskin ve öte. (2004), Erigüç ve öte. (2013), Erigüç ve Eriş (2013), Koç ve öte. (2015) anlamlı farklılıklar tespit edilmiş olup, bir anlamda literatürde yer alan bulgulara paralel bir şekilde bu çalışma kapsamında da iletişim bazında cinsiyet düzeyinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Kadınların iletişim becerilerinin erkeklerden yüksek olduğu

bulgulanmıştır. Literatürde bulunan çalışmaların bir kısmı erkeklerin iletişim becerilerinin yüksek olduğu yönünde sonuca ulaşırken (Akyol, 2019; İrak ve öte., 2017; Ceyhun ve Malkoç, 2015) bazı çalışmalar ise iletişim becerilerinin cinsiyet düzeyinde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır (Görmüş ve öte., 2013; Can, 2017; Dilekmen ve öte., 2008). Dolayısıyla iletişim becerilerinin cinsiyet bazında farklılaşma sebebini ortaya çıkarmak oldukça güçtür. Ancak havacılık sektöründe cinsiyete bağlı kalınmaksızın iletişim becerileri yüksek olan bireylerin tercih edilmesi gerekliliği değerlendirilmektedir. İletişim becerilerinin alt boyutları incelendiğinde; “empati ve uygunluk”, “ölçülü olma” ile “yetkinlik” alt boyutları cinsiyet bazında farklılaşmamaktadır. Ancak diğer alt boyut olan “kendini ifade etme” nin cinsiyet bazında farklılaştığı tespit edilmiştir. Kadınların “kendini ifade etme” ortalamasının erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların genel iletişim becerileri ortalamalarının yüksek olduğu göz önünde bulundurulduğunda “kendini ifade etme” alt boyutunun da bu durumdan etkilendiği söylenilebilmektedir.

İletişim becerileri değişkeni sınıf düzeyinde incelendiğinde; Rubin (1990), Ceyhun ve Malkoç (2015) tarafından yapılan çalışmaya göre 2. sınıfa geçen öğrencilerin iletişim becerileri düşüş eğilimi göstermektedir. Ancak Dilekmen ve öte. (2008), Erigüç ve Eriş (2013), Can (2017), İrak ve öte. (2017) ve gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında sınıf bazında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Bu çalışma kapsamında ilgili değişken açısından anlamlı bir farklılığın tespit edilememiş olmasının temel sebebi ise Covid-19 pandemisinin eğitim sektörüne yönelik marjinal etkisi olarak görülmektedir. Çalışmanın alan araştırması kapsamında veri toplama süreci Türkiye’de bireylerin karantina kapsamına tabii olduğu döneme rastladığı için araştırmanın ana kütesini oluşturan sivil havacılık alanında eğitim gören bireyler uzaktan eğitim imkânlarıyla bölüm derslerine katılmak zorunda kalmışlardır. Üniversiteye başlayıp sınıf geçen öğrencilerin fiziki olarak üniversite ve sınıf ortamında bulunmamasının öğrencilerde sınıf ve üniversite farkındalığı oluşmamasına sebep olduğu düşünülmektedir. İletişim becerilerinin alt boyutlarına bakıldığında ise; “kendini ifade etme”, “empati



ve uygunluk”, “ölçülü olma” ve “yetkinlik” alt boyutlarının sınıf düzeyinde anlamlı farklılıklara sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Bireylerin iletişim becerilerinin yaş düzeyleri açısından anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığına yönelik gerçekleştirilen analiz sonucunda istatistiki olarak anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Ayrıca iletişim becerilerinin alt boyutları kapsamında yaş değişkeninin etkisi değerlendirildiğinde; “kendini ifade etme”, “empati ve uygunluk” alt boyutları açısından benzer şekilde anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Yaş değişkeni kapsamında elde edilen anlamlı farklılıklar ise “ölçülü olma” ve “yetkinlik” alt boyutlarına yöneliktir. Bu bağlamda 22 yaş ve üzeri bireylerin 19 yaş ve 18 yaş düzeyindeki bireylere göre “ölçülü olma” ve “yetkinlik” ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmektedir. Buradan hareketle bireylerin yaş düzeyleri arttıkça ve tecrübe kazandıkça, “yetkinlik” ve “ölçülü olma” becerilerinde artış olabileceği düşünülmektedir.

Bireylerin takım çalışmasına yatkınlık düzeylerinin cinsiyet değişkeni kapsamında değerlendirilmesi sürecinde; Gençoğlu (2014) ve Can (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına paralel bir şekilde cinsiyet değişkeninin takım çalışmasına yatkınlık boyutuna yönelik anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmasına neden olmadığı tespit edilmiştir. Ancak takım çalışmasına yatkınlığın alt boyutlarından birisi olan “iç motivasyon” cinsiyet değişkeni açısından istatistiki olarak anlamlı farklılığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Elde edilen bu bulgu Özşarı ve Yıldız (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucuna paralel bir değerlendirmenin gerçekleştirilmesini olanaklı kılmaktadır. Böylelikle çalışma kapsamında takım çalışmasına yatkınlık “ekip-motivasyon” alt boyutunun literatürle benzerlik göstererek anlamlı farklılaşmaya neden olduğu; anlamlı farklılığın ise erkek bireylerin “ekip-motivasyon” ortalamalarının kadın bireylerden daha yüksek olması sonucu ortaya çıktığı tespit edilmektedir.

Bireylerin takım çalışmasına yatkınlık düzeylerini üniversitelerde yer aldıkları sınıf bazında değerlendirmeye yönelik gerçekleştirilen analiz sonucunda; “sorumluluk”, “ekip-motivasyon” ve “güven” alt boyutlarının sınıf düzeyine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Takım çalışması boyutu kapsamında gerçekleştirilen son istatistiki analiz yaş değişkeni kapsamındadır. Yaş değişkeni açısından gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonucunda her ne kadar istatistiki olarak anlamlı farklılık tespit edilememiş olsa da, gerçekleştirilen Tukey HSD testleri sonucunda, takım çalışmasına yatkınlığın “sorumluluk” alt boyutu yaş düzeyine göre anlamlı farklılık göstermekte olduğu bulgulanmıştır. Elde edilen anlamlı farklılığın temel nedeni ise 22 yaş ve üzeri bireylerin “sorumluluk” ortalamalarının 19 yaş düzeyindeki bireylere göre daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buradan hareketle bireylerin yaşları ilerledikçe ve hayat deneyimleri arttıkça sorumluluk bilinçlerinin yükseldiği değerlendirilmektedir.

Yapılan bu çalışma kapsamında sadece devlet üniversitelerinde eğitim alan ön lisans düzeyindeki öğrencilere ulaşılmıştır. İleride gerçekleştirilecek olan çalışmalarda lisans düzeyindeki öğrencilerin de araştırmalara dâhil edilmesi konuya ilişkin daha farklı bakış açılarının ortaya çıkmasına katkı sunabilecektir. Türkiye’de havacılık alanında faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinin sayısı da artış gösterdiğinden, ilerleyen araştırmaların vakıf üniversitelerinde eğitim alan bireyleri de kapsamı durumunda literatüre daha derin katkıların sunulması muhtemel olarak görülmektedir. Araştırmanın önemli bir kısıtı olarak bu çalışma, dünya üzerinde sektör fark etmeksizin ekonomik ve sosyal yaşamın durma noktasına gelmesine neden olan Covid-19 pandemisinin yoğun bir şekilde yaşandığı bir dönemde çevrim içi anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Daha sonra gerçekleştirilecek çalışmaların yüz yüze eğitime devam edilen bir süreçte yapılması durumunda elde edilecek veriler sonucu ulaşılabilecek bulguların farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Tüm bu açıklamalara ek olarak, üniversitelerde sivil havacılık ile ilgili bölümlerin eğitim ve öğretim programlarına ilişkin müfredatlarında iletişim becerileri ve takım çalışması içerikli derslerin eklenmesi önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adler, R. B., & Rodman, G. (2006). *Understanding Human Communication* (9. b.). New York: Oxford University Press. 2020 tarihinde alındı
- Airbus. (2007). Flight Operations Briefing Notes. Fransa. Mart 26, 2022 tarihinde [https://www.cockpitseeker.com/wp-content/uploads/goodies/ac/a320/pdf/data/FLT\\_OPS-CAB\\_OPS-SEQ11.pdf](https://www.cockpitseeker.com/wp-content/uploads/goodies/ac/a320/pdf/data/FLT_OPS-CAB_OPS-SEQ11.pdf) adresinden alındı
- Akyol, P. (2019). Farklı Fakültelerdeki Öğrencilerin İletişim Becerilerinin Karşılaştırılması. *Spor Eğitim Dergisi*, 3(3), 71-77.
- Alsop, R. (2004). How to Get Hired. *The Wall Street Journal Online*. <http://leeds-faculty.colorado.edu/Bhagat/How%20To%20Get%20Hired.pdf> adresinden alındı
- Anderson, C. M., & Martin, M. M. (1995). The Effects of Communication Motives, Interaction Involvements and Loneliness on Satisfaction. *Small Group Research*, 26(1). [sgr.sagepub.com](http://sgr.sagepub.com) adresinden alındı
- Australian Transport safety Bureau (ATSB). (2013). *Aviation Occurrence Investigation Report Number: AO-2010-089*. Batam Island: Australian Transport safety Bureau (ATSB). Mayıs 11, 2021 tarihinde [https://www.atsb.gov.au/publications/investigation\\_reports/2010/aair/ao-2010-089.aspx](https://www.atsb.gov.au/publications/investigation_reports/2010/aair/ao-2010-089.aspx) adresinden alındı
- Australian Transport Safety Bureau. (1999). *Investigation Report 199904538: Boeing 747-438 VH-OJH Bangkok, Thailand*. Bangkok: Commonwealth Departman of Transport and Regional Services. Mayıs 4, 2020 tarihinde [https://www.atsb.gov.au/publications/investigation\\_reports/1999/aair/aair199904538.aspx](https://www.atsb.gov.au/publications/investigation_reports/1999/aair/aair199904538.aspx) adresinden alındı
- Aziz, A. (2016). *İletişime Giriş* (5. b.). İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Basım, H. N., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), s. 83-101.

- Bayram, L. (2005, Ekim-Aralık). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), s. 125-139. 2020 tarihinde alındı
- Bayram, N. (2017). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi* (6. baskı b.). Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Beal, D. J., & Cohen, R. R. (2003). Cohesion and Performance in Groups:A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), s. 989-1004. doi:10.1037/0021-9010.88.6.989
- Becer, E. (2008). *İletişim ve Grafik Tasarım* (6. b.). (F. Babacan, Dü.) Ankara: Dost Kitapevi Yayınları. 2020 tarihinde alındı
- Belbin, R. M. (2010). *Team Roles at Work* (2. b.). Oxford; New York: Routledge. 2020 tarihinde alındı
- Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi* (1. b.). İstanbul: Alfa İşletme yayınları. 2020 tarihinde alındı
- Berger, J., Cohen, B. P., & Zelditch, M. (1972). Status Characteristic and Social Interaction. *American Sociological Review*, 37(3), s. 241-255. doi:10.2307/2093465
- Berrett, D. (2013). Employers and Public Favor Graduates Who Can Communicate, Survey Finds. *The Chronicle of Higher Education*, s. 1-2. 2020 tarihinde The Chronicle of Higher Education: <https://www.chronicle.com/article/EmployersPublic-Favor/141679/> adresinden alındı
- Biddle, B. J. (1979). *Role Theory: Expectations, Identities and Behaviors*. Academic Press. 2020 tarihinde alındı
- Bonebright, D. A. (2010). 40 Years of Storming: a Historical Review of Tuckman's Model of Small Group Development. *Human Resource Development International*, 13(1), s. 111-120. doi:10.1080/13678861003589099
- Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 70-82. doi:10.1037/0021-9010.91.1.70
- Branch, A.-A. A. (1989). *Aircraft Accident Report 8/88*. London: Crown Copyright.

- Cambridge University. (tarih yok). *Cambridge Dictionary İngilizce/ Türkçe Sözlük*. (Cambridge University Press) 04.05.2020 tarihinde Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce-t%C3%BCrk%C3%A7e/crew> adresinden alındı
- Can, D. (2017). Havayolu Kabin Memurlarında Ekip Çalışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ceyhun, S., & Malkoç, N. (2015). Karabük Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeyleri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(4), 1297-1304.
- Cohen, S., Doyle, W. J., Skoner, D. P., Rabin, B. S., & Gwaitney, J. M. (1997). Social Ties and Susceptibility to the Common Cold. *JAMA Network*, 1-5. doi:doi:10.1001/jama.1997.03540480040036
- Collier, M. J. (2009). Communication Competence Problematics in Ethnic Friendship. *Communication Monographs*, 314-336. doi:10.1080/03637759609376397
- Comer, D. R. (1995). A Model of Social Loafing in Real Work Groups. *Human Relations*, 48(6), s. 647-667. doi:10.1177/001872679504800603
- Cooper, D. A. (1989). *Aircraft Accedant Report 4/90: Report on the Accident to Boeing 737-400 G-OBME Near Kegworth, Leicestershire on 8 January 1989*. Air Accident Investigation Branch. London: Air Accident Investigation Branch. Mayıs 4, 2020 tarihinde <https://www.gov.uk/aaib-reports/4-1990-boeing-737-400-g-obme-8-january-1989> adresinden alındı
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (8. Baskı b.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Craig, R. T. (1999). Communication Theory as a Field. *Communication Theory*, 9(2), s. 119-161. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x>
- Cunningham, S. B. (1992). Intrapersonel Communication: A Review and Critique. *Annals of the International Communication Association*(15), s. 597-620. doi:10.1080/23808985.1992.11678829
- Çemberci, M., Sudak, M. K., Aşçı, S., Civelek, M. E., & Öz, S. (2014). Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi. *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 5(15), 57-74. doi:10.5824/1309-1581.2014.2.004.x
- Dance, F. E. (1970). The Concept of Communication. *The Journal of Communication*, 20(2), s. 201-210. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1970.tb00877.x>
- Deturck, M. A., & Miller, G. R. (1990). Training Observers to Detect Deception Effects of Self-Monitoring and Rehearsal. *Human Communication Research*, 16(4), s. 603-620. 2020 tarihinde <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1990.tb00224.x> adresinden alındı
- Devaro, J. (2008). The Effects of Self-Managed and Closely Managed Teams on Labor Productivity and Product Quality: An Empirical Analysis of a Cross-Section of Establishments. *Industrial Relations (A Journal of Economy and Society)*, 47(4), s. 659-697.
- Devine, D. J. (2002). A Review and Integration of Classification Systems Relevant to Teams in Organizations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4), s. 291-310. doi:10.1037//1089-2699.6.4.291
- DeVito, J. A. (2016). *The Interpersonal Communication Book* (14. b.). New York: Pearson. 2020 tarihinde alındı
- Dictionary, C. (tarih yok). *Cambridge Dictionary*. Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/crew> adresinden alındı

- Dilekmen, M., Başçı, Z., & Bektaş, F. (2008). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 223-231.
- Dinh, J. V., & Salas, E. (2017). Factors that Influence Teamwork. E. Salas, R. Rico, & J. Passmore (Dü) içinde, *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*. Oxford, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Douglas, T. (1995). *Survival in Groups ( The basics of group membership)* (1. b.). Buckingham, Philadelphia: Open University Press. 2020 tarihinde alındı
- Dubrin, A. J. (2019). *Fundamentals of Organizational Behavior* (6. b.). U.S.A.: Academic Media Slotions. 2020 tarihinde alındı
- Duck, S. (2007). *Human Relationships* (4. b.). California: SAGE Publications. 2020 tarihinde alındı
- Dunphy, D. C. (1968). Phases, Roles and Myths in Self-Analytic Groups. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 4(2), s. 195-225. doi:10.1177/002188636800400203
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 6(2), s. 210-219. 2020 tarihinde alındı
- EASA. (2020). *Annual Safety Review 2020*. doi:10.2822/147804
- Erdem, Z. (2018). Ekip Kaynak Yönetiminde Kabin Ekiplerinin İletişim, Ekip Çalışması ve Stresle Başa Çıkma Tutumları İle Kişilik Yapıları Etkileşimi: Kabin Ekipleri Üzerinde Bir Çalışma. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erez, A., Levine, J. A., & Elms, H. (2002). Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasi-Experiment. *Personnel Psychology*, 55(4), s. 929-948. doi: 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00135.x
- Ergün, E., & Eyisoy, M. E. (2018). Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1455-1475. doi:http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i4.406

- Ergün, N. (2001). Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Türk Hava Yolları Uçak Bakım Ünitesinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erigüç, G., & Eriş, H. (2013). Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri: Harran Üniversitesi Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(46), 2322-254.
- Erigüç, G., Şener, T., & Eriş, H. (2013). İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi: Bir Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 45-65.
- Esmeray, A., Acar, F., Bayrakçı, C., Arslan, E., Ersoy, H., Alpman, B., . . . Öktem, U. (2007). *Genel ve Teknik İletişim* (1. b.). İstanbul: Lisans Yayınevi. 2020 tarihinde alındı
- Etimoloji Türkçe. (2012). *Etimoloji Türkçe*. Etimoloji Türkçe: <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/ekip> adresinden alındı
- F.J.Roethlisberger, & Dickson, W. J. (2003). *Management and the Worker* (3. b., Cilt 5). Routledge. 2020 tarihinde alındı
- Fisher, S. G., Hunter, T. A., & Macrosson, W. D. (1998). The Structure of Belbin's Team Roles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(3), s. 283-288. doi:10.1111/j.2044-8325.1998.tb00677.x
- Fiske, J. (1982). *İletişim Çalışmalarına Giriş- Introduction to Communication Studies* (2. b.). (E. Uzun, Dü., & S. İrvan, Çev.) Ankara: Ajans Türk. 2020 tarihinde alındı
- Geçikli, F. (2013). *Halkla İlişkiler ve İletişim* (3. b.). İstanbul: Beta Yayıncılık. 2020 tarihinde alındı
- Gençoğlu, N. (2012). Ekip Çalışmasında Çatışma Yönetimi ve Havayolu İşletmeciliğinde Kabin Ekipleri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Giles, H., Gallois, C., Harwood, J., Hewstone, M., Hogg, M., Reid, S. A., & Turner, J. C. (2012). Approaches and Method in Intergroup Communication. J. C. Cynthia Gallois içinde, *The Handbook of Intergroup Communication Routledge* (s. 31). Routledge. 2020 tarihinde alındı



- Goffman, E. (1964). The Neglected Situation. *American Anthropologist*, 66(6), s. 133-136. 2020 tarihinde [https://www.jstor.org/stable/668167?casa\\_token=nYafMq4HX00AAA:WsaS1JxF3x8WJz6boXgHalVPhgvLeihet9aSlrGWyXfztS7BdHwOvy2p9Ab4lJ4FN\\_u45gLoFfm4OfUcJX5cOgjpmmr2xGYysReQ0dUE1ohd3QRGFI&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/668167?casa_token=nYafMq4HX00AAA:WsaS1JxF3x8WJz6boXgHalVPhgvLeihet9aSlrGWyXfztS7BdHwOvy2p9Ab4lJ4FN_u45gLoFfm4OfUcJX5cOgjpmmr2xGYysReQ0dUE1ohd3QRGFI&seq=1#metadata_info_tab_contents) adresinden alındı
- Göksel, B., Kocabaş, F., & Elden, M. (1997). *Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam* (1. b.). İstanbul: Yayınevi yayıncılık. 2020 tarihinde alındı
- Görmüş, A. Ş., Aydın, S., & Ergin, G. (2013). İşletme Bölümü Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin Cinsiyet Rollerine Bağlamında İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 109-128. doi:10.5578/JSS.6357
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations* (10. b.). Pearson. 2020 tarihinde alındı
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2018). *Business Communication Process & Product* (9 b.). Boston: Cengage Learning. 2020 tarihinde alındı
- Hartley, P. (2006). *Group Communication* (2. b.). London: Routledge. 2020 tarihinde alındı
- Heckel, R. V., Holmes, G. R., & Salzberg, H. C. (1967). Emergence of Distinct Verbal Phases in Group Therapy. *Psychological Reports*, 21(2), s. 630-632. doi:10.2466/pr0.1967.21.2.630
- Helmreich, R. L., & Foushee, H. C. (2010). Why CRM? Empirical and Theoretical Bases of Human Factors Training. B. Kanki, R. Helreich, J. Anca, B. Kanki, R. Helreich, & J. Anca (Dü) içinde, *Crew Resource Management* (Cilt 2, s. 3-59). London, San Diego: Elsevier.
- Herris, T. E., & Sherblom, J. C. (2008). *Small Group and Team Communication* (4. b.). Boston, New York vd.: Pearson. 2020 tarihinde alındı
- Horvath, C. W. (1995). Biological Origins of Communicator. *Communication Quarterly*, 43(4), s. 394-407. doi:10.1080/01463379509369987
- Huang, L.-M. (2000). The Chinese Way of Requesting Information in Intercultural Negotiation. *Intercultural Communication Studies*, 107-

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.514.7622>

&rep=rep1&type=pdf adresinden alındı

İnan, T. T. (2018, Haziran). Sivil Havacılıkta Ekip Kaynak Yönetimi Kavramının Gelişimi. *Journal of Aviation*, 2(1), 45-55. doi:10.30518/jav.409931

İrak, H., Taşçıoğlu, R., Dal, M., & Tunç, Y. (2017). Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri: Iğdır Üniversitesi Örneği. *Atatürk İletişim Dergisi*, 1(14), 187-202. doi:<https://doi.org/10.32952/atauniiletisim.364869>

Işık, M. (2014). Çağrı Merkezinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kline, S. L., & Clinton, B. L. (1998). Developments in Children's Persuasive Message Practices. *Communication Education*, 47(2), s. 120-136. doi:10.1080/03634529809379117

Koç, B., Terzi, Y., & Gül, A. (2015). Üniversite Öğrencilerinin İletişim Becerileri ile Kişiler Arası Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 4(1), 369-390.

Koffka, K. (1936). *Principles of Gestalt Psychology* (1. b.). London: Routledge.

Koparan, E. (2005). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Korkut, F. (2005). Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(1), 143-149.

Krauss, R. M., & Fussell, S. R. (1996). Social Psychological Models of Interpersonal Communication. E. Higgins, & A. W. Kruglanski içinde, *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*. New York: The Guilford Press. 2020 tarihinde alındı

- Krivosos, P. D. (2007). Communication In Aviation Safety: Lessons Learned and Lessons Required. *Regional Seminar of the Australia and New Zealand Societies of Air Safety Investigator*. 2020 tarihinde [https://scholar.google.com.tr/scholar?q=COMMUNICATION+IN+AVIATION+SAFETY:+LESSONS+LEARNED+AND+LESSONS+REQUIRED&hl=tr&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.com.tr/scholar?q=COMMUNICATION+IN+AVIATION+SAFETY:+LESSONS+LEARNED+AND+LESSONS+REQUIRED&hl=tr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar) adresinden alındı
- Küçük, M., Eriş, U., Oğuz, T., Dal, A., Aydın, H., & Orhon, E. N. (2012). *İletişim Bilgisi* (1. b.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları. 2020 tarihinde alındı
- Langfred, C. W. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), s. 385-399. doi:10.2307/20159588
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(5), s. 5-41. doi:10.1177/001872674700100103
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30(2), s. 285-304. doi:10.1016/j.jm.2003.02.002
- Magnus, J. R., Dechurch, L. A., Rodriguez, M. J., & Wildman, J. (2011). A Meta-Analytic Investigation of Virtuality and Information Sharing in Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), s. 214-225. doi:10.1016/j.obhdp.2011.03.002
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), s. 60-70. doi:10.5465/amp.2007.24286164
- Marron, D. M. (2018). Human Faktors in Aviation: CRM (Crew Resource Management). *Psychologist Papers*, 39(3), 191-199. doi: <https://doi.org/10.23923/pap.psicol2018.2870>
- Martin, M. M., & Anderson, C. M. (2009). The Cognitive Flexibility Scale: Three Validity Studies. *Communication Reports*, 1-9. doi:10.1080/08934219809367680

- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interactions and Performance* (1. b.). New Jersey: Prentice-Hall Inc. 2020 tarihinde alındı
- Mcgrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The Study of Groups: Past, Present, and Future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(95). doi:10.1207/S15327957PSPR0401\_8
- MEGEP. (2014). *İş Hayatında İletişim*. (M. E. Bakanlığı, Dü.) Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı. 2020 tarihinde alındı
- Miller, D. L. (2003). The Stages of Group Development: A Retrospective Study of Dynamic Team Processes. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(2), s. 121-134. doi:https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2003.tb00698.x
- Miller, G. A. (1973). *Communication, Language and Meaning (Psychological Perspective)* (1. b.). New York: Basic Books Inc. 2020 tarihinde alındı
- Mısırlı, İ. (2008). *Genel ve Teknik İletişim* (4. b.). Ankara: Detay Yayıncılık. 2020 tarihinde alındı
- Moreland, R. L. (1996). Lewin's Legacy for Small-Groups Research. *Systems Practice*, 9(1), s. 7-26. doi:10.1007/BF02173416
- Morreale, S. P., & Pearson, J. C. (2008). Why Communication Education is Important: The Centrality of the Discipline in the 21st. Century. *Communication Education*, 57(2), s. 224-240. doi:10.1080/03634520701861713
- Moshansky, V. P. (1989). *Commision of Inouiry into The Air Ontario Crash at Dryden, Ontario*. Ontario: Canadian Cataloguing in Publication Data. Mayıs 3, 2020 tarihinde [https://reports.aviation-safety.net/1989/19890310-1\\_F28\\_C-FONF.pdf](https://reports.aviation-safety.net/1989/19890310-1_F28_C-FONF.pdf) adresinden alındı
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The Relation Between Group Cohesiveness and Performance:An Integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), s. 210-227. doi:10.1037/0033-2909.115.2.210
- Murphy, A. (2001). The flight attendant dilemma: an analysis of communication and sensemaking during in-flight emergencies. *Journal of Applied Communication Research*, 29(1), s. 30-53. doi:10.1080/00909880128100

- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdoğan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56(1), s. 61-84. doi:10.1177/0018726703056001450
- National Aeronautics and Space Administration (NASA). (2021). *National Aeronautics and Space Administration (NASA)*. Mayıs 9, 2021 tarihinde Human Factors: <https://human-factors.arc.nasa.gov/organization/history.php> adresinden alındı
- National Transportation Safety Board (NTSB). (1989). *United Airlines Flight 232 Accident Report number: NTSB/AAR-90/06*. Sioux City: National Transportation Safety Board (NTSB). Mayıs 11, 2021 tarihinde <https://www.nts.gov/investigations/AccidentReports/Reports/AAR-90-06.pdf> adresinden alındı
- National Transportation Safety Board (NTSB). (1978). *United Airlines DC-8 Kaza Rapor Numarası: NTSB-AAR-79-7*. Portland/ Oregon: National Transportation Safety Board (NTSB). Mayıs 10, 2021 tarihinde <https://www.nts.gov/investigations/AccidentReports/Reports/AAR-7907.pdf> adresinden alındı
- National Transportation Safety Board (NTSB). (1972). *Eastern Air Lines L-1011 Report Number: NTSB-AAR-73-14*. Miami: National Transportation Safety Board (NTSB). Mayıs 10, 2021 tarihinde <https://lessonslearned.faa.gov/L1011Everglades/Eastern%20401%20ntsb%20report.pdf> adresinden alındı
- Netherlands Aviation Safety Board. (1977). *Of the Investigation Into the Accident With the Collision of KLM Flight 4805, Boeing 747-206B, PH-BUF and Pan American Flight 1736, Boeing 747-121, N736PA At Tenerife Airport*. ICAO . 2020 tarihinde [https://www.faa.gov/files/gslac/courses/content/232/1081/final\\_dutchreport.pdf](https://www.faa.gov/files/gslac/courses/content/232/1081/final_dutchreport.pdf) adresinden alındı
- Norton, R. W. (1978). Foundation of a Communicator Style Construct. *Human Communication Research*, 4(2), s. 99-112. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00600.x>

- Osborn, A. (2008). *Unlocking Your Creative Power ( How to use your imagination to brighten life,to get ahead)* (1. b.). Hamilton Books. 2020 tarihinde alındı
- Özsarı, A., & Yıldız, K. (2020). Gençlik Kampı Liderlerinin Takım Çalışmasına Yatkınlıklarının İncelenmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 25(3), 187-197.
- Parker, G. M. (2003). *Cross Functinal Teams: Working With Allies, Enemies, and Other Strangers* (2. b.). San Francisco: John Wiley & Sons. 2020 tarihinde alındı
- Peterson, M. S. (1997). Personnel Interviewers Perceptions of the Importance and Adequacy of Applicants Communication Skills. *Communication Education*, 46, s. 287-291. doi:10.1080/03634529709379102
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Ahearne, M. (1997). Moderating Effects of Goal Acceptance on the Relationship Between Group Cohesiveness and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), s. 974-983. doi:10.1037/0021-9010.82.6.374
- Polat, S., & Ceep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Educational Administration: Theory and Practice*(54), s. 307-331. 2020 tarihinde alındı
- Rickards, T., & Moger, S. (2000). Creative Leadership Processes in Project Team Development: An Alternative to Tuckman's Stage Model. *British Journal of Management*, 11(1), s. 273-283. doi:10.1111/1467-8551.00173
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essentials of Organizational Behavior* (12 b.). Pearson Education Inc.
- Rubin, R. B., Graham, E. E., & Mignerey, J. T. (1990). A Longitudinal Study of College Student's Communication Competence. *Communication Education*, 39(1), 1-14. doi:10.1080/03634529009378783
- Rubin, R. B., Perse, E. M., & Barbato, C. A. (1988). Conceptualization and Measurement of Interpersonal Communication Motives. *Human Communication Research*, 14(4).

- Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2008). *Örgülerde İletişim* (1. b.). İstanbul: Arıkan Basım Yayım. 2020 tarihinde alındı
- Salas, E., Diazgranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does Team Training Improve Team Performance? A Meta Analysis. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(6), s. 903-933. doi:DOI: 10.1518/001872008X375009
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2014). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scienctifically Based Practical Guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622. doi:https://doi.org/10.1002/hrm.21628
- Saraçyakupoğlu, T. (2020). Havacılıkta Operasyonel Kazalar: B-737 Max Uçak Kazalarının Mühendislik Perspektifinden İcelenmesi. *Engineer and Machinery*, 61(701), s. 241-261. doi:10.46399/muhendismakina.741842
- Seijts, G. H., & Latham, G. P. (2000). The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 32(2), s. 104116. doi:10.1037/h0087105
- Sexton, J. B., & Helmreich, R. L. (2000). Analyzing Cockpit Communication: The Link Between Language, Performance, Error and Workload. *Human Performance in Extreme Environments*, 1-6. [https://scholar.google.com.tr/scholar?q=ANALYZING+COCKPIT+COMMUNICATION:+THE+LINKS+BETWEEN+LANGUAGE,+PERFORMANCE,+ERROR,+AND+WORKLOAD&hl=tr&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.tr/scholar?q=ANALYZING+COCKPIT+COMMUNICATION:+THE+LINKS+BETWEEN+LANGUAGE,+PERFORMANCE,+ERROR,+AND+WORKLOAD&hl=tr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart) adresinden alındı
- Smith, W. J. (1980). *Behavior of Communicating* (3. b.). London and Massachusetts: Harward University Press. 2020 tarihinde alındı
- Stacks, D. W., Salwen, M. B., & Eichhorn, K. C. (2019). *An Integrated Approach to Communication Theory and Research* (3. b.). London, New York: Routledge. 2020 tarihinde alındı
- Steiner, I. D. (1974). Whatever Happened to The Group in Social Psychology. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(1), s. 94-108. doi:10.1016/0022-1031(74)90058-4

- Sundstrom, E., Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work Teams Applications and Effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), s. 120-133. doi:0003-066x/90/\$00.75
- Swanson, G. E. (1969). Book Reviews. *Behavioral Science*, 14(3), s. 241-243. doi:10.1002/bs.3830140310
- Şenol, S., & Acar, A. B. (2020). Crew Resource Management in Aviation: The Analysis of the Air France Flight 447 Crash. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(2), 172-200. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jobreview/issue/56152/757573> adresinden alındı
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team Building and Its Influence Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Development. *Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology*, 82(1), s. 117-153. doi:10.1016/S0166-4115(08)62601-1
- TDK. (2020). *Türk Dil Kurumu Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Terzioğlu, M. (2007). Uçak Kazalarının Nedeni Olarak İnsan Hatalarını Azaltmada Ekip Kaynak Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- The Boeing Company. (2007). *Boeing Aero QTR\_02 2007*. Mayıs 02, 2020 tarihinde Boeing Web Sitesi: [https://www.boeing.com/commercial/aeromagazine/articles/qtr\\_2\\_07/AERO\\_Q207.pdf](https://www.boeing.com/commercial/aeromagazine/articles/qtr_2_07/AERO_Q207.pdf) adresinden alındı
- The Canadian Press. (2009). Feelings still strong 20 years after Dryden plane crash. Toronto, Kanada: Fort Frances Times. Mayıs 4, 2021 tarihinde <https://fftimes.com/news/local-news/feelings-still-strong-20-years-after-dryden-plane-crash/> adresinden alındı
- Thomas, N. (2004). *Adair on Teambuilding and Motivation* (1. b.). London: Thorogood Publishing Ltd.
- Tolbert, P. S., & Hall, R. H. (2016). *Organisations Structures, Processes and Outcomes* (10. b.). New York: Routledge. 2020 tarihinde alındı



- Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), s. 384-399. doi:10.1037/h0022100
- Tuckman, B. W. (1984). Developmental Sequence in Small Groups. *This Week's Citation Classic*(34), s. 14. <http://www.garfield.library.upenn.edu/classics1984/A1984TD25600001.pdf> adresinden alındı
- Tuckman, B. W. (2001). Developmental Sequence in Small Groups. *Group Facilitators*(3), s. 66-81. <https://search.proquest.com/docview/205826761?pq-origsite=gscholar> adresinden alındı
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organisation Studies*, 2(4), s. 419-427. doi:10.1177/105960117700200404
- Tuna, M., & Tuna, A. A. (2006). *Büro Yönetim ve İletişim Teknikleri* (1. b.). Ankara: Detay Yayıncılık. 2020 tarihinde alındı
- Tuna, Y., Birsen, Ö., Erzurum, F., Küçük, M., Çolak, F. Ü., & Özkoçak, L. (2012). *İletişim*. Ankara: Pegem Akademi. 2020 tarihinde alındı
- Tuncer, U. Ç. (2008). İnsan Kaynaklarının Psiko-Sosyal Bakımdan Geliştirilmesi Amacıyla Hazırlanan Gelişim Programlarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma: MAN Türkiye A. Ş. Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk Dil Kurumu. (2019). *Türk Dil Kurumu/Sözlükler*. Mayıs 13, 2021 tarihinde Türk Dil Kurumu: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Ulusoy, H., & Tokgöz, D. M. (2009). Hekim ve Hemşirelerin Ekip Çalışmasına İlişkin Görüşleri. *Pamukkale Tıp Dergisi*, 2(2), 55-61.
- Usluata, A. (1991). *İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Verderber, R., Elder, A., & Weiler, E. (1976). A Study of Communication Time Usage Among College Students. 2020 tarihinde alındı
- Verma, V. K. (1997). *The Human Aspects of Project Management: Managing the Project Team* (3. b.). Project Management Institute. 2020 tarihinde alındı

- Webber, S. S., & Klimoski, R. J. (2004). Crews: A Distinct Type of Work Team. *Journal of Business and Psychology*, 18(3), s. 261-279. doi:10.1023/B:JOBU.0000016707.63309.0b
- Wertheimer, M., & Riezler, K. (1944). Gestalt Theory. *Social Research*, 11(1), 78-99. [https://www.jstor.org/stable/40982002?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/40982002?seq=1#metadata_info_tab_contents) adresinden alındı
- Wharton, T. (2009). *Pragmatics and Non-Verbal Communication* (1. b.). Cambridge: Cambridge University Press. 2020 tarihinde alındı
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2010). *Developing Management Skills* (8 b.). New York: Prentice Hall.
- Wikipedia. (2021). *Wikipedia The Free Encyclopedia*. Mayıs 11, 2021 tarihinde [https://en.wikipedia.org/wiki/Polaris\\_Award](https://en.wikipedia.org/wiki/Polaris_Award) adresinden alındı
- Wilson, C. (2017). Bruce Tuckman's Forming, Storming, Norming & Performing Team Development Model. (c. wilson, Dü.) 2020 tarihinde [https://scholar.google.com.tr/scholar?q=BRUCE+TUCKMAN%E2%80%99S+FORMING,+STORMING,+NORMING+and+PERFORMING+TEAM+DEVELOPMENT+MODEL&hl=tr&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.com.tr/scholar?q=BRUCE+TUCKMAN%E2%80%99S+FORMING,+STORMING,+NORMING+and+PERFORMING+TEAM+DEVELOPMENT+MODEL&hl=tr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar); [www.coachingcultureatwork.com](http://www.coachingcultureatwork.com) adresinden alındı
- Wiskin, C., Allan, T. F., & Skelton, J. (2004). Gender as a Variable in the Assessment of Final Year Degree-Level Communication Skills. *Medical Education*, 38(2), 129-137. doi:DOI:10.1111/j.1365-2923.2004.01746.x
- Yalom, I. D., & Leszcz, M. (2005). *The Theory and Practice of Grup Psychotherapy* (5. b.). Basic Books-Perseus Books Group. 2020 tarihinde alındı
- Yapar, A. (2009). Takım Çalışmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yıldırım, İ. (2019). İletişim. Hacettepe Üniversitesi, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Anabilim Dalı. Mart 01.03.2020, 2020 tarihinde <https://docplayer.biz.tr/113395925-Iletisim-prof-dr-ibrahim-yildirim.html> adresinden alındı
- Yılmazer, A. (2011). Takım Esaslı Performans Ölçme Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6(2), s. 114-124.
- Zıllıoğlu, M. (2007). *İletişim Nedir?* (3. b.). İstanbul, Türkiye: Cem Yayınevi. 2020 tarihinde alındı
- Zimbardo, P., Haney, C., Banks, W. C., & Jaffe, D. (1971). *The Stanford Prison Experiment*. Stanford: Stanford University. 2020 tarihinde [https://web.stanford.edu/dept/spec\\_coll/uarch/exhibits/spe/Narration.pdf](https://web.stanford.edu/dept/spec_coll/uarch/exhibits/spe/Narration.pdf) adresinden alındı



**EK**

**ANKET FORMU**

| <b>KİŞİSEL BİLGİLER</b>   |                                              |                                                  |                       |
|---------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------|
| Cinsiyetiniz              | Kadın<br>( )                                 | Erkek<br>( )                                     |                       |
| Sınıfınız                 | 1.Sınıf<br>( )                               | 2.Sınıf<br>( )                                   |                       |
| Yaşınız                   |                                              |                                                  |                       |
| Staj Durumunuz            | Sivil havacılık alanında staj yaptım.<br>( ) | Sivil havacılık alanı dışında staj yaptım<br>( ) | Staj yapmadım.<br>( ) |
| Genel İngilizce Seviyeniz | Başlangıç (Temel) Seviyesi<br>( )            | Orta Seviye<br>( )                               | İleri seviye<br>( )   |

| SORU NO | SORULAR                                                                        | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne atılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------------|-------------|------------------------|
| 1       | Ne istediğimi ve isteklerime nasıl ulaşacağımı çok iyi biliyorum.              | ( )                     | ( )          | ( )                           | ( )         | ( )                    |
| 2       | Beklenmedik problemler karşısında soğukkanlı davranabiliyorum.                 | ( )                     | ( )          | ( )                           | ( )         | ( )                    |
| 3       | Hatalarımın sorumluluğunu üstlenmekten çekinmem.                               | ( )                     | ( )          | ( )                           | ( )         | ( )                    |
| 4       | İnsanların ekip çalışması ile daha başarılı sonuçlar alacağına inanıyorum.     | ( )                     | ( )          | ( )                           | ( )         | ( )                    |
| 5       | Düzenli olarak gazete <u>okumuyorum</u> .                                      | ( )                     | ( )          | ( )                           | ( )         | ( )                    |
| 6       | Diğer insanların benimle çalışmayı sevip sevmediğinden endişem var.            | ( )                     | ( )          | ( )                           | ( )         | ( )                    |
| 7       | İnsanları ikna etmekte çok başarılı olduğum söylenemez.                        | ( )                     | ( )          | ( )                           | ( )         | ( )                    |
| 8       | Kendimden başka kimseye güvenemiyorum.                                         | ( )                     | ( )          | ( )                           | ( )         | ( )                    |
| 9       | Problemin nedeni önemli değildir, önemli olan onun nasıl çözüleceğidir.        | ( )                     | ( )          | ( )                           | ( )         | ( )                    |
| 10      | Bazı zamanlarda sorumluluk almaktan çekiniyorum.                               | ( )                     | ( )          | ( )                           | ( )         | ( )                    |
| 11      | Ekip içerisinde farklı kişilere tahammül edemediğim zamanlar oluyor.           | ( )                     | ( )          | ( )                           | ( )         | ( )                    |
| 12      | İnsanlara kendi alanımla ilgili öğretici bilgiler vermeyi seviyorum.           | ( )                     | ( )          | ( )                           | ( )         | ( )                    |
| 13      | İşlerimin planlandığı gibi gitmemesi çalışma isteğimi azaltır.                 | ( )                     | ( )          | ( )                           | ( )         | ( )                    |
| 14      | Fikirlerimi ve düşüncelerimi etkili bir biçimde, çekinmeden açıklayabiliyorum. | ( )                     | ( )          | ( )                           | ( )         | ( )                    |

|    |                                                                                         |     |     |     |     |     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 15 | Çevremdekiler kısa zamanda güvenimi kazanabilirler.                                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 16 | Bir problemin çözümünde yer almak isterim.                                              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 17 | Çalışma hayatında, “Her koyun kendi bacağından asılır.”                                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18 | Kuyrukta beklemek beni çok rahatsız etmez.                                              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 19 | Zorunda olmasam herhangi bir eğitim programına katılmak istemezdim.                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 20 | Fıkra anlatmayı çok seviyorum.                                                          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 21 | Grup projelerinde lider olmak pek ilgimi çekmez.                                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 22 | Arkadaşlarıma bana yeteri kadar güvenmediğini düşünüyorum.                              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 23 | Bir sorun çıktığında aklıma ilk gelen çözümü uygulayım.                                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 24 | Görevler ve yükümlülükler için birçok kez gönüllü olmuşumdur.                           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 25 | Başkalarından yardım istemekten çekiniyorum.                                            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 26 | Çoğu zaman yeni bir şeyler öğrenmeye çalışırım.                                         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 27 | Yaşadığım hayal kırıklıklarından kısa zamanda kurtulabiliyorum.                         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 28 | Bir çalışma ekibinden rahatlıkla ayrılmam.                                              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 29 | Tartışmalarda konu hakkında bir fikrim olduğunda her zaman söz alıp düşüncemi söylerim. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 30 | Kendim ile ilgili şeyleri/konuları başkalarına anlatmaktan çekinmem.                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 31 | Karşımdaki kırılacaksa bile ben yine sözümü söylerim.                                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 32 | Biriyle konuşurken kendimi onun yerine koymaya çalışırım.                               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 33 | Ne demek istediğimi herkese rahatlıkla anlatabiliyorum.                                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 34 | Konuşurken bazen kendimi kaybediyorum.                                                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 35 | Hatalarımı ve yanlışlarımı kabul etmekten hiçbir zaman çekinmem.                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 36 | Konuşurken anlamadığım bir noktayı mutlaka sorarım.                                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 37 | Gelenekçi bir insanım, kolay kolay fikrimi değiştirmem.                                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 38 | Bazı zamanlar insanların kıldığının farkında bile <u>olmuyorum</u> .                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 39 | Beklentilerimi kolaylıkla ifade ederim.                                                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 40 | Her zaman ölçülü ve uygun davranırım.                                                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 41 | Diğerlerinin hedefleri beni çok ilgilendirmez.                                          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 42 | Sorulara verdiğim cevaplar herkes tarafından rahatlıkla anlaşılır.                      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 43 | Konuşurken ipler her zaman benim elimdedir.                                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 44 | İnsanlar onlara yardım ettiğimin farkında olmuyorlar.                                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

|    |                                                                                                          |     |     |     |     |     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 45 | Bazen konuşmalarımın amacına ulaşmadığını fark ediyorum.                                                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 46 | Bazı insanlara nasıl davranacağımı bilemiyorum.                                                          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 47 | Duygu ve düşüncelerimi açıklarken çok uzun konuşmak zorunda kalıyorum.                                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 48 | Eğer bir sorunun cevabını biliyorsam, sorunun bitmesini beklemem.                                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 49 | Konuşmalarım amaçlarımın dışına çıkmaz.                                                                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 50 | Yaptığım iş konusunda, konuşulanlar ne kadar teknik olursa olsun anlarım.                                | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 51 | Amaçlarımı anlatmakta zorluk çekiyorum.                                                                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 52 | Ne zaman ve nasıl konuşacağımı çok iyi bilirim.                                                          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 53 | Fikirlerimi tam olarak doğru bir şekilde anlatamıyorum.                                                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 54 | Konuya ilgisiz olsam da dinliyormuş gibi yaparım.                                                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 55 | Her türlü duruma rahatlıkla uyum sağlarım.                                                               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 56 | Bazı zamanlarda insanların davranışlarına anlam veremiyorum.                                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 57 | Çevremdekileri rahatlıkla etkileyebilir.                                                                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 58 | Nedenini bilmiyorum ama bazı hareketlerimin insanlar tarafından hoş <u>karşılanmadığını</u> düşünüyorum. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 59 | Arkadaşlarım tartışma vb. durumlarda yatıştırıcı/uzlaştırıcı olduğumu söyler.                            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 60 | Beni eleştirenlerin beni <u>anlamadıklarını</u> düşünüyorum.                                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 61 | Bence bir kişiyi kırmadan ona “hayır” demek mümkün.                                                      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 62 | Çevremdekilerle zevklerimiz uyuşur.                                                                      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 63 | İsteklerimi rahatlıkla ve etkili bir biçimde karşımdakine <u>aktaramıyorum</u> .                         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 64 | Her zaman ölçülü konuşmaya özen gösteririm.                                                              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |