

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

İŞLETMELERDE İNFORMAL İLİŞKİLERİN YÖNETİLMESİNE FARKLI BİR BAKIŞ AÇISI: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Dr. Öğr. Üyesi
Kağan Cenk MIZRAK*

*Niğantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi (Sorumlu Yazar)

e-posta: kagancenkizrak@gmail.com

ORCID 0000-0003-4447-2141

Dr. Öğr. Üyesi
Abdullah TÜRK**

**İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi

e-posta: drabdullahturk@gmail.com

ORCID 0000-0002-2804-4203

Dr. Öğr. Üyesi
Muhammed Fatih CEVHER***

***Munzur Üniversitesi, Sakine Genç Meslek Yüksekokulu, Bankacılık ve Sigortacılık Pr.

e-posta: mfcevher@munzur.edu.tr

ORCID 0000-0002-0992-8118

ÖZET

Genel olarak örgütler belirli amaçlara göre hareket etmektedir. Bu amaçları yerine getirirken birer ilişki ve iletişim mekanizması gibi çalışmaktadır. Örgütler bu süreçte birçok resmi ve gayri resmi yapıyla hareket etmekte ve karar almaktadır. Karar almada en önemli görev yöneticilere aittir. Yöneticiler ise işletme içi formal ve informal birçok iletişim ve ilişki ağını yöneterek bu görevlerini ifa etmek zorundadırlar. Bu bakış açısı ile hazırlanan çalışmanın amacı, çalışanların kişisel durum değişkenlerine göre informal ilişkilerinin farklılaşma durumunu havacılık sektöründe ortaya koymaktır. Bu amaçla çalışmanın kavramsal çerçevesinde informal ilişki yapıları ve etkileri araştırılırken havacılık sektörüne dair bilgiler aktarılmıştır. Çalışma İstanbul ili çevresinde havacılık sektöründe çeşitli kademede, farklı özellikteki 417 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada birincil veri toplama aracı olan anket yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında tek yönlü varyans analizi olan Anova ve T-testi ile aktarılmıştır. Çalışanların cinsiyet, yaş, tecrübe, eğitim ve maaş durumlarına ait analizler ortaya koyulmuş, hipotezlerin büyük bir bölümünde anlamlı farklılıklar görülmemiş sadece öğrenim düzeyleri ile kurum içi informal ilişkiler ve kurum dışı informal ilişkilerle gelir düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnfomal İlişki, Yönetim, Havacılık.

A DIFFERENT PERSPECTIVE OF MANAGING INFORMAL RELATIONSHIP IN BUSINESS: A PRACTICE IN AVIATION SECTOR

ABSTRACT

In general, organizations act according to specific purposes. While fulfilling these goals, it works like a relationship and communication mechanism. Organizations act and make decisions with many formal and informal structures within this working life. The most important task in decision making belongs to the managers. Managers have to perform these duties by managing many formal and informal communication and relationship networks within the company. The aim of the study prepared with this perspective is to reveal the differentiation of informal relations of employees according to personal situation variables in the aviation industry. For this purpose, while informal relationship structures and effects were investigated in the conceptual framework of the study, information on the aviation industry was conveyed. The study was carried out in the aviation sector around Istanbul with 417 people with different characteristics. In this study, the primary method of data collection, the survey technic, was applied. The obtained data was transferred by Anova and T-test, which is one-way analysis of variance in SPSS program. Employees' gender, age, experience, education and salary status were revealed, but no significant differences were observed in most of the hypotheses. This can be explained by the aviation industry's intense safety and security culture and the formal structure of aviation's military origin, with the obligation to comply with international legal rules. Understanding the way companies and behaviors of these sector companies differ from other sectors in terms of features, may provide important clues for enterprises to provide competitive advantage.

Keywords: Informal Relationship, Administration, Aviation

Geliş Tarihi/Received: 29.02.2020

Kabul Tarihi/Accepted: 28.05.2020

Yayın Tarihi/Printed Date: 29.06.2020

Kaynak Gösterme: Mızrak, K. C., Türk, A. ve Cevher M. F., (2020). "İşletmelerde İnfomal İlişkilerin Yönetilmesine Farklı Bir Bakış Açısı: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama". *Niğantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1) 29-44

GİRİŞ

Örgütler benzer kaynakları kullanarak varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Her örgütün nihai amaçları içinde bulunan kar elde etme ve büyüme hedefleri için mücadele etme biçimleri onları birbirlerinden ayırmaktadır. Örgütler faaliyetlerini birçok içsel ve dışsal ilişki ağı içerisinde yürütmektedir. Örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerin daha sağlıklı yürütülebilmesi için örgütlerde ilişkinin sağlam bir şekilde kurulması çok önemlidir. Çünkü her alanda olduğu gibi örgütsel ilişkilerde de iletişim, hayati öneme sahiptir. Karşılıklı duygu, düşünce ve bilgi paylaşımı olarak tanımlayabileceğimiz iletişim sürecinde örgütsel boyutta formal ve informal ilişkiler yer almaktadır.

Burada bahsedilen informal iletişim sürecindeki ilişkinin etki ağı formal ilişkilerin etki sürecine göre daha hızlı yayılma imkânı bulur. Bilindiği üzere örgütler karar alma mekanizması ile işlerlik kazanır. Ancak bazen örgütler prosedürler nedeniyle tıkanma noktasına gelir. Bu noktada informal ilişki ağı alınması gereken kararların daha hızlı işlerlik kazanarak, sürecin hızlanmasına olumlu katkıda bulunabilir. Bu durum informal ağların, hiyerarşi, prosedür ve kurallar gibi örgütsel birtakım basamaklara takılmama durumu ile açıklanabilir.

Düzenlenen sosyal etkinlikler, kurum içi sohbetler ya da çalışanların kendi aralarında oluşturdukları arkadaşlık ilişkileri birlik ve beraberlik ruhunun gelişmesine yardımcı olabilir. Yöneticilerin de bu sürece katılarak, çalışanlarına daha yakın olmaları hatta onlarla iş dışında görüşmeleri iş süreçlerine olumlu etki yapabilir. Yönetici, çalışan arasında gerçekleşen bu ilişki, çalışanların yönetime ulaştırmak istedikleri dilek, şikâyet ya da önerilerinin yanıt bulmasını kolaylaştırabilir.

Bunun yanında laf taşımak, fısıltı gazetesi yaymak, dedikodu ve söylentilerle örgütlerde su yüzüne çıkmaktadır. Bu şekilde örgütlerdeki birçok faktörden etkilenen iletişim olgusu bazen, informal ilişkideki olumsuz yanlar nedeniyle kontrolden çıkarak zehirli bir yapıya dönüşür ve çalışanlar arasındaki ilişkiler olumsuz etkilenir. Bunun sonucu olarak çalışanlar strese girerek, iş performanslarında düşüşler yaşanabilir. Tüm bu sebeplerden dolayı örgüt içinde informal ilişkilerin yönetilebilmesi çok önem taşımaktadır. Elbette bu aşamada başrol yöneticilerin olmaktadır. Bu aşamada yöneticiler informal ilişkileri yönetebilmelidir. Aksi halde işletmeler, işlerin yavaşlamasından rekabette sürdürülebilirliği kaybetmeye hatta faaliyetlerin sonlandırılmasına kadar gidebilecek bir dizi sorunla yüz yüze kalabilir.

Bu sorunların yaşanmaması için yöneticilerin çalışanlarının çok iyi tanınması gerekmektedir. Hatta çalışanların karakter özelliklerinden tutun da nasıl bir sosyal çevrede yaşadıklarına kadar bilgi sahibi olmaları gerekir. Aslında klasik bir iş başvuru sürecinde dahi benzer bilgiler çalışanlardan istenir. Bir kişinin nüfus bilgileri, önceki çalışılan kurum, o kurumda kaç yıl çalışıldığı, toplam sektörel tecrübeci, eğitim bilgisi, önceki maaş bilgisi, ikamet gibi unsurlar kişiden istenen en temel bilgilerdir. Ancak bu bilgiler genelde kişi işe alındıktan sonra zorunlu olmadıkça kullanılmamaktadır. Bu çalışma informal grupların yönetilebilmesi için kişilerin durumsal değişkenlerinin iş yaşamı boyunca önemsenmesine dikkat çekmeye çalışmaktadır.

Bu bakış açısıyla hazırlanan çalışma havacılık sektöründe ele alınmıştır. Çalışmanın havacılık sektöründe ele alınmasının farklı yönlerden önemi bulunmaktadır. Bunlardan ilki Sürdürülebilirliğin özellikle bu sektör üzerindeki önemidir. Bilindiği üzere hava yolu işletmelerinin ekonomiye olan etkisine bakıldığında diğer ulaştırma işletmeciliklerinin tamamı göre, Dünya'daki ticari taşıma ağı içinde dolar bazında payının %33 seviyelerine ulaşmış durumdadır. Özellikle yakıt ve teknolojik altyapı maliyetleri bu sektörün en önemli iki maliyet kalemidir. Yakıt'ın doğru teknik altyapı ile uçağa müdahalesi ve belirli dönemlerdeki periyodik bakımın doğru zamanda yapılması filo planlama ve slot hizmetlerinin bu maliyet kalemi düşünülerek yapılması zorunluluğu daima insanı ön plana çıkarmaktadır. Teknolojik altyapıya olan bağımlılık kaleminde ise değişen çevresel koşullara hızlı uyum gösterilmesi ve örgütsel dönüşümün dirençle karşılaşmadan yapılabilmesi de yine süreç içinde insanı ön plana çıkarmaktadır. Bu iki durum da işletme için yapısal esneklik demektir. Bu bakış açısıyla, yapısal esneklik kazanmak için örgütsel sermayenin en değerli yanı, insan unsurunun iş birliği çok önemlidir. Dünya ticari ağı içinde bu derece öneme sahip bir sektör ve bu sektör içindeki insan faktörünün yeri düşünüldüğünde çalışmanın neden bu sektörde ve çalışanlar odağında

yapıldığıının ilk açıklamasıdır. Bu açıklamaya ek olarak, küresel işletmecilik ve markalar dikkate alındığında; hava ulaştırma işletmeciliği sektörü markalarının, diğer markalar içindeki payı ve marka değeri de sektörel öneme bir atıftır. İnsan unsurunun bu denli önem arz ettiği ve makro ekonomik girdiler açısından bu kadar değerli olan bu sektörde, çalışan odaklı çalışmaların kişisel durum değişkenlerindeki farklılığa kadar inilerek yapılması, değişim unsurunun sektöre olan hakimiyeti ve bu değişime ayak uydurmada kilit rolün insan unsurunda olması nedeniyledir.

Çalışmanın bu sektörde olmasının bir diğer önemi ise; Türkiye'nin, uluslararası en bilinir markasının bu sektörde yer almasına rağmen Türkiye'de sektörel olarak yeterli düzeyde çalışma yapılmamış olmasıdır.

Özellikle farklı bakış açısı sunma çabası ile genellikle eğitim alanında ve öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmaların odak noktası da yöneticinin yönetme biçiminin önemini vurgulamaktır. Ancak bu çalışmaların çoğu infomal ilişkinin daha çok hangi değişkene göre (yaş, cinsiyet, brans) arttığını ortaya koyma odağında olmuştur. Bu noktada çalışmanın farkı eğitim alanının dikkate almadığı değişkenler olan eğitim, maaş ve tecrübeyi de dikkate alma yönündedir. Buarada amaç bu ayrıntılarda yer alan değişkenlere göre ne şekilde bir infomal ilişki yoğunluğu yaşıyorsa bunu önceden tespit ederek henüz işe alım aşamasında kurumda öngörü oluşturmaktır. Eğitim sektörüne nazaran öne çıkarılmak istenilen özelliği havacılık sektörünün değişime olan açıklığı ve elbette daha dinamik bir sektör olmasıdır. Buradan hareketle, havacılık sektöründe çalışanların farklılıklarının daha ayrıntılı bilinmesi önemli görülmektedir. Bu nedenle çalışma; yöneticilerin bu bilgiler sayesinde infomal ilişkileri ve grupları yönetebilme etkinliğine farklı bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve ve Literatür Taraması

1.1. Formal ve İnfomal İlişki

Örgütsel yapıların tamamı formal ve infomal anlamda ilişkilerin yaşandığı oluşumlardır. İçerisinde insanın olduğu her yapı, hizmet ve mal arzı sürecinde beklendik ilişkiler olan formal ilişkilerin yanı sıra, infomal ilişkilerinde yoğun yaşandığı örgütsel yapılanmalar farklı etkilere maruz kalmaktadırlar. Barındırdığı ikili yapı örgütleri karmaşık ilişkilerin yaşandığı kurumlara dönüştürmektedir. Bu anlamda kurumsal ve bireysel olarak iki türlü yönelimli infomal ilişkilerden söz edebiliriz. Bu ilişkilerin hepsi sosyal ortam içinde şekillenir. Bu bakımdan sosyal ilişkiler sosyal sistemlerin vazgeçilmez temel öğeleri arasında yer almıştır.

Sosyal ilişki, kişinin veya grubun kendi dışındaki birey ve mevcut grupların bir takım beklenti ve davranışlarını hesaplayarak sürdürmekte olduğu ilişkilere dayalı etkileşimlerdir (Yılmaz, 2007: 12). İnfomal iletişim grupların ve örgütlerin etkileşimi üzerinde rol oynamaktadır. Gruplar ve örgütler sosyal ilişki ve etkileşimlerini arttırabilmek için infomal iletişimden yararlanmaktadır (Uğurlu, 2014: 87).

İnsanların taraf olduğu ve bu taraflar arasında etkileşimin bulunduğu, bu etkileşimin semboller ile sürdürülmesi gerekmektedir. Tarafların ilişkileri sürdürülebilmesi için aralarında bir bağ olduğunu anlamaları gerekmektedir. İlişkilerin belli bir takım amaca yönelik olması gerekmektedir. Bu ilişki açıkça bir faaliyet ilişkisi olmasa bile doğabilecek bir fırsatta faaliyet bulunulmasını sağlayabilir. Tekrar etme özelliğine sahip bu ortak faaliyetlerin zamanla biçim ve kapsam açılarından birbirinden nispeten farklı özellikler kazanmalarına rağmen, birbirinden soyutlanamayan, kurumlaşmış veya standartlaşmış davranış kalıbı haline gelmeleri gerekmektedir. Sosyal ilişkiler bu özellikler neticesinde anlam kazanmaktadır (Yılmaz, 2007: 13-14). Kurumsal ilişki ve ilişkiler, belirli norm ve değerler çevresinde yürütülen ve çeşitli yaptırımları olan ilişkilerden oluşmaktadır. Kurumsal ilişkiler, birtakım amaçların gerçekleşmesinde örgütsel yapılarda bir araç olarak kullanılabilir (Türkkahraman, 2009: 34).

Burada bahsedilen kurumsal normlar, her örgüte göre farklı anlamlar kazanan işlerin yapılma biçimlerini ortaya koyan özelliklerdir. Bu özellikler kişiler vasıtası ile kazanıldığı için her örgüt formal yapılarını ve infomal yapılarını kendilerine özgü özellikler çerçevesinde inşa ederler.

1.2. İnfomal İletişim

Etkileşim yaşamının bir parçası olarak insanları sosyal bir ortam içinde belirli noktalardan inşa ederken bireysel kimlik yanında sosyal kimlikler edinmelerine yardımcı olur. Etkileşimlerin hemen hepsi iletişim vasıtası ile öne çıkar. İnsanlar düşünce, duygu, istek ve beklentilerini sözel bir biçimde ve sözel olmayan birtakım iletiler ile karşısındakilere duyurmaktadır. İletişimde amaç ortak bir anlayıştır. Bu anlayış firmalar için de aynı anlamı taşımaktadır. İşletmeler yöneticilerin aldıkları kararlar ile hareket ederler. Bu kararların uygulayıcısı ise o işletmenin insan kaynaklarının tamamıdır. Bu açıdan yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişim ağının yönü ve yoğunluğu düştüğünde, yöneticilerin iş yaptırabilmek amacıyla kullandıkları en temel aracın iletişim aracı olduğu söylenebilir. Burada ön plana çıkan örgütsel iletişim kavramı örgütün dinamik tarafını temsil eder. Bu açıdan örgütsel iletişime bakıldığında; kişilerin bir araya gelmelerini sağlamakta olan bir güçtür. Örgütsel iletişim, ortak amaçlar için bir arada bulunan kişilerin uyum ve iş birliğinin sağlandığı süreçtir. Bu süreç kurumdaki kişilerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına hizmet eden bir araçtır (Atak, 2005: 60). Özellikle, resmi ve gayri resmi iletişim arasında bir fark vardır; birincisi yazılı olmasıdır. İkincisi ise; kendinden motive edilmiş, ihtiyaçlara dayalı olarak oluşmaktadır. İnfomal iletişim, resmi iletişim olsa bile gerçekleşmektedir. Hedeflere ulaşmak için kurumlarda infomal iletişim süreci gereklidir (Ahsan ve Panday, 2013: 589). İnfomal iletişim, işletmeler içerisinde kural dışı yapılanmayla bağıntılı olarak ve işletme içindeki karar süreçlerini hatta alınan kararları bireylerarası ilişkilerin yönü ile kendini göstermektedir. (Erdoğan, 2005: 269-270).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere infomal iletişim süreci örgüt içi yapıda kendine özgü kanallar seçmektedir. Bu kanallar arasındaki ilişki daha kolay gerçekleştiği için iletişim hızı da oldukça yüksektir. Çalışanlar arasında gerçekleşen bu gruplara özgü iletişim biçimi eğer doğru yönetilebilir ve yönlendirilebilirse aslında olumlu birçok sonuç alınabilir. Önemli olan bu ilişkinin farkında varmak ve infomal grupları etkisini süreç içinde küçümsemektir. Hafta içi çalışma arkadaşı olan çalışanlar hafta sonu arkadaştır. Birlikte konserlere eğlenmeye, tiyatroya vs. giderler hatta hafta içi çay molalarında bunları yine konuşurlar. Bu kişilerin bu paylaşımları elbette iş hayatlarından bağımsız değildir. Dolayısı ile çalışanlar arasındaki bu ilişkiyi iletişimi iyi okumak çok önemlidir.

Klasik yönetim teorisinde infomal ilişkilerin en aza indirilmesi gerektiği ileri sürülmüş olmasına karşın, işletmelerin sosyal bir unsur olduğu, insan faktörünün önemi, infomal yapı ve ilişkilerin işletmeler açısından gerekliliği 21.yy'da önemsenmekte (Yılmaz, 2007: 41). Son yıllarda insan ilişkilerine verilen önemin artması insanların sadece para kazanma amacı gütmeyeceği, çeşitli ümit, isteklere de sahip olduğu vurgulanmaktadır. Yöneticilerin üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde yönlendirme düşüncesi, insan faktörünü bu uyumlaştırmadan ayrı düşünmelerini imkansız kılmaktadır. Çünkü; örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle olan ilişki ve iletişimlerini iyi düzenlemediği durumlarda işletme verimliliği azalmakta, kurum disiplini bozulmakta ve personel devir hızı artmaktadır. Bu nedenle yönetici ve sevk pozisyonunda bulunan amir, emrindeki çalışanların birbirleriyle olan ilişki ve iletişimlerini iyi tanıması gerekmektedir (Durukan, 2003: 280). Bu bir bakıma başarı için alternatif bir yol olarak değerlendirilebilir. Formal yapı içinde yazılı kurallar çerçevesinde başarılı olmayan bir örgütün infomal ilişkilerinin yönetilebilmesi başarı için bir yol olabilir.

İnfomal iletişim kurum içi iletişimi ilerletmek için önemli bir araçtır. Bu araç, resmi yapıya katkıda bulunan, tamamlayan ve değer katan yapılar olara görülmektedir. İnfomal yapı örgütün yapılarını, planlarını ve süreçlerini daha tamamlayarak, beklenmedik olaylara yanıtları hızlandırabilmekte ve geliştirebilmekte, yenilik yönetimini sağlayabilmekte ve iş birliği gerektiren konularda, yetenekli kişileri ön plana çıkarabilmektedir (White vd., 2016: 281).

Bu bakış açısıyla infomal ilişkilerin resmi yapı içinde süreçlerin tıkanması durumunda, acil durum çekici görevi gördüğü söylenebilir. İnfomal ilişkide ilişki ağını doğru yönlendirebilmek çalışanların kişisel değişkenlerini ve bu ağın kendine özgü özelliklerini iyi tanımlamak ile mümkün olabilir.

1.3. İnfomal İletişim Ağları

İlişki ağları işletme içinde bir yol haritası görevi görmektedir. Bir sorun meydana geldiğinde sorunun kaynağına inebilme ve sorunu kaynak içinde konumlandırabilme imkanı sunabilmektedir. Buradan kasıt yalnızca yönetim sorunu içinde sorunların maddi yanlarına insani ilişkilerle çözüm bulmak değil, sorunun insan olduğu durumlarda da o insanların çözümün parçası olabilecek özelliklerini kullanabilme becerisi de yer almaktadır. Elbette burada görev yine bu ilişkileri yönlendirecek yönetici ve liderlere düşmektedir.

Araştırmalar sonunda, bir kurumda üç çeşit infomal ilişki haritası olabileceği ortaya çıkmıştır. Bunlardan **danışma ağı haritaları**; kurumdaki politik dengeleri açığa çıkararak ve kimlerin kurum içinde daha saygın olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu ağ, bir sorun çözme veya teknik bilgilendirme gerektiren durumlarda kişilerin danıştığı aktörlere işaret etmektedir.

Güven ağı haritaları; istisnai problemleri belirlemede fayda sağlamaktadır. Bu ağ örgütte politik öneme sahip bilgilerin kimlerin arasında paylaşıldığını ve kriz anlarında kimin kime yardımcı olduğunu göstermektedir. Büyük kriz ortamlarında ve önemli değişikliklere başlanacağında kullanılırlar.

İletişim ağı haritaları; İşin yapısı ile ilgili düzenli olarak konuşan kişileri göstermeye ve bilgi akışındaki boşlukları belirlemeye yardımcıdır. Bu ağ özellikle kaynak etkinliğinin en aza indiği, örgütün durağanlaştığı ve yeni fikir üretiminde başarısız olduğu ortamlarda işlerlik kazanmaktadır. Bu sorunlarda başrol oynayan kişilerle ölçülü bir ilişki gerçekleştirilmektedir. Bu kişilerden vazgeçmek yerine, onların bilgi ve becerilerinden faydalanarak, problem çözme ortamlarında veya kurum dışı ilişkilerde görevlendirme yapmak sureti ile performans etkinliği arttırılacaktır (Erengül, 1997: 298-299).

1.4. Formal ve İnfomal Gruplar

Formal gruplar, örgütler tarafından kurulur. İnfomal gruplar ise, planlı bir kararlar değil, kendiliğinden, doğal olarak ortaya çıkan gruplardır. Çeşitli çıkar grupları, dostluk, arkadaşlık grupları, aynı hobilere sahip olma, aynı şehirden olma gibi nedenlerle ortaya çıkar (Koçel, 2011: 603). İnfomal yapılar, kendiliğinden ortaya çıkan ilişkilerden doğan, önceden ön görülemeyen, çalışanların birbirleriyle ilişkilerinden doğan yapılar. Ayrıca inanç, fikirler, his ve kültür gibi olguların bu yapının altındadır (Yücel ve Erkut, 2003: 50).

Bu yapıların kendi içinde karar alma mekanizmaları gelişebilir bu bakımdan her iki yapının belli düzeylerde farklı özellikleri vardır. Bu farklılık birbirleri ile iletişim kurma biçimlerinden, kendi aralarında özerk gruplar kurmaya kadar değişim gösterebilir. Formal ve infomal grupların nasıl hareket ettiğini özelliklerine bakarak anlamak mümkün olabilir.

Ergeneli (2006: 141)'nin gruplar arasındaki farkı şu şekilde açıklamıştır:

- Formal gruplar planlı biçimde infomal gruplar genellikle kendiliğinden oluşur.
- Formal gruplarda çalışma için yönetici atanır, infomal gruplarda grup içinden lider seçilir.
- Formal yapıda işlerin kontrolünde yöneticiye yetkisi, infomal yapıda liderin gücü vardır.
- Formal gruplarda amaç iş yapmaktır, infomal gruplarda sosyalleşme amacı ön plandadır.
- Formal gruplarda hiyerarşik ilişki, infomal gruplarda dostluk ve grup ilişkileri öne çıkar.
- Formal gruplarda üyelerden beklenen performansı göstermeleri ve istendiği biçimde davranmaları için belli kurallar konulmuştur ve bu kurallara uyulmaması halinde ceza uygulamaları yapılır. İnfomal gruplarda ise normlar vardır ve normlara uymayanlar grup üyeleri tarafından dışlanır.

Genel olarak bu özelliklere bakıldığında infomal grupların kendi aralarında belirledikleri amaç açığa çok net bir şekilde çıkmayan birliktelik kodları olduğu söylenebilir. Bu grupların oluşumundan baş rol oynayan etkenlerin neler olduğu değerli bir araştırma konusu olabilir. Ancak bu açıdan bakıldığında bu grupların yönetilmesinin daha çok önemsenmiş olması literatürün bu yönde ilerlemesine katkı sağlamıştır.

1.5. İnfomal Grupları Yönetmek

Temel olarak değerlendirildiğinde formal yapılar bir düzen arz ederken infomal yapılar düzensizlik içinde gelişmektedir. Burada en çok dikkat çeken gereken özellik infomal grupların kendi içindeki etkileşiminin daha hızlı olmasıdır. Buna ek olarak resmi ilişkilerde meydana gelebilecek sorunlar ceza ya da uyarı sistemleri ile önlenabilir ve kontrol edilebilirken infomal ilişkiler engellenememektedir. Eğer yönetilebilirse infomal ilişkilerin örgüte çok büyük faydaları vardır.

Sosyal sistem olan kurumların formel yanları kadar infomal yanları da oldukça önemlidir. Yöneticiler infomal grupların davranışları, çalışan beklentileri, motivasyon vb. kavramlar ile sürece işlerlik kazandırmaktır. Örgüt yönetimi içinde canlılık ve hareketliliğin kazandırılmasında da yine infomal unsurlar öne çıkmaktadır (Durukan, 2003: 284). İnfomal örgüt yapısı, kişilerin sorunlarını çözmelerine, kurumun infomal kurallarını öğrenmelerine, başarının önündeki engelleri aşmalarına ve dayanışmada bulunmalarına yardımcı olur. Ayrıca infomal haberleşme kanalları sadece haber taşımakla kalmaz, deneyimleri paylaşmak, yenilikleri öğrenmek ve aktarmak, iş birliği yapmak, yeni fikirlere destek bulmak, beyin fırtnası yapmak amacıyla kullanılmaktadır (Thompson, 2003:112-115).

Bir başka bakış açısına göre infomal örgütlerin faydaları şunlardır (Atak, 2005: 64):

Formel ilişki ve iletişimin etkinliğine katkı sağlar. Sorunların ve bireysel isteklerin yönetime ulaşmasında yardımcı olur. Örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimlerden haberdar olunmasını sağlar ve bu değişimlere uyumu kolaylaştırıcı etki yapar. Aynı zamanda ekip çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülmesine yardımcı olur.

Genel bir değerlendirme yapılırsa, infomal ilişkiler örgütlerin doğal bir sonucu olmaktadır. İnfomal ilişkilerin kontrol altında olmadığı durumlarda sayılabilecek çok olumsuzluk ön plana çıkmaktadır. Bunlar dedikodu aracılığı ile yayılıp, örgüt sisteminde sorunlar meydana getirebilmektedir. Bu sorunların başında iş yavaşlatma, itaat sorunu, işe geç geleme gibi verimsizliğe yol açabilecek birçok sorun meydana gelebilmektedir. Ancak bu ilişkiler iyi yönetildiğinde yöneticiler için çok etkili araçlar haline almaktadır. Zamanla kültürel kodlara kadar işleyebilen bu özellikler örgütlerin sembolik değerleri haline alabilir hatta örgüte özgü normları dahi düzenleyebilir.

Bugün değişimin çok hızlı olduğu endüstri 4.0 döneminde, çalışanların bildiği her şey olarak tanımlanan entelektüel sermaye işletme için maddi değeri kolayca ortaya koyulamayacak kadar değerli bir kaynaktır. Bu kaynağı verimli kullanarak bunları yeteneğe çevirebilmek için yöneticilere liderlere büyük görev düşmektedir. Yönetim literatürü infomal ilişkilerin yönetilmesinde, yöneticilere büyük görevler atfetmiştir. Bu çalışmada yöneticilere bu ilişkilerin yönetilmesinde farklı bir açı sunmak amacıyla hazırlanmıştır. Bugün değişimlerin çok hızlı gerçekleştiği endüstri döneminde, esneklik, sorun çözebilme yeteneği, duygusal zeka kapasitesi büyük önem kazanmıştır. Bireysel özelliklerin ön plana çıktığı bu dönemde yöneticilerin, çalışanlarının kişisel özelliklerine eğilmeleri kişisel bilgileri de sürece katmaları infomal ilişkileri daha etkin yönetebilmeleri için kolaylık sağlayabilir.

2. Havacılık Sektörü

Çalışmanın yapıldığı sektörü havacılık sektörü, dünyadaki gelişim düzeyi ve ekonomi içindeki payı düşünüldüğünde özellikle tercih edilmiştir. Öte yandan akademik çalışmalar için değerlendirildiğinde yine ilgili sektörde çokça çalışma yapılmamış olması bu noktada katkı yapma ihtiyacı doğurmuştur.

Havacılık sektörünün genel olarak ihracat, ticaret, turizm ve lojistik gibi sektörleri ile olan ilişkisi bu sektörün birçok değişimin etkisi altında olduğunu göstermektedir. Havacılık sektöründeki gelişmeler yeni pazarlar yaratılmasında ve rekabet stratejilerinin geliştirilmesinde özellikle önem arz etmektedir. Bu bakış açısıyla havacılık sektörü birçok sektörün gelişimine katalizör

olarak görev yaptığı ve ekonomik gelişim açısından temel sektörlerden biri olduğu vurgulanmaktadır (Türk ve Şener, 2018: 5).

Havacılık askeri temelli bir serüvene sahiptir. Özellikle 1. Dünya savaşında büyüme evresi yaşayan havacılık 2. Dünya savaşına kadar askeri alanda kullanılmıştır. Teknolojisi özellikle savunma savaş teknolojisi üzerine kurulmuştur. Bu durum Türkiye açısından da bu şekilde seyretmiştir.

Asıl gelişim ise; ikinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlamıştır. Bu dönemde hem uçaklar modernize edilmiş hem de yeni havalimanları yapımına başlanmıştır. Devlet Hava Meydanları işletmesi kurulmuş, işlemeciliği bu kuruma verilmiştir (Yazgan ve Yiğit, 2013: 424). 1958-1983 yılları arasında Türkiye'de havacılık firması ülkenin tek havayolu taşıyıcısı olan THY'dir. 1990 yılına kadar sektör gelişmeye devam etmiş, fakat 1990'da çıkan Körfez Krizi ve bunu izleyen sıcak savaş ile birlikte sigorta primlerinin yükselmesi, rezervasyon ve sefer iptallerinin önemli ölçüde artmış ve sektör olumsuz yönde etkilenmiştir (DPT, 2001: 43). 1998 yılında, Uzak Doğu ülkelerinde yaşanan ekonomik kriz Türkiye'yi de etkilemiştir. 2000'li yılların başlarında toparlamayan sektör, 2001 yılında ülkede yaşanan ekonomik kriz ve 11 Eylül saldırısı nedeniyle yeniden düşüşe geçmiştir. Bu dönemde, filo küçültme, personel çıkarma ve uçuş hattı iptali görülmüştür (Korul ve Küçükonal, 2003: 26).

Havacılığın yakın tarihteki serüveninde savaş, ekonomik kriz ve farklı politik gelişmelerin sektöre etkileri çok açıktır. Dolayısıyla firmaların almış oldukları stratejik kararları uygulayabilmeleri çalışanlarının teknik donanım açısından çok iyi eğitilmiş olma zorunluluğu, örgüt yapıları dahil her konuya etki etmiştir. Sektörün, etkilenmesi sadece olumsuz gelişmelerle değil olumlu gelişmelerin de eksenindedir.

Şöyle ki; 17 Aralık 1903 tarihinde, Wright kardeşlerin icat ettikleri uçakla yaptıkları ilk denemenin yerden 10 feet yüksekte ve toplam 120 metre olup, 12 saniye sürmesinin yanında, okyanus ötesi ilk uçuşun, bu tarihten yalnızca 24 yıl sonra 1927'de Charles Lindbergh tarafından gerçekleştirilmiş olması, havacılığın bilimsel gelişmelerden de ne şekilde etkilendiğine güçlü bir kanıttır (Rowell, 2011: 7).

3. Metodoloji

Çalışmanın araştırma yapılan kısmı metodoloji başlığı altında gösterilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışma ortamlarındaki informal ilişkiler üzerine yapılan araştırmaların son yıllarda artmasına rağmen havacılık sektöründe yapılan çalışmaların az olduğu dikkat çekmektedir. Genellikle resmi kurum ve okullar üzerine yoğunlaşan çalışmalardan farklı olarak bu çalışma havacılık sektörü çalışanları açısından incelenmektedir. Havacılık sektöründe çalışanların katılımıyla yapılmış olan bu araştırmada, katılımcıların yanıtları demografik özellikler açısından incelenerek aralarında anlamlı farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Araştırmanın amacı da havacılık sektörü çalışanlarının çalışma ortamlarındaki informal ilişkilerin demografik özellikler açısından incelenerek ileride örgüt içinde oluşabilecek sorunlara dikkat çekmektir. Havacılık sektörü; istihdam olanakları ve sağladığı yüksek maaş imkanları ile insanların dikkatini çekmektedir. Ancak çalışma ortamı incelendiğinde çalışanların; yoğun, vardiyalı, operasyonel işlerin çok olduğu bir ortamda çalıştığı görülmektedir. Çalışanların bu yoğun iş hayatında buldukları ortamlarda informal ilişkileri de ön plana çıkmaktadır. İnfomal ilişkilerin sağlıklı ve olumlu bir şekilde yönetilmesi hem çalışanların motivasyonunu, örgüte bağlılığını, iş arkadaşlarıyla takım ruhunu geliştirebilmeleri açısından hem de örgütlerin amaçladıkları örgüt kültürlerini oluşturma ve başarıyı yakalayabilmeleri açısından önemli olduğundan çalışma önem arz etmektedir.

3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Türkiye'de havacılık sektörü içerisinde görev alan ve aktif şekilde çalışmaya devam eden havacılık sektörü çalışanları olarak kabul edilmektedir. 2019 verilerine göre Türkiye'de 200.000 kişiyi geçen havacılık çalışanı olduğu bilinmektedir (web.shgm.gov.tr).

Belirtilen evrenden havacılık sektöründe çalışan 417 kişiyle anket çalışması yapılmış ve veriler incelenmiştir.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verilerinin güvenilir bir şekilde toplanabilmesi ve hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla veri toplama yöntemi olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Araştırmada Saylık ve Memduhoğlu' nun 2012 yılında, geçerlilik ve güvenilirliğini yaparak geliştirmiş oldukları "İnfomal İlişkiler Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte infomal ilişkiler kurum içi ve kurum dışı olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. İki boyut ile toplam 11 madde katılımcılara yöneltilerek düşünceleri istenmektedir. Yöneltilen sorularda puanlama 5'li likert ölçeğine göre yapılmakta ve katılımcıların ifadelerine katılım düzeylerini (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum) şeklinde derecelendirmeleri istenmektedir. Toplanan veriler SPSS programı kullanılarak t-testi ve anova analizleri ile test edilmektedir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve niteliğini ortaya çıkararak araştırma verileri üzerinden elde edilen bulgu ve değerlendirmelerle araştırma konusuna açıklık getirmek amacıyla araştırma hipotezleri oluşturulmuş ve bu hipotezler test edilmiştir. İnfomal ilişkiler kurum içi ve kurum dışı olmak üzere iki boyut üzerinden incelenmiştir. Araştırma hipotezlerine bakacak olursak;

H1a: Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi infomal ilişkilerle cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1b: Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı infomal ilişkilerle cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2a: Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi infomal ilişkilerle öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2b: Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı infomal ilişkilerle öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3a: Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi infomal ilişkilerle yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H3b: Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı infomal ilişkilerle yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H4a: Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi infomal ilişkilerle gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4b: Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı infomal ilişkilerle gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5a: Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi infomal ilişkilerle sektördeki tecrübeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5b: Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı infomal ilişkilerle sektördeki tecrübeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.4. Güvenirlik Analizi

Cronbach alfa sayısı güvenirlik analizinde, analizin bir katsayı üzerinden açıklanmasını sağlamaktadır. Bu katsayı değerinin 0 ile 1 arasında değer alabileceği açıklanmaktadır. Değerin görece 0,75'ten büyük bir değer çıkması da ölçeğin sahip olduğu boyutların güvenilir değerlere sahip olduğunu göstermektedir (Cevher, M. F., 2020: 96).

Tablo 1. Çalışmanın Cronbach α Katsayı Değerleri

Boyutlar	Cronbach α Katsayısı	Madde Sayısı (N)
İnfomal İlişkiler Boyutu	,901	11

Çalışmada infomal ilişkiler boyutunun güvenilirlik analizine bakıldığında Tablo-1'den de görüldüğü üzere 0,901 değeri tespit edilmiş ve infomal ilişkiler boyutunun güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, araştırma verileri olarak ankete yanıt veren katılımcıların demografik ve tanımlayıcı istatistikleri incelenmektedir. Frekans tabloları da çalışmanın verileri olarak bu bölümde sunulmaktadır. Ardından katılımcıların görüşlerindeki farklılıkları ve hipotezleri T testi ve ANOVA analizleri ile test ederek açıklanacaktır.

Tablo 2. Demografik Bilgiler

Demografik Değişken	Grup	Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	235	56,4
	Erkek	182	43,6
	Toplam	417	100,0
Eğitim Düzeyi	Lise	54	12,9
	Ön lisans	68	16,3
	Lisans	187	44,8
	Yüksek Lisans	98	23,5
	Doktora	10	2,4
	Toplam	417	100,0
Aylık Gelir	2000TL-3500TL	116	27,8
	3501TL-4500TL	72	17,3
	4501TL-6500TL	92	22,1
	6501TL ve üzeri	137	32,9
	Toplam	417	100,0
Yaş	18-24	26	6,2
	25-34	192	46,0
	35-44	146	35,0
	45-50	29	7,0
	51 ve üzeri	24	5,8
	Total	417	100,0
Sektördeki Tecrübe	1 Yıldan az	33	7,9
	1- 5 Yıl	98	23,5
	5 - 10 Yıl	83	19,9
	10 - 15 Yıl	97	23,3
	15 Yıl ve üzeri	106	25,4
	Toplam	417	100,0

Tablo 2'de görüldüğü üzere çalışmanın katılımcılarının 182 erkek ve 235 kadından oluştuğu görülmektedir. Başka bir açıdan çalışmanın katılımcılarının %56,4' ü kadınlardan %43,6'ı erkeklerden oluşmaktadır diyebiliriz. Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında katılımcıların yaklaşık %45'i Lisans mezunu olarak görülmektedir. Doktora yapan kişi sayısının 10 ile en az olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca lise mezunları da ikinci sırada ve %12,9 oranla 54 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların maaş durumları incelendiğinde 3501TL ile 4500 TL arasında maaşı olan katılımcıların toplam katılımcıların %17'si olduğu görülmektedir. Maaş seviyeleri açısından en çok da 6501 TL ve üzeri maaş alanların olduğu görülmüştür. Ülkedeki asgari ücret baz alındığında havacılık sektöründe konum ve pozisyonlarla birlikte farklılık göstermesine rağmen ortalama maaşın ülke standartlarında iyi kabul edilebileceği yorumlarına rastlanılmıştır. Havacılık sektöründe yapılan bu çalışmada katılımcıların %46'nın 25-34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 18-24 yaş aralığında 26 kişinin yer almasına karşılık tüm katılımcıların yarısının 35-44 yaş aralığı ve üzerindeki yaşlarda olduğu tespit edilmiştir. Sektördeki tecrübeleri açısından katılımcıların analizine bakıldığında işe yeni alınmış ya da çalıştığı süre açısından bir

yılıni doldurmamış katılımcıların en az olduğu diğer tecrübe seviyesindeki katılımcıların da birbirine yakın değerlerde dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 3. Kurum İçi İnfomal İlişkiler Boyutuna İlişkin Cinsiyete Göre T Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Stand. Sapma	F	Sig.
Kurum İçi İnfomal İlişki	Kadın	235	3,4223	,82079	,248	,583
	Erkek	182	3,4684	,86883		

Tablo 3'e bakıldığında kurum içi infomal ilişkilere göre yapılan t-testleri sonucunda katılımcıların kurum içi infomal ilişkilere verdikleri yanıtlar açısından cinsiyetin genelde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir. Araştırma hipotezlerinden "**H1a:** Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi infomal ilişkilere cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4. Kurum Dışı İnfomal İlişkiler Boyutuna İlişkin Cinsiyete Göre T Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Stand. Sapma	F	Sig.
Kurum Dışı İnfomal İlişki	Kadın	235	3,2292	,77238	,495	,160
	Erkek	182	3,1201	,79436		

Tablo 4'te de kurum dışı infomal ilişkilere göre yapılan t-testleri sonucunda katılımcıların kurum dışı infomal ilişkilere verdikleri yanıtlar açısından cinsiyetin anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir. Sonuç olarak araştırma hipotezlerinden "**H1b:** Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı infomal ilişkilere cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 5. Kurum İçi İnfomal İlişkiler Boyutuna İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Anova Testi

Öğrenim Düzeyi	N	Ortalama	Stand. Sapma	F	Sig.
Lise	54	3,7315	,84235	3,166	,014
Önlisans	68	3,1985	,80060		
Lisans	187	3,4532	,81535		
Yüksek Lisans	98	3,4464	,83516		
Doktora	10	3,3000	1,24052		
Toplam	417	3,4424	,84138		

Kurum içi infomal ilişkiler boyutunun öğrenim düzeyleri açısından yapılan inceleme Tablo 5'te görülmektedir. Tablodaki verilerden yola çıkarak kurum içi infomal ilişkilere öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. "**H2a:** Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi infomal ilişkilere öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 6. Kurum Dışı İnfomal İlişkiler Boyutuna İlişkin Öğrenim Düzeyine Göre Anova Testi

Öğrenim Düzeyi	N	Ortalama	Stand. Sapma	F	Sig.
Lise	54	3,4392	,68812	2,118	,078
Önlisans	68	3,2311	,66276		
Lisans	187	3,1123	,78843		
Yüksek Lisans	98	3,1589	,83145		
Doktora	10	2,9714	1,18723		
Toplam	417	3,1816	,78297		

Tablo 6’da ise kurum dışı infomal ilişkiler incelenmektedir. Kurum dışı infomal ilişkiler boyutunun öğrenim düzeyleri açısından incelendiğinde yapılan anova analizine göre anlamlı bir fark oluşmadığı tespit edilmiştir. Araştırma hipotezlerinden “**H2b**: Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı infomal ilişkilerle öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” Hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 7. Kurum İçi İnfomal İlişkiler Boyutuna İlişkin Yaş Gruplarına Göre Anova Testi

Yaş Grupları	N	Ortalama	Stand. Sapma	F	Sig
18-24	26	3,5673	,61870	1,645	,162
25-34	192	3,4518	,78598		
35-44	146	3,3938	,91059		
45-50	29	3,7241	,94099		
51 ve üzeri	24	3,1875	,86681		
Toplam	417	3,4424	,84138		

Yaş grupları açısından katılımcıların kurum içi infomal ilişkiler açısından incelendiğinde; yaş grupları ile aralarında anlamlı farklılıkların oluşmadığı görülmektedir. Araştırma hipotezlerinden “**H3a**: Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi infomal ilişkilerle yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezinin desteklenmediği tespit edilmiştir.

Tablo 8. Kurum Dışı İnfomal İlişkiler Boyutuna İlişkin Yaş Gruplarına Göre Anova Testi

Yaş Grupları	N	Ortalama	Stand. Sapma	F	Sig
18-24	26	3,3187	,81347	1,759	,136
25-34	192	3,2188	,71674		
35-44	146	3,1487	,83432		
45-50	29	3,2759	,89698		
51 ve üzeri	24	2,8214	,74081		
Toplam	417	3,1816	,78297		

Yaş grupları üzerinden havacılık sektöründe çalışanların katılmış olduğu araştırmanın anket yanıtlarına göre kurum dışı infomal ilişkiler açısından incelenmiştir. Kurum dışı infomal ilişkiler açısından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılığın oluşmadığı tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak araştırma hipotezlerinden ilgili hipotez olan “**H3b**: Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı infomal ilişkilerle yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 9. Kurum İçi İnfomal İlişkiler Boyutuna İlişkin Gelir Düzeyine Göre Anova Testi

Gelir Düzeyi	N	Ortalama	Stand. Sapma	F	Sig
2000TL-3500TL	116	3,4461	,81214	,035	,991
3501TL-4500TL	72	3,4688	,78715		
4501TL-6500TL	92	3,4321	,82301		
6501TL ve üzeri	137	3,4325	,91128		
Toplam	417	3,4424	,84138		

Kurum içi infomal ilişkiler boyutunun gelir düzeyin açısından incelendiği analiz Tablo 8’de gösterilmektedir. Tablo 9 incelendiğinde kurum içi infomal ilişkiler boyutu gelir düzeyleri açısından incelendiğinde anlamlı farklılıkların oluşmadığı görülmektedir. Verilerden hareketle araştırma hipotezlerinden “**H4a**: Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi infomal

ilişkilerle gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” Hipotezinin desteklenmediği tespit edilmiştir.

Tablo 10. Kurum Dışı İnfomal İlişkiler Boyutuna İlişkin Gelir Düzeyine Göre Anova Testi

Gelir Düzeyi	N	Ortalama	Stand. Sapma	F	Sig
2000TL-3500TL	116	3,3227	,67221	3,715	,012
3501TL-4500TL	72	3,2917	,66681		
4501TL-6500TL	92	3,1537	,80401		
6501TL ve üzeri	137	3,0229	,88271		
Toplam	417	3,1816	,78297		

Araştırma anketini yanıtlayan katılımcıların yanıtları gelir düzeyi açısından Tablo 10’da incelenmiş ve kurum dışı ilişkiler boyutu değerlendirilmiştir. Kurum dışı infomal ilişkiler boyutu gelir düzeyleri açısından incelendiği anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Araştırma hipotezlerinden ilgili hipotez olan H4b: Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı infomal ilişkilerle gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi desteklenmiştir. Havacılık sektöründe çalışan ve araştırmaya katılan katılımcıların kurum içi infomal ilişkiler boyutu üzerine vermiş oldukları yanıtlar Tablo 15’ de incelenmiştir.

Tablo 11. Kurum içi İnfomal İlişkilere İlişkin Sektördeki Tecrübeye Göre Anova Testi

Sektördeki Tecrübe	N	Ortalama	Stand. Sapma	F	Sig
1 Yıldan az	33	3,5606	,75785	,803	,524
1 - 5 Yıl	98	3,5230	,69338		
5 - 10 Yıl	83	3,3283	,81705		
10 - 15 Yıl	97	3,4510	,93377		
15 Yıl ve üzeri	106	3,4127	,91940		
Toplam	417	3,4424	,84138		

Tablo 11, kurum içi infomal ilişkiler boyutu ile ilgili olarak katılımcıların sektördeki tecrübeye göre vermiş oldukları yanıtları incelemektedir. Katılımcıların kurum içi ilişkiler boyutuyla ilgili yanıtları incelendiğinde sektör tecrübelerine göre katılımcıların vermiş oldukları yanıtlarda anlamlı bir farkın oluşmadığı ve araştırma hipotezlerinden “**H5a:** Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi infomal ilişkilerle sektördeki tecrübeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” Hipotezinin desteklenmediği tespit edilmiştir.

Tablo 12. Kurum Dışı İnfomal İlişkilere İlişkin Sektördeki Tecrübeye Göre Anova Testi

Sektördeki Tecrübe	N	Ortalama	Stand. Sapma	F	Sig
1 Yıldan az	33	3,4632	,43306	1,985	,096
1 - 5 Yıl	98	3,1603	,72793		
5 - 10 Yıl	83	3,0964	,83750		
10 - 15 Yıl	97	3,2725	,84769		
15 Yıl ve üzeri	106	3,0970	,79467		
Toplam	417	3,1816	,78297		

Kurum dışı infomal ilişkiler boyutuna ilişkin katılımcıların çalıştığı sektördeki tecrübelerine yönelik yapılan anova analizinde sektördeki tecrübeleri ile kurum dışı infomal ilişkileri arasında anlamlı bir fark oluşmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma hipotezlerinden “**H5b:** Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı infomal ilişkilerle sektördeki tecrübeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” Hipotezinin de desteklenmediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada kapsamında yapılan veri analizleri sonucunda araştırma hipotezlerine özet bir şekilde bakıldığında Tablo 13'te de gösterildiği gibi iki hipotezin desteklendiği, diğer hipotezlerin ise desteklenmediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 13. Araştırma Hipotezleri

	Hipotezler	Sonuç
H1a	Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi infomal ilişkilerle cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H1b	Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı infomal ilişkilerle cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H2a	Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi infomal ilişkilerle öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklendi
H2b	Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı infomal ilişkilerle öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H3a	Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi infomal ilişkilerle yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H3b	Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı infomal ilişkilerle yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H4a	Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi infomal ilişkilerle gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H4b	Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı infomal ilişkilerle gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklendi
H5a	Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi infomal ilişkilerle sektördeki tecrübeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi
H5b	Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı infomal ilişkilerle sektördeki tecrübeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Desteklenmedi

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışma bulgularına göre değerlendirilen sonuçları vurgulamak için sektörel açıdan dikkat çekmek sonuçların anlamlılığı açısından fikir verebilir. Çalışma havacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle aynı sektörde önceki uygulamalar ile şimdiki uygulamalar ve kullanılan materyaller arasında ciddi farklılıklar olmaktadır. Bu durumda ilgili sektörde kişilerin geçirdikleri yıllar, yine bu kişilerin yaşları gibi farklı durum değişkenleri, sektörel bilgi donanımlarını da farklılaştırabilmektedir. Hatta sektörel dinamiklerdeki değişimler arttıkça ya da çeşitlendikçe, yapılacak işin türü ve özelliğine göre temel yetenek farklılıklarından dolayı kişilerin eğitim düzeylerinde, buna bağlı olarak da aldıkları ücretlerde de belirgin değişimler olabilmektedir. Bu farklılık havacılıkta kullanılan kaynakların değerleri ile açıklanabileceği gibi insan kaynağının da yoğun emek içermesi dikkat çekicidir. Zira hangi alandan mezun olunursa olunsun havacılık sektöründe istihdam edilebilmek için teknik ve beşeri çok detaylı eğitimlerden ve sınavlardan geçilmesi şarttır. Sektörün askeri kökenlere sahip olması da ilgili firmaların baskın bir formal yapı içerdiği anlamı taşımaktadır. Bu bakımdan ve bu formal yapısına rağmen, çalışanların kişisel durum değişkenleri bakımından infomal ilişkileri bakımında farklılıkları olup olmadığı değerlendirilmiştir. Kurum içi ve kurum dışı olarak yapılan araştırmada; kurum içi infomal ilişkilerde: Cinsiyet, yaş, gelir düzeyinde, sektördeki tecrübeleri, bakımdan farklılıkların olmadığı anlaşılmıştır. Havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı Cinsiyet, yaş grupları, eğitim, sektördeki tecrübeleri bakımdan farklılıkların olmadığı anlaşılmıştır.

İnfomal ilişkilerle ilgili olarak yapılmış çalışmalara bakıldığında infomal iletişimlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde; Bulut (2004), Döndar (2001), Pehlivan (2008), Dilekmen vd., (2008), Çiftçi ve Taşkaya (2010), Tümkaya (2011), Tunçeli (2013), Bayirli (2012), Polat (2014), Baydar ve Posluoğlu (2014), Kurt (2014), Ay ve Uğurlu (2016), yaptıkları araştırmalarda cinsiyet değişkenine anlamlı bir farklılık bulamamışlardır.

Yine Ekşi vd. (2016) yılında yapmış oldukları bir çalışmada cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi değişkenlerine göre elde edilen bulguları incelendiğinde, bu değişkenler ile öğretmenlerin informal ilişkileri anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. informal ilişkiler ile ilgili farklı çalışmalarda yine “cinsiyet” değişkenine göre literatür incelendiğinde bu araştırmayı, yapmış oldukları çalışmaların sonucuna bakıldığında informal iletişimlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Çalışma içinde vurgulanan, eğitim, gelir düzeyi, tecrübe gibi değişkenlerle ilgili çokça karşılaştırmalı atıf yapılamaması ilgili yazının daha önce de belirtildiği gibi daha çok eğitim sektöründen ve mesleki olarak öğretmenler üzerinde yapılmış olmasıdır. Literatür incelendiğinde yaş ve cinsiyet üzerinden çok fazla çalışma yapılmış olmasına rağmen ilgili meslekte eğitim düzeyi, gelir düzeyinin yüksek oranda aynı olması ve tecrübe konusunda da daha çok bransa bağlı kıyaslama ve farklılık araştırmaları yapılmış olması çalışma açısından bir kısıt oluşturmıştır.

Bulgular ışığında desteklenen hipotezlerden, havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum dışı informal ilişkilerle gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık, havacılık alanında çalışan kabin ve kokpit ağırlıklı örneklemin özellikle gelir düzeyi arasındaki büyük farklılık, sosyal ilişkilerinde gelir durumlarına göre arkadaşlık grupları kurdukları sonucu vermektedir. Bu özellikle sektörün maaş dinamiği açısından anlaşılabilir bir sonuçtur. Yine desteklenen bir diğer bulgu olan, havacılık sektörü çalışanları arasındaki kurum içi informal ilişkilerle öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ise havacılıkta kabin, kokpit ve teknik personelin örgüt içinde unvana dayalı bir ortam paylaşma ağırlığından kaynaklanıyor olabilir. Bulgulanan bu değişkenler dışında farklılaşmaması havacılığın bir ekip çalışması olması nedeniyle açıklanabilir.

Sonuç olarak özellikle ilgili reel sektöre çalışanlarının informal yapılar geliştirildiği alanlara dikkat ederek bu ilişkileri yönetebilmeleri, değişim hızının çok yüksek bireysel performansın da çok önemli olduğu bu sektörde sürdürülebilirlik açısından çok büyük önem arz etmektedir. Ayrıca literatürde çokça çalışma bulunmayan havacılık sektöründe farklı çalışmalara yönlendirilmesi hem akademik çalışmaların özgün sektörlerle yönlendirilmesi hem de bu sektörlerin bilimsel olarak desteklenmesi adına önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahsan, A. K. and Panday, P. K., (2013). “Problems Of Coordination In Field Administration In Bangladesh: Does Informal Communication Matter?”, *International Journal of Public Administration*, 36(8), 588-599.
- Atak, M., (2005). “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- AY, D, UĞURLU, C., (2016). “Öğretmenlerin Kişilerarası Öz-Yeterlikleri ve İnfomal İletişimleri: Nicel Bir Çalışma”. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 28-47.
- Baydar Posluoğlu, F.D., (2014). “İlkokul Öğretmenlerinin İletişim Yeterlilikleri ile Empati Kurma Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Sancaktepe İlçesi Örneği)”, *Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Bayirli, A., (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sınıf Yönetimine Yönelik Tutumları ve İnançları ile Örgütsel İletişim Düzeylerinin Analizi”, *Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, (Yüksek Lisans Tezi), Konya.
- Bulut, N. B., (2004). “İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 2(4) , 443-452 .
- Cevher, M. F., (2020). *Influencer Marketing ve Sosyal Medya Fenomenleri*. Ankara: Nobel.
- Çiftçi, S. ve Taşkaya, S., (2010). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öz-Yeterlik Ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki. 9. *Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*, 20 -22 Mayıs, Elâzığ.
- DPT., (2001). “8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, Ankara.
- Durukan, H., (2003). “Yönetimde İnsan İlişkileri”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 277-284.

- Dökmen, Ü., (2002). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, (20. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Döndar, İ., (2001). "Eğitim Örgütlerinde İletişim Kalitesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Eskişehir.
- Ekşi, H, Aksak, M, Yaman, N. (2016). "Öğretmenlerin Okul Yönetiminin Farklılıkları Yönetme Becerilerine İlişkin Algılarının Kişisel Anlam Profilleri ve Kurum İçindeki İnfomal İlişkileri Açısından İncelenmesi". *Marmara University Atatürk Education Faculty Journal of Educational Sciences*, 44 (44), 33-52.
- Erengül, B., (1997). *Kültür Sihirbazları*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Erdoğan, İ., (2005). *İletişimi Anlamak*, Ankara: Erk Yayınları.
- Koçel, T., (2011). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basın Yayın.
- Kurt, F., (2014). "Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Kurum İçi İletişim Algılarının Kurumsal İtibar Algıları Üzerine Etkisi" (Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Thompson, B. L., (2003). *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Cev: Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Türkkahraman, M., (2009). "Teorik ve fonksiyonel açıdan toplumsal kurumlar ve kurumlar arası ilişkiler", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 25-46.
- Uğurlu, C. T., (2014). "İnfomal İletişim Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(3), 86-100.
- Yılmaz, A. S., (2007). "İnfomal İlişki Şekillerinin Kurumsal Yapılara Yansımaları (Elazığ'daki Kamu Görevlileri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma)", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- White, L., Currie, G., and Lockett, A., (2016). "Pluralized Leadership In Complex Organizations: Exploring The Cross Network Effects Between Formal And İnfomal Leadership Relations", *The Leadership Quarterly*, 27(2), 280-297.
- Korul, V., Küçükonal, H., (2003). "Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi", *Ege Academic Review*, 3(1), 24-38
- Memduhoğlu, H. B. ve Saylık, A., (2012). "Okullarda İnfomal İlişkiler Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-22.
- Pehlivan Baykara, K. (2008). "Sınıf Öğretmeni Adaylarının Sosyo-Kültürel Özellikleri Ve Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Çalışma". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 151-168
- Polat, E., (2014). "Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Öğretmen Görüşleri Açısından İncelenmesi" (Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Rowell, C., (2011). *Charles Lindberg*. Usa: Abdo Publishing Company
- Tunçeli, H. İ., (2013). "Öğretmen Adaylarının İletişim Becerileri İle Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" (Sakarya Üniversitesi Örneği). *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(3), 51-58.
- Tümekaya, S., (2011). "Sınıf Öğretmenliği Öğrencilerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlik Tutumlarının İncelenmesi". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 49-62.
- Türk, A. ve Şener, A. (2018). "Hizmet Kalitesi ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkinin Analizi: Havacılık Alanında Bir Uygulama", *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-21.
- Yazgan, A. E., ve Yiğit, S., (2013). "Türk Sivil Havacılık Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 13, Sayı: 25.



Yücel, D. ve Erkut, H. (2003). "Bilişim Teknolojilerinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi", *İtüdergisi/d Mühendislik*, 2(2), 49-59.

SHGM,<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2018.pdf>, 20.04.2020