



**KABİN MEMURLARINDA ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİĞİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**ADİLE BEBEK YEŞİLKAYA**

**EKİŞEHİR 2024**

**KABİN MEMURLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**Adile BEBEK YEŞİLKAYA**

**DOKTORA TEZİ**

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Çağrı Hale ÖZEL**

**Eskişehir Anadolu Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Mart 2024**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Adile BEBEK YEŞİLKAYA'nın "Kabin Memurlarında Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Açısından İncelenmesi" başlıklı tezi 28/08/2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, Turizm İşletmeciliği Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Çağıl Hale ÖZEL

Üye : Prof. Dr. Oktay EMİR

Üye : Prof. Dr. İsmail KIZILIRMAK

Üye : Prof. Dr. Hüseyin ALTAY

Üye : Doç. Dr. Dönüş ÇİÇEK

Prof.Dr. Saime ÖNCE  
Anadolu Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

.....

## ÖZET

### KABİN MEMURLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Adile BEBEK YEŞİLKAYA

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mart, 2024

Danışman: Prof. Dr. Çağrı Hale ÖZEL

Bu araştırmanın amacı kabin memurlarında örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti açısından incelenmesidir. Örgütsel sessizliğin çalışanların iş tatminleri veya işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelemeye yönelik alanyazında çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu üç olgunun havacılık sektöründe araştırıldığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Örgütsel sessizlik konusu üzerine çalışmaların son yıllarda artış göstermeye başladığı görülmüştür. Ancak havacılık sektöründe kabin memurluğu alanında örgütsel sessizlik konusunda sessiz kalındığı saptanmıştır. Bu çalışmada kabin memurlarında sessizlik olgusu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti olgubilim yaklaşımı ile görüşmeler yapılarak anlaşılmaya çalışılmıştır. Görüşmeler, 2023 yılının Haziran ve Ekim ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Elde edilen görüşme metinleri, tematik analiz yöntemiyle detaylı bir şekilde incelenmiş ve MAXQDA 2022 programı aracılığıyla kodlanmıştır. Verilerin analizi sonucunda; yönetime dayalı sessizlik, işin yapısına dayalı sessizlik, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti temaları belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kabin memurlarında örgütsel sessizliğinin temel nedenleri kendini koruma ve korku ile ilişkilendirilebilir. İş ortamından kaynaklanan etkenler ve yönetimle ilgili konular da sessizlik davranışlarını etkileyen önemli unsurlar arasındadır. Özellikle, ekip dinamiğinin sağlanmaması ve ceza politikaları ile iletişim problemleri, sessizliğin yaygın olduğu alanlardır. Ayrıca, kabin memurlarının iş sağlığı ve güvenliği konusundaki sessizlik davranışlarının, uçuş emniyeti için risk oluşturabileceği ortaya konmuştur. Bu sonuçlar, kabin memurlarının iş sağlığı ve güvenliği konusundaki sessizliğinin sadece iş tatmini ve işten ayrılma niyeti açısından değil, aynı zamanda uçuş emniyeti açısından da önemli sonuçları olabileceğini göstermektedir. Çalışmada hava yolu şirketlerine ve kabin memurlarına örgütün bütünlüğü ve refahı adına yapılacak çalışmalarda yol gösterici bulgular elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sessizlik, İş tatmini, İşten ayrılma niyeti, Havayolu işletmeleri, Kabin memuru.

## ABSTRACT

### INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL SILENCE IN CABIN CREW IN TERMS OF JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE THE JOB

Adile BEBEK YEŞİLKAYA

Department of Tourism Management

Anadolu University Graduate School, March, 2024

Advisor: Prof. Dr. Çağrı Hale ÖZEL

The aim of this research is to examine organizational silence in cabin crew in terms of job satisfaction and to leave the job. There are studies to examine the relationship between organizational silence and employees' job satisfaction or intention to leave. However, no study has been found investigating the three cases in the aviation industry. It has been observed that studies on the issue of organizational silence have begun to increase in recent years. However, it has been determined that organizational silence remains silent in the field of cabin crew in the aviation industry. In this study, the phenomenon of silence, job satisfaction and intention to leave the cabin crew was tried to be understood by conducting interviews with a phenomenological approach. Data was collected between June and October 2023. The resulting interview texts were examined in detail using the thematic analysis method and coded through the MAXQDA 2022 program. As a result of the analysis of the data the themes of silence based on management, silence based on the work environment, silence based on self protection and fear and job satisfaction and intention to leave were determined. According to the research results, the main reasons for the organizational silence of cabin crew can be associated with self-preservation and fear. Factors arising from the work environment and management-related issues are also among the important elements affecting silence behaviors. In particular, lack of team dynamics, penal policies and communication problems are areas where silence is common. Additionally, it has been revealed that the silence behavior of cabin crew regarding occupational health and safety may pose a serious risk for flight safety. These results emphasize that cabin crew's silence on occupational health and safety may have important consequences not only in terms of job satisfaction and intention to leave the job, but also in terms of flight safety. In the study, guiding findings were obtained for airlines companies and cabin crew in the studies to be carried out for the integrity and welfare of the organization.

**Keywords:** Organizational silence, Job satisfaction, Intention to leave, Aviation companies, Cabin crew.

..../..../2024

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

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

(İmza)

Adile BEBEK YEŞİLKAYA

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında beni cesaretlendiren, yol gösteren ve destekleyen her zaman idol olarak gördüğüm değerli danışman hocam Prof. Dr. Çağır Hale ÖZEL'e sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Sabrı ve ilgisi, öğretisi ve rehberliğı benim için paha biçilmez bir değere sahiptir. Tez izleme jürisi süresince bakış açıları, yapıcı eleştirileri ve rehberlikleri benim için büyük bir öğrenme deneyimi olan değerli hocalarım Prof. Dr. Hüseyin ALTAY ve Prof. Dr. İsmail KIZILIRMAK'a ilgi, destek ve katkıları için çok teşekkür ederim. Doktora eğitimim sürecinde beni yüreklendiren, öğrenimime değerli katkılarda bulunan başta Prof. Dr. Nazmi KOZAK ve Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK hocalarım olmak üzere, sevgili hocalarıma teşekkür ederim.

İçsel güzellikleri ve sevgi dolu bakışları ile zorlu anlarda bile beni güldüren minik dostlarım Pattis, Mavi ve Puffy, iyi ki hayatımdasınız. Bu zorlu süreçte ilgimi eksik etsem de onlar şirinlikleri ile bana her zaman motivasyon kaynağı oldular.

Beni bu günlere getiren ve haklarını asla ödeyemeyeceğim fedakâr annem Hande BEBEK ve babam Mustafa BEBEK'e, daima yanımda olan kardeşlerim Sevim BEBEK ile Mert BEBEK'e sadece sözlerle ifade edilemeyecek kadar büyük bir minnettarlık duyuyorum. Onların sabrı, anlayışı ve sevgisi, bu yoğun süreçte beni her zaman motive etti.

Bu süreçte yol arkadaşım, sevgili eşim Ömer Faruk YEŞİLKAYA'nın anlayışı ve desteğı her zorluğun üstesinden gelmeme yardımcı oldu. Bu tez çalışması sürecindeki sabrı, motive edici sözleri ve yanımda olduğu her an benim için çok kıymetliydi. Birlikte nice başarılarla...

Bana destek veren herkese sonsuz teşekkürler...

## İÇİNDEKİLER

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| ÖZET .....                                           | iii |
| ABSTRACT.....                                        | iv  |
| ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....     | v   |
| TEŞEKKÜR .....                                       | vi  |
| İÇİNDEKİLER.....                                     | vii |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....                                 | xi  |
| BİRİNCİ BÖLÜM .....                                  | 1   |
| 1. GİRİŞ.....                                        | 1   |
| 1.1. Araştırma Problemi.....                         | 4   |
| 1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....               | 6   |
| 1.2. Varsayımlar.....                                | 7   |
| İKİNCİ BÖLÜM.....                                    | 8   |
| 2. ALANYAZIN.....                                    | 8   |
| 2.1. Örgütsel Sessizlik .....                        | 8   |
| 2.1.1. Örgütsel sessizliğin boyutları .....          | 9   |
| 2.1.1.1. Kabullenici sessizlik .....                 | 9   |
| 2.1.1.2. Korunmacı sessizlik .....                   | 11  |
| 2.1.1.3. Korumacı sessizlik .....                    | 12  |
| 2.1.2. Örgütsel sessizliğe neden olan faktörler..... | 12  |
| 2.1.2.1. Bireysel faktörler.....                     | 12  |
| 2.1.2.2. Örgütsel faktörler .....                    | 13  |
| 2.1.2.2.1. Örgüt kültürü .....                       | 13  |
| 2.1.2.2.2. Örgütsel adalet .....                     | 13  |
| 2.1.2.2.3. Hiyerarşik yapı .....                     | 14  |
| 2.1.2.2.4. Ceza veya ödül sistemleri.....            | 14  |
| 2.1.2.3. Yönetimsel faktörler.....                   | 15  |
| 2.1.3. Örgütsel sessizlik yaklaşımları.....          | 15  |
| 2.1.3.1. Beklenti teorisi .....                      | 15  |
| 2.1.3.2. Sessizlik sarmalı.....                      | 16  |
| 2.1.3.3. Fayda maliyet teorisi .....                 | 17  |
| 2.1.3.4. Kendini uyarılama .....                     | 17  |
| 2.1.3.5. Mum etkisi .....                            | 17  |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.4. Örgütsel sessizlik çalışmaları .....                        | 18 |
| 2.2. İş Tatmini .....                                              | 20 |
| 2.2.1. İş tatmini kuramları .....                                  | 22 |
| 2.2.1.1. Kapsam kuramları .....                                    | 22 |
| 2.2.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....                  | 22 |
| 2.2.1.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi .....                           | 23 |
| 2.2.1.1.3. McClelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı .....          | 24 |
| 2.2.1.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....                   | 25 |
| 2.2.1.2. Süreç kuramları .....                                     | 26 |
| 2.2.1.2.1. Vroom'un Beklenti Yaklaşımı .....                       | 26 |
| 2.2.1.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı ..... | 26 |
| 2.2.1.2.3. Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı .....                        | 27 |
| 2.2.2. İş tatminini etkileyen faktörler .....                      | 27 |
| 2.2.3. İş tatmini çalışmaları .....                                | 28 |
| 2.3. İşten Ayrılma Niyeti .....                                    | 28 |
| 2.3.1. İşten ayrılma niyetinin oluşma nedenleri .....              | 29 |
| 2.3.2. İşten ayrılma niyetinin sonuçları .....                     | 30 |
| 2.3.3. İşten ayrılma niyeti ile ilgili çalışmalar .....            | 30 |
| 2.4. Kabin Memurluğu .....                                         | 31 |
| 2.4.1. Kabin memurluğu mesleğinin ortaya çıkışı .....              | 32 |
| 2.4.2. Kabin memurunun görevleri ve sorumlulukları .....           | 34 |
| 2.4.2.1. Kabin ekibi .....                                         | 35 |
| 2.4.2.1.1. Kabin amiri .....                                       | 36 |
| 2.4.2.1.2. Sorumlu kabin amiri (Purser) .....                      | 36 |
| 2.4.2.1.3. Nöbetçi kabin memuru .....                              | 37 |
| 2.4.2.1.4. Tecrübesiz kabin ekibi üyesi .....                      | 37 |
| 2.4.2.1.5. Görevli pas kabin ekibi üyesi .....                     | 37 |
| 2.4.2.1.6. Kabinde ihtiyaca göre bulunan diğer personeller .....   | 37 |
| 2.4.3. Kabin memuru adayları için gereklilikler .....              | 37 |
| 2.4.4. Kabin memurlarının eğitimi .....                            | 38 |
| 2.4.4.1. Temel eğitim (Initial training) .....                     | 39 |
| 2.4.4.2. Uçak tipi eğitimi (Aircraft type training) .....          | 39 |
| 2.4.4.3. Yenileme eğitimi (Recurrent training) .....               | 39 |

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.4.4. Tazeleme eğitimi (Refresher training) .....                       | 40        |
| 2.4.4.5. Kabin amirliği eğitimi (Senior cabin crew training) .....         | 40        |
| 2.4.4.6. Alıştırma uçuşları (Familiarization flights).....                 | 41        |
| 2.4.5. Kabin Memurlarının Havacılık ve Turizm Sektöründeki Yeri ve Önemi . | 41        |
| 2.4.6. Kabin memurluğu ile ilgili yapılmış çalışmalar.....                 | 44        |
| <b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>                                                   | <b>48</b> |
| <b>3. YÖNTEM.....</b>                                                      | <b>48</b> |
| 3.1. Araştırma Deseni .....                                                | 48        |
| 3.2. Araştırma Grubu .....                                                 | 49        |
| 3.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Süreci .....                       | 50        |
| 3.4. Görüşme Formu .....                                                   | 50        |
| 3.5. Araştırma Verilerinin Çözümlemesi.....                                | 51        |
| 3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik .....                                      | 52        |
| <b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>                                                 | <b>55</b> |
| <b>4. BULGULAR.....</b>                                                    | <b>55</b> |
| 4.1. Katılımcı Grubun Demografik Bilgilerinin İncelenmesi .....            | 55        |
| 4.2. Tematik Analize Yönelik Bulgular.....                                 | 55        |
| 4.2.1. Yönetime dayalı sessizlik davranışı.....                            | 56        |
| 4.2.1.1. Ekip dinamiğine dayalı sessizlik davranışı .....                  | 56        |
| 4.2.1.2. Yönetim şekline dayalı sessizlik davranışı .....                  | 58        |
| 4.2.1.3. Üstlere dayalı sessizlik davranışı .....                          | 59        |
| 4.2.2. İşin Yapısına Dayalı Sessizlik Davranışı .....                      | 62        |
| 4.2.2.1. Ceza politikasına dayalı sessizlik davranışı .....                | 62        |
| 4.2.2.2. İletişim ve üsluba dayalı sessizlik davranışı .....               | 65        |
| 4.2.2.3. İş sağlığı ve güvenliğine dayalı sessizlik davranışı.....         | 68        |
| 4.2.3. Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı .....        | 70        |
| 4.2.4. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti .....                            | 73        |
| 4.2.4.1. İş tatmini .....                                                  | 73        |
| 4.2.4.2. İş tatmini için beklentiler .....                                 | 75        |
| 4.2.4.3. İşten ayrılma niyeti.....                                         | 77        |
| <b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>                                                  | <b>80</b> |
| <b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                          | <b>80</b> |
| 5.1. Sonuç .....                                                           | 80        |

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2. Araştırmanın Teorik Katkıları.....                               | 88        |
| 5.3. Araştırmanın Uygulamaya Yönelik Katkıları.....                   | 90        |
| 5.4. Sınırlılıklar ve Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler..... | 92        |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                  | <b>94</b> |
| <b>EKLER</b>                                                          |           |
| <b>ÖZGEÇMİŞ</b>                                                       |           |



## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 4.1. Yönetimden kaynaklı problemler temasının alt temaları ve kodları .....                         | 56 |
| Şekil 4.2. İşin yapısına dayalı sessizlik temasının alt temaları ve kodları.....                          | 62 |
| Şekil 4.3. Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı temasının alt temaları ve kodları ..... | 70 |
| Şekil 4.4. Katılımcıların iş tatmini için beklentilerinin alt temaları ve kodları .....                   | 75 |



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

Havacılık, insanların daha hızlı ve daha kolay bir şekilde iletişim kurmalarına, ticaret yapmalarına ve seyahat etmelerine olanak sağlamaktadır. Bu tür faydaları nedeniyle havacılık, dünyanın küreselleşme sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Hava yolu taşımacılığı diğer ulaşım araçlarına göre zamandan tasarruf sağlaması, konforlu ve güvenli bir seyahate imkân tanınması nedeniyle yolcular tarafından tercih edilmektedir (Şahin ve Tektaş, 2021). Bu tercihin bir yansıması olarak 2018 yılı verilerine göre dünya genelinde ücretli-tarifeli yolcu trafiği %4,2 artış ile 4,5 milyara ve uçuş sayısı ise 45 milyona ulaşarak küresel ekonomiye olan katkısını artırmıştır (TOBB, 2020). 2019 yılına kadar sürekli büyüme kaydeden havacılık sektörünün gelişimi küresel salgın COVID-19 ile sekteye uğramıştır. 2019 yılında 4,49 milyar olan dünya ücretli-tarifeli yolcu sayısı, 2020 yılında %60 azalma ile 2,2 milyar, 2021 yılında ise 2,28 milyar olarak gerçekleşmiştir. Türkiye’de de 2019 yılında 209 milyon olan yolcu sayısı 2020 yılında %60,9 azalma ile 81 milyon, 2021 yılında ise 128,2 milyon yolcu olarak kaydedilmiştir (TOBB, 2022). Ancak 2022 yılı itibariyle sektör ağır ve zorlu geçen süreci arkasında bırakarak büyük bir çıkış yapmıştır (Eurocontrol, 2023).

Ekonomik krizler, yaşanan savaşlar gibi olumsuz durumlara karşın havacılık sektörü yılda ortalama %5’lik artışlar ile büyümesini devam ettirmiştir. Büyümeyle oluşan talebi karşılayabilmek için şirketler bünyesinde uçakların ve uçuş ekiplerinin sayısında artış görülmektedir. Bu gelişmeler neticesinde havacılık sektörü hem farklı iş alanları oluşturarak hem de bu alanları büyük bir çatı altında toplayarak (Torun ve Küçük, 2009: 50) istihdam yönünden de önemli bir kaynak oluşturmuştur.

Türkiye’deki gelişmeler incelendiğinde sivil havacılık sektöründe 2018 yılında 209.049 personel istihdam edilmiş, toplam sektör cirosu 143,32 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılında 295.547 personel, 160,72 milyar TL ciro, 2020 yılında 245.876 personel sayısı ve 105,68 milyar TL ciro, 2021 yılında ise 253.885 personel sayısı ve 272,6 milyar TL ciro olarak kaydedilmiştir. İstihdam edilen personellerden yaklaşık 20 bini ise bu araştırmanın çalışma grubunu oluşturacak kabin memurlarıdır (SHGM, 2022). Kabin memurları, havacılık sektöründe önemli bir rol oynar. Hava yolu

şirketleri için kabin memurları, yolcu deneyimini ve güvenliğini önemli ölçüde etkileyen elemanlardır.

Bir kabin memurunun görevi, yolcuların; emniyetini ve güvenliğini sağlayıp, konforlu seyahat etmelerine yardımcı olmaktır. Kabin memurları uçuş ekibinin birer parçasıdır ve ekibi ile hareket etmek durumundadırlar. Bu nedenle kabin memurlarında ekip içi iletişimin sağlıklı olması beklenmektedir. Ekip içinde en sık görülen problemlerden biri de bu tez çalışmasına konu olan sessizlik olgusudur.

Sessizlik, bireyin yaşadığı olumsuz bir durumda konuşmayı tercih etmeyerek düşüncelerini kendisine saklama durumudur (Bowen ve Blackmon, 2003; Dyne vd., 2003). Bu doğrultuda sessizlik, olumsuz geribildirimden kaçınarak örgütsel gelişimi ve değişiklikleri önleyici ve örgütün hatalarını sürdürme etkisi ile yöneticilerin önemle dikkat etmesi gereken konulardan biridir. Bu nedenle olumsuz geri bildirimler olmadan hatalar artmakta ve gerekli düzeltici faaliyetler yapılmadığından örgütün hedefleri zarar görebilmektedir (Panahi ve Danaeifard, 2010).

Artan rekabet, müşteri beklentilerinin yüksek olması, sürekli değişimin bir sonucu olarak ortaya çıkan kalite beklentisi nedeniyle yöneticiler, çalışanlarının yenilik ve sorumluluk çemberine dahil olmalarını beklemektedir. İşletmelerin, hayatta kalmak için beklentileri karşılayarak çevresel zorluklara karşı tepkilerini stratejik bir şekilde düzenlemeleri önemlidir. Bu nedenle bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, ast-üst ayırımına gitmeden örgütte bulunan her bireyi dinleyerek ve sessizliğin önüne geçme girişiminde bulunan işletmelerin hedeflerine yaklaşacağı, araştırmacılar tarafından bildirilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2011).

Havacılığın etkin bir sektör olduğu göz önünde bulundurulduğunda yaşanan problemlerin hızlı bir şekilde gerekli mercilere bildirilmesi elzemdir. Havacılık sektöründe yaşanan sessizliğin önemli sorunlara yol açtığı araştırmacılar tarafından da tespit edilmiştir (Ünder, 2016). Örgütsel sessizlik, çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen bir davranıştır (Macit ve Erdem, 2020) ve bu durum havacılık sektöründe ciddi sonuçlara yol açabilir. Örneğin, bir kabin memuru, uçuş sırasında bir güvenlik ihlali veya potansiyel bir tehlike fark edebilir ancak bu bilgiyi paylaşmaktan çekinebilir. Bu durum, yolcuların emniyetini tehlikeye atabilir ve hatta ölümcül sonuçlara neden olabilir. Birçok örnekle çeşitlendirebileceğimiz örgütsel sessizlik olgusunun araştırılması, havacılık sektöründe güvenliği artırmak için önemlidir. Bir diğer örnek olarak, kabin memurlarında örgütsel sessizliğin nedenleri araştırılabilir. Bu nedenlerin anlaşılması,

kabin memurlarının uçuş emniyetine ve güvenliğine ve müşteri hizmetlerine daha fazla odaklanmalarını sağlamak için gerekli adımların atılmasına yardımcı olabilir.

Kabin memurlarında örgütsel sessizlik olgusunun araştırılması, havacılık sektöründe güvenliği artırmak için önemlidir. Bu araştırmalar, kabin memurlarının bilgi paylaşımını teşvik etmek için alınabilecek önlemleri belirlemeye yardımcı olabilir ve çalışanların işten tatmin olmalarına, işten ayrılma niyetinin önüne geçilmesine ve havacılık sektörünün genel başarısına katkıda bulunabilir. Kabin memurlarının işten tatmin olmamaları ve işten ayrılma niyetinde olmaları, işi sahiplenmelerine engel olabilir. Bu da emniyet veya güvenlik açığına neden olabilir.

Sessizliğin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği ve bunun da işten ayrılma niyetini tetiklediği göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin çalışanlarının problemlerine dikkat kesilmeleri doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu çalışmada sessizlik üzerine yaşanan problemlerin ortaya çıkarılması ve çözüm önerileri getirilmesiyle alandaki boşluğa teorik ve pratik katkılar getirilmesi beklenmektedir. Kabin memurlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri bağlamında örgütsel sessizlik olgusu incelenmiştir.

Türkiye’de kabin memurluğu mesleğini ve yaşadıkları sorunları ele alan çalışmalar, sınırlı sayıdadır. Spesifik bir alan olan kabin memurluğu mesleği, sessizlik çalışmalarında çok fazla incelenmemiştir. Buna istinaden nitel bir araştırma yaklaşımı benimsenerek kabin memurlarının sesini duyurması üzerine bu çalışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda alanyazına yeni bir bakış açısı getirmekle sessizlik kavramı zenginleştirilerek, çalışmanın kapsamlı bir anlayış sağlaması beklenmektedir. Bunun yanı sıra elde edilen bulgular neticesinde hava yolu şirketlerinin iş gücü yönetim politikalarının şekillenmesinde katkıda bulunulması, iş gören memnuniyetini artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine ışık tutması, sessizlikle başa çıkabilmek adına spesifik çözüm önerilerinin getirilmesi beklenmektedir.

Bu kapsamda çalışma, dört bölümde ele alınmıştır. Birinci bölümde araştırmanın problemine, amacına, önemine, varsayımlarına ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. İkinci bölüm örgütsel sessizlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti kavramlarının içeriklerinden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde, araştırmanın nasıl yürütüldüğüne dair yöntemsel bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, araştırma kapsamında elde edilen verilere dayanarak ortaya çıkan bulgular sunulmuştur. Beşinci bölümde ise alanyazına ve bulgulara dayanarak sonuç, tartışma yazılarak önerilerde bulunulmuştur.

## 1.1. Araştırma Problemi

Problem; belirsiz olan, şüphe içeren bir soru veya konudur. Problemi olan bireyler, bu problem için çözüm, karar veya açıklama arayışına girer. Bu durum araştırma problemi için de geçerlidir (Merriam, 2018). Merriam'a (2018) göre araştırma problemini oluştururken, bir durum hakkında genel bir ilgi veya şüpheden başlayıp problem cümlesine doğru ilerlenmelidir. Problem cümlesinin üç önemli ögesi bulunmalıdır. Bunlardan ilki, ilgi duyulan konu veya alan olan çalışmanın bağlamıdır. İkinci ögesi ise boşluktur. Bu, bilgi düzeyindeki boşluğun belirlenmesi ve araştırmanın neyi ele aldığı ile ilgilidir. Üçüncü öge ise problemin önemidir. Bu problemin çözümü neden gereklidir? Ulaşılan yanıtı bilmek neden bu kadar önemlidir? Bu yönergeler doğrultusunda, bu başlık altında araştırmanın problemi açıklanmaktadır.

Bu çalışmanın ilgi duyulan alanı, kabin memurlarının mesleğinin gerekliliklerini icra ederken yaşadığı zorlukları ve problemleri ortaya çıkarmaktır. Yolcuların emniyetli ve konforlu bir uçuş gerçekleştirmesi adına kabin memurlarının hava yolu şirketlerinin aldığı kararlar doğrultusunda hizmet vermesi beklenir. Kabin memurlarının çalışma koşulları, uçuşların yoğunluğu, uçuş süreleri ve farklı zaman dilimlerinde çalışma gerekliliği gibi faktörlere bağlı olarak değişebilir. Kabin memurları, genellikle sabit bir ofise sahip değildirler ve farklı uçuşlarda görev alırlar. Bununla birlikte, kabin memurlarının çalışma koşulları, hava yolu şirketlerinin özelliklerine ve politikalarına bağlı olarak da değişebilir. Her uçuşta onlarca kural dışı yolcuyla yüz yüze gelmek, uzun süre basınca maruz kalmak, art arda yapılan uçuşlar, kapalı bir alanda uzun çalışma saatleri ve bu çalışma saatlerinin düzensiz oluşu, sürekli lokasyon değişikliği, aileden ve evden uzakta kalma gibi birçok olumsuzluğu barındırmaktadır. Bunların yanı sıra örgüt içinde yaşanan olumsuzluklar da söz konusudur.

Örgüt, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan belirli bir yapıya ve devamlılığa sahip sosyal ilişki biçimi olarak adlandırılmaktadır (Konak, 1997). Örgütler, hayatta kalmak ve başarılı olabilmek için nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Örgütü oluşturan bireylerin ve grupların davranışları, örgütsel davranış disiplini çerçevesinde araştırılmaktadır (Erkmen ve Şencan, 1994; Kavi, 2006; Çetintaş, 2016). Örgütsel davranış tutum, kişilik, motivasyon, iş tatmini, örgüte duyulan bağlılık, karar verme, liderlik gibi konuları incelemektedir (Hoş ve Oksay, 2015). Verimli çalışan iş görenler, bir örgütün en önemli kaynağı olduğu gibi belirli bir yetkinlik ve tecrübe gerektiren pozisyonlar için bu önem daha da artmaktadır (Aşık, 2010). İşinden tatmin olmayan her

tecrübeli çalışanın işten ayrılması, örgüte iş kaybı maliyeti olarak yansımaktadır. Yeni bir çalışanın işe alınması, eğitilmesi ve entegrasyonu gibi masraflar örgüte doğrudan maliyetler getirebilir. İşinden tatmin olmayan bir çalışanın performansının düşmesi veya işte daha az üretken hale gelmesi, örgütün üretkenliğini azaltacaktır (Gündoğan, 2010). Bir çalışanın işten ayrılması durumunda yerine yeni bir çalışanın işe alınması ve entegrasyon süreci, örgütteki diğer çalışanların iş yükünü artırabilir. Bu durum, diğer çalışanların iş yüklerinin artmasına, stres seviyelerinin yükselmesine ve işyeri memnuniyetsizliğine neden olabilir. İşinden tatmin olmayan bir çalışanın ayrılması, diğer çalışanlarda da işlerini bırakma isteği uyandırabilir. Bu durum, personel devir oranının artmasına ve örgüt için maliyetlerin yükselmesine neden olabilir (Bozdoğan ve Aslan, 2010).

Kabin memurları göreve başlamadan önce hava yolu şirketleri tarafından zaman alıcı ve oldukça maliyetli eğitimler almaktadır. İş tatminsizliğinin işten ayrılma niyetine zemin hazırladığı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda kabin memurlarında iş gören devrinin olması (Garcia, 2018) şirketler için oldukça maliyetlidir. Maliyetin en aza indirilmesi ve zamanın etkin kullanılması için kabin memurlarının yaşamış olduğu potansiyel problemleri tespit ederek yapıcı önerilerin sunulması adına daha fazla araştırma yapılmasının gerekliliği öngörülmektedir. İş gören devir hızı yüksekliği, bu maliyetin ana unsurudur. Personel devrine neden olabilecek örgütsel sessizlik, iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyeti nedenlerinin ortaya çıkarılması, anlamlandırılması ve sonuca bağlanması hem çalışanlar hem de örgüt hedefleri için oldukça büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel sessizlik, iş tatminsizliği ve işten ayrılma gibi problemlerin meydana gelmesinde önemli bir unsurdur. Günümüz işletmelerinde çalışan psikolojisinin değerinin zamanla önem kazandığı ve çalışanların psikolojisini anlama çabalarının arttığı göz önünde bulundurulduğunda; çalışanların olumlu veya olumsuz düşüncelerini aktarabildikleri ortamlar oluşturmak isteyen yöneticiler için sessizliğe ilişkin nedenlerin ortaya çıkarılması önemlidir (Morrison ve Milliken, 2003). Morrison ve Milliken (2000), örgütlerde değişim ve gelişim planlarının en büyük engellerinden birinin bilgi eksikliği olduğunu, bununla birlikte örgütsel sessizliğin güçlü bir güce dönüştüğünü, ancak bu konuda ciddi çalışmaların yapılmadığını ileri sürmüştür.

Kabin memurlarının örgütsel sessizlik durumunu, iş tatmini düzeyi ve işten ayrılma niyetini etkileyen nedenlerin alanyazında bir bütün olarak incelenmediği tespit edilmiştir.

Belirtilen değişkenler ile farklı değişkenler arasında modeller kurulsa da bu araştırmaların belirli sorular çerçevesinde ele alındığı görölmüştür. Bu çerçeve “katılıyorum” veya “katılmıyorum”, “memnunum” veya “memnun değilim” gibi ifadelerle sınırlandırılmıştır. “Yaptığım işten memnunum” önermesine katılan veya katılmayan yüzlerce kabin memuru bulunabilir. Asıl soru şudur: bir kabin memuru yaptığı işten neden memnun değildir? Bu noktada “Neden?” ve “Nasıl?” soruları, problemin daha net tanımlanabilmesine ve çözüm arayışına daha sağlıklı katkıda bulunabilmesine yardımcı olacaktır. Kabin memuru, yaptığı işten memnun değil ise bunun nasıl daha iyi hale getirilebileceği, işe yönelik doyumun artırılması için nelerin uygun olacağı nitel bir yaklaşımla ortaya çıkarılabilir (Maxwell, 2018). Bu araştırmada nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Bir olgunun belirli bir bölümü veya daha ayrıntılı açıklamaları ele alınmıştır. Ayrıca, birden fazla vaka incelenmiş ve bu vakalar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar tespit edilmiştir. Belirlenen farklılıklar tanımlanarak, bu farklılıkların kaynakları açıklanmıştır (Ulutaş ve Akarçay, 2018). Bu araştırma nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) ile sürdürölmüştür.

Alanyazın taraması sonucunda kabin memurlarında örgötsel sessizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti açısından inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda araştırmanın bu alandaki bilgi eksikliğini giderebileceği öngörölmüştür. Araştırmada yanıt aranan sorular ise şunlardır:

1. Kabin memurlarında örgötsel sessizlik nelerden etkilenir?
2. Kabin memurlarında iş tatmini nelerden etkilenir?
3. Kabin memurlarında işten ayrılma niyeti nelerden etkilenir?

### **1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı, kabin memurlarında örgötsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti açısından incelenmesidir. Alanyazında örgötsel sessizliğin iş tatmini veya işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelemeye yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu üç olgunun havacılık sektöründe fenomenolojik yaklaşımla araştırıldığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Örgötsel sessizlik konusu üzerine çalışmaların son yıllarda artış gösterdiği görölmüştür. Ancak, havacılık sektöründe kabin memurluğu alanında örgötsel sessizlik konusunun detaylı araştırılmadığı belirlenmiştir. Bu çalışmada kabin memurlarındaki sessizlik olgusu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konuları katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler aracılığıyla incelenmiştir. Ayrıca, kabin memurlarına

odaklanan bu çalışmanın örgüt bütünlüğünü ve refahını artırmak amacıyla havayolu şirketlerine rehberlik edici olması beklenmektedir.

## 1.2. Varsayımlar

Bu araştırma, genellenebilirlik amacı taşımayan nitel araştırma yaklaşımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu tür araştırmalarda genellenebilirlik, örneklem seçimi ve katılımcı özelliklerinin ayrıntılı bir şekilde açıklanmasıyla değil, daha çok içsel geçerlik ve derinlemesine anlayış elde etme amacına odaklanarak sağlanmaktadır. Bu çalışmanın odak noktası, kabin memurları arasında örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti açısından yansımalarını anlamaktır.

Araştırma örnekleme, evreni tam olarak temsil etmese de örneklem seçiminin özenle yapıldığı, veri toplama araçlarının konuyu etkili bir şekilde ölçtüğü ve katılımcıların samimi cevap verdiği kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle, bu çalışmanın katılımcı grubunda bulunan kabin memurlarının kendilerine yöneltilen sorulara doğru ve samimi şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Yapılan mülakat esnasında ses kayıt cihazının kullanılmasının katılımcılar üzerinde tedirginlik oluşmasına neden olabileceği ve bu bağlamda katılımcıların ifadelerini özenle seçerek temkinli bir yaklaşımla görüşmeyi sürdürebileceği, bu çalışmanın varsayımları arasındadır. Bu çalışmanın bir diğer varsayımı ise Türkiye’de hava yolu şirketleri arasında belirgin işleyiş, kültür ve diğer önemli özelliklerde farklılıkların bulunmadığı düşüncesidir. Başka bir ifadeyle, bu şirketler arasında genel bir benzerlik ve tutarlılık olduğu varsayılmıştır. Bu öngörü, araştırmanın temel dayanaklarından biri olup, katılımcıların homojen bir ortamda benzer düzeyde ve eşit koşullarda bulundukları varsayımını içermektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ALANYAZIN

Bu bölümde çalışmada incelenmesi planlanan örgütsel sessizlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti olgularına ve kabin memurluğu mesleğine dair alanyazına yer verilmiştir.

#### 2.1. Örgütsel Sessizlik

Ses kavramı, Türk Dil Kurumuna (2022) göre *duygu ve düşünce, kulağın duyabildiği titreşim* olarak tanımlanmaktadır. Buradan yola çıkarak sesi, duygu ve düşüncelerin diğer bireylere aktarımı olarak tanımlayabiliriz. Örgütsel bağlamda incelendiğinde ise ses terimi birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Dyne ve LePine (1998) sesi, yalnızca eleştirmek yerine iyileştirmeyi amaçlayan yapıcı meydan okuma ifadesini vurgulayan teşvik edici davranış; Farrell ve Rusbult (1992) ise etkin olarak konuşma davranışı olarak tanımlamıştır.

Sessizlik kavramı ise Türk Dil Kurumuna göre “*sükût, ortalıkta gürültü olmaması durumu*” (TDK, 2005: 1741; [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) olarak açıklanmaktadır. Dyne, Ang ve Botero’nun (2003) yaptıkları tanıma göre sessizlik, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilecek bir davranışın sergilenmemesidir. Sessizlik konusu 2000’li yıllardan sonra örgütsel çerçevede araştırılmaya başlanmış ve ilk olarak Milliken ve Morrison (2000) tarafından ele alınmıştır. Milliken ve Morrison (2000), pek çok kuruluştaki çalışanların sorunlarla ilgili görüşlerini ve endişelerini saklama eğiliminde olma olasılığını vurgulayarak kolektif bir olgu olan örgütsel sessizliğin ciddi bir araştırmayı hak ettiği inancında olduklarını belirtmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001) hem örgütsel hem de alternatif çeşitli disiplinlerden ve alanyazından araştırma ve teoriden yararlanarak sessizliğin nedenlerini, biçimlerini ve anlamlarını araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda sessizlik kavramını akustik ve pragmatik olmak üzere iki geniş kategoriden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bowen ve Blackmon (2003), örgütsel sessizliği iş görenlerin örgütte yaşadığı olumsuz bir durum karşısında düşüncelerini rahatlıkla karşı tarafa aktaramamaları ve Dyne vd. (2003) ise iş görenlerin olumsuz düşüncelerini kimse ile paylaşmayarak kendilerine saklamaları olarak tanımlamıştır.

Sessizlik, bir iletişim aracı olarak birçok farklı anlama sahip olabilir. Bu araç, bireylerin düşünmesine zarar verebilir, kişisel kaygısını tetikleyebilir, sözlü iletişimini engelleyebilir, yanlış bir şey söylemesini veya itibarını zedeleme riskini önleyebilir, olumsuz duygularını ifade edebilir veya hiçbir şey söylemek istemediğini işaret edebilir (DeVito, 2007). Slade'e (2008) göre ise örgütte korku veya öfke gibi zararlı duyguların filizlenmesi, örgütsel sessizliğin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Vakola ve Bouradas (2011) tarafından vurgulanan örgütsel sessizlik oluşumunda önemli noktalar, çalışanların önemli konuları fark etmek için gerekli deneyime sahip olmamaları, davranışlarının sorunlara yol açacağı algısı ve kendilerini ifade etme gücü bulamamalarıdır. Ayrıca yöneticilerin örgütte açıkça konuşulmasına teşvik ettiğine inandıklarını ancak zıt bir görüşle başa çıkmak için de resmi yöntemler kullanabildiklerine vurgu yapmışlardır. Bununla birlikte örgütsel sessizlik bileşenleri Vakola ve Bouradas (2011) tarafından üst yönetimin sessizliğe yönelik tutumları, yöneticinin sessizliğe yönelik tutumları, iletişim fırsatları ve çalışanların sessizlik davranışı olarak sıralanmıştır.

### **2.1.1. Örgütsel sessizliğin boyutları**

Örgütsel sessizlik, çalışanların işyerindeki konularla ilgili endişelerini veya sorunlarını dile getirmemeyi tercih ettiği durumları ifade eder. Bu sessizlik türleri, işyeri koşullarına, çalışanların kişisel deneyimlerine ve örgüt kültürüne bağlı olarak farklı şekillerde gözlemlenebilirler (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd., 2003).

Örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar sonucunda alanyazında üç sessizlik türüne rastlanılmaktadır. Bunlar, kabullenici (Dyne, Ang ve Botero, 2003) korunmacı (Morrison ve Milliken, 2000) ve korumacı (Perlow ve Repenning, 2009) sessizliktir. Sessizlik, çalışanların duydukları memnuniyetsizlikleri dile getirememeleri, iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyeti gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların bu sessizlik türleriyle başa çıkması için etkili stratejiler geliştirmelerine ve fikirlerini açıkça ifade etmelerine olanak sağlamaları önemlidir.

#### **2.1.1.1. Kabullenici sessizlik**

Kabullenici sessizlik, çalışanların örgüt ile bağları kopuk olduğunda sorun ve problemlerle ilgili fikir, öneri ve bilgilerini sakladıkları ve bunları ifade etmekten

kaçındıkları bir davranıştır. Bireyin ses çıkarma eyleminde bulunmasına rağmen hiçbir sonuç alamayacağına inandığı ve bu nedenle sessizliğini korumaya devam ettiği boyuttur (Dyne ve diğerleri, 2003).

Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarında iki sessizlik türünden bahsetmiştir. Bunlar, pasif ve kabullenici sessizliktir. Pasif sessizlik, kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmek iken, kabullenici sessizlik, çalışma ortamında farklılık yaratma isteksizliği ve mevcut seçimleri ihmal etme şeklinde kendini göstermektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Pasif sessizlik “kasıtlı ihmali temsil eden bir sessizlik biçimi” olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Pasif sessizliğin temelinde, konuşulduğu takdirde elde edilecek belirli sonuçların korkusu yaşanmaktadır. Pasif sessizliğin özelliği, bilgileri aktif olarak geri planda tutmaktır. Morrison ve Milliken'e (2000) göre ise pasif sessizliğin türü; korku, öfke veya psikolojik güvenlik gibi güdülerle etkileşime girmektedir. Çoğu zaman, bireyler olumsuz sonuçlardan kaçınmak için sessizliği kullanırlar. Whiteside ve Barclay (2013) de pasif sessizlikle ilgili olarak kendini koruma ve kendini savunmanın öneminden bahsetmiştir. Örneğin, bir çalışan olumsuz tepkilerden korktuğu için amiriyle ilgili olumsuz bilgileri saklayabilir. Bu yansımalar iş kaybı, dışlanma veya terfi alamama olabilir.

Kabullenici sessizlik, iş arkadaşları veya amirleri tarafından duyulmadığı duygusuyla yönlendirilen edilgen bir davranıştır (Pinder ve Harlos, 2001). Ayrıca kabullenici sessizlik, pasif sessizliğe göre daha derin bir sessizlik halidir (Knoll ve Dick, 2012). Dyne vd. (2003) düşük bir öz-yeterliliğin, kabullenici sessizliğin gelişimini teşvik ettiğini öne sürmüştür. Yöneticiler, çalışanlarının fikirlerine düşük değer verirse, çalışanlar değişiklik veya takdir eksikliğinden dolayı iletişim kurma dürtüsü hissetmezler. Bu nedenle geri bildirim eksikliği, kabullenici sessizliğin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynar. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) kabullenici sessizliği “teslimiyete dayalı olarak ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri saklamak” olarak tanımlamıştır. (Dyne vd., 2003). Milliken, Morrison ve Hewlin'in (2003) kabullenici sessizliği, birinin konuşması durumunda beklenen olumsuz sonuç olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca örgüt, çalışanların fikirlerini pek önemsememekte ve bu nedenle örgütsel değişimi ve gelişimi engellemektedir.

#### **2.1.1.2. Korunmacı sessizlik**

Bireyler, konuşmak konusunda kendilerini güvende hissetmedikleri ve bazı sonuçlardan korktukları için sessiz kalmayı tercih ederler. Bu sessizlik türü sakin (Pinder ve Harlos, 2001) savunmacı veya korunmacı sessizlik isimleriyle alanyazında yer almıştır.

Korunmacı sessizlik, çalışanların kişisel korkuları nedeniyle konuşmaktan kaçındıkları sessizlik türü olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Konuşma korkusunun temelinde cezalandırılma, mimlenme ve işini kaybetme farkındalığı vardır. Bu nedenle, birey örgütte ilgili tespit ettiği sorunları kimse ile paylaşmama yoluna gider (Dyne vd., 2003). Korunmacı sessizliğin bireyler tarafından tercih edilmesinin, yönetimin çalışanlarını dinleme konusundaki isteksizliğinden ve görüşlerine uygun bir fikir sunulmadığında cezalandırma politikasını izlemesinden kaynaklandığını söylenebilir. Bu durum da örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişimin sağlanamamasına yol açar. Fikirlerin saklanması kasıtlı olarak gerçekleşir. Çalışanlar, seslerini yükseltmeyi veya sessiz kalmayı düşünürler ve sessizliğin en iyi seçenek olduğu sonucuna varırlar (Dyne, 2003).

Dyne vd. (2003) tarafından yapılan çalışmaya göre korunmacı sessizlik, örgütün faydasına olabilecek bilgilerin, fikirlerin ve önerilerin kasıtlı olarak saklanması olarak açıklanmıştır. Ayrıca, korunmacı sessizliğin iş performansını doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği de belirtilmektedir. Pinder ve Harlos (2001) ise korunmacı sessizliğin nedenlerine dair farklı bir bakış açısı sunmaktadırlar. Onlara göre çalışanlar bir bilgiyi paylaşmanın sonuçlarından korktukları için bilgi ve fikirlerini saklarlar. Bu korku, işlerini kaybetme veya işte ilerleme şanslarını kaybetme endişesiyle ilgilidir. Bu nedenle, çalışanların korunmacı sessizliği benimsemeleri, kendilerini cezalardan koruma amacını taşır. Sonuç olarak, örgütlerde korunmacı sessizlik, çalışanlar arasında bir sorun teşkil edebilir ve iş performansını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle örgüt yöneticileri, çalışanlar arasında açık ve dürüst bir iletişimi teşvik etmek ve korunmacı sessizliği yönetmek için önlemler almak zorundadırlar. Ayrıca, çalışanların korkularını gidermek için uygun bir ortam sağlanması ve çalışanların örgütün faydasına olabilecek bilgi ve fikirleri paylaşmaya teşvik edilmesi gerekmektedir.

### **2.1.1.3. Korumacı sessizlik**

Korumacı sessizlik, çalışanların diğer çalışanlarla iyi ilişkilerini korumak için sessiz kalmayı tercih ettiği bir çalışan sessizliği türüdür. Bu sessizlik türünde çalışanlar, seslerinin diğer çalışanlara, yöneticilere ve hatta örgüte zarar verebileceği endişesiyle sessiz kalmayı tercih ederler. Böylelikle, çalışanlar ilişkilerinin sürdürülebilirliği açısından sessizlik taktiğini kullanırlar (Perlow ve Repenning, 2009). Brinsfield'e (2013) göre korumacı sessizlik çalışanların arasındaki ilişkinin bozulacağı çekincesi ile ortaya çıkar. Çakıcı, Akgündüz ve Çakıcı'ya (2019) göre ise korumacı sessizlik, çalışanların çalışma arkadaşlarının yönetim tarafından tepkisine uğramaması adına fedakârlık yaparak sessiz kalmayı tercih etmesidir.

### **2.1.2. Örgütsel sessizliğe neden olan faktörler**

Örgütsel sessizliğe neden olan faktörler araştırmacılar tarafından bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üç kategoride incelenmiştir (Çakıcı, 2010).

#### **2.1.2.1. Bireysel faktörler**

Örgütün temel yapı taşı olan çalışanların yaşamış olduğu bazı durumlar sessizliğe neden olabilmektedir. Çalışanlar, bir örgüte katkıda bulunma çabası gösterebilirler ancak kendilerine zarar geleceği veya olumsuz tepkiyle karşılaşacağı endişesiyle örgüte katkıda bulunma çabasını tekrarlamamayı ve sessiz kalmayı tercih edebilirler. Sessizlik davranışı, konu ve bireylere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Bir kişinin sessiz kalma davranışı, her zaman ve her ortamda değişebilir ve bu tür durumların nedenleri tek bir etkene indirgenemez. Geçmişte yaşanan olaylar ve bu olaylara verilen tepkiler sessizliği tetikleyebilir. Yaş, eğitim, cinsiyet, deneyim gibi faktörler de sessizlik davranışını tercih etmede etkili olabilir (Macit ve Erdem, 2020).

Çakıcı'ya (2010) göre bireysel faktörler; deneyim eksikliği, unvan düşüklüğü, iletişim kurmada yaşadığı endişe, yüksek düzeyde empati kurma yetisi, başarıma ihtiyacının düşük seviyede olması ve dış kontrol odaklı olma olarak sıralanabilir. Özüpek'e (2019) göre ise bireysel faktörler yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, dışlanma korkusu, ilişkilerin bozulacağı korkusu, geçmiş deneyimleri kişilik özellikleridir.

#### **2.1.2.2. Örgütsel faktörler**

Örgüt, belirli bir amaca ulaşmak için insanların bir araya gelmesi ve iş birliği yapması sonucu oluşan bir yapıdır. Örgütlerin yapısı ve büyüklüğü farklılık gösterir. Örgütlerin küçükleri iki kişiden oluşan işletmelerden büyük şirketlere kadar değişebilirken, büyük örgütler ise devlet kurumlarından uluslararası kuruluşlara kadar değişebilir (İşcan ve Timuroğlu, 2017).

Örgütün yaşamış olduğu bazı durumlar, sessizliğe neden olabilmektedir. Çakıcı'ya (2010) göre örgütsel faktörler; haksızlık kültürü, sağır kulak sendromu, hiyerarşik kültür ve itaat kültürüdür. Pinder ve Harlos'e (2001) göre örgütsel faktörler ise adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromudur.

##### **2.1.2.2.1. Örgüt kültürü**

Örgüt kültürü, "Bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni"dir (Deshpande ve Webster, 1989; Akt.: Eren, 2012). Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve tutumlarını etkilediği için örgütsel sessizliği de etkileyen faktörlerden biridir. Örgüt kültürü; örgütün değerlerini, inançlarını, davranışlarını ve iş yapma şekillerini ifade etmektedir. Açık ve şeffaf bir iletişim ortamı sağlanırsa, çalışanlar daha fazla bilgi paylaşabilir ve örgütsel sessizlik azalabilir. Şeffaf iletişim, çalışanların düşüncelerini ve fikirlerini özgürce ifade etmelerini teşvik eder ve bu da örgütün gelişimine katkı sağlar. Eğer örgüt kültürü, çalışanların güvenli bir ortamda açıkça konuşabileceklerine inanmalarına izin vermezse; sessizlik daha olası hale gelebilir (Eren, 2012).

##### **2.1.2.2.2. Örgütsel adalet**

Adams'ın (1963) ortaya koyduğu eşitlik teorisinin bir uzantısı olarak örgütsel adalet ve eşitlik yaklaşımına göre çalışanlar, işteki başarılarının sonucunda bir çıkar veya ödül beklentisinde olurlar. Elde ettikleri çıkar veya ödülleri örgütteki diğer çalışanlar ile karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucunda suçluluk veya kırgınlık hisleri ortaya çıkacaktır. Örgüt içi sükûnetin sağlanması adına yöneticilerin eşitliği daima sağlaması ve örgütsel adalet algısını aynı düzeyde tutması gereklidir (Eren, 2012). Adalet algısının düşük olduğu ve eşitliğin sağlanmadığı örgütlerde iş tatmini düşebilir ve işten ayrılma niyeti oluşabilir (Bayarçelik ve Fındıklı, 2017). Bu nedenle, örgüt kültüründe örgütsel adaletin

ve eşitliğin önemi büyüktür. Örgütsel adalet ile sessizliğin ilişkilendirildiği çalışmalarda Lind ve Tyler (1988) çalışanlara seslerini ifade etme şansı vermenin, örgütün onlara olan güvenini ve değerini de yansıttığını; Morrison ve Milliken (2000) çalışan sesine izin veren adil prosedürlerin daha olumlu algılandığını ve Pinder ve Harlos (2001) ise işyerindeki adaletsizliğin sakin ve kabullenici bir sessizliğe yol açtığını vurgulamışlardır.

#### **2.1.2.2.3. *Hiyerarşik yapı***

Hiyerarşik yapı, çalışanların kime bağlı olduklarını, kimden emir alacaklarını, sorumluluk sınırlarının belirli olmasını, ast ve üst ayrımının yapıldığı sistemi temsil etmektedir. Eğer hiyerarşik yapı otoriter bir yönetim anlayışına sahip ise üstler astlardan itaat beklentisine girmektedir. Otoriter yönetim anlayışında; yapının katı kurallara sahip olduğu, çalışanların verilen emirlere uymasının zorunluluğu, yapının farklı düşüncelere açık olmaması görülmektedir. Bu durum yapıda güç mesafesini de doğurmaktadır (Solmaz ve Serinkan, 2020).

Güç mesafesi, hiyerarşik yapıda gücün eşit olmayan şekilde dağılımını temsil etmektedir. Bir başka deyişle, astların üstlerinin daha haklı olduğu ve en iyisini bildiği, astların üstlerini eleştirememesi ve itaat etme yoluna girmesi inancıdır. Bu durum da sessiz kalmayı beraberinde getirdiği gibi astlar, üstleri hakkındaki olumsuz duygu ve düşüncelerini saklamayı tercih etmektedirler. Bu algılara sahip çalışanların sessizliğe bürüneceği (Çakıcı, 2007) öngörülmektedir.

#### **2.1.2.2.4. *Ceza veya ödül sistemleri***

Eleştirileri için cezalandırılan veya ödüllendirilmeyen çalışanlar sonrasında fikirlerini paylaşmaktan çekinebilirler. Bir şirketten üst yönetim, çalışanların performansını ölçmek için bir performans ölçütü sistemi uygulamaya koymuştur. Bu ölçütler, çalışanların performansını değerlendirmek için kullanılmaktadır ve başarılarına bağlı olarak ödüller veya cezalar uygulanmaktadır. Ancak, performans ölçütleri belirlenirken, çalışanların örgüt içinde görüşlerini paylaşmalarına yönelik bir sistem yoktur. Bu nedenle, çalışanlar, örgütte fikirlerini veya eleştirilerini paylaşmak yerine, ödül kazanmak veya cezadan kaçınmak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Budak, Arpacı ve Tolay, 2017).

### **2.1.2.3. Yönetmel faktörler**

Yönetimin örgüte karşı davranış ve tutumları, bireysel ve örgütsel anlamda sessizliğe yol açabilmektedir. Çakıcı'ya (2010) göre yönetmel faktörler; çalışanın yöneticiye güvensizliği, yöneticinin çalışan ile mesafeli ilişkisi, yöneticilerin örtük inançları, yöneticilerin farklı görüşlere açık olmamasıdır. Örgüt bu faktörlere bağlı olarak açıkça konuşmanın bir faydası olmayacağı inancı ile sorunları veya endişeleri hakkında sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

Yönetici ve amirlerin çalışanlara yönelik görüşlerinin yanı sıra çalışanlara karşı dürüst olma ve onlara açıkça konuşma fırsatı verme düzeyleri işyerlerinde sessizliğin yaygınlığını etkilemektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Morrison ve Milliken (2000), yöneticilerin doğru iletişimi teşvik edecek türde organizasyon yapıları oluşturmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

### **2.1.3. Örgütsel sessizlik yaklaşımları**

Sessizlik olgusu, örgütlerdeki değişim ve gelişimin önündeki önemli bir engel olarak kabul edilmekte (Morrison ve Milliken, 2000; Dyne vd., 2003) ve çalışanların bu sessizlik durumunu sürdürmelerinin arkasında birçok sebep bulunmaktadır. Bu sebeplerin araştırılmasında ortaya konulan teoriler, sessizlik eğiliminin anlamlandırılmasına yönelik çeşitli perspektifler sunmaktadır. Bu bölümde; beklenti teorisi, sessizlik sarmalı, fayda maliyet teorisi, kendini uyarılma ve mum etkisi açıklanmıştır.

#### **2.1.3.1. Beklenti teorisi**

Victor Vroom'un beklenti teorisi, bir bireyin motivasyonunun nasıl oluştuğunu en ayrıntılı şekilde açıklayan bir modeldir (Vroom, 1964). Beklenti teorisi bireylerin, bir eylemin belirli bir sonuca yol açacağı beklentisine ve bu sonucun kendileri için çekici olup olmadığına bağlı olarak hareket etme eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Beklenti teorisi öğrenme, karar verme, tutum oluşturma ve motivasyon gibi bireysel davranışları anlamak, yorumlamak ve değerlendirmek için genel bir çerçeve sunmaktadır. Beklenti teorisi Chen ve Lou (2002) tarafından, bireylerin belirli bir görev için motive olup olmayacaklarını belirlemek için kullandıkları karar verme süreçlerinin bir modeli olarak açıklanmıştır.

Beklenti teorisi, üç temel algıya dayanmaktadır: beklenti, araçsallık ve değerlilik. Beklenti, bireyin belirli bir çaba düzeyiyle belirli bir performans seviyesine ulaşabileceği

olasılığına ilişkin algısıdır. Araçsallık, bireyin belirli bir performans düzeyinin hedeflenen sonuca ulaşmada ne kadar etkili olduğuna inanma derecesidir. Değerlilik ise bireyin hedeflenen sonucun ne kadar önemli veya çekici olduğuna dair algısıdır (Lokman, Hassan, Ustadi, Rahman, Zain ve Rahmat, 2022).

### **2.1.3.2. Sessizlik sarmalı**

Örgütsel sessizlik teorileri incelendiğinde Noelle-Neumann'ın sessizlik sarmalı çalışması dikkat çekmektedir. Noelle-Neumann'a (1974) göre bireyler, kendilerini ilgilendiren konulardaki tutumlarına yönelik kamuoyu desteğinin zayıf olduğunu algıladıkları durumlarda sessiz kalma eğilimindedir. Sessiz kalma eğilimi genellikle izolasyon korkusu veya kendinden şüphe duyma nedeniyle olmaktadır Bir diğer deyişle, Sessizlik Sarmalı teorisine göre çoğunluğun savunduğu görüş azınlık üzerinde hâkim olur.

Bireyleri savunulan görüşe uymak zorunda hissettirmesi ve bu nedenle çoğunluk tarafından izole edilme korkusuna bağlı olarak ses çıkaramayacakları düşüncesi hakimdir (Noelle-Neumann, 1974). Bu gibi durumlarda, insanlar sıklıkla seslerini yükseltme konusunda isteksizdirler ve böylece kendi konumlarına yönelik zayıf halk desteği algısını daha da güçlendirirler. Teoriye göre bu döngü, belirli bir konuda artan bir sessizlik sarmalına dönüşebilmektedir. Bununla birlikte, kamuoyunun desteği güçlü görüldüğünde, insanlar görüşlerini daha büyük bir güvenle ve daha az korkuyla dile getirebileceklerdir.

Bireyler, fikirlerini ifade etme isterken bazı engellere takılırlar. Bu engellerden biri dış çevrenin algısını oluşturan bir düşünce iklimidir. Bireyler, dış çevre ile çoğunlukla aynı fikirde olduklarından emin olmadıklarında fikirlerini ifade etmekten çekinirler. Birçok kişi, yeni bilgileri yorumlamak ve kamuoyunu değerlendirmek için sosyal çevrelerindeki diğer insanların yargılarını ve kamusal tartışmaları bir referans noktası olarak kullanmaktadır. Örneğin, insanlar kime oy vereceklerine karar verirken olası seçmen katılımı ve seçim sonuçlarına ilişkin kamuoyu sonuçlarını tercih edebilirler. Seçim öncesi anketlerde insanlar, kendi seçimlerinden ziyade kamuoyunun desteklediğini düşündükleri adayı desteklediğini bildirdiğinde bu durum yanıltıcı sonuçlara neden olabilir. İnsanların düşünceleri üzerinde baskın olan kamuoyu, kendi düşünce ikliminin dışına çıkan insanları toplumdan soyutlama tehdidi yoluyla bireyler üzerinde kontrol uygular. Sosyal izolasyondan kaçınmak için insanlar hem çoğunluğun görüşünün ne

olduğunu hem de çeşitli görüşlerin popülaritesinin artıp artmadığını öğrenmeye çalışırlar (Bowen ve Blackmon, 2003). Kişinin ait olduğu sosyal gruplar da üyelerinin uyum sağlamaları için baskı uygulayabilir (Moreno-Riaño, 2002). Bowen ve Blackmon (2003) sessizliğin örgütlerde bulaşıcı hale gelebileceğini ve sorunlara yol açabileceğini, bir konuda sessiz kalma kararının diğer konularda sessiz kalma olasılığının artmasına neden olabileceğini öne sürmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003).

#### **2.1.3.3. *Fayda maliyet teorisi***

Fayda maliyet analizi, bir diğer örgütsel sessizlik teorisidir. Bu teoriye göre çalışanlar, konuşmaları sonucunda olası maliyetleri ve yararları göz önünde bulundurarak hareket ederler. Buradaki maliyet unsurunun doğrudan ve dolaylı olarak etkileri vardır. Doğrudan maliyet, harcanan enerji ve kayıp zaman; dolaylı maliyet ise bireyin itibarının zedelenmesi, imajının bozulması ve çıkarılan sesin ciddiye alınmaması durumunda yaşanan psikolojik problemler olarak sıralanabilir. Bu nedenle, çalışanlar, konuşma davranışlarının fayda ve maliyetlerini dikkatle değerlendirerek sessiz kalmayı tercih edebilirler (Premeaux, 2001). Örneğin çalışan, işyerindeki bir sorunu dile getirmenin maliyeti olarak, üstlerinin kendisini olumsuz değerlendirmesi ya da terfi şansını kaybetmesi gibi etkileri düşünebilir. Bu nedenle, bu maliyetlerin olası sonuçlarına karşı ağırlıklı dikkate alarak sessiz kalmayı tercih edebilir.

#### **2.1.3.4. *Kendini uyarılama***

Kendini uyarılama, bir örgütsel sessizlik teorisidir. Çalışanların ortama göre kendini şekillendirme durumudur. Bir başka deyişle kişinin ortama ayak uydurmasıdır. Kendini uyarılama teorisi, bir örgütün kültürüne uyum sağlamak için çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve kişilik özelliklerini ayarlaması gerektiğini savunur. Bu teoriye göre çalışanlar kendilerini işyerindeki sosyal normlara uydurmak zorundadırlar. Bu uyarlamalar hem sözlü hem de sözsüz davranışlar şeklinde gerçekleşebilir. Örneğin, bir işyerinde sosyal normlar, ofiste sık sık konuşmanın hoş karşılanmadığını belirleyebilir. Bu durumda, çalışanlar sessiz kalmayı tercih edebilirler, böylece ortamın beklediği şekilde davranmış olurlar (Premeaux ve Bedeian, 2003).

#### **2.1.3.5. *Mum etkisi***

Örgütsel sessizlik teorilerinden bir diğeri ise Mum Etkisi'dir. Birey, herhangi bir olumsuz haberi, kötü haber tellalı sıfatını üstlenme çekincesi nedeniyle karşı tarafa

aktarma konusunda sessizliğini korur. Bu kavram, bireylerin istenmeyen bilgileri ifade etmekten kaçınmalarının, bunun rahatsızlık verici sonuçlarından dolayı gerçekleştiğini açıklar (Tesser, 1988). Araştırmacılar, kötü haberleri iletmekle ilgili rahatsızlığın, kişinin alıcılarla ilişkisini bozma korkusu ve alıcıların talihsizliklerini paylaşmamanın getirdiği suçluluk duygusu (Tesser ve Rosen, 1972) gibi faktörlerden kaynaklandığını belirlemişlerdir. İşyerinde statü ve güç farklılıkları, mum etkisini arttırmaktadır (Milliken vd., 2003).

Milliken vd. (2003) yaptıkları araştırmalar sonucunda, çalışanların olası sorunlar veya yanlış davranışlarla ilgili endişelerini üstlerine bildirmekten rahatsız olduğunu, bilgileri sakladıklarını veya çarpıttıklarını tespit etmiştir. Aslında kötü haberleri alt düzey kişilere iletmek söz konusu olduğunda, yöneticiler başka birine bu görevi devretmeye eğilimlidirler. İyi haberler söz konusu olduğunda ise bu görevi kendileri üstlenirler. Bu uygulama "ayrımcı pas geçme" olarak adlandırılmaktadır (Rosen ve Tesser, 1970).

#### **2.1.4. Örgütsel sessizlik çalışmaları**

İş görenlerin çeşitli nedenlerden dolayı örgüt içi sessizlik yaşadıkları ve meydana gelen problemleri ilgili yerlere bildirmedikleri, birçok araştırmacı tarafından öne sürülmüştür. Örgütsel sessizliğe dair yapılan çalışmalar eğitim (Çakıcı, 2008; Sözen vd., 2009; Alparslan, 2010; Bayram, 2010; Emre, 2010; Kahveci, 2010; Demir ve Demir, 2010) turizm (Taşkiran, 2010, Erol, 2012), sağlık (Alioğulları, 2012; Can ve Alparslan, 2012, Yalçın ve Baykal, 2012) alanlarında yoğunlaşırken havacılık sektöründe örgütlerin sessizliği üzerine yapılan çalışmalar oldukça kısıtlı sayıdadır (Milanovich, 1998; Bienefeld ve Grote, 2012, Demir, 2014; Ünder, 2016; Şenol, 2019).

Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütsel sessizlik düşük içsel motivasyona, düşük tatmine, geri çekilmeye, personel devir hızına, aykırılığa, strese ve örgütsel değişim sürecinde düşük etkinliğe neden olmaktadır. Fard ve Karimi (2015) örgütsel sessizliğe dair teorilerde iş tatmini veya iş tatmini eksikliğinin örgütsel sessizliğe yol açtığını belirtirken Morrison ve Milliken (2000) tam aksine örgütsel sessizliğin sonucunda iş tatminsizliğinin ortaya çıktığını öne sürmüştür.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların neden bazı durumlarda sessiz kaldıklarını belirlemek amacıyla 40 çalışanla görüşme yapılmıştır. Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerinin en önemli nedeni, olumsuz sorun çıkaran biri olarak etiketlenme korkusudur. Çalışanlar, görüşlerini ifade

etmeleri durumunda başkaları tarafından olumsuz şekilde değerlendirilebileceklerini ve bu etiketleme sonucunda olumsuz sonuçlarla karşılaşabileceklerini düşünebilirler. Bu durumda, ilişkilerin zarar görebileceğine dair bir inanç vardır. Çalışanlar, fikirlerini ifade etmeleri durumunda iş arkadaşları veya yöneticileriyle aralarındaki ilişkilerin bozulabileceğini ve bu nedenle sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Vakola ve Bouradas'ın (2005) yaptıkları araştırmada, bölüm yöneticileri ve üst yönetimin sessizlikle nasıl ilgilendikleri ve bu konuda hangi tutumu sergiledikleri, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkilemede önemli bir faktör olarak ortaya çıkarken, Milliken ve Lam (2009) sessizliğin örgütsel öğrenme üzerinde olumsuz etkileri olduğunu öngörmüşlerdir. Çalışanların, üst yönetime doğru bilgi akışında, olumsuz bilgileri iletmekte olumlu bilgilere göre daha isteksiz olduklarını belirtmişlerdir. Bu durumun, çalışanların yöneticileri hakkındaki algılamalarından kaynaklandığı ifade edilmiştir. Çalışanlar, açıkça konuşma çabalarında bulunsalar bile yöneticilerinin olumsuz tepkiler vereceğini düşündükleri için problemler ve konular hakkında sessizliği tercih etmektedir. Yöneticilerin çalışanlarıyla ilgilenmemesi veya fikirlerini engellemesi sonucunda, çalışanlar fikirlerini ifade etmeyi riskli bulacak ve bu da bilgi transferinde aksamalara ve çarpıklıklara neden olacaktır. Bu durum örgüt için gerekli olan değişimi riske atacak, inovasyonu engelleyecek ve örgütsel öğrenmeyi olumsuz yönde etkileyecektir.

Çakıcı ve Çakıcı (2007), araştırmasında sessiz kalmayı tercih eden çalışanların, tercih etmeyenlere göre sessizliğin sonuçları konusunda daha endişeli bir tutum sergilediklerini tespit ederken; Erenler (2011), örgütün çalışana sağladığı destek arttıkça sessizlik davranışının azaldığı gözlemlemiştir. İşten çıkarılmaktan korkan çalışanların ise sorunlarını veya iyileştirici düşüncelerini ifade etmekten kaçınarak sessizliği tercih ettiklerini saptamıştır. Şenol ve Aktaş (2019) ise örgütsel sessizlik ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada, örgütsel sessizliğin olduğu bir ortamda sahte davranış sergileme eğiliminin arttığını tespit etmiştir. Çalışanların sessizliğe karşı sergilediği davranışla ilgili olarak Sözen, Yeloğlu ve Ateş (2009) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ise çalışanların algıladıkları eşitsizlikler karşısında tepkisiz kalmayı tercih ettikleri saptanmıştır.

Aşkun, Bakoğlu ve Berber (2010), akademisyenler üzerinde yapmış oldukları araştırmada akademisyenlerin genel olarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini, yönetsel performansın bu davranış üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ve bu değişkenin sessiz kalma üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı meslek grubu

üzerinde yapılan farklı araştırmada da Bayram (2010) akademisyenler arasında örgütsel sessizlik davranışının mevcut olduğu belirlenmiştir. İdari görevi olmayan akademisyenlerin sessiz kalma oranının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Akademisyenlerin çalışma olanaklarıyla ilgili konularda sessizlik davranışını nadiren gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Kıdem, yaş ve tecrübenin artmasıyla birlikte sessizlik davranışının azaldığı ortaya konulmuştur.

Alparslan'ın (2011) çalışmasında, üst yönetimin olumsuz etkileri, iletişim yapısının niteliği, örgütün açık iletişim kanallarına sahip olması, şeffaf bir yapının varlığı ve bilgi akışının sürekli ve doğru olması gibi unsurların, akademisyenlerin örgütsel faaliyetlere daha fazla katılmasını sağladığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, örgütsel sessizlik iklimi ile akademisyenlerin sessizlik davranışı arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiş ve akademisyenlerin sessizlik davranışlarının örgüt içinde sessizlik ikliminin oluşmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, akademisyenlerin yaş, örgütte çalışma süresi ve ekonomik durum gibi demografik özelliklerinin sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Bu araştırmanın çalışma grubunu oluşturan kabin memurları üzerine yapılan örgütsel sessizlik çalışmaları incelendiğinde farklı değişkenlerle nicel bir araştırma yaklaşımının benimsendiği görülmüştür. Kim ve Back (2012) hava yolu işletmelerinde daha yüksek organizasyonel destek sağlanması adına kabin memurlarına sözlü destekleri için cesaret verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca iş tatmin seviyesi yüksek olan kabin memurlarının farklı hava yolu şirketlerine geçiş yapmayarak, bu memnuniyetlerini ağızdan ağıza yayarak daha iyi bir performans göstereceklerini de ileri sürmüşlerdir. Şenol ve Aktaş (2019) ise örgütsel sessizlik ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizliğin olduğu bir ortamda sahte davranış sergileme eğiliminin arttığını tespit etmiştir.

## **2.2. İş Tatmini**

İş tatmini kavramı, endüstri devrimi sonrasında araştırılmaya başlanan, günümüzde örgütsel davranış alanında en çok irdelenen konu olarak öne çıkmaktadır. İş tatmini, çalışanların çalışma ortamına karşı öznel tepkileri olarak tanımlamaktadır (Lee, Yang ve Li, 2017). İş tatmini, kişinin işine karşı genel tavrıdır ve bir örgütün başarısı için önemlidir. Çalışanlar örgüte katıldıklarında bir dizi arzu, ihtiyaç ve geçmiş deneyime sahip olurlar ve bu değişkenler potasında işten beklentilerini belirlerler. Çalışanların iş

tatmini ile sonuçlanan bu ihtiyaçları eğitim, kendini geliştirme, iş terfisi alma, iş güvenliği ve uygun çalışma koşulları olarak sıralanabilir (Maleknia vd., 2011). Bunların yanında çalışanın iş tatmini, ödül ve çalışma motivasyonu ile artırılabilir. Çalışanlar işe ekonomik yönden odaklansalar da terfi almak ve bağımsızlık konusu ile de ilgilenirler. Çalışanların iş beklentilerinde birtakım engellerle karşılaşmaları, sessizliğe ve düşük iş tatminine yol açmaktadır (Zareematin, Taher ve Sayyar, 2011).

Locke (1976), iş tatmininin en çok kişinin fiziksel sağlığını, zihinsel sağlığını ve sosyal yaşamını etkilediğini belirtmiştir. Daha az yararlı olacak ve işini bırakma eğilimi daha yüksek olacak memnuniyetsiz çalışanların aksine, memnun çalışanların çok daha üretken olacağı ve örgütte daha uzun süre tutulacağı ileri sürülmektedir (Crossman, 2003). Daha da önemlisi, işinden memnun çalışanlar yalnızca daha iyi performans göstermekle kalmayacak, aynı zamanda müşterilere daha iyi hizmet sunacak ve bu da müşteri memnuniyetinin artmasını destekleyecektir. Dawson'a (2005) göre çalışan memnuniyeti, olumlu çalışan davranışı ile ilişkilidir. Christen, Iyer ve Soberman'a (2006) göre iş tatmini, çalışanların keyif, çaba ve mutlulukları ile ölçülmektedir. Bu da çalışanların ne derece takdir gördükleri ile alakalı olmaktadır. Bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre değişkenlik gösterebilen iş tatmini birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bu faktörler, birey odaklı ve örgüt odaklı olmak üzere iki çatı altında incelenmektedir (Yalçın, 2015).

Bireylerin yaptığı işten tatmin olması, sadece kendilerini değil örgütü de doğrudan etkileyebilmektedir. Bu durumun farkında olan yöneticiler, örgüt hedeflerine sağlıklı bir şekilde ulaşmak amacı ile çalışanlarının motivasyonlarını ve işten duydukları tatmini sağlayabilmenin öneminin bilincinde hareket etmektedirler. Günümüz işletmelerinde mal veya hizmet üretmek ne kadar önemli ise çalışanların iş tatmin düzeyleri de o denli önemlidir. Yaptığı işe karşı tatminsizlik yaşayan bir çalışanda işe karşı devamsızlık, işi gerektiği bütünlükte yapmama, zaman doldurmak için iş yerinde bulunma ve işten ayrılmaya kadar varan tepkiler görülebilmektedir. Bu da örgütün hedefine ulaşmasında bir engel olarak ortaya çıkmaktadır (Yalçın, 2015).

Lawler ve Porter'a (1967) göre iş tatmininin önemli olduğunu tartışmak için iki temel vardır. İlk neden, işe devamsızlık ile memnuniyet ve iş gören devir hızı ile memnuniyet arasında güçlü korelasyonun çıkmasına dayalıdır. Buna göre iş tatmini, işe devamsızlığı ve işten ayrılmayı azaltmak isteyen örgütlerin önemli bir odak noktası gibi görünmektedir. Çalışanlar, kendilerine istekleri sağlandığı ölçüde işlerinden tatmin

olmaktadır ve arzu ettiklerine ulaşmaları durumunda etkili bir performans göstermektedirler (Lawler ve Porter, 1967).

### **2.2.1. İş tatmini kuramları**

Çalışanların işle ilgili tatminlerini araştıran yaklaşımlar, farklı boyutları ile birbirinden ayrılmaktadır. Bu yaklaşımlar, kapsam ve süreç olarak iki kulvarda incelenmektedir. Kapsam yaklaşımlarında çalışanların ihtiyaç, istek ve beklentileri ile bu beklentilerin karşılanma düzeyleri, süreç yaklaşımlarında ise çalışanların davranışlarının nasıl etkileneceği konusunda araştırmalar yapılmaktadır. Kapsam yaklaşımları, çalışanların ihtiyaç, beklenti ve isteklerinin nasıl karşılandığı ve karşılanma düzeyine bağlı olarak bireysel ve işyerine yönelik etkilerinin ne olduğuna yoğunlaşmıştır. Kapsam yaklaşımları, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in ERG Teorisi, McClelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisidir. Süreç yaklaşımları ise kapsam yaklaşımlarından farklı olarak iş tatminine ilişkin beklentilerin nasıl yönetilebileceğini dair Vroom'un Beklenti yaklaşımı, Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Yaklaşımı, Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı, Locke'un Amaç yaklaşımları çerçevesinde şekillenmektedir.

#### **2.2.1.1. Kapsam kuramları**

İş tatmini teorileri, iş tatminine katkıda bulunan faktörleri açıklamaya çalışan bir grup teoriden oluşmaktadır. Bu teoriler, işin kendisinin iş tatminine veya tatminsizliğine yol açabilecek belirli yönlerine odaklanmaktadır. Kapsam teorilerinde çalışanların işlerinden tatmin olmaları için yerine getirilmesi gereken belirli ihtiyaçları veya arzuları olduğu saptanmaktadır.

##### **2.2.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Amerikalı psikolog Abraham Maslow'un 1943 tarihli "A Theory of Human Motivation" adlı makalesinde öne sürdüğü bir psikoloji teorisidir. Jones ve George'un (2007) alıntılıdığı Maslow'a (1954) göre, insanlar beş temel ihtiyacı karşılamaya çalışırlar. Bunlar, psikolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ihtiyaçları, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Maslow, öncelikle en düşük düzeydeki ihtiyaçların karşılanmasını önerir. Bu yapıldıktan sonra, beş ihtiyacı da tatmin edene kadar her bir üst seviyedeki ihtiyaç tatmin edilmeye çalışılır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, insanların karşılanması gereken beş temel ihtiyacı şu şekilde sıralamaktadır:

- Fizyolojik ihtiyaçlar (temel hayatta kalma gereksinimleri, yani maaş, istikrarlı iş, beslenme, uyku vb.)
- Güvenlik ihtiyaçları (fiziksel ve duygusal açıdan istikrarlı bir ortamın sağlanması, yardım ve destek alınabilmesi, iş güvenliği vb.)
- Aidiyet ihtiyaçları (sosyal kabulün sağlanması, iş arkadaşları arasında bağlantı kurulması ve takım çalışması gibi faktörlerin yer aldığı bir sosyal çevrenin oluşması)
- Saygınlık ihtiyaçları (saygı, takdir ve prestij gibi öğelerin varlığına dayalı olarak özsaygının ve kişisel değerin artması)
- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları (bireysel büyüme, özgürlük, yaratıcılık, özgüven ve uzmanlık gibi yüksek seviyedeki ihtiyaçların karşılanması).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi, çalışanların karşılanması gereken beş temel ihtiyacı hiyerarşik bir düzende sıralamıştır. Bu ihtiyaçlar fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Maslow, çalışanların temel ihtiyaçları karşılandıktan sonra daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamak için çaba harcayacaklarını ve bu durumun artan iş tatminine yol açabileceğini iddia etmiştir. Bu teori, çalışanların motivasyonunu artırmak ve iş tatmini sağlamak için yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır.

#### **2.2.1.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi**

ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin bir varyasyonudur. Maslow'un teorisi, motivasyonun beş temel ihtiyaç seviyesine dayandığını belirtir: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyaçları, saygı ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları. Ancak, Alderfer'in yenilenmiş modeli, üç ihtiyaç düzeyine indirgenmiştir: Varoluş, İlişkisel ve Büyüme (Alderfer, 1967; Eren, 2012)

- Varoluş ihtiyacı, insanların temel hayatta kalma gereksinimlerini ifade etmektedir. Bu ihtiyaçlar yiyecek, su, barınma, sağlık ve güvenlik gibi temel gereksinimleri kapsar.
- İlişkisel ihtiyaç, insanların diğer insanlarla kurdukları ilişkilere ve sosyal statüye yönelik ihtiyaçlarını ifade eder. İnsanlar, iyi ilişkiler kurmak ve sosyal itibar kazanmak için çaba gösterirler. İşyerinde, çalışanların birbirleriyle iyi ilişkiler

kurması, fikirlerini özgürce ifade etmeleri ve birbirlerinden bir şeyler öğrenmeleri, bu düzeyi destekler.

- Büyüme ihtiyacı, kişisel gelişim, yaratıcılık ve anlamlı iş yapma arzusunu ifade eder. İnsanlar, potansiyellerini keşfetmek ve geliştirmek için çaba gösterirler. İşyerinde, ilginç ve zorlu görevler sunulması, çalışanların kendilerini gerçekleştirmeleri ve sürekli olarak gelişmeleri için önemlidir.

Bir şirkette çalışan üzerinden örnek verilecek olursa; varoluş ihtiyacı, çalışanın maaşını ve temel sağlık sigortasını karşılamak için yeterli gelir elde etmesi gerektiği anlamına gelir. İlişkililik ihtiyacı, çalışanın iş arkadaşları ve üstleriyle iyi ilişkiler kurma ihtiyacını ifade eder. İş arkadaşları ve üstleriyle iyi ilişkiler kurmak, çalışanın iş yerinde mutlu hissetmesine ve işte daha verimli olmasına yardımcı olabilir. Büyüme ihtiyacı, çalışanın kişisel gelişimine ve kariyerinde ilerlemesine yardımcı olacak şekilde yeni beceriler öğrenmesi ve zorluklarla karşılaşmasıdır. Örneğin, çalışanın yeni bir yabancı dili öğrenmesi veya daha karmaşık projelerle çalışması, kişisel gelişimine katkıda bulunabilir ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayabilir.

#### **2.2.1.1.3. McClelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı**

Bu araştırmanın teorik temeli, McClelland'ın Başarı Motivasyonu Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teori, bir bireyin davranış ve performansını, başarı, güç ve bağlılık ihtiyaçlarına dayalı olarak açıklamaya ve öngörmeye çalışır (Lussier ve Achua, 2007). Ayrıca, Edinilmiş İhtiyaçlar Teorisi veya Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi olarak da bilinir. Edinilmiş İhtiyaçlar Teorisi, McClelland'ın belirli ihtiyaç türlerinin (başarı, bağlılık, güç) bir bireyin yaşamı boyunca edinildiğini öne sürdüğü bir teoridir (Daft, 2008). Başarı motivasyonu, bireylerin ödüller elde etmek için çabalama gereksinimlerinde farklılık gösterme derecesi olarak tanımlanmıştır (McClelland, 1985).

McClelland vd. (1958) başarı ihtiyacını belirli bir mükemmellik standardı ile rekabet yoluyla başarı elde etmek olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, bir birey, belirli bir mükemmellik standardı ile rekabet açısından başarılı olma amacını taşımaktadır. Başarısızlık yaşansa bile, bir mükemmellik standardı ile rekabet etme kaygısı, hedefi bir başarı hedefi olarak tanımlar. Daft (2008), başarı ihtiyacını; zor bir şeyi başarma, yüksek bir başarı standardına ulaşma, karmaşık görevlerde ustalaşma ve diğerlerini aşma arzusu olarak tanımlamaktadır. Başarı ihtiyacı olan bireyler, gerçekçi ama zorlu hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadırlar.

McClelland (1961) tarafından tanımlanan güç ihtiyacı, bir kişinin etkileme araçlarını kontrol etme endişesi olarak ifade edilir. Lussier ve Achua (2007) ise bu ihtiyacı başkalarını etkilemek ve söz söyleme gücünün elinde olduğu pozisyonlara sahip olmak için içselleştirilmiş bir endişe olarak açıklar. Daft (2008) ise güç ihtiyacını başkalarını etkileme, kontrol etme ve sorumluluk alma, söz sahibi olma arzusu şeklinde tanımlar. Güç ihtiyacı olan bireyler, etkili olma hırsına sahiptir ve diğerlerine etki yapmak isterler. McClelland (1961), yakınlık veya bağlılık ihtiyacını, başka bir kişiyle olumlu duygusal bir ilişki kurmak, ilişkiyi sürdürmek olarak tanımlar. Lussier ve Achua (2007) ise bağlılık ihtiyacını kişisel ilişkileri yakın bir şekilde geliştirmek, sürdürmek olarak tanımlarlar.

#### **2.2.1.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Herzberg, çift faktör teorisinde iş tatmini ve tatminsizliğinin iki tür faktörden etkilendiğini öne sürmüştür. Bunlar, hijyen faktörleri ve motive edici faktörlerdir. Hijyen faktörleri; maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi karşılanmadığında doyumsuzluğa yol açabilen temel iş özellikleridir. Motive edici faktörler, eğer varsa iş tatminine yol açabilecek özerklik, tanınma ve büyüme fırsatları gibi iş özellikleridir (Robbins ve Judge, 2019: 208).

Herzberg'in iki faktör teorisi olarak da bilinen motivasyon-hijyen teorisi, çalışanları motive etmeye yönelik pratik bir yaklaşıma sahiptir. Herzberg tarafından insanların işlerinden ne istediğine dair araştırma yapılmıştır. 1959'da Amerika Birleşik Devletleri'ndeki dokuzdan fazla şirketten 200 mühendis ve muhasebecinin duygularına ilişkin analizini yayımlanmıştır. Bu profesyonellerden, işleri hakkında kendilerini aşırı derecede kötü veya istisnai derecede iyi hissettikleri deneyimleri tanımlamaları ve bu deneyimler hakkındaki duygularını derecelendirmeleri istenmiştir. İyi duygularla ilgili yanıtlar genellikle işin içeriğiyle (motivatorlar), kötü duygularla ilgili yanıtlar ise işin bağlamıyla (hijyen faktörü) ilişkilidir. Tan Teck-Hong ve Amna Waheed (2011) bu süreçte insanlardan işlerini yaparken iyi ve kötü hissettikleri durumları ayrıntılı olarak aktarmalarını talep etmiştir. Bu doğrultuda elde ettiği yanıtlardan iki kategori elde etmiştir. İçsel faktörlerde gelişim, tanınırlık, mesuliyet ve başarı; dışsal faktörlerde maaş, yönetim, işyeri politikaları ve çalışma şartları ön plana çıkmıştır. İşinden tatmin olan bireyler, içsel motivasyon etkenlerine yönelirken, işinden tatmin olmayanlar ise hijyen faktörlerine odaklanmışlardır (Robbins ve Judge, 2019: 208).

#### **2.2.1.2. Süreç kuramları**

Süreç kuramları, örgütlerin nasıl işlediği ve kararlar aldığı ile ilgili teorilerdir. Bu teoriler, iş süreçlerinin analizine ve iyileştirilmesine odaklanır. Süreç kuramları, örgütlerin iç ve dış faktörleri arasındaki ilişkileri inceler ve örgütlerin belirli hedeflere ulaşmak için kullandıkları süreçleri açıklar.

##### **2.2.1.2.1. Vroom'un Beklenti Yaklaşımı**

Beklenti teorisi, bireylerin ekstra performanslarının takdir edildiğini ve ödüllendirildiğini bildikleri takdirde performans göstermeye motive olduklarını öne sürer (Vroom, 1964). Bir diğer deyişle, elde edilen çıktının beklenen derecede tatmin edici olması ön plandadır. Vroom'a (1964) göre, insanlar esasen belirli bir sonuca ulaşma arzularını, onunla ilişkili riske karşı tartarlar. Bireyler hangi faaliyeti sürdüreceklerine karar verirken olası faaliyetlerin beklentisini, değerliliğini ve araçsallığını değerlendirirler. Bu üç değerlendirmenin, bir hedef için genel motivasyon gücünü temsil etmek üzere birleştiği düşünülmektedir.

Beklenti, harcanan çabanın hedefe ulaşmaya yol açacağına dair algılanan olasılıktır. Değerlilik, arzu edilirlilik, çekicilik, önem veya bir hedefle ilişkili sonuçlardan beklenen memnuniyettir. Araçsallık, amaca ulaşmanın arzu edilen sonuçlara yol açacağına dair algılanan olasılıktır (Vroom, 1964). Bu yargıların her biri, bireyin belirli bir görev için motivasyonuna katkıda bulunur; üç yargıdan herhangi biri sıfırsa, hiçbir motivasyonun olmadığı söylenir (Diefendorff ve Seaton, 2015). Reece ve Reece (2018) beklenti teorisinde arzu edilen etkiyi artırmak için yöneticilere bazı önerilerde bulunmuştur. Bunlar; şirketin çalışanlarından beklentilerini açıkça ortaya koyması, çalışandan beklenen performansın aşamalarının kolaylık ve zorluk bakımından farkında olunması, çalışanları memnun edecek ödüllerin belirlenmesidir.

##### **2.2.1.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı**

Lawler ve Porter'a (1967) göre çalışanların moralinin yüksek olması işten ayrılmayı, işe devamsızlığı ve işe gecikmeyi azaltır; işteki üretimi ise artırır. Ayrıca, Lawler ve Porter (1967) çalışanların işe olan tatmini artarsa, üretimin ve çalışan performansının da aynı doğrultuda artacağı görüşündedirler. Çalışan performansının artması ödülü getirecek ve ödül de çalışanda tatmine yol açacaktır. Bu bağlamda ödüller iki kategoride incelenmiştir: içsel ve dışsal ödüller.

İçsel ödüller, iyi bir performans için bireye kendisi tarafından verilir. Maslow'un (1943) tanımladığı gibi, başarı duygularını ve daha üst düzey ihtiyaçların tatminini içermektedirler. İçsel ödül, yalnızca iş yapısı çeşitli ve zorlayıcıysa, iyi performansla doğrudan ilişkilidir; böylece birey, iyi performans gösterdiğini hissettiğinde kendisini ödüllendirebilir.

Dışsal ödüller, kuruluş tarafından verilir ve çoğunlukla alt düzey ihtiyaçları karşılamaktadır. Bunlar maaş, terfi, statü ve iş güvenliği gibi dışsal ödülleri içermektedir. Porter ve Lawler'ın motivasyon teorisi, ödüllerin tatmine neden olduğu ve bazen performansın ödül ürettiği varsayımına dayanmaktadır.

#### **2.2.1.2.3. Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı**

J. Stay Adams tarafından ortaya koyulan Eşitlik yaklaşımına göre, çalışanlar işyerinde diğer çalışanlar ile adil bir şekilde değerlendirilmek istemektedir. Diğer bir deyişle, çalışanlar iş ilişkilerinde eşitsizlik oluşmasına karşı tepkilidir. Bu tepki ise iş tatminsizliği ve iş performansının düşüklüğü ile sonuçlanmaktadır (Greenberg, 1988).

Çalışanların, işleriyle ilgili ortaya koydukları iş sonucunda aldıkları karşılığı diğer çalışanlar ile karşılaştırması sonucu eşitsizlik algısı ortaya çıkarsa tepkiler geliştirmesi olağandır. Eşitsizlik algısının devamlı hale gelmesi durumunda ise çalışanlar işe geç gitme, sürekli izin ve rapor alma, ücret artışı talebinde bulunma ve işi bırakmaya kadar çeşitli davranışlar sergileyebilmektedir (Yıldız, 2017). Teorinin ilişkili olduğu örgütsel değişkenler ise örgütsel adalet, güdülenme, iş tatmini ve iş yerine aitlik duygusudur (Ateş, 2017).

#### **2.2.2. İş tatminini etkileyen faktörler**

Çalışanlar işlerinden memnun olduklarında, genellikle daha fazla üretkenlik, yaratıcılık ve yenilikçilik potansiyeline sahip olabilir. Bununla birlikte işlerine daha motive ve bağlı hissedebilirler (Ekici, 2019). Ayrıca iş tatmini, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını da etkileyebilmektedir (Özcan ve Çavuşoğlu, 2016). Yüksek düzeyde iş tatmini, daha düşük stres, kaygı ve depresyon düzeyleri gibi iyileştirilmiş sağlık sonuçlarıyla ilişkilendirilmiştir. Ayrıca iş tatmini, çalışanların elde tutulmasında önemli bir faktördür.

Çalışanlar işlerinden memnun olduklarında, örgütte kalma olasılıkları daha yüksektir, bu da iş devir oranlarını ve işe alım, eğitim ve verimlilik kaybı gibi ilgili

maliyetleri azaltır. Genel olarak, iş tatminini etkileyen faktörlerin anlaşılması, kuruluşların çalışan refahını ve katılımını destekleyen çalışma ortamları oluşturmalarına yardımcı olabilir, bu da daha yüksek üretkenlik, daha düşük ciro ve daha iyi genel performans gibi daha iyi kurumsal sonuçlara yol açabilir (Eren, 2012).

### **2.2.3. İş tatmini çalışmaları**

İş tatmini konusunda yapılmış çok sayıda makale, yayın ve tez mevcuttur. İş tatmini konusunda bu kadar çok çalışma ve araştırmanın bulunmasının en önemli nedeni de konunun disiplinler arası bir içeriğe sahip olmasıdır. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti konularında çok sayıda araştırma mevcut olmasına rağmen görüşme yöntemi ile gerçekleştirilen çalışmalara çok sık rastlanmamaktadır. Gerçekleştirilen birçok çalışmada iş tatmininin anket tekniğiyle ölçüldüğü görülmüştür. Bunlardan en sık kullanılan ölçek, Minnesota Ölçeğidir. Her meslek dalının kendine özgü çalışma koşulları ve çevresi olduğu göz önüne alındığında nitel araştırma yaklaşımlarından görüşme tekniği ile daha açıklayıcı ve sorunları ortaya çıkaran bir yaklaşımın benimsenmesinin çalışanlar adına daha faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın araştırma grubunu oluşturacak kabin memurları üzerine yapılan iş tatmini çalışmalarına incelendiğinde farklı değişkenlerle nicel bir araştırma yaklaşımının benimsendiği görülmüştür. Bu çalışmalar incelendiğinde iş tatmini ile tükenmişlik (Tunceli, 2012; Günay, 2016; Kadioğlu, 2019), iş tatmini ile örgütsel bağlılık (Yeh, 2014; Çobanoğlu, 2019), iş tatmini ile ekip çalışması (Ku, Chen ve Wei, 2014; Can, 2017), iş tatmini ile psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri (Altıntaş, 2020), motivasyon yöntemleri (İşbitir, 2018), iş aile çatışmasının kariyer tatmini üzerindeki etkisi (Cingöz ve Çolak, 2019) konularının el alındığı görülmektedir.

### **2.3. İşten Ayrılma Niyeti**

Bireyin düşük iş tatmini, işten ayrılma niyetine zemin hazırlamaktadır. Barlett'e göre işten ayrılma niyeti "çalışanın örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli kararını veya niyetini" ifade etmektedir (Barlett, 1999: 70; Akt.: Acaray, 2014). Bir çalışanın işten ayrılma niyeti, mevcut işinden duyduğu memnuniyetsizliği yansıtan bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Bu niyetin değişebileceği ve gelecekteki davranışın kesin olarak öngörülelemeyeceği bilinse de bireyin ayrılma niyetinin gerçek bir ayrılma kararını en güçlü şekilde etkilediğini göstermektedir (Rosin ve Korabik, 1991).

Rusbelt vd. (1988), çalışanların iş koşullarından memnuniyetsizlik duyduklarında, işten ayrılma niyetini aktif ve yıkıcı bir eylem olarak gösterdiklerini belirtmiştir. Midina'ya (2012) göre ise işten ayrılma niyeti, çalışanın belirli bir süre içinde çalıştığı örgütten ayrılmayı düşünmesi ve bu süreçte yeni bir iş aramasıdır. Bir diğer deyişle, çalışan ile işveren arasındaki olumsuz ilişki olarak tanımlamıştır. İşten ayrılma niyetine sahip bir işgörenin en sonunda bu niyetini aktif hale getireceği belirtilmektedir. Tett ve Meyer (1993) ve Bowen (1982), işten ayrılma niyetini, işten ayrılma davranışının en önemli habercisi olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, personel devir hızının önüne geçebilmek amacıyla işten ayrılma niyeti oluşmadan işgörenlerin düşüncelerine önem verilerek araştırmalar yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

İşten ayrılma niyeti, bir bireyin yakın gelecekte bir kuruluştan ayrılma olasılığına ilişkin öznel tahminini ifade eder. Ayrılma niyeti, yakın gelecekte örgütten ayrılmaya yönelik bilinçli ve kasıtlı bir istek olarak kabul edilmektedir (Chon vd., 2009). İşten ayrılma niyetinin belirlenmesinde etkili olan faktörler, iş tatmininin belirlenmesinde etkili olan faktörlerle benzerlik göstermektedir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların iş tatminini sağlama çabalarının, işten ayrılma niyetlerini kontrol altına alma konusunda da etkili olabileceği düşünülebilir (Acaray, 2014).

İşgücü devir hızını azaltmak için, işletmelerin iş görenlerin iş yerinden ayrılma nedenlerini belirlemeleri, iş ortamındaki verimliliği sağlamaları, çalışanlara daha iyi çalışma olanakları yaratmaları gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003). İşinden tatmin olan çalışanlar, örgütte daha uzun süre kalırlar, olumlu düşüncelerini başkalarına aktarırlar, örgütsel bağlılık düzeyini artırır ve işten ayrılma niyetini azaltırlar. Böylelikle örgütün nihai hedefine, kâra ulaşmasını sağlarlar (Kim ve Back, 2012). İşgücü devir hızının azaltılması hem iş görenler hem de işletmeler açısından ayrı bir önem taşır. İşgücü devri, aynı zamanda ülke ekonomisi, toplumsal faktörler ve ekonomik karlılığın artırılması yönünden de incelenmesi ve çözümlenmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003).

### **2.3.1. İşten ayrılma niyetinin oluşma nedenleri**

İşten ayrılmayı etkileyen faktörler incelendiğinde çevresel, örgütsel, bireysel olarak üç farklı kulvar görülmektedir. *Çevresel faktörler* farklı iş imkanları (Lee vd., 2004), bir sendikanın olmaması, ekonomik etkiler, işe yönelik yetkinlik, iş ile bütün olma; *örgütsel faktörler* ücret (Gerhart ve Milkovich, 1990), iletişim (Kanwal ve Majid, 2013), örgütsel

adalet, kendini geliştirme imkanları, ast-üst ilişkisi (Onay, 2019), örgüt imajı, sosyal güvence, bireye sağlanan olanaklar, işin anlamı, mesai süresi ve vardiya sıklığı (Kanwal ve Majid, 2013), iş performansı, örgütsel bağlılık (Hunt ve Morgan, 1994); *bireysel faktörler* ise kişilik (Allen vd., 2005), yaş (Erbil, 2013), cinsiyet (Kıratlı, 2015), medeni durum (Jan, 2018), eğitim seviyesi (Lambert, 2006), kıdem, hanedeki kişi sayısı, hanedeki çalışan sayısı gibi örneklerle açıklanabilir.

Rahman (2020), araştırmasında işten ayrılma niyeti üzerinde her faktörün eşit etkiye sahip olmadığını ve iş güvenliği, ücret ve terfilerin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli ölçüde olumsuz etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Bunun yanı sıra Rahman (2020) araştırmasında fiziksel çevre, örgütsel bağlılık ve demografik faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını da tespit etmiştir.

### **2.3.2. İşten ayrılma niyetinin sonuçları**

Çalışanların işten ayrılmaları, birçok nedenle oldukça maliyetli olabilir. İşten ayrılmaların yüksek olduğu kurumlarda yaşanan olumsuzlukların en başında; yetenekli iş gücünü kaybetme olasılığının sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz yönde etkilemesi yer almaktadır (Acaray, 2014). Bazı araştırmacılar (Blomme, van Rheede ve Tromp, 2011; Tchapchet, 2013) örgüt uygun şekilde yönetilmezse yüksek çalışan devir hızının örgütsel performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabileceği görüşündedir. Tariq, Ramzan ve Riaz (2013) çalışan devir hızındaki artışın, kuruluşlar için büyük bir zorluk olduğunu ve örgütsel performansı etkilediğini ifade etmektedir.

Müşteriler, işletmenin çalışan devir hızının yüksek olması nedeniyle işletmenin yönetimini sorgulamaya başlar ve bu işletmeyle iş yapmaya devam edip etmemelerine karşın kararsızlık ve hatta endişe sürecine girebilirler. Hendry (2012), çalışan devir hızının kuruluşların performansını kesin olarak etkileyebileceğini, ancak çoğu zaman olumsuz etkilerle bağlantılı olduğunu ileri sürer.

### **2.3.3. İşten ayrılma niyeti ile ilgili çalışmalar**

İşten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; işten ayrılma niyetinin genellikle motivasyon (Çakar ve Ceylan, 2005; Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014), iş tatmini (Egan, Yang ve Barlett, 2004; Çekmecelioğlu, 2005) ve örgütsel bağlılık (Tett ve Meyer, 1993; Sjöberg ve Sverke, 2000; Kang, Gatling ve Kim, 2014) ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Dirican, 2015). Kabin memurlarında işten ayrılma

niyetini inceleyen çalışmada iş doyumu ve örgütsel bağlılık (Chen 2006; Chen ve Kao, 2011) duygusal emek (Ulufer, 2017) değişkenleri ile ilişkisine odaklanıldığı görülmüştür.

#### **2.4. Kabin Memurluğu**

Bir uçuşta yolcuların seyahat ettiği yere ‘kabin’, kabinde çalışan iş görenlere de ‘kabin memuru veya kabin görevlisi’ denir. Kabin görevlisi "uçuş ekibi veya teknik ekip üyesi dışında, operasyonların güvenliği ve yolcuların emniyeti ile ilgili görevleri yerine getirmek üzere bir işletme tarafından atanmış, meslek için uygun niteliklere sahip bir ekip üyesi”dir (easa.europa.eu). Diğer bir deyişle kabin memuru (hava yolu hostesi veya steward olarak da bilinir) bir hava taşımacılığı görevlisidir.

1920’li yıllarda sivil havacılık sektöründeki gelişmelere paralel olarak havacılıkta yeni meslek alanlarının da ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki, 1922 yılında Britain’s Daimler Airway’de steward ismi ile görev yapan erkek kabin memurudur. O dönemde kabin memurları, seyahat eden yolcuların uçuş sırasında herhangi bir sağlık problemine karşın uçakta bulunuyorlardı. Bu nedenle hemşire diplomasına sahip kişiler, hava yolu şirketleri tarafından tercih ediliyordu. Zamanla birçok yeni hava yolu şirketinin kurulması ile şirketler arasında rekabet ortaya çıkmıştır. Bu durum, temel amacı kar elde etmek olan hava yolu şirketlerinin rekabet pastasından en büyük dilimi alabilmek adına yolcu memnuniyetine ve uçuş konforuna daha fazla önem vermeye yöneltmiştir. İlk başlarda esas görevi yolcuların sağlığını ve emniyetini sağlamak olan kabin memurları artan rekabetle birlikte, yolculara yiyecek-içecek ikramında da bulunmaya başladılar (Çolak, 2013).

Günümüzde kabin memurlarının görev ve sorumlulukları incelendiğinde; kabin içi tüm kontrolleri yapmak, yolcuları karşılamak, kabini uçuş için hazır hale getirmek, el bagajlarının baş üstü dolaplarına yerleştirilmesine yardımcı olmak, yolculara emniyet talimatları hakkında briefing vermek, uçuş içinde güvenlik kontrolünü sağlamak, kalkış ve iniş esnasında yolculara gerekli olan prosedürleri uygulamak, acil ve ilk yardım durumlarında devreye girmek ve Federal Havacılık İdaresi (Federal Aviation Administration- FAA) güvenlik standartlarına uyulmasını sağlamaktır. Yolcu ile sürekli iletişim halinde olan kabin memurlarının tutumları ve sergilemiş oldukları hizmetlerin etkinliği, hava yolu şirketlerinin imajlarını ve marka değerlerini etkilemektedir. Böylelikle aynı zamanda yolcular, ağızdan ağıza pazarlama yoluyla potansiyel kullanıcılara şirketin imajı ve hizmet kalitesi ile ilgili fikir sunmaktadır.

#### 2.4.1. Kabin memurluğu mesleğinin ortaya çıkışı

1920 yılından itibaren hava yoluyla seyahat, yavaş ama istikrarlı bir şekilde yolcular arasında popülerlik kazandı. O dönemde bir ulaşım aracı olarak trenler daha fazla tercih ediliyordu. Bu tercihin nedenlerinden biri, insanların hava yolu ile seyahate güven duymamalarıydı. İnsanların havayolları ile seyahat etmenin gerçekten güvenli olduğuna ikna edilmesi gerekiyordu. 1930'larda hava yolu seyahati imajını yeniden tanımlamaya yardımcı olacak kişi ilk hostes, günümüzdeki adı ile ilk kabin memuru Ellen Church oldu.

Church, o dönemde hemşireydi. Aynı zamanda uçuşa olan merakı ve ilgisinden dolayı uçuş dersleri almaya başlamıştı. Sonrasında Boeing Hava Taşımacılığı'nda San Francisco ofisine bölge müdürü Steve Simpson'a pilot olmak için başvuruda bulundu. Erkek görevlilerin alınmasının planlandığı cevabı ile Church'un başvurusu olumlu yanıtlanmadı. Gökyüzü tutkusunu gerçekleştirmek isteyen Church, bu olumsuz yanıt karşılık 'İnsanların uçuş korkusunu yenmesi için uçakta hemşirelerin bulundurulması' fikrini sundu. Bu fikrin umut vaat ettiği düşünüldükçe fikir, değerlendirmeye alındı. Simpson, uçaklarında hemşire bulundurmanın getireceği muazzam reklamı öngörerek bu fikri üstleri ile paylaştı. Diğer havayolları bu fikre çok cesurca bir hareket olarak baktılar. 1930'da United Airlines'ın öncüsü Boeing Air Transport (BAT), üç aylık bir deneme çalışması için uçuşlarında hostes olarak çalışmak üzere sekiz hemşire ile anlaştı. 15 Mayıs 1930'da Ellen Church, Oakland'dan Chicago'ya giden BAT rotasında çalışan dünyanın ilk hostesi oldu.

Hosteslerin görevlendirilmesi, BAT için tartışılmaz bir başarıya neden oldu. Akabinde bu hareketi cesurca gören diğer hava yolu şirketleri de üç yıl içinde, hostesleri işe alma konusunda BAT'ın liderliğini takip etti. 1933 yılının Ekim ayında üç Amerikan Hava Yolu; United Airlines, Eastern Air Transport ve American Airways bünyesinde 100 hostes çalıştığını bildirdi. 1935 yılının Kasım ayına gelindiğinde hostes sayısı 197'ye yükseldi. Yalnızca United, American ve Eastern tarafından değil, aynı zamanda Braniff Airways, Harnford Airlines, Transcontinental & Western Air, Western Air Express ve Columbia Airlines tarafından da hostesler istihdam edildi. Ayrıca Delta Havayolları'nda iki erkek steward (host), American Airlines'ta ise bir erkek steward (host) görev yapıyordu (faa.gov.tr).

İşe alımlarda adaylardan beklenenler, katı şartlar olarak değerlendiriliyordu. İlk şartın hemşire olunmasının yanı sıra 25 yaşından küçük olmak, kilonun ve boyun istenilen sınırları aşmaması gerekiyordu. Ancak hemşire olma şartı, İkinci Dünya Savaşı'na kadar

sürdü. Amerikan ordusunun hemşirelere olan ihtiyacı nedeniyle hava yolu şirketlerinin yeterli sayıda hemşireyi bünyesinde tutması zorlaştı. Bu nedenle hava yolu şirketleri, hosteslik için hemşire olma şartını kaldırdı.

Savaş öncesi hosteslerin görev tanımında; yolcuların normal ihtiyaçlarının karşılanması, hasta ve korkmuş yolcuların bakımı, zaman zaman bagajların uçağa yüklenmesi ve boşaltılması, uçaklara yakıt doldurmasında yardımcı olma, öğle yemeği servisinde bulunma, uçak içini temizleme, koltukları yere sabitleyen cıvataları sıkma ve hatta pilotların uçakları hangarlara itmesine yardımcı olmak vardı. Savaştan sonra ise bu görevlerinin yanı sıra hostesler için göz alıcı bir imaj yaratmak için çalışıldı. Akabinde hostesler; yolcuların güvenliği ve konforuyla ilgilenen profesyonel hemşirelerden, modayı ve iyi bir fiziki temsil eden kültürel ikonlara dönüştü (faa.gov; web.archive.org, Erişim tarihi: 18. 08. 2021).

Mesleğin olumlu tarafları ile kültürel ikona dönüşmesi sürecinde gökyüzü tutkunu her kadın, bu mesleğe ilgi duymaya başladı. Ancak o dönem mesleğin olumsuz yanları da göz ardı edilemiyordu. Bunlardan ilki; hostes olmak isteyen kadınların evli olmasına izin verilmemesiydi. Bunun nedeni ise evden uzakta olma durumuna ve çalışma saatlerinin düzensizliğine eşlerinin şikâyet edecek olmasıydı. Diğer bir husus, şirketlerinin üniformalarının vücudu sıkı sarması ve yüksek topuklular nedeniyle kısıtlayıcı olmasıydı. Hareket kabiliyetini zorlayan kıyafetler ve saatlerce topuklu ayakkabı üzerinde ayakta kalma durumu, sağlığı olumsuz etkiliyordu. Ayrıca aylık kazançlarının düşük olması da mesleğin bir diğer olumsuz tarafıydı (science.howstuffworks.com).

Sky Girls olarak adlandırılan BAT'ın ilk sekiz hostesinin 100 saatlik uçuş karşısında aylık kazançları 125 dolar idi (web.archive.org). Bununla birlikte hava yolu sektöründe bu sorunların ele alındığı iyileştirmeler gerçekleştirildi. Artık erkekler de bu görevi icra edebilirken, boy-kilo konusunda kısıtlama kaldırıldı. Mesleği örgüt çatısı altında temsil edecek kabin memurları dernekleri kuruldu. Bunlardan ilki 1945 yılında kurulan Uçuş Görevlileri Derneği- (Association of Flight Attendant-AFA) oldu. Bu dernek, uçuş görevlileri tarafından düzenlenen uçuş görevlileri birliğidir. AFA, 17 hava yolunda yaklaşık 50.000 uçuş görevlisinin sesi olarak hizmet vermeye devam etmektedir. Birliğin amacı; havayollarında daha iyi ücretler, sosyal haklar, çalışma koşulları ve iş güvenliği için iyileştirmeler yapmaktır (afacwa.org).

Türkiye’de dernekler incelendiğinde; Havayolları *Kabin Memurları Derneği* – TASSA, 10 Mayıs 1965 tarihinde Üstün Benedan, Ertan Çalış, Sankur Dirim, Neşe Oskay, Ergun Alkın, Fehmi Durmuş, Atilla Üsten, Nevzat Tarcan ve Atalay Doğan tarafından kurulmuştur. Dernek, Bakanlar Kurulu’nun 28.02.1980 tarih ve 8/450 sayılı kararnamesi ile, merkezi Batı Almanya’da bulunan Uluslararası Uçucu Kabin Memurları Teşkilatı’nın (International Cabin Attendants Association) üyesi olmuştur. TASSA, 1980 yılında Yeşilköy’de kendi dernek merkezi binasını edinmiş ve 1993 yılına kadar yerde faaliyet göstermiştir. 1993 yılında, şu anda faaliyet gösterdiği Ataköy’deki dernek merkezine taşınmıştır. Türkiye’deki ilk 100 dernek arasında yer almasını sağlayan kendi mülkiyetindeki dernek merkezi ve üye sayısı ile TASSA, halen Türk Hava Yolları (THY) ve özel havayolu şirketlerinde görev yapan toplam 3.000 kabin memurundan oluşan bir üye kitlesine sahiptir. (tassa.org.tr).

Türkiye’de sivil havacılığın gelişmeye başladığı 1945 yılında alınan DC-3 model uçaklarda telsizci olarak çalışması amacıyla kamarotlar; bugünkü adıyla kabin memurları istihdam edildi. Akabinde 1948 yılında uluslararası uçuşların başlaması, kabin memurlarına olan talebi artırdı. Ancak 1950 yılında kabin memurluğu kaldırıldı ve iki sene sonra mesleğe dönüldü. Havayollarının hizmet prensipleri giderek gelişmiş ve bu gelişim sürecinde kabin memurlarının rolü ve önemi hiç azalmadan günümüze kadar devam etmiştir. Türkiye’de ilk kabin memuru ise 1948 yılında Adile Tuğrul olmuştur (THY, ty:sy).

#### **2.4.2. Kabin memurunun görevleri ve sorumlulukları**

Kabin memuru, uçak kabini içerisinde yolcuların emniyetini ve güvenliğini sağlamak adına görev yapan kişidir. Bunun yanı sıra küresel rekabette yolcuların konforunun üst seviyede sağlanması da hava yolu şirketlerinin hedeflerinden biridir. Sağlanan konforun daha fazla yolcunun tercihi için neden olması ile uçak içi hizmete verilen önemi de artırmaktadır. Bu nedenle kabin memurları emniyetin ve güvenliğin sağlanmasının yanı sıra yolcuların konforuyla da ilgilenmektedir.

Kabin memuru, operasyonlara uygun olarak yolcuların emniyeti ve güvenliğinden Kabin Amiri’ne ve Sorumlu Kaptan Pilota karşı sorumluluk taşır. Hava yolu şirketi tarafından belirlenen Kabin Ekibi El Kitabında yazan tüm talimat ve prosedürleri uygun bir şekilde yerine getirmekle yükümlüdür. Görev yaptığı uçak tipinin acil durum gerekliliklerini yerine getirerek uçuş sürecinde emniyet, güvenlik, yolcu memnuniyeti

üzerine gerekli esasları uygulamakla sorumludur. Yolcu memnuniyeti, yolcunun konforunun sağlanması ile ortaya çıkabilmektedir. Konforun sağlanması adına uçuş boyunca hava yolu şirketi tarafından tanımlanmış hizmet standartları uygulanır. Uçuş operasyonu boyunca yolcularda ilkyardım gerektiren durumlarda müdahale eder. Tüm bu durumları da Kabin Amirine bildirmekle sorumludur. Kabin memurlarının uçuşta gösterdikleri performans, kabin amirleri tarafından değerlendirilerek şirkete rapor edilir. Kabin Hizmetleri Müdürlüğü tarafından bu performanslar incelenir.

Görevleri arasında, uçuş öncesi ve sonrası güvenlik önlemlerinin uygulanması, yolcuların konforunu sağlama, yiyecek ve içecek servisi, acil durum durumunda yolculara yardımcı olma ve gerektiğinde acil durum prosedürlerinin uygulanması bulunur. Kabin memurlarının öncelikli sorumluluğu yolcuların güvenliğini sağlamaktır. Uçuş öncesi, yolcuların doğru bir şekilde yerleştirilmesi ve güvenlik kemerlerinin kullanımı gibi güvenlik prosedürlerini anlatırlar.

Uçuş sırasında, kabin memurları uçuş güvenliğini korumak için gözlem yapar ve acil durumların doğru bir şekilde yönetilmesini sağlar. Kabin memurları aynı zamanda yolcuların konforunu ve rahatlığını sağlamak için de çalışırlar. Yiyecek ve içecek servisi yaparlar ve yolcuların ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olurlar. Ayrıca, yolcuların herhangi bir talebi veya sorunu olduğunda yardımcı olmak için hazırdırlar. Kabin memurlarının başka bir önemli sorumluluğu da acil durumlarda harekete geçmektir. Uçakta herhangi bir acil durum olduğunda, kabin memurları acil durum prosedürlerini uygulurlar. Bu prosedürler, yolcuların tahliyesi, yangınla mücadele, kabin basıncının düşmesi veya diğer acil durum senaryolarını içerebilir.

#### **2.4.2.1. Kabin ekibi**

Kabin ekibi, bir operasyonda kabin amiri ve kabin memurlarından oluşmaktadır. Kabin ekibinde bulunan görevli sayısı, her uçak tipine göre değişkenlik gösterebilir. Uçaklarda gerçekleştirilecek herhangi bir acil durumda tahliyenin daha hızlı ve etkin sağlanabilmesi adına görevli sayısı belirlenmektedir. Yolcu koltuk sayısı, 19'un üzerinde olan her uçak için temel eğitim sertifikasına sahip en az bir kabin memuru bulunmalıdır. Kabinde yer alan her 50 yolcu için bir kabin memuru bulundurulmalıdır.

#### **2.4.2.1.1. Kabin amiri**

Hava yolu şirketlerinin tüm uçuşlarında kabin ekibi oluşumu dahilinde en az bir Kabin Amiri görevlendirilir. Asgari bir yıllık kabin memurluğu tecrübesine sahip olan görevliler, kabin amirliği görevi için çalıştığı şirkete başvuruda bulunabilmektedir. Belirli sınavlara tabii tutulan kabin memuru, bu sınavları başarıyla tamamlarsa kabin amirliği eğitimi sürecine geçer. Sonrasında kontrol uçuşunu başarı ile tamamlayan kabin memuru, kabin amiri olarak atanır. Kabin amirliği eğitimi uçuş öncesi brifing, ekip kaynak yönetimi (CRM- Crew Resource Management), yasal düzenlemeler, normal ve emergency (acil) durum prosedürleri ile sorumlu kaptan pilota karşı sorumluluk unsurlarını kapsamaktadır.

Kabin amirleri, her uçuş operasyonu öncesinde ekibine uçuş öncesi brifing (bilgilendirme) vermektedir. Uçuş öncesi brifingler ekip bilgilendirme odasında veya zaman ve yer şartlarına göre uçakta yapılabilir. Bu brifingte, uçuştaki yolcu sayısı ve bu yolcuların varsa özel durumları, kabin ekibi üyelerinin numaralandırılması, uçuşa dair özel bilgiler, varsa arızalar, varılacak destinasyonda yatı görevi ile ilgili bilgilendirmeler yapılmaktadır. Uçuş sırasında ise kabin amiri, kabin memurlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini denetler. Kabin ile kokpit arasındaki bilgi akışını sağlar. Uçuş sonrasında ekibine de brifing (bilgilendirme) yapar ve uçuştaki performanslarında herhangi bir aksaklık olur ise Kabin Hizmetleri Müdürlüğüne bu aksaklığı raporlar. Ayrıca kabin ekibinin her bir üyesi için performans puanlaması yaparak yine ilgili müdürlüğe bildirir.

#### **2.4.2.1.2. Sorumlu kabin amiri (Purser)**

Uzun menzilli ve geniş gövdeli uçuşlarda sorumlu kabin amirleri tüm kabinden sorumlu olarak uçmaktadır. Dar gövdeli uçaklarda da sorumlu kabin amiri bulunabilmektedir. Bu görevlendirme hava yolu şirketlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Sorumlu Kabin Amiri havacılık sektöründeki diğer adı ile ‘Purser’, tüm kabin ekibinden sorumludur ve ekibin lideridir. Kokpit ekibi ve kabin ekibi arasındaki iletişimi sağlar. Kaptan sorumlu kabin amirine teknik veya operasyonel problemlere dair bilgilendirme yapar. Sorumlu kabin amiri de tüm kabin ekibi üyelerini bilgilendirir.

#### **2.4.2.1.3. Nöbetçi kabin memuru**

Havacılık jargonunda Stand-by olarak isimlendirilen nöbetçi kabin memuru, şirketin belirlediği zaman diliminde herhangi bir uçuşun tebliğine karşın uçuşa katılacak şekilde hazırda beklemekle yükümlüdür. Normal bir operasyonda ekip üyelerinin birinin uçuşa gelememe durumuna karşın nöbetçi kabin memurları görevlendirilmektedir.

#### **2.4.2.1.4. Tecrübesiz kabin ekibi üyesi**

Uçakta bulunacak tecrübesiz Kabin Ekibi Üyesi sayısı, uçağın tipine ve kabin ekibi sayısına göre belirlenir. Kabin Temel Eğitimi yer eğitimlerini başarılı ile tamamlamış üye, uçuş eğitimlerine alınmaktadır.

#### **2.4.2.1.5. Görevli pas kabin ekibi üyesi**

Görevli kabin memurları haricindeki kabin ekipleri (görevli pas kabin ekipleri ya da pas biletle seyahat eden kabin ekipleri) yolcular tarafından görevli kabin ekibi algısı yaratacak şekilde acil veya olağanüstü şartlar dışındaki faaliyetlerde (yolcu ikram ve servis hizmeti dahil) görev alamazlar. Kabin ekibi üyeleri, görevli pas olarak görev aldıkları uçuşlarda, görevli kabin ekibinden ayırt edilebilmeleri için “Bu uçuшта görevli değilim” rozetlerini tüm uçuş süresince üniformalarının sağ üst köşesinde taşımak zorundadır.

#### **2.4.2.1.6. Kabinde ihtiyaca göre bulunan diğer personeller**

Kabin ekibi haricinde sayılan sağlık personeli, güvenlik personeli, flying chef, flying service chef, stajyer kabin memuru ve çevirmen, kabin ekibi sayısına dahil edilemezler. Yolcular tarafından görevli kabin ekibi ile karıştırılmalarına neden olacak şekilde üniforma giyemezler, uçuş güvenliği ve emniyeti ile doğrudan ilgili hiçbir hususta görevlendirilmezler; uçuş ve kabin ekibini görevlerini icra etmeleri konusunda engelleyemezler; görevli kabin ekibi için belirlenen kabin ekibi koltuklarında oturamazlar.

#### **2.4.3. Kabin memuru adayları için gereklilikler**

Hava yolu şirketinin ihtiyaç duyduğu kabin memuru sayısı, şirketin genel müdürlüğü ve insan kaynakları birimi tarafından belirlenir. Bu belirleme sürecinde

dönemin koşulları, şirketin uçuş yaptığı destinasyonlar, uçuş sıklıkları, filoda uçak sayısı ve uçak tipleri göz önüne alınır. Kabin ekibi üyesi olmak için Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından belirlenen minimum gereklilikler ise şu şekilde belirtilmektedir:

- 1) Başvuru yapabilmek için adayların en az 18 yaşında olmaları gerekmektedir.
- 2) Adayların görevlerini emniyetli bir şekilde yerine getirebilmeleri için, SHT-MED Talimatı'nın belirlediği fiziksel ve ruhsal uygunluk kriterlerini karşılamış olmaları şarttır.
- 3) Görevlerini yerine getirebilmek adına, İşletme El Kitabı'nda belirtilen usullere uygunluk, bu kapsamda boy, kilo, psikolojik test gibi faktörleri içermektedir.
- 4) Adayların İngilizce dilini bilmeleri gerekmektedir.
- 5) Yalnızca asgari lise mezunu olmanın ötesinde, başvuru yapacak adayların yurt dışında en az 10 yıl süreyle eğitim veren bir lise veya benzeri okuldan mezun olmaları gerekmektedir (shgm.gov.tr).

Türkiye'deki hava yolu şirketleri, ulusal otoritelerden Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yapılan denetlemeler ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu nedenle hava yolu şirketlerinin SHGM'nin belirlemiş olduğu standartların altında hareket etmemesi gereklidir (<http://web.shgm.gov.tr/tr>).

#### **2.4.4. Kabin memurlarının eğitimleri**

Hava yolu şirketlerinin en önemli paydaşlarından biri, yolcularıdır. Şirketin yolcularını teslim ettiği kabin memurlarının sergiledikleri performans ve tutumlar, şirketlerin devamlılığı açısından son derece önemlidir (Yeh, 2009). Kabin memurlarının doğrudan yolcu ile etkileşimi, seyahat hizmeti sunma konusunda önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle kabin memurları, kabin içerisinde yolcuların seyahatleri süresince elde ettikleri deneyimleri en üst düzeye çıkarmak için eğitimlere tabi tutulmaktadır (Chen, 2006). Kabin memurlarının eğitimleri, şirketler için maliyetlidir. Hava yolları, bu eğitim süreçlerinin maliyetlerini asgari düzeye indirmek amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmaktadır (Pavlova, 2013). Havacılık sektörünün hızla gelişimine paralel olarak bu meslek, eğitilmiş ve oldukça nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Önemli bir istihdam potansiyeline sahip olan kabin memurluğu mesleği, sektörde faaliyet gösteren şirketlere nitelikli iş gücü istihdamında katkı sağlamak amacıyla. Bu amaç doğrultusunda Türkiye'de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) ve Yükseköğretim

Kurulu (YÖK) arasında iş birliği yapılarak üniversitelerde Sivil Havacılık ve Kabin Hizmetleri programları açılmaktadır. Bunun sonucunda şirketlerin eğitim ile ilgili zaman ve para maliyetlerinde tasarrufa gidileceği planlanmaktadır (Tezeken, 2013).

Kabin memurlarının aldıkları eğitimler arasında Kabin Memurluğu Temel Eğitimi, zorunlu teknik eğitimler, uçak tip eğitimleri gibi çeşitli konular bulunmaktadır. Bu kapsamda başarılı bir şekilde tamamlanan eğitimlerin ardından adaylara Kabin Ekibi Temel Eğitim Sertifikası ve ilgili uçak tiplerinde Tip Eğitim Sertifikası verilmektedir.

#### **2.4.4.1. Temel eğitim (Initial training)**

Temel Eğitimi başarı ile tamamlayan Kabin Memuru adaylarına SHGM onaylı Temel Eğitim Sertifikası verilir. Bu sertifikayı almaya hak kazanan adaylar, uçuşlarda Kabin Memuru olarak görev alırlar. Temel Eğitim içerisinde yer alan genel başlıklar emniyet, güvenlik, acil durum prosedürleri, ilk yardım, meteoroloji, aerodinamik, ekip kaynak yönetimi, servis usulleridir. Temel eğitimlerin süresi, hava yolu şirketlerine göre değişirken ortalama bir buçuk ay sürmektedir.

#### **2.4.4.2. Uçak tipi eğitimi (Aircraft type training)**

Kabin memurlarının görev yapacakları uçaklar için ayrıca tip eğitimleri verilir. Alınan tip eğitimindeki uçakta görev alan kabin memurları, eğitimini almadığı uçak tipinde göreve dahil olamaz. Tip eğitimleri, ilgili uçak modelinde görev yapacak olan kabin memurlarının kazanması gereken bilgi ve becerileri içerir.

#### **2.4.4.3. Yenileme eğitimi (Recurrent training)**

Kabin memurları, faaliyet gösterdikleri uçak tipleri ve serileriyle ilgili normal ve emergency (acil) durum prosedürlerini içeren Yenileme Eğitimi'ne katılmak zorundadır. Kabin memuru, yenileme eğitimlerini başarı ile tamamlayarak kabin memuru sertifikasının geçerliliğini her yıl yenilemelidir. Askerlik, hamilelik gibi zorunlu durumlardan dolayı altı ay ve üzeri işten ayrı kalan kabin memurları, yenileme eğitime katılmaz ise uçuşlara katılamaz (<http://web.shgm.gov.tr/>).

#### **2.4.4.4. Tazeleme eğitimi (Refresher training)**

Kabin memurları, temel eğitim sırasında almış olduğu eğitimleri belirli aralıklarla tekrar alır. Akabinde tekrar sınava dahil olur ve sınavda yeterli bulunmazsa uçuşlara dahil olamaz. Bu eğitimlerin tazelenme süresi, altı aydan iki yıla kadar değişkenlik gösterebilmektedir. Kabin memurları, düzenli olarak tazeleme eğitimleri alırlar. Bu eğitimler, kabin memurlarının bilgi ve becerilerini güncellemelerini, kabin ekibi iş birliğini geliştirmelerini ve acil durumlarda etkili müdahale yapabilmelerini sağlamayı amaçlar. Tazeleme eğitimleri, genellikle kabin memurlarının mevcut bilgi ve becerilerini gözden geçirmeleri, uçuş emniyeti ve güvenliği konularında bilgilendirilmeleri ve yeni uçuş ekipmanları, prosedürler veya düzenlemeler hakkında bilgilendirilmeleri gibi konuları kapsar.

Kabin memurlarının tazeleme eğitimleri, hava yolu şirketlerinin kendi eğitim merkezlerinde ya da üçüncü taraf eğitim sağlayıcıları tarafından verilebilir. Eğitimlerin süresi, kabin memurlarının önceden edindikleri bilgi ve becerilere, iş tecrübelerine ve hava yolu şirketlerinin kendi politikalarına bağlı olarak değişebilir. Tazeleme eğitimleri, kabin memurlarının güncel bilgi ve becerilerle donanımlı olmalarını sağlayarak uçuş güvenliğini artırır ve hava yolu şirketlerinin uçuş emniyeti politikalarına uyum sağlamalarını garanti eder. Ayrıca kabin memurlarının motivasyonunu ve iş tatminini artırır ve yolculara kaliteli hizmet sunma becerilerini geliştirir.

#### **2.4.4.5. Kabin amirliği eğitimi (Senior cabin crew training)**

Kabin personelinin terfi prosedürüne uygun olarak seçilip Kabin Amiri pozisyonuna atanan adaylar için sunulan bir eğitim programıdır. Bu eğitim, kabin memurlarının liderlik becerilerini geliştirmeyi, kabin ekibi üyelerini yönetmeyi, acil durumlarda etkili bir şekilde müdahale etmeyi ve yolculara hizmet verirken yüksek standartları sürdürmeyi öğrenmeyi amaçlar.

Kabin amirliği eğitimi, genellikle hava yolu şirketlerinin kendi eğitim merkezlerinde verilir. Eğitim süresi ve içeriği, şirkete göre değişkenlik gösterebilmektedir. Eğitim programının sonunda, adayların bir sınavı geçmesi ve pratik bir uçuşta başarıyla performans göstermesi gerekebilir. Kabin amirliği eğitimi, kabin memurlarının kariyerlerinde bir sonraki adıma geçmelerine yardımcı olur ve onlara daha yüksek seviyede liderlik, yönetim ve görev bilinci kazandırır.

#### **2.4.4.6. Alıştırma uçuşları (*Familiarization flights*)**

Kabin memurları, temel eğitim kapsamında yer alan dersleri başarıyla tamamladıktan sonra, görevlendirilecekleri uçak tipine özgü kabin operasyonu usullerinde görevlerini yerine getirebilecek yetkinliği kazanmak için kontrol kabin amirleri tarafından gözlem altında yapılan eğitim uçuşlarına tabi tutulurlar. Kabin memurları için alıştırma uçuşları, tipik olarak gerçek bir uçuş simülasyonu üzerinde yapılır ve kabin ekibi, bir acil durum senaryosuna yanıt vermek gibi farklı durumları simüle eder. Bu uçuşlar, kabin ekibinin iletişim becerilerini, yolculara yardım etme ve acil durumlarda etkili bir şekilde müdahale etme yeteneklerini ve genel uçuş operasyonu usullerine uyumlarını test eder.

#### **2.4.5. Kabin Memurlarının Havacılık ve Turizm Sektöründeki Yeri ve Önemi**

Havacılık, insanların farklı destinasyonlara seyahat etmesine olanak tanıyarak turizme olan erişimi sağlamaktadır. Diğer ulaşım araçlarına nispeten kısa bir süre içerisinde insanların uzun mesafeler kat etmesini ve yeni destinasyonları keşfetmelerini kolaylaştırdığı için uluslararası turizmin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Turizm sektörünün büyümesi, havacılık sektörünün büyümesiyle doğrudan ilişkilidir (Arıkan, 1998). Havacılık sektörünün genişlemesi, destinasyonlara daha fazla erişilebilirlik sağlayarak insanların ilgisini turizme çekebilmektedir (Akkan ve Cura, 2022).

Havacılık ve turizm sektörü, farklı destinasyonlara seyahati teşvik etmek için genellikle birlikte çalışmaktadır. Hava yolları, belirli destinasyonları tanıtmak için fırsatlar sunabilmektedir. Aynı zamanda turizm kuruluşları da yolculara indirimli ücretler veya diğer teşvikler sunmak için hava yollarıyla iş birlik halindedir. Bununla birlikte doğal afetler, siyasi olaylar veya salgın hastalıklar gibi olaylar hava yolculuğunu aksatabileceğinden ve turizmi olumsuz etkileyebileceğinden, havacılık ve turizm arasındaki ilişki karmaşık hale de gelebilmektedir (Graham vd., 2016; ICAO, 2019; Patterson ve Syunovi 2021).

Havacılık turistlerin zaman, araç veya yol durumu açısından ulaşılması zor olacak yerlere ziyaretleri mümkün kılan hızlı ve verimli bir seyahat aracı sağlamaktadır. Bu durum uzak destinasyonlara erişilebilirliğin artmasına yol açarak bu bölgelerde turizmi teşvik etmeye yardımcı olabilmektedir. Turistlerin kısa bir süre içinde bir destinasyondan diğerine hareket etmesini kolaylaştırarak birden fazla destinasyonu ziyaret etmesi mümkün hale gelmektedir (Akpınar ve Polat, 2018). Havacılığın destinasyonlara

sağladığı bu turist sirkülasyonu sonucunda gelen taleplere karşılık verebilmek adına istihdam yaratma ve yatırım fırsatları dahil olmak üzere önemli ekonomik faydalar sağlanabilmektedir. Havacılık, turistlerin farklı kültürleri ve gelenekleri deneyimlemelerini mümkün kılarak kültürel alışverişi de kolaylaştırdığı gibi farklı topluluklar arasında köprü kurabilmektedir (Karaağaoğlu, 2022). Genel olarak, havacılığın turizme sağladığı faydalar, turizm endüstrisinin büyümesini desteklemesi, destinasyonlara erişilebilirliği iyileştirmesi ve ekonomik, kültürel ve çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunması olarak sıralanabilir (Graham vd., 2016; ICAO, 2019).

Turizmin havacılığa faydaları, bir destinasyonun ortaya çıkışı ile bu bölgeye gelmek isteyen turistlerin ulaşım talebini artırabilmektedir. Bu talep de hava yolu şirketleri için artan gelir ve karlılık demektir (Uzun, 2016). Böylelikle hava yollarının operasyonları artarak; yeni teknolojilere yatırım yapılabilir ve turistlerin ihtiyaçlarını karşılamasına yönelik hizmetlerini geliştirilmesine devam edilebilir. Turizm, hava yolları için kış turizmi ve yaz turizmi gibi mevsimsel bir talep kaynağı sağlayarak, yıl boyunca uçuşlara olan talepteki dalgalanmaları dengelemeye yardımcı olmaktadır. Böylelikle yoğun olmayan sezonlarda hava yollarının kapasite fazlası riskini azaltmalarına yardımcı olmaktadır (Zajac, 2016; ICAO, 2019).

Havacılık ve turizm sektörlerinin birbirine sağladığı katkılar günden güne artmakta iken bu sektörlerin gelişiminde büyük rolü olan, sektör çalışanlarıdır. Emek-yoğun sektörler olan havacılık ve turizmin marka elçileri, sahada görev yapan personelleridir. Havacılıkta ise marka elçileri olarak görev yapan çalışanlar, kabin memurlarıdır.

Kabin memurları, havacılık sektöründe kritik bir rol oynamaktadır. Kabin memurlarının ilk sorumluluğu uçaktaki yolcuların emniyetini sağlamaktır. Yangınlar, tıbbi acil durumlar ve tahliyeler gibi acil durumlarla başa çıkmak için eğitilerek, güvenlik talimatlarını ve prosedürlerini yolculara iletmekten sorumludurlar. Bunun yanı sıra kabin memurları, yolculara iyi seviyede müşteri hizmeti sunmaktan da sorumludur. Kabin memurları, yolcuların; uçak içine geçmesi, koltuklarını bulma, yiyecek ve içecek hizmetine erişimi, özel istek veya ihtiyaçları konusunda da yardımcı olmaktadır.

Kabin memurları, hava yolu hakkında olumlu bir izlenim yaratmak ve marka sadakatini artırmak üzerine çok önemli rol oynamaktadırlar. Yolcuların hava yolu ve seyahat ettikleri yer hakkında sahip oldukları genel izlenim üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedirler (Durceylan, 2013). Kabin memurları ile uçuşta yaşanan olumlu

bir deneyim, yolcuları tekrar seyahat etmeye, hava yolunu ve destinasyonu başkalarına tavsiye etmeye teşvik edebilir ve böylece turizm sektörünün büyümesini destekleyebilir. Bu tür nedenlerden dolayı kabin memurları, havacılık sektörünün ayrılmaz bir parçasıdır ve yolcuların emniyetini ve konforunu sağlamanın yanı sıra müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmada kritik öneme sahiptir. Kabin memurları, yolculara güvenli, konforlu ve keyifli bir seyahat deneyimi sunarak turizmi kolaylaştırmada kilit rol oynadığından, kabin memurları ve turizm arasındaki ilişki önemlidir (Işık, 2021).

Kabin memurları, ayrıca uçuş sırasında yolcularla sohbet ederek destinasyon hakkında bilgi verebilir, aktiviteler ve ilgi çekici yerler için önerilerde bulunabilir. Bu da turizm destinasyonlarının tanıtılmasında rol oynayabilmektedir. Kabin memurları, uçuş esnasında yolcularla sohbet ederek destinasyonun kültürü ve görgü kuralları hakkında yolculara bilgi verebilirler. Genel olarak “turizm sektörünün başarısında kabin memurları tarafından sağlanan seyahat deneyiminin kalitesi önemlidir” denilebilir.

Kabin memurlarının istihdamının sağlanmasında turizm sektörünün büyümesinin etkisi oldukça fazladır. Turizmin canlı olduğu dönemlerde uçuş sayıları ve sıklığı artıyorken kabin memurlarına da aynı oranda ihtiyaç duyulmaktadır. Havacılıkta iyi hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin artmasına yol açabileceği ve bir destinasyona tekrar seyahat etmeyi teşvik edebileceği için turizm üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olabilir (Çırpın ve Kurt, 2016).

Yolcular uçuşla ilgili olumlu bir deneyime sahip olduklarında, yolcuların hava yolunu ve destinasyonu başkalarına tavsiye etme olasılıkları yüksektir. Özellikle de bu durum yolcuların seyahat deneyimlerini geniş bir kitleyle kolayca aktarabildikleri sosyal medya çağında geçerlidir. Bir hava yolu mükemmel uçuş içi hizmet ve kolaylıklar sağlıyorsa, yolcunun destinasyonla pozitif bir ilişki kurmasına ve potansiyel ziyaretçiler için daha çekici hale getirilmesine neden olabilir (Uz ve Canarslan, 2019).

Genel olarak, havacılıkta iyi hizmet kalitesi, destinasyonla pozitif ilişkiler kurarak, tekrar seyahati ve ağızdan ağıza tavsiyeleri teşvik ederek ve zorlu ekonomik koşullarda seyahati teşvik ederek turizm üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Bu öneme değer katan kabin memurları işlerinden memnun olduğunda, yolculara mükemmel müşteri hizmeti sunma olasılıkları daha yüksektir (Archana ve Subha, 2012; Çorman, 2022). Artan müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve ağızdan ağıza olumlu tavsiyeler ile havacılık sektörüne fayda sağlanabilir (Ostrowski, O'Brien ve Gordon, 1993; Halitoğulları ve Dinç, 2020). Y

üksek düzeyde iş tatminin sağlanması ile kabin memurlarında personel devrinin azalması öngörülebilir. Personel devrinin azalması da havayolları için işe alım ve eğitim maliyetlerini azaltabilir. Azalan maliyetler de hava yolu şirketleri için tasarruf ile sonuçlanabilir. Kabin memurları işlerinden tatmin olduklarında daha yüksek verimlilik ve etkililik gösterebilir. Bu da havayolu şirketlerinin performanslarını olumlu yönde etkileyebilecektir. Kabin memurlarının geliştirilmiş performansı, müşteri memnuniyetine, emniyet ve güvenlik tedbirlerine etkisi göz önüne alındığında, havacılık sektöründeki başarıda kritik bir rol oynamaktadır. Bu memnuniyetler, sektörün genel başarısını artırmada önemli bir faktör olarak kabul edileceği düşünülmektedir.

#### **2.4.6. Kabin memurluğu ile ilgili yapılmış çalışmalar**

Kabin memurları, hava yolu endüstrisinin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Buna istinaden kabin memurları üzerine yapılan araştırmalar önem arz etmekte olup yapılan çalışmalar sınırlı kalmaktadır. Kabin memurluğu mesleği üzerine alanyazındaki çalışmaların sayısı oldukça sınırlı iken 2017 ile 2023 yılları arasında alana olan ilginin ve araştırmaların arttığı gözlenmektedir. Özellikle Türkiye’de 2017 yılından sonra kabin memurluğu üzerine yapılan elliye aşkın yüksek lisans tez çalışmasının olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında doktora düzeyinde tez çalışmalarının yeni filiz vermeye başladığı ve 2017 ile 2023 yılları arasında 10 çalışma ile sınırlı olduğu görülmektedir.

Bu tez çalışmasına konu olan örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları dışında kabin memurluğu kulvarında araştırılan çalışmaların konuları duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisi (Yıldız, 2017), örgütsel bağlılık (Zorlu, 2019; Utku, 2019), tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık ve çalışma performansları (Tuna, 2019) ekip çalışmasında çatışma yönetimi (Gençoğlu, 2012), ego durumları (Çiftçi, 2018), iş aile çatışması (Balcı, 2018), sosyal kaygı düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisi (Karacan, 2017), örgütsel iletişim ve işe dair duyusal iyilik algısı ile öznel mutluluk arasındaki ilişki (Karahan, 2018), örgütsel stres kaynakları (Alkaşı, 2019), ekip kaynak yönetimi (Birgören, 2015), ekip kaynak yönetimi bağlamında iletişim, ekip işbirliği, stresle başa çıkma stratejileri ve bireysel kişilik özelliklerinin etkileşimi (Erdem, 2018), halkla ilişkiler açısından incelenmesi (Çorman, 2002), duygusal zeka çalışmaları (Gürbüz, 2015; Set, 2019), stres durumları (Zehiroğlu, 2020), kültürel zeka (Başçı, 2019), işe adanmışlık ve işini kaybetme korkusu (Çelebioğlu, 2019), kabin ekiplerinin performanslarının değerlendirmesi (Korkmaz, 2019), üretkenlik karşıtı davranışlar

(Bülbül, 2013), iş sağlığı ve güvenliği (Baş, 2017; Gültay, 2019), yetkinlik geliştirme ve işe uyum süreci (Kaya, 2017), şirketin stratejik yönetim uygulamalarının kabin ekibi davranışlarına etkisi (Seçilmiş, 2017); performans değerlendirme uygulamalarının ve çalışma koşullarının emniyetli davranışlar üzerindeki etkisi (Öz, 2020), kabin hizmetleri algısının hem yolcular hem kabin memurları açısından değerlendirilmesi (Akpur ve Zengin, 2019) üzerine olduğu tespit edilmiştir.

Çorman (2002), kabin memurları üzerine yapmış olduğu bir çalışmada, uçuş emniyetinin yanı sıra hava yolu şirketlerinin tercih edilmesi için kabin memurlarının/hava yolu ekibinin halkla ilişkiler açısından önemli bir rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Kabin memurlarının iletişim becerileri ve teknikleri ile uçuşta sağladığı emniyetin yanı sıra yolculara sunduğu hizmetlerin halkla ilişkiler çabalarının boşa gitmemesi ve olumsuzlukların olumlu yönde çevrilmesinde etkili olduğu belirtilirken Durceylan (2013) çalışmasında kabin ekibi üyelerinin güler yüzlü, nazik, ilgili ve anlayışlı davranmalarının genel olarak yolcu memnuniyetini artırdığını saptamıştır.

Günay'ın (2016) yapmış olduğu araştırmada kabin memurlarının toplam tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri orta, duygusal tükenmişlik ve kişisel başarısızlık hissi orta, duyarsızlaşma düşük, örgütsel iş tatmini orta, bireysel iş tatmini ise yüksek düzey olarak tespit edilmiştir. Benzer sonuçlar elde edilen Tuna'nın (2019) araştırmasında tükenmişlik düzeyleri ortalama seviyede bulunurken, duyarsızlaşma düzeyleri düşük ve kişisel başarı hisleri ortalamanın üzerindedir. Araştırmaya katılan kabin memurlarının duygusal bağlılıkları yüksek, normatif bağlılıkları orta düzeydedir. Bu durum, çalışma performansının yüksek olduğunu göstermektedir.

Yıldız'ın (2017) araştırmasında, kabin memurlarının işyerinde yoğun bir şekilde duygularını bastırdıkları, duygusal çelişkinin yüksek olduğu, duygusal çelişki ve çabanın anlamsızlık, güçsüzlük ve soyutlanma boyutlarıyla olumlu bir şekilde ilişkilendiği ortaya konmuştur. Samimi davranışın performansla olan ilişkisi incelendiğinde, kabin memurlarının yoğun bir şekilde soyutlanma yaşadığı ve duygularını bastırmalarının duygusal yabancılaşmaya neden olduğu tespit edilmiştir. Karacan (2017) da kabin memurlarının sosyal kaygı düzeylerinin düşük olduğunu ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Medeni durum, çalışma süresi, yaş ve görevde farklılıkların sosyal kaygı düzeyi üzerinde etkili olduğu da saptamıştır.

Birgören'in (2015) çalışmasında, uçuş emniyeti bakımından kritik bir rol oynayan ekip kaynak yönetimi uygulamalarının, kabin ekibi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ekip

kaynak yönetimi uygulamalarının kabin ekibi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyarken Eroğlu (2019), yönetici tarzlarının ekip performansı üzerinde %22,7 oranında bir etkiye sahip olduğunu, Set (2019) ise duygusal zekanın kabin ekiplerinin ekip kaynak yönetimi yetenekleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu belirlemiştir.

Gürbüz (2015), kabin memurlarının duygusal zekâ potansiyelleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, cinsiyet, medeni durum ve unvan gibi faktörlere bağlı olarak duygusal zekâ düzeyinin ve problem çözme becerilerinin farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca, duygusal zekâ düzeyinin, problem çözme becerilerinin hızlı yaklaşım, düşünen yaklaşım, kendine güvenli yaklaşım ve planlı yaklaşım gibi faktörlerinin açıklayıcısı olduğu belirlenmiştir. Ulufer'in (2017) araştırmasında kabin memurlarında kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal emek çabası gösterdiği ve uyumluluk gibi kişilik özelliklerinin duygusal emek çabasını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Kabin memurlarının işten ayrılma niyetleri orta düzeyde olsa da sosyal ve maddi şartlarda yapılacak düzenlemelerin ve iyileştirmelerin duygusal emek çabalarını artırabileceği sonucuna varılmıştır. Çiftçi (2018) ise kabin ekibi üyelerinin kendilerinde algıladıkları ve mesleklerinin gerektirdiği ego durumları arasında uyumsuzluk olduğuna dikkat çekerek bu durumun kabin ekibi üyelerinin umutsuzluk düzeyleri, cinsiyet, öğrenim durumu ve kariyer inancı gibi değişkenlere göre farklılık gösterdiği sonucuna varmıştır. Karahan'ın (2018) araştırmasında, Türkiye'deki sektöründe faaliyet gösteren farklı kuşaktan kabin ekibi personelinin öznel mutluluk düzeyleri ile işe duyuşsal iyilik algıları arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Araştırma, öznel iyilik algısının işe duyuşsal iyilik algısı üzerinde olumlu, anlamlı ve önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, işe duyuşsal iyilik algısı yüksek olan bireylerin öznel iyilik algısının yüksek, işe duyuşsal iyilik algısı düşük olan bireylerin öznel iyilik algısının ise düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lokenauth (2018) Türkiye'de uçuş görevlilerinin bedenlerine, imajlarına, cinselliklerine ve hatta duygusal emeklerine sürekli olarak müdahale edildiği tespit edilmiştir. Şenol (2019), örgütsel sessizliğin duygusal emek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu bulmuştur. Ayrıca, sessizlik davranışının var olduğu ortamlarda duygusal emeğin arttığı sonucuna varmıştır.

Utku'nun (2019) çalışmasında, kabin memurlarının yaşları arttıkça duygusal bağlılıklarının azaldığı, ancak devam bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir. 18-25 yaş arasındaki çalışanların, diğer yaş gruplarına kıyasla örgütsel iletişim kalitesine yönelik

algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, kabin memurlarının duygusal bağılılıkları ile örgütsel iletişim kalitesi algıları, kabin amirleriyle karşılaştırıldığında daha belirgin bir şekilde yüksektir. Çalışan sürelerine göre incelendiğinde, 1-5 yıl arasında çalışan kabin memurlarının duygusal bağılılık ve örgütsel iletişim kalitesi algılarının, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üzeri çalışan kabin memurlarının ortalama değerlerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Çelebioğlu (2019) ise işine duygusal bir bağılılık hisseden ve işle ilgili imkân ve olanaklarda azalma endişesi yaşayan kabin memurlarının, sağlıksız devamlılık gösterme oranlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Çolak (2018) kabin memurlarındaki iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının iş tatmini ile kariyer tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu saptamıştır. İşbitir (2018) ise kabin memurlarının motivasyonunun olumlu düşünme ve davranma açısından hayati bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Çobanoğlu (2019) ise kabin memurlarının cinsiyet, yaş, kurumda çalışma yılı ve toplam çalışma yılı değişkenlerinde anlamlı farklılıklar ortaya koyarak iş tatmini ile örgütsel bağılılık arasında bir ilişki olduğunu sonucuna varmıştı

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmada uygulanan araştırmanın deseni, çalışma grubu, araştırmanın veri toplama tekniği ve aracı ve verilerin çözümlemesi başlıklarına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma gözlem, mülakat ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olayların ve algıların doğal ortamda gerçekçilik ve bütüncül bir biçimde ortaya konduğu bir araştırma sürecini içermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Nitel araştırma, bireylere kendi hikâyelerini paylaşma ve görüşlerini ifade etme fırsatı tanıyarak, sosyal olgularla ilgili derin anlayışlar sunar. Ayrıca, mevcut teorilerin yetersiz olduğu durumlarda, söz konusu verilere dayanarak yeni teoriler geliştirilmesine imkân sağlar (Creswell, 2017). Bu çalışmada, kabin memurlarında örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti olgularının nasıl yaşandığı ve anlamlandırıldığını anlamak amacıyla nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) tercih edilmiştir. Olgubilim, bireylerin deneyimlerinin ortaya çıkarılması ve anlamlandırılması üzerine odaklanan bir yaklaşımdır (Özdemir, 2018). Bu yöntemle veriler, çalışmaya konu olan olguları deneyimleyen ve bu deneyimlerini dışarıya aktarabilecek katılımcılardan elde edilmiştir.

Bu çalışmada veri toplama tekniği görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Görüşme, gözlemlenemeyen davranışlar, duygular ve bireylerin çevresindeki olayları nasıl ifade ettiklerini anlamak amacıyla gerçekleştirilir. Deneyimlenen ve tekrarı olmayacak olaylar, görüşme yöntemi ile irdelenebilir (Merriam, 2018). Görüşmede üç soru çeşidi vardır. Bunlar yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış olarak sıralanmaktadır. Bu araştırmada katılımcıların örgütte yaşadıkları sessizlikle ilgili spesifik tecrübelerini anlatmaları, bu tecrübelerin işe olan tatminleri ve işten ayrılma niyeti üzerindeki sonuçlarının aktarılması beklenmektedir. Bu doğrultuda katılımcılara yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmede sorular esnek ve görüşmenin büyük bir kısmının açıklığa kavuşturulması beklenen sorular yöneltilmiştir. Bu sorular, kabin memurlarında örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile bağlantısının varlığını incelemeye ve anlamaya odaklanmaktadır.

Yorumsamacı bakış açısı çerçevesinde örgütsel sessizliği tecrübe etmiş ve sessizlik deneyimlerini dışa aktarabilecek kabin memurları ile görüşmeler yapılmıştır.

### 3.2. Araştırma Grubu

Nitel yöntem ile elde edilen veriler için araştırmanın çalışma grubu, Türkiye’de faaliyet gösteren hava yolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarından seçilmiştir. Örnekleme yöntemlerinden kartopu örneklemeye dayalı bir seçim yapılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemi, birincil bir bireyle görüşmeye başlayarak ardından onun tanıdığı ikinci bireye ulaşmayı ve bu süreci istenilen katılımcı sayısına ulaşıncaya kadar devam ettirmeyi amaçlayan bir süreçtir. Araştırma ilerledikçe elde edilen durumlar ve katılımcı sayısı kartopu gibi büyüüp genişleyerek sürecin evrimini sürdürür. Ancak, bu araştırmada kabin memurları ile doğrudan iletişim kurmak zorlu bir süreçtir. Bu zorlukların temel nedenleri, kabin memurlarının belirsiz çalışma düzenleri, farklı saatlerde gerçekleştirdikleri uçuşlar ve yatı görevleri nedeniyle bulundukları yerlerin sık sık değişmesi, hatta yurt dışında veya şehir dışında olmalarıdır. Bu bağlamda kabin memurlarıyla yüz yüze görüşme imkanlarının sınırlı olması, kartopu örnekleme yönteminin kullanılmasını gerektirmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Buna ek olarak, kartopu zincirindeki tüm kabin memurları, gizlilik taahhüdüne ilişkin referans niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla, bu durumun katılımcıların araştırmacıya duyduğu güveni artırdığı söylenebilir.

Elde edilecek verilerin derin ve geniş kapsamlı niteliğe ulaşması ile anlatılanların benzeşmeye ve tekrar etmeye başladığı tespit edildiğinde araştırmanın geçerliliği açısından yeterli düzeyde olduğu kanaatine varılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu nedenle araştırma öncesinde kaç kişi ile görüşme yapılacağına dair sınırlama verilmemektedir.

Bu araştırmada, toplam 23 kabin memuru ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerin sonuçlarına göre, elde edilen verilerin tekrar etmeye başlamasıyla verilerde doygunluk seviyesine ulaşma durumu gözlemlenmiştir. Toplam 23 katılımcının verileri detaylı bir analize tabi tutulmuştur. Görüşmelerin süresi ise 27 ila 65 dakika arasında değişiklik göstermiştir.

Veriler Antalya şehrinde yaşayan kabin memurları ile yapılan yüz yüze görüşmeler neticesinde elde edilmiştir. Görüşmelerin Antalya şehrinde yapılmasının nedeni, hava yolu şirketlerinin ana merkezlerinin bu şehirde bulunmasıdır. Katılımcılara verilen

gizlilik taahhütnamesi nedeniyle tez çalışması içerisinde hiçbir hava yolu şirketinin ismine yer verilmemiş, uçak tiplerine dair bilgiler de anonimliğin sağlanması için çalışmada yer almamıştır.

### **3.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Süreci**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme ve veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Bilgi alım amaçlı bireysel veya grup olarak yapılan görüşmeler “amaçlı sohbet” olarak tanımlanmaktadır (Merriam, 2009). Bu çalışmada ise bireysel görüşmeler yapılmıştır. Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’nun 30.05.2023 tarihli 522765 protokol no’lu karar belgesine istinaden; toplam 23 kişiyle 2023 yılının Haziran ve Ekim ayları arasında derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Katılımcılarla iletişim kurularak, görüşmeye uygun olan bireyler tespit edilerek, görüşmelerin yapılacağı gün, saat ve yer belirlenmiştir. Görüşmeler, katılımcıların etkilenmemesi ve dikkatinin dağılmaması için yalın bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Tüm katılımcılardan bilgilendirilmiş onamlar alınarak görüşmeler ses cihazında kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler kaydedildikten sonra bilgisayar ortamında deşifre edilerek raporlanmıştır. Görüşmelerin yapılmasında izlenen yol aşağıdaki gibidir:

- Kabin memurlarının uygun oldukları zaman dilimine göre randevu alınması,
- Görüşmede araştırmacının kendini tanıtarak araştırmanın amacını açıklaması,
- Katılımcılara görüşmenin gizli tutulacağını ve istedikleri zaman sonlandırılabilceğinin belirtilmesi,
- Görüşmenin etkili bir şekilde yazıya aktarılması için katılımcıdan izin alınarak ses kayıt cihazının kullanılması,
- Araştırmacının görüşme formundaki soruları katılımcıya yönlendirmesi,
- Görüşmeye katkılarından dolayı katılımcıya teşekkür edilerek görüşmenin sonlandırılması.

### **3.4. Görüşme Formu**

Görüşme formunun yüzey ve kapsam geçerliliğini değerlendirmek için araştırmacı tarafından uzman görüş formu hazırlanmıştır. Bu form, sosyoloji, niteliksel yöntemler, yönetim ve organizasyon ve turizm işletmeciliği alanlarında uzman olan ve profesör

kadrosunda görev yapan toplam beş akademisyenin görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan gelen önerilere dayanarak görüşme formuna üç yeni soru eklenmiş, formda yer alan dört soru çıkarılmış ve beş sorunun cümle yapıları yenilenmiştir. Uzman önerileri doğrultusunda çıkarılan sorulardan biri, “Zihinde sessizliği nasıl tanımlarsınız?” olmuştur. İkinci çıkarılan soru “Kabin memurluğu mesleğini seçmenizdeki neden ne idi?”, üçüncü çıkarılan soru “Mevcut şirketinizden farklı bir şirkette çalışma fikri size ne hissettirir?” şeklindedir. Görüşme formundan çıkarılan son soru ise “Yaşanılan sessizlik işe olan tatmininizi ne derecede etkilemektedir?” sorusu olmuştur. Araştırmanın amacına uygun olmaması ve aynı konuların farklı şekillerde sorulmasının veri çeşitliliğini artırmak yerine gereksiz tekrarlar yaratabileceği düşüncesi nedeniyle uzmanlar tarafından bu soruların çıkarılması önerilmiştir.

Uzman önerileri doğrultusunda yapılan revizyon sonucunda görüşme formunun yüzey ve kapsam geçerliliği sağlanmıştır. Çalışma grubu ile görüşmelere başlamadan önce araştırma soruları araştırma grubunun ölçütüne uygun kişilere yöneltilerek pilot araştırma yapılmıştır. Pilot çalışmada altı kabin memuru ile görüşülerek soruların yönteminin ve süreçlerinin doğruluğu incelenmiştir. Pilot araştırma tamamlandıktan sonra katılımcılara yönlendirilecek sorular son halini bulmuştur. Değerlendirmeler sonucunda ana çalışma grubu ile görüşmelere başlanmıştır.

Görüşme formu içerisinde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yedi soru yer almaktadır. Morison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001), Dyne (2003), Milliken vd. (2003) ve Premaux ve Bedenian’ın (2003) çalışmalarından elde edilen bilgiler ışığında, araştırmanın ilk aşamasında alanyazın desteğiyle hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu görüşme formu, kabin memurlarında örgütsel sessizliği anlamak amacıyla dokuz soru, iş tatminine yönelik üç soru ve işten ayrılma niyeti üzerine üç soruyu içermektedir.

### **3.5. Araştırma Verilerinin Çözümlemesi**

Nitel verilerin çözümlemesi, elde edilen verilerin dışarıya aktarılması ve anlamlandırılma sürecidir (Merriam, 2018). Analiz sürecinde ve sonrasında herhangi bir karmaşıklık olmaması amacıyla görüşme formları Katılımcı 1’den (K1) başlayarak verilerin tekrar ettiği ve doygunluğa ulaştığı katılımcıya kadar numaralandırılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlemesi aşamasında görüşmeler, öncelikle ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Sonrasında tüm kelimeleri kapsayacak şekilde görüşmeler, deşifre

edilerek bilgisayar ortamında yazılı hâle getirilmiştir. Yapılan çözümleme sonucunda ham veri metni oluşturulmuştur. Görüşme metnlerinin her biri detaylı ele alınarak derinlemesine analiz edilmiştir. Veri analizi aşamasında, benzer özelliklere sahip verilen tematik analiz yoluyla birleştirilmesi ve düzenlenmesi yorumlamayı gerektiren bir yöntem olarak uygulanmıştır. Bu çalışma kapsamında analiz edilen veriler, Braun ve Clarke'ın (2006) önerdiği altı aşamalı tematik analiz kullanılarak incelenmiştir. Bu analiz türü verilerin tanımlanması, kodlanması ve kategorize edilmesi (Yıldırım ve Şimşek, 2018), ortak temaların ortaya konulması, ham verilerin deşifre edilmesi ve veri aşinalığı kazanılncaya kadar okunması aşamalarını içermektedir. Bu kapsamda MAXQDA 2022 programı aracılığıyla veriler kodlanmıştır.

### **3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik**

Bir araştırmanın ikna ediciliği ve bilimselliği açısından, geçerlilik ve güvenilirlik kavramları oldukça kritik öneme sahiptir. Geçerlilik, bir araştırmanın ölçtüğü özellikleri doğru bir şekilde değerlendirebilme yeteneğini ifade eder; güvenilirlik ise bu ölçümün istikrarlı, sürekli, duyarlı ve hatalardan arındırılmış bir şekilde yapılabilme derecesini ifade eder (Kılınç, 2018). Araştırmacılar (Creswell 2017; Maxwell, 2018), geçerlilik stratejilerini araştırma önerilerine aktif bir şekilde entegre ederek, çeşitli yaklaşımların kullanılmasını önermektedir. Bu yaklaşımlar, sadece bulguların doğruluğu konusunda okuyucuları ikna etmekle kalmayıp aynı zamanda araştırmacının yeteneklerini de zenginleştirerek bulguların doğruluğunu değerlendirmeyi amaçlamalıdır.

Pozitivist araştırmalar, sosyal gerçekliği basitleştirici teorilere ve yasalara indirgeyerek anlamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşım, objektif veriler ve ölçülebilir sonuçlar üzerine odaklanmakta ve sosyal olayları genellikle karmaşıklıklarından arındırarak açıklamayı hedeflemektedir. Diğer taraftan, yorumlayıcı araştırmalar, gerçekliği bireylerin deneyimleri ve öznel bakış açıları bağlamında anlamaya çabalamaktadır. Yorumlayıcı araştırma, katılımcıların gözünden olayları anlamlandırma amacı güderek sosyal gerçekliği daha derinlemesine ve içsel bir perspektifle ele almaya yöneliktir (Kılınç, 2018).

Nitel araştırmalarda, geçerlilik genellikle iç ve dış geçerlik olarak incelenirken, nitel araştırmalarda bu kavramlar yerine inandırıcılık ve aktarılabilirlik ön plana çıkar (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Şencan'a (2005) göre iç geçerliliğin, diğer bir ifadeyle inandırıcılığın sağlanması için ana kütleden seçilecek örneklem üzerinden pilot araştırma

yapılmalıdır. Bu kapsamda araştırma grubu ile görüşmelere başlamadan önce araştırma soruları araştırmanın örneklem ölçütüne uygun kişilere yöneltilerek pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada altı kabin memuru ile görüşülerek soruların yönteminin ve süreçlerinin doğruluğu incelenmiştir. Pilot çalışma tamamlandıktan sonra katılımcılara yönlendirilecek potansiyel sorular üzerine eklemeler yapılmıştır. Bazı soruların katılımcılar tarafından aynı kümede değerlendirildiği ve yanıtların aynı sonuca varması nedeniyle, görüşme formundan çıkarılmasına karar verilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda, temel araştırma grubuyla gerçekleştirilen görüşmelere başlanmıştır.

Araştırmanın inandırıcılığını sağlamak amacıyla çeşitlilik önemli bir faktördür (Maxwell, 2018). Bu kapsamda, farklı demografik özelliklere sahip ve çeşitli havayolu şirketlerinde görev alan katılımcılar, araştırma grubunda yer almaktadır. Görüşmeler sırasında, katılımcıların düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri için her türlü kuşkudan uzak, dostça ve doğal bir ortam (Yıldırım ve Şimşek, 2017) sunulmuştur. Elde edilen cevaplar karşısında, katılımcılardan daha derinlemesine ve detaylı açıklamalar istenmiştir. Araştırma, uzman akademisyenler tarafından değerlendirilmiş ve olası hatalar veya eksiklikler için destek alınmıştır. Öznel öngörüler veya yanlış anlaşılmalari düzeltmek amacıyla, elde edilen verilere dair katılımcılardan teyit alınarak araştırmanın inandırıcılığı güçlendirilmiştir (Maxwell, 2018).

Dış geçerlilik ise elde edilen sonuçların aktarılabilirliğini diğer bir ifadeyle transfer edilebilirliğini ifade etmektedir. Bulguların diğer ortamlara ne ölçüde yaygınlaştırılabileceğini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, araştırma sonuçlarının diğer araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından anlaşılabilir ve kullanılabilir olması beklenmektedir (Yıldırım ve Şimşek 2018). Bu kapsamda araştırma soruları ve hedefleri açık ve belirgin bir şekilde ifade edilerek elde edilen tüm kodlar, kategoriler ve temalar şekiller olarak detaylı bir şekilde aktarılmıştır.

Nitel araştırmalarda, güvenilirlik genellikle iç ve dış güvenilirlik olarak incelenirken, nitel araştırmalarda bu kavramlar yerine tutarlılık ve teyit edilebilirlik kavramları ön plana çıkmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Tutarlılık, araştırmacının veri toplama araçlarını oluşturması, veri toplama süreci ve veri analizi aşamaları boyunca tutarlı bir şekilde davranıp davranmadığını ifade eder. Bu nedenle araştırmacı, görüşmelerde katılımcıların ses kayıtlarını almıştır. Ses kayıtları, bilgisayar ortamında ham veriler haline getirilmiştir. Ham veriler, ilk olarak elektronik bir ortama aktarılmış ve daha sonra kelime kelime deşifre edilmiştir. Veri aşinalığı kazanılncaya kadar okuma

yapıldıktan sonra aşinalık sağlanarak akabinde alanında uzman üç araştırmacı tarafından MAXQDA 2022 programı kullanılarak kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Kodlar karşılaştırılarak benzer olanlar belirlenmiş ve kategorize edilmiştir. Akabinde ortaya çıkarılan tema başlıkları “Yönetime dayalı sessizlik davranışı, işin yapısına dayalı sessizlik davranışı, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti” olarak belirlenmiştir. Bu başlıkların içerikle uyumlu olmasına özen gösterilmiş ve tema içerikleri birebir doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Verilerin inandırıcılığı için katılımcı teyidi alınmıştır. Güvenilirlik, Miles ve Huberman'ın (1994) formülüne göre hesaplanmıştır:

$$\text{Güvenilirlik} = \text{Uzlaşma sayısı} / (\text{Uzlaşma} + \text{Uzlaşmama Sayısı}) \times 100$$

Verilerin kodlanması, sosyal bilimler alanında uzman ve doktor öğretim üyesi kadrosunda görev yapan birden fazla araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş ve kodlayıcı güvenilirliği araştırmacılar arasında 0,85 olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuç, verilerin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır (573 kod, 499 uzlaşılan) (Miles ve Huberman, 1994).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4. BULGULAR**

Bu bölümde, analizlerin sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Öncelikle katılımcı grubundaki kabin memurlarının demografik özellikleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Daha sonra, analiz sürecinde ortaya çıkan temalar ve bu temaların bulguları ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

#### **4.1. Katılımcı Grubun Demografik Bilgilerinin İncelenmesi**

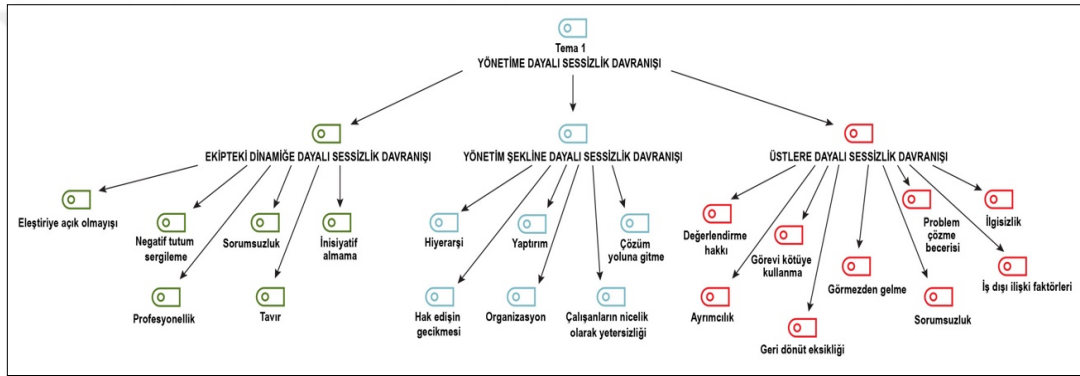
Araştırma verilerinin elde edilmesine katkı sağlayan katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Katılımcıların yaşları, 20 ile 40 arasında değişmektedir. Katılımcıların 6'sı 20 ile 30, 17'si 30 ile 40 yaşları arasındadır. Katılımcıların 14'ü kadın, 9'u ise erkektir. Katılımcıların 11'i evli, 12'si bekardır. Katılımcıların 3'ünün çocuğu varken, 18'inin çocuğu yoktur ve 1'i ise çocuk sahibi olma durumu hakkında bilgi vermemiştir. Katılımcıların 17'si lisans, 3'ü ön lisans, 2'si yüksek lisans ve 2'si lise mezunudur. Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde 6'sı 6 ay ile 1 yıl arasında, 14'ü 5 ile 10 yıl arasında ve 3'ü 11 ile 20 yıl arasında kabin memuru olarak görev yaptığı görülmüştür. Katılımcıların 9'u kabin amiri, 14'ü kabin memuru olarak görev yapmaktadır.

#### **4.2. Tematik Analize Yönelik Bulgular**

Kabin memurlarının görüşlerine göre örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti açısından incelenmesine ilişkin verilerin tematik analizi sonucunda dört tema ortaya çıkmıştır. İlk üç temada örgütsel sessizliğin nedenleri, katılımcıya fiziksel ve zihinsel olarak yansımaları ve son temada da katılımcıların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri incelenmiştir. Bu doğrultuda ortaya çıkan temalar; yönetime dayalı sessizlik davranışı, işin yapısına dayalı sessizlik davranışı, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyetidir. Katılımcıların düşüncelerinin bulgulara aktarımında alıntılardan faydalanılmıştır. Katılımcıların gizliliği korunarak isimleri belirtilmemiştir. Katılımcılara ait alıntılar, kendilerine atanmış olan kodlarla birlikte ifade edilmiştir.

#### 4.2.1. Yönetime dayalı sessizlik davranışı

Yönetime dayalı sessizlik davranışı teması altında katılımcıların örgüt içindeki yönetimle ilgili sessizlik davranışları ele alınmaktadır. Yönetimle ilgili sorunlar eksiklikler veya yanlış uygulamalar nedeniyle çalışanların sessiz kalmayı tercih ettiği durumlar incelenmiştir. Örgütsel sessizlik, yönetime dayalı sessizlik davranışı teması kapsamında incelendiğinde tüm katılımcılar, yönetimden kaynaklı problemlerde sessiz kalmaktadır. Katılımcılar; örgütsel sessizliğin yönetimden kaynaklı nedenlerinin ekip dinamiği, yönetim şekli ve üstlere dayalı sessizlik davranışları olduğu görüşünü bildirmişlerdir. Yönetime dayalı sessizlik davranışının alt temaları ve kodları Şekil 4.1’de verilmiştir.



Şekil 4.1. Yönetimden kaynaklı problemler temasının alt temaları ve kodları

##### 4.2.1.1. Ekip dinamiğine dayalı sessizlik davranışı

Ekip dinamiğine dayalı sessizlik davranışında katılımcıların görüşleri üzerinden ekip dinamiğinin iş tatmini üzerindeki etkileri ve bu etkilerin sebep olduğu örgütsel sessizlik davranışlarına odaklanılmıştır. Katılımcılar, ekip dinamiğine dayalı sessizlik davranışlarının ekip dinamiğinin sağlanamamasından kaynaklandığı görüşündedir. Üstlerinin; iletişime ve eleştiriye açık olmaması, iş ortamında profesyonel davranmamaları, sorumluluklarını yerine getirmemeleri, negatif tutum ve tavır sergilemeleri ve iş ortamında inisiyatif almamaları nedeniyle kendilerini haksızlığa uğramış hissettiklerini ancak bazı nedenlerden dolayı katılımcılar sessiz kalmayı tercih ettiklerini bildirmişlerdir.

“Genellikle işleyiş, bu şekilde aile ilişkilerine bağlı ayrımcılık yapılarak devam ettiğinden dolayı profesyonellikten uzak ilerleyen bir sistem. Bir kabin amirinin gereksiz

*yere fazla kasması olabilir ya da egosunu tatmin etmek için kendinden daha aşağıdaki insanlara biraz fazla yüklenmesi olabilir. Haksız yere suçlanmak mesela."*

*Katılımcı 23*

*"Ben onun hakkında olumsuz bir eleştiri yaparsam bu bana negatif dönüşe neden olur mu korkusu başlıyor. Sonra kendinizi ifade edemiyor ya da haksızlığa uğradığınızı düşünüyorsunuz ve bu da işten soğumanıza sebep olabiliyor, ondan sonra da acaba aynı kazançla başka bir iş mi bulsam düşüncesi de oluşuyor."*

*Katılımcı 1*

Katılımcılar, düşüncelerini yönetimle paylaşmak istediklerinde, yöneticilerin iletişime kapalı olduğunu ve negatif dönüş sağlama ihtimallerinin yüksek olduğu görüşündedir. Katılımcı 10, bu görüşünü *"Bizim yöneticiler eleştiriye açık olmalıdır. Kabin memuru olarak eleştiriye açık olmalısınız, ancak kendilerini eleştiremiyor"* şeklinde belirtmiştir. Yöneticilerin iletişime kapalı olmasından dolayı Katılımcı 9, uçuşta yaşamış olduğu olumsuzluklara rağmen ortamı germemek adına sessiz kalmayı tercih ettiğini belirtmiştir. Katılımcı 12 de bu tercihi destekler nitelikte, şirket tarafından kabul görmüş kişilerin kötü davranışları karşısında sessiz kaldığını bildirmiştir. Katılımcılar; üstlerinin ve ekip arkadaşlarının görevlerini yerine getirmemeleri durumunda, kendilerinin o görev ve sorumlulukları da üstlenmek zorunda kaldıklarını, dolayısıyla iş yüklerinin artarak hem fiziksel hem de zihinsel olarak yorulduklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 1'in bu durum üzerine görüşü *"Bir hafta boyunca farz edelim ki iki kişi önde görev alıyor-iki kişi arkada görev alıyor, sizin yanınızda görev alan arkadaşlar görevini ve sorumluluğunu yerine getirmiyor. Dolayısıyla şöyle oluyor: Görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyenlerin görev ve sorumluluklarını da sen almak zorunda kalıyorsun. Bu da insanın 'Ben niye daha fazla çalışıyorum? Neden bir başkasının da görevini alıyorum?' diyerek yorulmasına sebebiyet veriyor. Ben daha yorgun döndüğümü hissediyorum, işten yüksünerek döndüğümü hissediyorum"* olarak kaydedilmiştir.

Katılımcılara göre bazı üstler ve bazı ekip arkadaşları, iş ortamında profesyonel değildir ve inisiyatif almamaktadır. Katılımcılar, bu durumun yönetimle ilişkili olduğu görüşündedirler. Katılımcı 11, bu durum için görüşünü, *"Bir amirimizin yakın bir arkadaşı bizim ekip arkadaşımız. Bana uçuşlarda kötü davranabilir veya haksız yargılayabilir diye düşünüyoruz. O yüzden açıkçası çekiniyoruz. Yeter ki her şey pozitif yönde ilerlesin diye ama bazen yeri geliyor ekip arkadaşımız amirle yakınlığına güvenerek haddini aşıyor"* şeklinde belirtmiştir.

#### 4.2.1.2. Yönetim şekline dayalı sessizlik davranışı

Yönetim şekline dayalı sessizlik davranışında katılımcıların görüşleri üzerinden yönetim şeklinin iş tatmini üzerindeki etkileri ve bu etkilerin sebep olduğu örgütsel sessizlik davranışlarına odaklanılmıştır, ayrıca çalışma şartları ve beklentileri konusunda katılımcıların deneyimleri açıkça ifade edilmiştir. Katılımcılar, çalıştıkları şirketlerde karşılaştıkları olumsuz durumlarda ve olaylarda sessiz kalmalarının yönetim şekline dayalı olduğu görüşündedir. Katılımcılara göre, yönetim şekline dayalı problemler; çalışma çizelgesinin planlanamaması, ekip sayısının azlığı, hiyerarşi, katılımcıların karşılaşmış oldukları haksızlıklarda bir yaptırımın olmaması, karşılaşmış oldukları problemlerde çözüm yollarına gidilmemesi ve hak edişlerinin zamanında alınmamasıdır. Yönetimin yapmış olduğu çalışma çizelgesinin yıpratıcı olduğu görüşüne istinaden Katılımcı 12, *“Haberimiz olmadan dutylerin (görev sürelerinin) uzatılması, fikrimizin sorulmaması. Orada sadece nefes alan bir varlık olarak bulunuşumuz...”* açıklamasında bulunmuştur. Katılımcı 10 ve Katılımcı 1’in sözleri ise çalışma saatlerinin uzun olmasından dolayı çalışanda yorgunluk düzeyinin arttığını göstermektedir.

*“Aylık olarak uçuşlar tutuyor ama mesela bakıyorum dört gün çok erken gitmişsin, uçuştan geldikten sonra direkt uyumuşsun ama gece uyuyamayacaksın, uyuyamadan uçuşa gideceksin. Hadi bu iki gün oldu ama mesela 3-4 gün üst üste olabiliyor, bu da insani olmuyor.”*

*Katılımcı 10*

*“Gece gündüz kavramının olmaması, bir gün öğlen uçuşa gidip, bir gün gece ikide gidebilirsiniz, ertesi gün sabah beşte gidebilirsiniz gibi. Bu kısmı yıpratıcı oluyor. Başkalarının emniyetinden yükümlü olmak ve işinizi hatasız bir şekilde, profesyonelce yapmak zorunda olduğunuzu bilmek insanda ağır sorumluluk duygusu uyandırıyor çünkü riskli bölgelere de uçuşlar yapılabilir.”*

*Katılımcı 1*

Bununla birlikte Katılımcı 7, boş günlerinde kendilerinin rızaları olmadan uçuşa çağrıldıkları ve planlamayı kabul etmek zorunda oldukları için işten soğudukları görüşündedir. *“Nasıl para veriyoruz”* düşüncesiyle 2-3 günlük izin deyken aranıp göreve çağrılmaları da katılımcıların işten soğuma nedenleri arasındadır.

Katılımcılar görevlerini layığıyla yapamadıklarını, yorgunluktan kaynaklı olarak fiziksel iyilik hallerinin olmadığını, dolayısıyla kendilerini yıpranmış hissettiklerini bildirmişlerdir. Katılımcı 15, yoğun uçuşlardan kaynaklı yorgunluğunu

*“Yorgunluğumuzu belirttiğimiz zamanlar bazen oluyor. Çok yoğun uçtuğumuz için yaz sezonlarında altı gün üst üste uçabiliyoruz, hiç aralıksız... Ertesi sabah uyanıp tekrar uçuşa gidiyoruz ve hep yoğun, uzun uçuşlar yapıyoruz”* ifadesiyle belirtmiştir. Bununla birlikte katılımcılar, hak ettikleri hak edişlerini de zamanında alamadıklarını, bunu dile getiremedikleri için başka çözüm yollarına başvurdıklarını ve bu durumu haksızlık olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bununla ilgili Katılımcı 4’ün görüşü şu şekildedir:

*“Herhangi bir sorun yaşadığımızda bunu başka boyutlardan halletmeye çalışıyoruz, bunlar hassas mevzular olduğu için eminim birçok şirkette de böyledir. İster istemez içeride alacağımız hak ediş var. Bunu önden alabilme şansı olsa... Bazen öyle bir an geliyor ki çok sıkışıyoruz. Mesela hak edişi önden alabilmekle ilgili bir şey diyemiyoruz. Günü beklemek zorundayız.”*

*Katılımcı 4*

#### **4.2.1.3. Üstlere dayalı sessizlik davranışı**

Üstlere dayalı sessizlik davranışında katılımcıların iş yaşamında üst kademe yöneticilere veya kaptanlara karşı hissettikleri güç dengesizliği ve endişeleri nedeniyle duydukları çekinceleri ile ortaya çıkan tutumu incelenmektedir. Yönetim şekline dayalı sessizlik davranışını belirleyen nedenlerden biri, üstlerin yönetimdeki yeridir. Diğer bir deyişle, katılımcıların bir haksızlık olarak gördükleri diğer konu, yönetimin seçtiği üstlerden kaynaklanan durumlardır: yönetimin üstlere tanıdığı ayrımcılık, yönetimin üstlerin sözlerini koşulsuz kabul etmeleri ve katılımcıların görüşlerinin önemsenmemesi gibi. Bu durumu Katılımcı 5, *“Bu hiyerarşiye uymak zorundayız. Bana haksızlık edildiğinin farkındaydım. Ama sadece onun pozisyonundan ve şirketteki tecrübesinden dolayı susmak zorunda kaldım.”* ve Katılımcı 24, *“Sen alt kademedен biriysen bu dikkate alınmıyor, hatta hakaret olarak bile algılanabiliyor”* şeklinde ifade etmişlerdir.

Katılımcıların, kabin amirleri tarafından haksızlığa uğradıkları ancak ast-üst ilişkisinden dolayı sessiz kaldıkları ortaya çıkarılmıştır. Katılımcı 27 bu durumu; *“Kabin amiri diğer kabin memurunun yapmış olduğu hatayı benim üzerime yükledi, ben yeni olduğum için ve karşıdaki kabin memuru uzun yıllardır burada uçtuğu için onu korumak adına suçu benim üzerime attı ve ne tepki vereceğimi bilemedim”* sözleriyle ifade ederken, Katılımcı 22 ise *“Amirle de atışsak, ekip arkadaşlarımızla da atışsak bir şekilde sessiz kalmak zorunda bırakılıyor. Amirler, yönetim tarafından her zaman destekleniyor”* sözleriyle dile getirmiştir.

Sessiz kalmayı tercih etmeyen katılımcılar ise haklı olduğu durumlarda haksız pozisyona düşürüldüğünü açıklamışlardır. Sessiz kalmayı tercih etmeyen katılımcılara göre bu durumun nedeni, karşısındaki kişilerin üst olmasıdır. Katılımcı 5, bu durumu şu şekilde açıklamıştır: *“Herhangi bir sorunla yönetimin karşısına çıkarsak çok yüksek ihtimalle üstlerin tarafı tutulacağı için sessiz kaldım. Bir kere karşımızdaki üstler hem title (unvan) olarak hem de tecrübe olarak bizden daha üstte oldukları için birçok şeyi kendilerinin daha iyi bildiğini, ellerinin kollarının uzun olduğunu iddia ve ima ediyorlar.”*

Üstlerin yönetim tarafından her durumda desteklendiği, hatta katılımcıların görüşlerinin hakaret olarak algılanıp olumsuz durumlara yol açabileceği dile getirilmiştir. Katılımcıların üstleriyle problem yaşadıklarında kendilerinin direkt suçlu durumuna düşecekleri, Katılımcı 12 tarafından şu sözlerle ifade edilmiştir: *“Şirket tarafından kabul görmüş kişiler diyelim. Bunların kötü davranışları konusunda sessiz kalmayı tercih edebiliyorum. Ben, eğer bu konuda bir eleştiri veya negatif bir düşünce belirtirsem, bu durumdaki suçlu veya problemli kişi benmişim gibi geri dönüş olacak. Bu yüzden sessiz kalmayı tercih ediyorum.”*

Üstlere dayalı sessizlik davranışlarından bir diğeri, kaptanların yönetimdeki rolü ve kaptanlara verilen yetki seviyesiyle bağlantılıdır. Kabin amirlerinde olduğu gibi kaptanlarla olan ilişkilerde de katılımcılar problem yaşadıklarını bildirmişlerdir. Yönetimin kaptana verdiği değerden dolayı kaptanın sözünün her zaman kendi sözlerinden daha üstün olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı 11, *“İşe çok isteyerek başladım. İşimi çok sevdim de... İşe girdikten sonra dedim ki sonuçta bir hiyerarşi var. Yani bizim üstümüzde bir amir, amirin üstünde bir kaptan var. Şimdi ben bir şey desem kaptana karşı, belki kaptanın sözü benim sözümünden üstün olacak ve benim sözüm dikkate alınmayacak”* ve Katılımcı 18, *“Mesela bir kişiye şirketi şikâyet ediyorsam karşı tarafın da bu konuda bilgisi olduğu için en fazla ona uyarı gidiyordur. Yani şirkete şikâyet ettiğin zaman seni çok ciddiye almıyorlar, hala almıyorlar. Kaptana herhangi bir yaptırım olmuyor, çünkü o kaptan. Böyle yani, bunu da suiistimal ediyor”* diyerek kaptanla yaşanacak olası bir sıkıntıda kaptanın tarafının tutulacağı yönündeki görüşlerini açıklamışlardır. Ayrıca katılımcılar, kendilerinin haklı olduğunu kanıtlasalar da bir yaptırımın olmayacağını ifade etmişlerdir. Bu sorunun hiyerarşiden kaynaklı olduğunu katılımcılardan K2, *“Bir kabin amiri, kokpitte kaptanın yanlış uygulama yaptığını kendisine söyledikten sonra; kaptan pilot uçuşa o kabin amiri ile devam etmiyor, etmek*

istemiyor. ‘Sen nasıl benim işime karışırırsın?’ gibi bir cevapla kabin amirini uçuştan gönderiyor” şeklinde ifade etmektedir. Katılımcılar, kendileri haklı da olsa şirket yönetiminin kaptanların görüşlerini dikkate aldığını bildirmişlerdir. Dolayısıyla katılımcılar, yapılan haksızlıklarda karşı taraf için bir yaptırım olmadığı gibi karşılaşılan problemlere de bir çözüm bulunmayacağı görüşündedir.

Üstlere dayalı sessizlik davranışlarından biri de üstlerin yönetimde eşitliği sağlayamamasıdır. Katılımcılar, çalıştıkları şirketlerde karşılaştıkları olumsuz durumlarda ve olaylarda sessiz kalmalarının üstlerden kaynaklandığı görüşündedir. Üstlerin iş ortamında ekip içi eşitliği sağlayamamasında ve üstlerin olumsuz hal ve davranışlarında katılımcılar, sessiz kalmaktadır. Üstler, iş dışı ilişkilerinden dolayı ayrımcılık, ilgisizlik, görmezden gelme sorumsuzluk gibi tutumlar içinde olup ekip dinamiğini sağlayamamaktadır. Üstler, kendi çıkarlarını gözetmektedir. Bu sebeple katılımcılar, üstlerin görevlerini kötüye kullandıkları görüşündedir. Katılımcılara göre üstler, ayrımcılık yapmaktadır. Akrabalık ilişkileri ön plana çıkmaktadır. Katılımcılar, üstlerinin iş yükünü tanımlarken ve paylaştırırken kendi ilişkilerinin iyi olduğu çalışanları kayırdıklarını ve kendilerinin bu durumdan rahatsız olduklarını dile getirmişlerdir.

*“Kayırmacılık söz konusu, birbirini tanıma söz konusu, bu nedenle kimse rahat bir şekilde fikirlerini öne süremez. Çalışanlar ya birisinin karısı, kocası ya ağabeyi ya dayısı ya çocuğu... Diyelim ki bir amirle veya bir kabin memuruyla uçuşta bir problem yaşadınız. Diğer uçuşta onun kocası size denk gelebilir ve o uçuşu size zehredebilir.”*

*Katılımcı 27*

*“Ayrımcılık... Mesela uçuşta ekipten birisiyle bir sorun yaşadığınızda, karşı tarafa ayrımcılık yapıldığını gördüğünüzde bir daha aynı sorunla karşılaşırsanız da sesinizi çıkarmazsınız. Yani aman bana dokunmasınlar da... gibisinden.”*

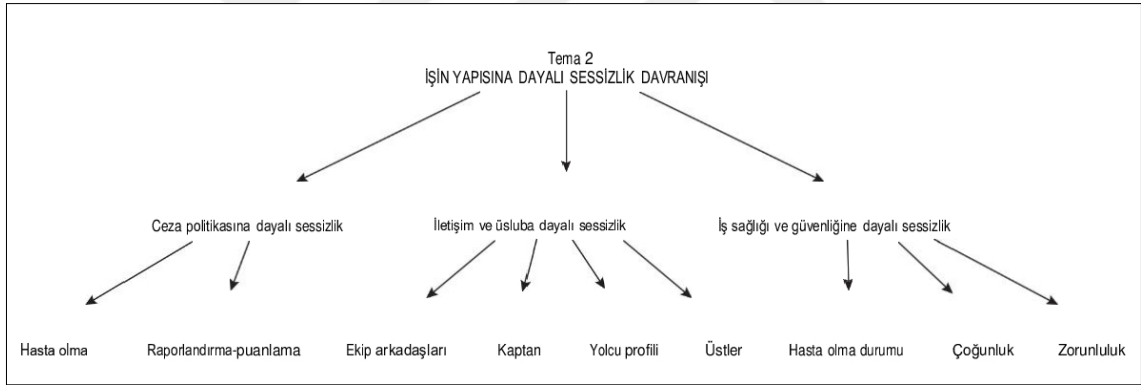
*Katılımcı 8*

Üstlerin problem çözme becerilerindeki eksiklikler üstlere dayalı sessizlik davranışının bir diğer önemli boyutunu oluşturmaktadır. Katılımcı 1, üstlerde problem çözme becerilerindeki eksiklik algısını şu şekilde aktarmaktadır: *“Diyelim ki problemi bir üst amirimize iletmeniz gerekiyor ama biliyorsunuz ki problemlili olan kişi ile kabin amiri dışarıda arkadaşlar. Problemin çözülmesi amacıyla kabin amirine bu kişiyle rahat çalışmıyoruz, ‘Bunu nasıl halledebiliriz?’ dediğinizde ‘Onu da öyle kabul edeceksin’ cevabını alabiliyorsunuz”.*

Katılımcılara göre iş ilişkileri, diğer ilişkiler ile karıştırıldığında işleyişte sıkıntılar ortaya çıkmaktadır. Bu sıkıntının çalışanlarda sessiz kalınmaya neden olduğu, Katılımcı 4'ün “*Kabin amirlerinin eşitliği sağlayamadığını düşünüyorum. Her konuda sessiz kalıyorum. Düşüncelerimi söylemek hiçbir işe yaramıyor çünkü her zaman tecrübeli olanlar haklıdır. Herkes birbiriyle evli olduğu için, akrabalık ilişkileri olduğu için birisini şikâyet ettiğiniz zaman hemen başka birimden onu koruyan birisi çıkıyor ve size karşı cephe alıyorlar*” ifadelerinden anlaşılmaktadır.

#### 4.2.2. İşin Yapısına Dayalı Sessizlik Davranışı

Çalışmanın ikinci teması, işin yapısına dayalı sessizlik davranışıdır. Örgütsel sessizliğin nedeni olarak işin yapısına dayalı sessizlik davranışları teması kapsamında karşılaşılan problemler incelendiğinde; bu problemlerin ceza politikasına dayalı sessizlik, iletişim ve üsluba dayalı sessizlik ve iş sağlığı ve güvenliğine dayalı sessizlik olduğu görülmüştür. Alt temalar ve kodları Şekil 4.2’de verilmiştir.



Şekil 4.2. İşin yapısına dayalı sessizlik temasının alt temaları ve kodları

##### 4.2.2.1. Ceza politikasına dayalı sessizlik davranışı

Katılımcılara göre, ceza politikasına dayalı sessizlik davranışının nedenleri hasta olma, raporlandırma ve puanlandırmadır. Bazı katılımcılar, ekip ve amirlerinin kendi sorumluluklarını yerine getirmediklerinde iş yükünün arttığını ve kendilerinin yorgunluk seviyesinin de arttığını, bu durumun iyi olma halini etkilediğini dile getirmişlerdir. Bununla birlikte kendilerinin riskli bölgelerde görev aldıklarını ve sağlık problemleri yaşadıklarını bildirmişlerdir. Katılımcılar, hasta olduklarında rapor alamadıklarını, hasta olarak görevlerinin başında olduklarını dile getirmişlerdir. Bu durumun hem sağlıklarını hem de görevlerini olumsuz etkilediğini, dolayısıyla işten soğumaya neden olduğunu

bildirmişlerdir. Katılımcılar hasta olduklarında doktora gitmektedirler, ancak rapor almalarını gerektiren sağlık problemleri olmasına rağmen yönetimin ya da üstlerinin negatif dönüş sağladığını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar, rapor almak zorunda kaldıklarında izinlerinden kesildiğini, bunun maaşlarına olumsuz olarak yansıdığını veya kendilerinin sonraki süreçte iş yükünün arttığını bildirmişlerdir. Bazı katılımcılara göre hasta olduklarında rapor almaları kıdemlerinin düşmesine neden olmaktadır ve kıdem düşmesi, terfi etmelerine engel bir durumdur. Bu sebeple hastalıklarını gizlemektedirler. Bununla ilgili bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*“Hastalık, ayıp olan bir şeydi. İlginçtir, rapor almak ya da medical report (tıbbi rapor) almak hoş karşılanmıyor. Rapor almak işten çıkış sebebi olabiliyordu. Bir defasında ağır hasta olmuştum. Doktor bana uçamazsın raporu verdi. Şirketi arayıp bunu söylediğimde, bunun bazı karşılıkları olacağını bildirdi. Bunun bazı negatif etkilerinin olacağı belirtilerek ‘Kendin bilirsin, bundan sonra biz de ona göre davranırız’ şeklinde bir geri dönüş aldım. Tabi ki ben de bu baskının üzerine işimi kaybetme korkusuyla uçuşa gittim.”*

*Katılımcı 12*

*“Pandemi zamanı; herkes evinde yatarken, gezerken biz çalıştık, biz gerçekten çalıştık. Az değil çok çalıştık, kendi açımdan söylüyorum hiçbir zaman bize ‘Dur’ demediler. Yorgun olmamıza rağmen çalıştık.”*

*Katılımcı 4*

*“Başıma gelecekleri bildiğim için yine hastayken uçuşa gittim. Kalkış ve inişlerde kulaklarım tamamen tıkanı, direkt acile, hastaneye gitmeyi tercih ettik. O gün doktor bana dört gün boyunca uçuşa gitmemem gerektiği söylemesine rağmen, sadece bir günlük raporu alabildim. Nedeni ise dört günüm olursa izin talebimle birleşecekti ve yönetim, raporumu izin talebimle birleştirdiğimi düşünecekti. Sonrasında yönetim bana daha kötü davranacaktı ve isteklerimin hiçbirini yerine getirmeyecekti. Rapor aldıktan sonra bulunduğum kıdemden 10-15 kişinin altına düştüm. Ertesi gün beni arayıp ‘Sen niye rapor aldın?’ tarzında konuştular. Aldığınız bir günlük rapor veya bir şeyden dolayı uçuşa gidememeniz, onların sizi arayıp sizden hesap sorma hakkını elde ettiriyor. Ceza politikası yani kıdemimizi düşürmeleri... Fatigue (yorgunluk) belirtmezken, yorgun olduğumuzu söyleyemezken hatta rapor bile alamazken kıdemimiz düşeceği için susuyorduk.”*

*Katılımcı 15*

*“Birçok kişi hasta da olsa bunu saklıyor... Sırf emeklerimiz boşa gitmesin, kıdemimiz düşmesin diye. Hani kıdemde daha erken yükselmek varken neden hastalık yüzünden o kadar emeğimi çöpe atayım diyor insan...”*

*Katılımcı 18*

*“E şirkete rapor alacağını söylesen ne olacak? Bugün izin verecek, ‘Tamam seni göndermeyelim’ diyecekler ama üç gün sonra üst üste uçuşa gönderecekler. Şimdi bu kişi mazeret iznini buna kullanmak istemiyor. Rapor alayım dese maaşından kesilecek onu da istemiyor, dolayısıyla sessiz kalmayı tercih ediyor.”*

*Katılımcı 1*

Katılımcılara göre ceza politikasına dayalı sessizlik davranışının nedenlerinden biri, raporlandırma-puanlandırmadır. Raporlandırma sisteminde üstler yetkilidir ve üstler, her görüşünü yönetime rahatlıkla iletebilmektedir. Bunun yanı sıra katılımcılar da üstlerini değerlendirebilmektedir. Puanlama sisteminin olumsuz sonuçları olduğu görüşünde olan Katılımcı 27 bu durumu, *“Ben sessiz kalmayı tercih etmediğim için uçuş boyunca cezalandırıldım ve bana karşı tavır alındı ve ben kötü puanlandım, puanlama sisteminde çok büyük haksızlıklar olduğunu düşünüyorum”* görüşüyle aktarırken, Katılımcı 5, gizli olarak bir rapor yazıyor olsa da er ya da geç bu raporun kimin yazdığını mutlaka ortaya çıkardıklarını söylemektedir. Katılımcı 11 ise *“Bazı üstler, arkadaşlarının önünde seni bilmediğin noktalardan yakalamaya çalışabilir ya da uçuşa gittiğin zaman diğer ekip arkadaşlarıyla çok sıcak, samimi sohbet ederken seni görmezden gelebilir. Uçuş bittiğinde de puanlama sistemi üzerinden diğer arkadaşlarını objektif puanlarken seni objektif olmayacak şekilde puanlayabilir”* şeklinde puanlama sistemi üzerine görüşünü ifade etmiştir.

Puanlama sistemi, katılımcıların çalışma planının değişmesine, terfi etme sürecinin uzamasına ve iş ortamında olumsuz geri bildirim almalarına neden olmaktadır. Hatta katılımcılara göre puanlama sistemi, bir tehdit aracıdır. Katılımcılar, puanlama sisteminin kullanımında üstlerin objektif olmayacakları görüşündedirler. Katılımcı 4, *“Kimseye ceza durumu yok. Ben kendim cezasını çekiyorum. Mimleniyorsun. Bir defa, iki defa derken üçüncüde ismini öğreniyorlar mimleniyorsun. Bu durumda amir veya kokpittekiler olsun, sana bakış açıları farklı oluyor. Seni her şeye mızızlanan bir insan gibi görüyorlar”* şeklinde bu görüşünü dile getirmiştir.

Bazı katılımcılara göre ceza politikası kapsamında raporlandırma sisteminin bir diğer sorunlu yönü, amirlerin rapor tutma hakkının olması ancak diğer çalışanların bu imkana sahip olmamasıdır. Bu durum üzerine Katılımcı 1, düşüncesini “*Sadece kabin amiri bizleri değerlendirebiliyor. Ben istiyorum ki herkes birbirini değerlendirebilsin, bunu görsün*”, Katılımcı 20 ise “*Ben işe başladığımda aslında amirler beni puanlayabiliyordu veya benim hakkımdaki görüşlerini iyi veya kötü, olumlu veya olumsuz yapabiliyordu. Ancak ben hiç kimse için yorum yapamıyordum. Ne amirler hakkında ne de ekip arkadaşlarım hakkında... Ayrıca, amirlerin bizim için ne puanlamalar yaptıklarını da göremiyordum, yönetim görüyordu*” olarak açıklamıştır.

Katılımcılar, yaşamış oldukları problemleri doğrudan yönetime aktaramadıklarını, amirleriyle de yaşadıkları problemleri paylaşmadıklarını bildirmişlerdir. Ayrıca bazı katılımcılar, raporlama sistemini kullanabildiklerini ancak gizliliğin olmamasından kaynaklı sıkıntılarının olduğunu vurgulamışlardır. Bu katılımcılar, raporlama sisteminde gizliliğin olmaması nedeniyle kendilerinin ifşa edileceği ve amirleri ve ekip arkadaşları tarafından yöneltilen olumsuz tutumla karşılaşacakları görüşündedirler. Bununla birlikte bazı katılımcılar, şirkette ceza durumunun olmadığını, ancak kendi iş ortamındaki ikili ilişkilerinin etkilenmesinden dolayı sıkıntı yaşadıklarını bildirmişlerdir. Bununla ilgili Katılımcı 22’nin görüşü “*Puanlamada yaşadığımız problemi belirtirsek karşı taraftan bir savunma isteneceği için karşı taraf e-postaya ekleniyor. Böylelikle gizlilik ortadan kalkıyor. Bu nedenle, çoğu zaman sessiz kalıyoruz. Amirle de atılsak, ekip arkadaşlarımız da atılsak bir şekilde sessiz kalmak zorunda bırakılıyor*” şeklindedir.

#### **4.2.2.2. İletişim ve üsluba dayalı sessizlik davranışı**

Katılımcılar, iletişim ve üsluba dayalı sessizlik davranışı konusunda ekipteki diğer kabin memurlarıyla, kabin amirleriyle, kaptanlarla, yolcularla ve üstlerle iletişim ve üslup problemlerinde sessiz kaldıklarını bildirmişlerdir. Bu anlamda katılımcılar, ekip arkadaşlarıyla yaşadıkları sıkıntılarda ekip arkadaşları iletişime ve eleştiriye kapalı oldukları için ve uçuş esnasında ortamın gerilmemesi için sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, katılımcılar diğer uçuşta farklı bir ekiple çalışmaya devam edeceği için münakaşaya girmeye gerek duymadıklarını da belirtmişlerdir. Bu konu üzerine Katılımcı 11, “*Yeter ki her şey pozitif yönde ilerlesin diye susabiliyoruz ama bazen yeri geliyor ekip arkadaşımız haddini biraz fazla zorluyor*” şeklinde düşüncesini belirtmiştir.

Ekip arkadaşlarının üstlerle iş dışı ilişkileri de katılımcıların sessiz kalmalarında etkili bir faktördür. Katılımcılar, iş dışı ilişkisi olan ekip arkadaşlarının üstler tarafından korunduğu görüşündedir. Katılımcı 27, şirkette evli kişilerin birlikte çalışmaması veya evlenecek kişilerin de şirket değiştirmesi gerektiğini, aksi takdirde bu tür problemlerin önüne zor geçileceğini belirtirken; Katılımcı 20 ise *“Havacılık camiasında ekip çalışmasının ve iletişimin net olarak çok önemli olmasına rağmen her şeyin güzel gittiği söylenip aslında öyle olmaması... Kendimi ifade edemediğim kişilerle iletişim halinde olabilmem zordu ve sessiz kalmayı tercih ettim ve daha dikkatli olmayı tercih ettim”* şeklinde görüşünü dile getirmiştir.

Katılımcılar, ekip arkadaşlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmediğinde kendilerinin bu işleri de üstlenmek zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuyla ilgili katılımcılar, herhangi bir önlem almaya çalıştıklarında ekip arkadaşlarından ve üstlerden negatif geri bildirim alacaklarından emindirler. Katılımcı 5’in bu duruma ilişkin görüşü *“Aslında fikirlerimize saygı duyuluyor fakat operasyon esnasında bazı kabin amirlerimiz ve kaptan pilotlarımızla fikir ayrılığı ortaya çıktığında sıradan bir kabin memurunun haklı çıkabilme olasılığı neredeyse yoktur. Çünkü kabin memurları genellikle susturulup bastırılmaktadır”* şeklindedir.

İletişim ve üsluba dayalı sessizlik davranışının diğer bir nedeni, üstlerdir. Bazı katılımcılar ekip arkadaşları, kaptanlar veya yolcularla yaşadıkları sıkıntılarda üstlerin ılımlı bir yaklaşım sergilemesi ve problemi çözme yetkinliği olması gerektiğini düşünmektedir. Ancak katılımcılar, sıkıntılarını paylaşmak istediğinde üstlerin iletişime açık olmadığını ve “bu böyle” gibi cümlelerle susturulduklarını dile getirmişlerdir. Katılımcılar, kendilerini ifade edemediklerini, bir problem yaşadıklarında ve bunu bir üstlerine taşımak istediklerinde kendilerinin haklıyken haksız bir duruma düştüklerini ve hatta problemin, özellikle üslup probleminin kendilerinden kaynaklı olduğu suçlamalarıyla karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 15, bu durumdan duyduğu rahatsızlığı, *“Yöneticiler size kafayı takıyor gibi bir şey söyleyebilirim. Bundan sonra yapacağınız her şey onların gözüne batıyor. Aldığınız bir günlük rapor veya bir nedenden dolayı uçuşa gidememeniz, onların sizi arayıp sizden hesap sormaları durumuna dönüşüyor. Onun haricinde dediğim gibi kıdemimiz düşüyor”* şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcılar, şirkette üstler arasındaki iş dışı ilişkilerin getirmiş olduğu samimiyet dolayısıyla şirket yönetiminin üstleri dikkate aldığını, kendilerinin olumsuz bir durumla

karşılaşmamak için sessiz kalmayı tercih ettiklerini dile getirmişlerdir. Katılımcı 16, “Ben bir sürü kabin memuru bulurum. Çok sıkıntı değil, çok büyük problem değil, onları getiririz, buraya koyarız. Siz de çok önemli insanlar zannetmeyin kendinizi!” şeklinde cümleler duymuş olması nedeni ile işten çıkarılma korkusu yaşayarak sessiz kaldığını ifade etmiştir. Özellikle, üstlerin katılımcıları raporlandırma hakları, katılımcıların üstlerle iletişim ve üslup konusunda sessizlik davranışında önemli bir rol oynamaktadır. Bununla ilgili bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Sonuçta karşı taraf müdürdü. Müdür olduğu için tolere edilir... Hani sonuçta bir kural var, bu kural uygulanmıyor. Uygulamayınca sonuçta bir tutanak tutuluyor ve tutanakta da görüşme notu olarak üslup konusunda beni uyarıyorlar. Bunu dile getirdiğim için... Anlatabiliyor muyum? Yani aslında haklıyken haksız duruma düşüyorsun”.

Katılımcı 8

“Servis esnasında bir yolcumuz fenalaştı. Ben de amirimize kaptana hemen haber vermesi ve doktor anonsu yapması için hemen bilgi vermek istedim. Amire fenalaşan yolcumuzun olduğunu söylediğimde amir tüm yolcuların önünde ‘kaç yaşında, ilacı var mı?’ diye beni azarladi. Tamam ben o bilgileri yolcudan alamıyorum çünkü yolcu o an nefes alamıyor ve o esnada konuşamıyor. Ben de amire bu bilgileri alamadığımı söyledim. Amirimiz de bana bütün yolcuların önünde bağırarak ‘Sen bana hiçbir şey anlatamıyorsan yapacak bir şeyim yok? Ben de trolleyimi (uçak içi servis aracı) çeker giderim’ dedi. Amir o kadar fazla bağırdı ki o an bütün yolcular bize baktı. Sonra da trolleyini çekti ve kabinin ön bölümüne gitti. Tabi ben de böyle şaşıtm kaldım. Tüm yolcular da bana bakıyor. Ekip içi iletişimin bozulmaması için amirin yanına gittim ve dedim ki ‘Amirim biraz bilgi alabildim, yolcumuz şöyle şöyle böyle’. Bilgi almama rağmen tekrardan bana el kol hareket yaparak ‘Sen bana adam gibi bilgi vermiyorsun, ben de çeker giderim’ dedi. Benim sinirlerim çok bozuldu ve kabinin arkasındaki lavaboya giderek ağladım, üzüldüm çok fazla.”

Katılımcı 11

“Şirketteki üst yönetimdeki insanların bize karşı olan üslubu da yazdıkları maillerde sürekli ‘Yapmasaydınız’ veya ‘Yapmak zorunda değildiniz’ tarzında komple üstlük olduğu için. Bize karşı olan üsluplarını düzeltmeleri gerekmez mi? Ufacık bir izinde, ücretsiz izin talebinde bile, sanki karşıdaki insanla kavga eder gibi değil de

*gerçekten çalışanıyla konuşuyormuş gibi konuşan yöneticilerin olup, ılımlı bir yaklaşım sergilemeleri gerekmez mi?”*

*Katılımcı 20*

İletişim ve üsluba dayalı sessizlik davranışının diğer bir nedeni, kaptanlardır. Katılımcılar, kaptanların kendileriyle iletişim kurmasının hem yolcu hem de iş ilerleyişi açısından önemli olduğu görüşündedir. Ancak katılımcılar, kaptanların iletişime kapalı olduğunu ve geri bildirimde üslubun ağır olduğunu bildirmişlerdir. Katılımcı 11, bir uçuşunda kaptanla yaşadığı iletişimi şu şekilde aktarmıştır:

Katılımcı 9'un kaptanlar hakkındaki görüşü *“Bekliyorsun, geriliyorsun, tabii kaptandan kaptana da fark var, bence insani özellikler devreye giriyor. Bir kaptan var mesela. Seni görmüyor bile. Yani yukarıdan bakıyor, çok fazla böbürlenme durumu var. Seninle muhatap olma gereği duymuyor. Yani uçuş boyunca hiçbir şekilde seninle iletişim kurmuyor”* şeklinde iken, Katılımcı 22, kaptanlarla problem yaşandığında yapabilecek bir şeylerinin olmadığını, kaptanların kabin memurlarına göre daha değerli görüldüğünü belirtmiştir. Katılımcı da aynı görüşü dile getirerek *“Çünkü uçakta ne olursa olsun son sözü kaptan söylemek zorunda. Tamam, hepimiz bunun bilincindeyiz ama bazı kaptanlar var ki bunu suiistimal ediyorlar”* şeklinde tepkisini dile getirmiştir.

İletişim ve üsluba dayalı sessizlik davranışının diğer bir nedeni ise yolcu profilidir. Yolcular haksız olsalar da görüşleri dikkate alınarak katılımcıların iş hayatını olumsuz etkilemektedir. Katılımcı 16, yolcuların uçağa binerken eğitim almış olmasını ve bu eğitimin kamu spotlarıyla desteklenebileceğini önerirken, Katılımcı 8, şirketindeki yolcu profiline karşı ‘keşke yolcu profili bu olmasaydı’ diye yakındığı zamanlar olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılar; yolcuların hal ve tutumlarında problem yaşadıklarını, yolcuların pasaport gibi önemli evrak kayıplarında veya can güvenliğinin sağlanması konularında kendilerini zor durumda bıraktıklarını ancak bu anlamda yolcularla iletişimde sınırlılıklar yaşadıklarını bildirmişlerdir. Bununla ilgili Katılımcı 22'nin görüşü, *“Yolcu alkollü olduğu için pasaportunu unuttu. Yolcu pasaportunu unuttuğu için Kabin Amiri direkt ‘Siz alkol verdiğiniz için pasaportunu unuttu’ diye bizi suçladı”* şeklindedir.

#### **4.2.2.3. İş sağlığı ve güvenliğine dayalı sessizlik davranışı**

Katılımcılara göre işin yapısına dayalı sessizlik davranışlarından bir diğeri ise iş sağlığı ve güvenliğidir. Bazı katılımcılar, iş sağlığı ve güvenliği konusunda üstlerine düşen sorumluluğun ağırlığını dile getirmişlerdir. Katılımcılar, ekibin ve yolcuların

güvenliğini sağlamak için emniyet açıklığına sebebiyet verilmemesi gerektiği görüşündedirler. Kabin amiri olan Katılımcı 26, bu duruma ilişkin görüşünü *“Emniyet tamamen sizin elinizin altında. Bütün ekibi ve yolcuları mecburen siz yönetmek zorundasınız. Emniyet açığını oluşturmamalısınız. Yani o uçağın bütün güvenliği, o yolcuların bütün güvenliği, sorumluluğu sizin üzerinizde, ekibin de aynı şekilde”* olarak belirtmiştir.

Katılımcılar, işin yapısında sağlıklarının, güvenliklerinin risk altında olduğu düşüncesindedir. Katılımcılar, bu durumun teknik servisle, şirketin sağladığı yatı görevlerindeki imkanlarla ve kendi fiziksel durumlarıyla ilgili olduğunu düşünmektedir.

Katılımcılar elverişsiz koşullarda sağlıklarının tehlikede olduğunu, teknik personelin akraba ilişkisi aracılığıyla işe girdiğini ve kendilerinin yorucu çalışma saatlerinden dolayı emniyet açığını göremeyebileceğini de bildirmişlerdir:

*“Zaten bir kabin memurunun moralini bozmak demek, uçuş emniyetini riske atmak demektir bence. Çünkü sizin gözünüz kulağınız kabinde, kabin memurları ve kabin amiridir. Yani ister istemez CRM’i (Crew Resource Management- Ekip Kaynak Yönetimi) iyi tutmak zorundasınız. Aslında gerçekten havacılıkta CRM, CRM, CRM olmazsa olmaz. Bu bir uçağı da düşürmekten kurtarabilir.”*

#### *Katılımcı 23*

Emniyet açığı ile ilgili bir diğer görüş ise katılımcıların yaşadığı sessizlik üzerinedir. Katılımcılar yaşamış oldukları rahatsızlık ve yorgunluk gibi durumları, üst birimlere bildirdiğinde karşılaştıkları tavır karşısında sessiz kaldıklarını ve bu nedenle uçuşa gitmeyi tercih ettiklerini bildirmişlerdir. Yaşanan bu durumun sonucu olarak uçuşta emniyet açığı olabileceğini Katılımcı 15, şu şekilde aktarmaktadır:

*“Değersizliği hissetmek, uçuşa olan profesyonel bakışımızı ve o an odaklanmamızı da engelliyor. Örneğin slide (uçak tahliye kaydıracağı) ne kadar önemli bir şey, slide’ları aktif konuma alırken yapabileceğiniz bir yanlıyla bile bir uçuşu etkileyebilirsiniz. Çünkü insana bağlı bir meslek. Etkilediğini de gördüm, birebir şahit oldum. O yüzden böyle düşünüyorum. Başıma gelen bir olayı anlatacağım. Bu olaylar olduğunda herkes zaten o dönem biraz mutsuzdu. Yaz sezonu hepimiz çok yoğun uçuyoruz. Kabin asla dinlendirilmiyor. Altı gün, yedi gün üst üste hiç ara verilmeden uçuşa gidiyoruz. ‘Sivil havacılık kurallarına uygundur’ denilerek sürekli uçuşa gönderiliyoruz. Yani minimum*

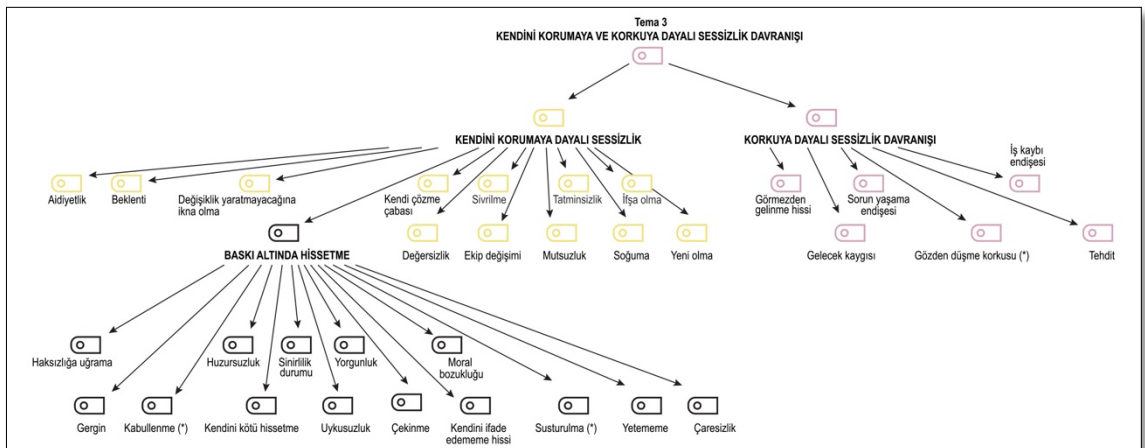
restimiz (dinlenme süresi) uçak kapısı açılınca işlemeye başlıyor. Yani uçak kapısı açılınca biz eve gitmişiz ve dinlenmeye başlamışız gibi sayılıyor.”

“Slide pasif konuma alınırken uçuş bitti. Çalıştığım ekip arkadaşımın altıncı günüydü. Slide alırken belirli sıralama vardır. Bu da pin- lever- pin şeklinde ilerliyor. Ekip arkadaşım pini kaldırdı, leveri kaldırdı, pini yukarıya takması gerekirken aşağı taktı ve eğer birbirimizi check (kontrol) ediyor olmasaydık o kapı açıldığı zaman o slide aktif hale gelerek patlayacaktı. Birbirimizi kontrol edip, birimizin dikkatli olabilmesi durumu en azından kurtardı. Arkadaşımın yaşadığı bu durum, benim de başıma geldi. Uçuşa giderken hastayken bile rapor almaktan korkarken bu yaşanan durumu bildirirsek bize karşı alacakları tutumlarını ben düşünemiyorum. Düşünmek bile istemiyorum açıkçası. Çünkü biraz da olsa tahmin edebiliyorum. Büyük ihtimalle bundan sonraki bütün uçuş oradaki her şeyimizi etkileyecek. Yani istediğiniz izinlerin verilmemesi, sürekli satış yapamayacağınız, kazanamayacağınız uçuşların programınıza verilmesi, belki kışın yatıya bile gönderilmemek tarzı şeyler bile başımıza gelebilir.”

Katılımcı 15

#### 4.2.3. Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı

Bu temada çalışanların örgüt içindeki belirli durumlarla başa çıkma stratejileri, bu stratejilerin nedenleri incelenmiştir. Yapılan araştırmada elde edilen veriler sonucunda katılımcıların kendilerini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı gösterdiği tespit edilmiştir. Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik temasının alt temaları ve kodları Şekil 4.3'te verilmiştir.



Şekil 4.3. Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı temasının alt temaları ve kodları

Katılımcılar, kendilerini baskı altında hissetmektedirler ve bu durum katılımcılarda iş kaybı endişesine neden olmaktadır. Katılımcılar, ekip arkadaşları, üstleri ve yöneticileriyle yaşadığı problemlerde ya da kendi görüşlerini bildirmek istediklerinde pozisyonlarının tehlikeye gireceğini düşündükleri için sessizliği tercih etmektedirler:

*“Bir uçuşta problem yaşadktan sonra diğer uçuşa gittiğimde yine aynı şeyin başıma gelebileceğini, herhangi bir durumda işsiz kalmak zorunda olacağımı bilmek beni daha da gerginleştirdi. Kimsenin yanımda durmayacağını bilmek beni şirkete karşı soğuttu, mesleğe karşı soğuttu. Buna benzer çok fazla olaylar oluyor ancak yeni olduğum için sessiz kalmayı tercih ediyorum, ciddi haksızlıklara uğruyorum.”*

*Katılımcı 27*

Bazı katılımcılar, karşılaştıkları durumlarda yeni oldukları için sessiz kalmayı tercih ettiklerini bildirmişlerdir. Yeni oldukları için düşüncelerinin kabul görmeyeceği inancına sahiptirler ve iş ortamında olumsuz durumla karşılaşmak istemediklerini bildirmişlerdir:

*“Çekincem neydi? Aslında çok fazla dikkat çekmek istememiştim. Sorunlu taraf ben olmak istememiştim. İşe daha yeni başladığım için eleştiri yapma kabiliyetine sahip olduğumu düşünmemiştim. Açıkçası sonuçta karşımda bayağı tecrübeli bir amir duruyor ve ben işe daha yeni başlamışım. Onuncu uçuşum ve bunu söylediğimde daha çok yeni olduğum için bana yardımcı olabileceklerini düşünmedim. Yeni olmam nedeniyle beni haklı bulabileceklerini düşünmedim”.*

*Katılımcı 20*

Bazı katılımcılar da haksızlığa uğradıklarında şirkete karşı aidiyet duygularını yitirdiklerini, kendilerini değersiz hissettiklerini ve mutsuz olduklarını ancak yine de sessizliklerini korumak zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcılara göre bu sessizliklerinin nedeni ise görüşlerini belirtseler de bir farklılığa neden olmayacağı ve iş ortamında sivrilecekleri düşüncesidir. İş ortamında problem yaşamamak için bazı katılımcılar, karşılaşmış oldukları problemleri kendileri çözmeye çalışmaktadır. Katılımcılar, ifşa olma riskiyle karşı karşıya kalmamak adına problemlerini yönetimle paylaşamadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, problemlerini paylaşamama durumunda ise işten tatmin olmadıklarını ve işten soğuduklarını dile getirmişlerdir. Bununla ilgili bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*“Her gün insanlara çok güler yüzlü, yardımsever bir şekilde yaklaşımımız varken yaşadığım sessizlik sonrası şirkete olan aidiyet duygumun kaybolması işten soğumama neden oldu. Haksızlık sonucu aidiyet duygum kayboldu.”*

*Katılımcı 13*

*“Açıkçası kimseyle münakaşaya girmemek ve geri dönüş olarak kötü olaylar yaşamamak... Ne amirlerimiz tarafından ne de şirketimiz tarafından. Yani dediğim gibi işte şimdi o amir bir sonraki uçuşta bana kötü davranabilir. Bana uçuşlarda kötü davranabilir veya beni bir şekilde haksız yargılayabilir.”*

*Katılımcı 11*

Bazı katılımcılar, sorun yaşama endişesi taşıdıklarını, sorun yaşarlarsa kendilerini ifade etmekten çekineceklerini, yönetim tarafından gözden düşme gibi bir tutumla karşı karşıya kalacaklarını düşünmektedir. Katılımcılar, terfilerini ve izin taleplerini olumsuz etkileyebileceği için problem yaşamak istemediklerini açıklamışlardır. Katılımcı 1, bu konudaki görüşünü, *“Genelde çok konuşan çok göze batan olur düşüncesiyle sivrilmeyeyim, standarda uyayım yoksa göze batırım. Bunun sonunda sezon ortası kötü değerlendirme alıp iş kaybına uğrayabilirim korkusu, çoğunlukla iş kaybına uğrama ve gözden düşme korkusu”* şeklinde aktarmıştır.

Katılımcılar, görüşlerini bildirmek istediklerinde amirleri veya yöneticileri tarafından susturulduklarını ve olumsuz tutum ve davranışlara maruz kaldıklarını söylemişlerdir. Buna ek olarak, katılımcılar iş ortamında ekibi, amiri veya yönetimiyle problem yaşamayarak iş ortamında gerginlik oluşmasını önlemek istemektedirler. Katılımcılar özellikle iş kaybı endişesi taşımaktadırlar. Bu endişesini Katılımcı 13, *“En büyük korku, iş kaybı korkusu. Sonuçta hepimiz temel ihtiyaçlarımızı gidermek için para kazanmalıyız. Bu da geçim kaynağımız olduğu için tabii ki insan işini kaybetmekten korkuyor”* sözleriyle vurgulamıştır. Şirket nezdinde üst düzey yöneticilerin yolcu olarak uçağa gelmesinde yaşanan olaylarda; katılımcılar işten atılma tehdidi ile karşılaşınca, iş kaybı endişesi ile sessiz kaldığını belirtmiştir. Katılımcı 17, bu durumu şu sözlerle aktarmıştır:

*“Örnek veriyorum, yolcu kemerini bağlamadı. ‘Kemerinizi bağlayın’ diye ben bir kere söyledim, ikinciye ısrar etmek istemiyorum çünkü ikincide bu sefer seni işten attırma garantisini veriyorlar. İşten atılma sebebi olarak da bizlere ‘Performans yetersizliği, performansınızdan memnun değiliz’ diye söyleniyor”*

*Katılımcı 17*

Katılımcılar, iş ortamında karşılaştıkları problemlerde kendilerini ifade etmek istediklerini ancak görüşlerinin olumsuz karşılanarak işten çıkarılmaya kadar gidilebileceğini düşünmektedirler. Katılımcı 27, bu durumla ilgili düşüncesini, “*Sessiz kalınca kendimi öfkeli ve sinirli hissettim. O anda uçuşa odaklanamadım. Bana yapılan haksızlığa karşı sessiz kalmaktan dolayı kendimi çaresiz hissettim. Ekip arkadaşlarıma karşı ciddi anlamda bir soğuma oldu. Uçuşta sürekli aklımda bana yaptıkları haksızlık vardı*” şeklinde aktarmıştır. Katılımcı 13, kendini ifade edemediğinde çaresiz ve bastırılmış hissettiğini, yaşadığı sessizlik ve işini kaybetme korkusu nedeniyle severek yaptığı işini etkili olarak yerine getiremediğini bildirmiştir.

#### **4.2.4. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti**

Bu başlık altında çalışmanın son teması olan iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin, örgütsel sessizlik üzerindeki yansımaları değerlendirilerek çalışanların sessizlik davranışlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetiyle nasıl ilişkilendirildiği incelenmiştir.

##### **4.2.4.1. İş tatmini**

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti teması kapsamında katılımcıların işten tatmin olup olmadıkları ve işinden ayrılma niyetinin olup olmadığına yönelik bulgulara yer verilmiştir. Katılımcıların 5’i iş tatmininin olduğunu belirtirken, 18’i iş tatmininin olmadığını bildirmiştir. Katılımcı 3’e göre havacılıkta iş tatmini için, “*Kişinin kendisinde bitmesi gerektiğinin farkındayım ancak kişi kendi çabaları, kendi düşünceleri ve kendi olumlamaları ile sorunları çözüp olaylara pozitif bakmaya çalışsa da bu, işten tatmin olmak için yeterli olmamaktadır*” şeklinde açıklama yapmıştır.

Katılımcılar uykusuz, yorgun, mutsuz bir şekilde uçuşa gitmektedirler. Ayrıca katılımcılar, çalışma saatlerinin değişkenliğinden ve uzunluğundan da olumsuz etkilenip zorlanmaktadır. Katılımcılar, ailelerinden uzak olduklarını, aileleri ile iletişim kuramadıklarını, kendilerinin moralsiz, sinirli ve gergin hissettiklerini ve dolayısıyla iş tatminsizliği yaşadıklarını bildirmişlerdir. Katılımcı 2, “*Düzensiz ve çok karışık çalışma saatlerimiz var. Bir günün neredeyse 24 saatinde yani her saatte uçuşa gitme ihtimalimiz var ve bazı dönemlerde de yatı görevi vs. farklı görevlerden dolayı evinden uzaklaşıyoruz, ailemizden uzaklaşıyoruz, uzaklaşmak zorunda kalıyoruz. Görevimiz gereği bazen çok önemli günlere katılamayabiliyoruz*” ve Katılımcı 1 “*Kendi iş yükünüz ağır dolayısıyla bir başkasının da yükünü ekstra üstünüze aldığınızda daha fazla ruhen ve bedenen*

*yorulmuş oluyorsunuz. Bu da sizi mutsuz ediyor. Diğer taraftan zorlandığım alanlar var. Siz uçuşta iken iletişiminiz aşağısı ile kopmuş oluyor. Bir hafta boyunca çocuğunuzu bırakıp gidiyorsunuz. Çocuğuma bir şey olduğu zaman ulaşamama korkusu, ailenizden birine bir şey olduğunda geri dönmek zorunda kalmanız” ifadeleriyle işle ilgili tatminsizlik yaşadığı durumları aktarmışlardır.*

Katılımcıların iş tatminini etkileyen diğer faktörler ise kendilerini ifade edemedikleri için çaresiz hissetmeleri ve bu durumu kabullenmek zorunda kalmalarıdır. Katılımcılar, özellikle yönetimden ve üstlerden kaynaklı olarak kendilerinde şirkete karşı aidiyet duygusunun azaldığı görüşündedir. Katılımcı 17, yaşadığı bu durumu şu şekilde aktarmaktadır:

*“Size karşı şirket tarafından negatif yönde bir yorum olduğunda o aidiyet duygusu kayboluyor. Tatminsizlik ortaya çıkıyor. Aidiyet duygusu kaybolduğunda da -ekiplerin şu anda yarısının yaşadığı bir durum- bunlar uçuşa sadece sahte bir gülümsemeyle, ‘İşim bitsin de gideyim’ duygusuyla geliyor. Yani o iş zorunlulukla yapılıyor. Robotlaşıyor, monotonlaşıyor. Yani sadece işe git, gel.”*

*Katılımcı 17*

Bazı katılımcılar, mesleği sevdiklerini, işe karşı tatminsizlik yaşamadıklarını, işte zorlandıkları durumlar olduğunu dile getirmişlerdir. Katılımcılar; mesleğin beklentilerini karşıladığını, kabin memurluğunun insanlar tarafından saygın bir meslek olarak görüldüğünü ancak görev yaptığı şirkette iletişim, susturulma gibi problemler yaşadığını, bu nedenle de zorlandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 4, “Sonuçta sen oraya bir aidiyet duygusu ile geliyorsun diyorsun ki ‘Ben bu şirkette ilerlemek istiyorum’ ve susmadığında seni şirkete dahil etmek istemiyorlar, o yüzden dışlanıyorsun ve diyorsun ki ‘Benim buraya aidiyet duygum kalmıyor’ Onu yitiriyorsun. Sonuçta aidiyet duygunu kaybediyorsun” ifadelerine yer vermiştir.

Düzenli maaş ve gelir düzeyinin yüksek olması, bazı katılımcılar için iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Katılımcı 10, düzenli maaş almasından dolayı işinden tatmin olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 2 ve Katılımcı 5 de maddi olanaklardan ve saygın bir iş olmasından dolayı işinden tatmin olduğunu vurgulamıştır.

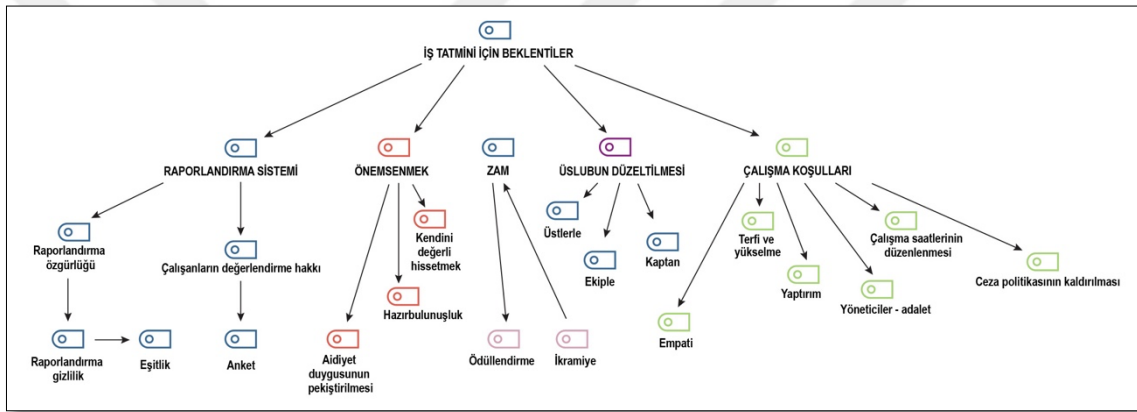
İş tatminini oluşturmak için kendini bazı sözlerle motive eden Katılımcı 20, şu sözleri ifade etmiştir:

“Bu sefer her şey daha güzel olacak. Kendimi bu şekilde tatmin ederek; dün diinde kaldı. O geçmiş bir uçuştı ama bu sefer neler yapabileceğimi daha iyi biliyorum”.

Katılımcı 20

#### 4.2.4.2. İş tatmini için beklentiler

Katılımcılar, şirketten beklentilerinin karşılanması durumunda iş tatminlerinin olumlu yönde etkileneceğini belirtmişlerdir. Katılımcılar, mesleği sevdiklerini, çalışmış oldukları kurumda bazı sıkıntılar yaşadıklarını ancak bu sıkıntılar çözüme ulaştığında iş tatmininin sağlanabileceğini bildirmişlerdir. Bu doğrultuda katılımcıların iş tatmini açısından beklentileri, Şekil 4.4’te verilmiştir.



Şekil 4.4. Katılımcıların iş tatmini için beklentilerinin alt temaları ve kodları

Katılımcıların raporlandırma sistemine, önemsenmeye, üslubun düzeltilmesine ve çalışma koşullarına yönelik beklentileri bulunmaktadır. Raporlandırmada gizliliğin sağlanması ve çalışanların ankete dahil edilerek ihtiyaçlarının, isteklerinin ve memnuniyetlerinin belirlenmesi, katılımcılar tarafından vurgulanan diğer beklentilerdir. Katılımcı 27, bu beklentiler için önerilerini “Sessizliğe karşı alınması gereken önlemlerden en önemlisi şu: Mutlaka herkesin bireysel olarak dinlenmesi gerekiyor, problemleri nedir diye oturup konuşulması gerekiyor. Yani böyle bir departman kurulabilir, direkt confidential (gizli) olabilir, gidip sıkıntınızı dönem dönem orada anlatıp kendinizi en azından değerli hissedersiniz, önemsenirsiniz gibi” şeklinde belirtmiştir. Katılımcılar önemsendiklerini hissetmek, kendilerini değerli hissetmek ve çalıştıkları kurumda aidiyetlerinin sağlanmasını istemektedirler. Katılımcı 16, konuya ilişkin görüşünü, “Önemli olan bence konuştuğumuz dil, o sevgi diliyle konuşulması

*gerek. Karşıımızdaki kişiye baskıcı, otoriter bir dille değil de daha anlayışlı bir dille yaklaşmak gerekiyor” şeklinde ifade etmiştir.*

Katılımcılar ekip içi, üstlerle ve kaptanlarla iletişim ve üslup problemlerinin önüne geçilmesinin önemli ve acil bir durum olduğunu bildirmişlerdir:

*“Ne kadar mümkün tabii bilmiyorum ama daha düzenli çalışma saatleri. Onun dışında kurumsal iletişim yani şirket içi iletişimin daha iyi olduğu bir ortam, çalışanların gerçekten önemsendiği, fikirlerinin önemsendiği... Öyle söyleyeyim... Çalışanların dinlendiği ve taleplerine daha hızlı cevaplar verilebildiği bir ortam, benim için daha çok tatmin edici bir çalışma ortamı yarattı.”*

*Katılımcı 2*

*“Biraz empati konusunda eksiklikleri olduğunu düşünüyorum çünkü sonuçta yaptığımız iş normal; direkt normal olarak tanımladım ama standart işlerden çok çok farklı bir iş, saat belli değil işte, tatilimiz belli değil, gece belli değil, gündüzümüz belli değil. Uçuş, basınç faktörü, yolcu faktörü, uçak faktörü hepsi birbiriyle ilintili. Ben empati konusunda eksikler olduğunu düşünüyorum.”*

*Katılımcı 12*

Katılımcılara göre özellikle ek maaş, zam gibi maddi gelirin ve ödüllerin artırılması, iş tatmininin sağlanmasında önemli bir nedendir. Bununla ilgili Katılımcı 7’nin görüşü şu şekildedir:

*“Tatmin olmamız açısından; sene sonunda yıllık kâr hesaplanıyor, bence en iyi motivasyon kaynağı para. Yıllık kar hesaplandığında oradan bonus veriyor. Sana düşen payını veriyor ama şöyle de oluyor. Mesela kabin anket sistemi var. Ben belki kabin ankette 15. kişiyim, bir arkadaş diyelim 120. E sen şimdi bana aynı parayı veriyorsun, bu benim tatminimi düşürüyor.”*

*Katılımcı 7*

Yöneticilerin empati yapabilmesi, terfi ve yükselme olanaklarının sağlanması, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, ceza politikasının kaldırılması, yaptırım uygulanması ve yöneticilerin adaletli davranması çalışma koşulları beklentilerini oluşturmaktadır. Bu beklentilere ilişkin Katılımcı 11, raporlandırma sisteminin düzenlenmesi, herkese eşit raporlandırma hakkı verilmesi, bir amirin değeri neyse bir memurun değerinin de o olması gerektiğini ve eşit şekilde yargılama yapılması gerekliliğini vurgulamıştır.

#### 4.2.4.3. İşten ayrılma niyeti

İşten ayrılma niyeti konusunda katılımcıların görüşleri incelendiğinde 9 katılımcının işten ayrılma niyetinin olduğu, 14'ünün işten ayrılma niyetinin olmadığı görülmüştür. Katılımcıların bazıları, mesleği severek işe başladıklarını ancak iş tatminsizliği yaşamaları sonucunda mesleği değil şirketi değiştirmek istediklerini bildirmişlerdir. Bu duruma örnek oluşturabilecek bir ifade, aşağıda sunulmuştur:

*“Bu şirkette bir daha çalışmayı düşünmüyorum. Haksız raporlamalar... Haksız puanlamalar... Haksız yorumlar... Beni hiç kimsenin dinlememesi. Yeni olduğum için kimsenin kulak vermemesi ve bu durumları maalesef diğer arkadaşlarım da yaşadı. Yeni olduğunuz için her zaman ezilen taraf siz oluyorsunuz. Şirketlerde yaşanan bu tür durumların havacılık organizasyonları tarafından da denetlenmesi gerektiğini düşünüyorum”*

Katılımcı 27

Bazı katılımcılar ise meslekten soğuduklarını ve havacılık sektöründen ayrılmak istediklerini belirtmişlerdir. Katılımcı 4, “Ülke şartlarından dolayı şu an daha iyi yapabileceğim bir şey yok ve sevdiğim bir meslek. Bu nedenle şu an birçok arkadaş gibi ben de pilota ya veya farklı alanlara geçmeye çalışıyorum” ve Katılımcı 15, “Şöyle ki, meslekte çok fazla kalmayı düşünmüyorum. Çünkü mesleğe olan sevgimden de beni soğuttular, artık uçağın içinde bile olmak istemiyorum” sözleriyle düşüncelerini ifade etmişlerdir.

Katılımcılar, özellikle çalışma saatlerinin yoğunluğundan ve aidiyet duygusunun eksikliğinden, anne veya eş olmalarından ve kendilerini değerli hissetmemelerinden dolayı işten ayrılma niyeti taşıdıklarını ileri sürmüşlerdir. Bu konudaki düşüncelerini Katılımcı 17, “Şu an istifa etmek istiyorum. Yorgunluk ve aidiyet duygusundan dolayı” ve Katılımcı 1 “Şirketten birisi hakkında bir eleştiriye gidersem bu bana negatif dönüşe neden olur mu? korkusu başlıyor. Sonra da kendinizi ifade edememek ya da haksızlığa uğradığınızı düşünmek işten soğumanıza sebep olabiliyor. Akabinde ‘Acaba aynı kazançla başka bir iş mi bulsam?’ düşüncesi de oluşuyor. Bir anneyim ama çocuğumu da göremiyorum” olarak açıklamıştır.

Katılımcıların 14'ü, işten ayrılma niyetinin olmadığını bildirmiştir. Bazı katılımcılar, iş tatminini yaşadığı için işten ayrılmayı düşünmediklerini ifade etmiştir. Diğer katılımcılar ise iş tatminlerinin olmamasına rağmen içinde bulundukları mevcut süreçte işten ayrılma niyetinin olmadığını belirtmişlerdir. Ancak piyango kazanma, kendi

şirketini kurma gibi durumlar gerçekleşirse ya da iftira, suçlama veya yüz kızartıcı suçlar ile suçlanıp haksızlığa uğrarlarsa işten ayrılma niyetinde olacaklarını vurgulamışlardır. Bu doğrultuda katılımcıların işten ayrılma niyetinin olmamasına yönelik alt temaları gelir, işini sevmeme, kabullenme, mesleğe alışmış olma şeklindedir. İşinden tatmin olmayan katılımcılar, diğer şirketlerin kendi şirketinden daha iyi olmadığını ve mesleğe alışmış olmalarından dolayı havacılık sektöründe kalmak istediklerini bildirmişlerdir.

*“İşte kalma niyetim var, bütün olumsuzluklara rağmen mesleğimi seviyorum.”*

*Katılımcı 4*

*“Şirketimiz tatmin olmamız adına bir şey yapmıyor aslında... Şirketin mevcut olanakları aslında tatmin edici. İşten ayrılmak gibi bir niyetim yok.”*

*Katılımcı 8*

*“Şirket tatmin etmiyor. Yani şimdilik işte kalma niyetim var. Sonuçta buradan çıktığım zaman şimdi aldığım maaş gibi bir maaşla çalışabileceğim herhangi bir yer olduğunu düşünmüyorum. Bu nedenle mutsuzluğa rağmen devam ediyoruz.”*

*Katılımcı 16*

Bazı katılımcılar, kabin memurluğu mesleğine çok emek verdiklerini ve iş bulmak için çok çaba harcadıklarını ifade etmişlerdir. Bu konudaki düşüncelerini Katılımcı 9 *“İşten ayrılmayı düşünmüyorum, şirketimi de seviyorum. Herhangi bir şikâyetim yok. Mesleği seviyorum zaten. Mesleğe girmek için de çok çalıştım. Büyük çaba sarf ettim. O yüzden bırakmayı düşünmüyorum. Şu an için memnunum”* ve Katılımcı 13 *“İş kaybı korkusu, en büyük korku zaten. Sonuçta temel ihtiyaçlarımızı gidermek için hepimizin para kazanması gerekiyor ve bu da bizim bir geçim kaynağımız olduğu için tabii ki insanın işini kaybetmeye korkuyor. Çünkü tek işin o. Başka bir işte çalışmak istesen kısıtlı imkanların oluyor ve her zaman istediğin yere de giremiyorsun. Bu işe mecbur devam etmek istediğin için susma durumunda kalıyorsun”* olarak belirtmiştir.

Bazı katılımcılar ise işten ayrılma durumunda tekrar iş bulma olasılıklarının yaşa ve sektöre olan ilgiden dolayı kolay olmayacağı görüşündedirler:

*“Benim bu saatten sonra başka bir şeyde kendimi riske atma yaşını geçtim artık. Hani korkumdan da değil. Ben, dediğim gibi bu şirketi seviyorum, işimi seviyorum ama eksikleri var mı? Dediğim gibi işte, bunları paylaşıyorum o kadar.”*

*Katılımcı 7*

Çoğunlukla katılımcılar, iş tatminsizliğini oluşturan unsurlara rağmen işte kalma niyetindedirler. Katılımcı 24, işinden tatmin olmadığını ancak daha iyi bir seçenek

çıkılmazsa şirkette kalmayı düşündüğünü belirtmiştir. Katılımcıların işte kalma niyetinde olmalarının en önemli nedeni gelirdir. Katılımcı 10, *“Düzenli maaşımız var, açıkçası bu beni tatmin ediyor. Doğrudan şirketten istifa etmeyi düşünmedim ama farklı bir şirkete geçme düşüncelerim vardı”* şeklinde düşüncesini aktarmıştır. Katılımcılar, otellerde konaklama, seyahat etme, farklı kültürleri tanıma gibi imkanlar sağlamasından dolayı kabin memurluğu mesleğine devam ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu imkanlara yönelik düşüncelerini Katılımcı 4, şu şekilde aktarmıştır:

*“Yurt dışına rahatlıkla gidilebilmesi, aileyle uygun fiyata seyahat edilebilmesi gibi avantajlar yüzünden bu mesleği seviyorum. Çok fazla seviyorum hatta en büyük etkenlerden birisi diyebilirim: hem seyahat etmek hem de aile bireylerinin senin imkanlarından faydalanması, sağlık imkanlarından faydalanması, gün sayısı olarak dışarda çalıştığın diğer işlerden daha az çalışıyor olman.”*

*Katılımcı 4*

Bu tür imkanlar olmasının yanı sıra saygın bir meslek olması da Katılımcı 5 tarafından şu şekilde aktarılmıştır:

*“Bu meslek tam anlamıyla beni gerçekten tatmin ediyor. Bir de çok saygın bir iş. Havalimanındaki insanlar bir kenara bir de kendi mahalledeki insanların görev üniformamla çıktığımda bana bakışı, duyduğu saygı çok güzel. Bu gerçekten tatmin ediyor. Yani değinmeye çalıştığım konu, sosyal statü. Diğer bir konuya maddi olarak havacıların gerçekten birçoğu Türkiye ortalamasının üzerinde kazanıyor. Bu nedenle diğer şirketlere geçme fırsatım defalarca oldu. Hala daha geçme fırsatım var. Bugünlerde yine oldu ama şu an için bulunduğum şirketten ayrılmayı düşünmüyorum.”*

*Katılımcı 5*

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma grubunda yer alan kabin memurlarından elde edilen bulgulara dayanılarak gerçekleştirilen çıkarımlar sunulmaktadır. İlk olarak, çalışmanın sonuçları detaylandırılarak, teorik ve uygulamaya yönelik katkıları üzerinde durulmuştur. Son olarak çalışmanın sınırlılıkları açıklanmış ve gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

#### 5.1. Sonuç

Örgüt sessizlik, çalışanların örgüt içinde düşüncelerini ve endişelerini gizlemesi, konuşmaması veya açık bir şekilde davranış sergilememesi eğilimini ifade eder (Milliken ve Morrison, 2000 ve Dyne vd., 2003). İş tatmini, bireyin genel işine karşı tutumunu temsil eder ve bir örgütün başarısı için kritik öneme sahiptir. Çalışanlar, örgüte katıldıklarında çeşitli arzular, ihtiyaçlar ve önceki deneyimlere sahiptirler; bu faktörler, işten beklentilerini belirlemede etkilidir. Çalışanların bu beklentileri eğitim, kişisel gelişim fırsatları, iş yükselme olanakları, iş güvenliği ve uygun çalışma koşulları gibi çeşitli alanlarda iş tatminiyle sonuçlanabilir (Maleknia vd., 2011). İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın işinden planlı ve bilinçli bir şekilde ayrılma kararını ifade etmektedir (Barlett, 1999: 70; Akt.: Acaray, 2014).

Bir çalışanın işten ayrılma niyeti genellikle mevcut işinden duyduğu memnuniyetsizliği yansıtan bir gösterge olarak kabul edilir. Bu niyetin oluşması ilerleyen zamanda çalışanın işten ayrılmasını etkilemektedir (Rosin ve Korabik, 1991). Bu olgular bireysel, örgütsel ve yönetsel özelliklere bağlı olarak değişkenlik gösterebilen birçok faktöre dayanmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye'deki hava yolu şirketlerinde görevli kabin memurlarında örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konuları ortak temalar altında incelenmiştir.

Örgütsel sessizliğin temel nedenleri incelendiğinde, bu çalışmanın araştırma grubunda yer alan kabin memurlarının genellikle kendini korumaya (Dyne vd., 2003) ve korkuya dayalı (Morrison ve Milliken, 2000) sebeplerle sessiz kaldığı gözlemlenmiştir. İkinci sırada ise işin yapısından kaynaklanan etkenler, ardından yönetimle ilgili konular gelmektedir. Yönetimle ilişkilendirilen sessizlikte, ekip dinamiğinin sağlanmamasının en önemli faktör olduğu görülmekte olup, bu durumu yönetimle ve üst düzey yöneticilerle

ilgili konular izlemektedir. İş ortamına dayalı sessizlik davranışlarında ise ceza politikaları ve iletişim üslubu problemleri öne çıkmaktadır, bunları iş sağlığı ve güvenliği faktörleri takip etmektedir.

Sessizliğin temaları incelendiğinde, korkuya ve kendini korumaya dayalı sessizliğin baskın olduğu gözlemlenmiştir. İş tatmininin az olması ve işten ayrılma niyetinin fazla olması, örgüt içindeki iletişim ve yönetim dinamiklerine yönelik bir değerlendirmenin yapılması gereğini ortaya koymaktadır. İş tatmini bakımından belirlenen bu belirgin fark, genel olarak araştırma grubundaki kabin memurlarının iş tatmininin az olduğuna işaret etmektedir. Bu durum, organizasyon içinde memnuniyetin az olduğunu ve kabin memurlarının işlerinden bekledikleri tatmini sağlamakta zorlandıklarını göstermektedir.

İşten ayrılma niyeti incelendiğinde ise kabin memurlarının önemli bir kısmının işten ayrılma düşüncesine sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu durum, hava yolu şirketlerinin çalışan bağlılığını ve çalışanların işten memnuniyeti düzeylerini gözden geçirmesi ve iyileştirmesi gerektiğini göstermektedir. Kabin memurlarının iş tatminini ve bağlılığını artırmak amacıyla organizasyon içindeki etmenlerin ve çalışma koşullarının detaylı bir şekilde ele alınması, kritik bir konudur. Bu kritik konulara açıklık getirilmesi amaçlanan çalışmada kabin memurlarının duygu, düşünce, görüş, öneri veya eleştirilerini çeşitli nedenlerle kasıtlı olarak ifade etmedikleri durumlar, araştırma soruları aracılığıyla ortaya konmuştur. Bu araştırmanın katılımcı grubunu oluşturan kabin memurlarının örgütsel sessizliğe yönelik algılarında; yönetime, işin yapısına, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı temaları ortaya çıkarılmıştır. Yönetime dayalı sessizlik davranışı teması (Alioğulları, 2012; Yalçın ve Baykal, 2012; Bayın, Yeşiloğlu ve Esatoğlu, 2015); ekip dinamiği, yönetim şekli ve üstlere dayalı sessizlik davranışı kategorilerinden oluşmaktadır.

Ekip dinamiğine dayalı sessizlik davranışı, araştırmada yer alan kabin memurlarının görüşleri üzerinden incelenerek, bu davranış iş tatmini çerçevesinde incelenmiş ve bu sonuçların örgütsel sessizlik davranışlarına olan yansımaları ele alınmıştır. Kabin memurları arasında ekip dinamiğine dayalı sessizliğin bir nedeni olarak, etkin bir ekip dinamiğinin oluşturulamaması gösterilmiştir. Kabin memurları, bu sessizlik davranışlarının genellikle yöneticilerin iletişime kapalı olmaları, eleştiriye karşı direnç göstermeleri, görevlerini yerine getirmemeleri, profesyonellikten uzak davranışları, sorumluluklarını ihmal etmeleri, negatif tutum sergilemeleri ve inisiyatif almamaları gibi

sebeplerden kaynaklandığı görüşündedir. Kabin memurları, özellikle üst yönetimin eleştiriye kapalı olması ve olumsuz dönüşlerin karşılığını alamamaları nedeniyle düşüncelerini paylaşmaktan kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, olumsuz bir çalışma ortamına yol açabilir ve çalışanları haksızlığa uğramış hissettirebilir. Bazı kabin memurları, eleştirilerini dile getirmenin olumsuz sonuçlar doğurabileceği korkusuyla sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Kabin memurları ayrıca, üstlerin ve ekip arkadaşlarının görevlerini yerine getirmemeleri durumunda, onların da sorumluluklarını üstlenmek zorunda kaldıklarını ve bu durumun iş yüklerini artırarak fiziksel ve zihinsel olarak yorulmalarına neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum, kabin memurlarının iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir.

Yönetim şekline dayalı sessizlik davranışının nedenleri üzerinden araştırma grubunda yer alan kabin memurlarının görüşleri ve deneyimleri üzerine odaklanılmıştır. Bu doğrultuda kabin memurlarının görüşleri, yönetim şeklinin işyerindeki olumsuz durumlarla bağlantılı olarak sessiz kalma eğilimine neden olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetimle ilgili memnuniyetsizlikler, en çok dile getirilen konulardır. Bu durumlar arasında çalışma çizelgesi ve çalışma esnekliği sorunları göze çarpmaktadır. Kabin memurları, çalışma çizelgesinin iyi planlanmaması ve çalışma saatlerinde esnekliğin yetersiz olması nedeniyle yaşadıkları olumsuz durumları dile getirmişlerdir. Özellikle uçuş görevlerindeki ani değişiklikler ve uzun çalışma saatleri nedeniyle fiziksel ve zihinsel yorgunluk yaşadıkları ve bu durumun iş tatminlerini olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, kabin memurları, iş tatminlerinin yönetim şeklinin yarattığı problemler doğrultusunda olumsuz yönde etkilendiğini belirtmişlerdir. Ayrıca yoğun uçuş programları ve riskli bölgelere yönelik gerçekleştirilen uçuşlar, kabin memurlarında ağır sorumluluk duygusu uyandırarak stres düzeylerini artırabilmektedir. Kabin memurları, boş günlerinde rızaları olmadan göreve çağrıldıklarını, bu görevi kabul etmek zorunda olduklarını ve yaşadıkları bu durumun haksızlık olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca kabin memurları, hak ettikleri maaş ve özlük haklarının zamanında alınmamasını da bir haksızlık olarak görmektedir. Yaşanan bu durumlar, kabin memurlarında işten soğumaya ve iş tatmininin azalmasına yol açabilmektedir.

Bir diğer kategori olan üstlere dayalı sessizlik davranışı, iş yaşamında üst kademe yöneticilere, kabin amirlerine ve kaptanlara karşı hissedilen güç dengesizliği ve endişelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan tutum olarak incelenmiştir. Araştırma grubundaki kabin memurlarının ifadeleri, bu davranış biçiminin temel nedenlerini

yönetimdeki üst kademe pozisyonlarına dayandırmaktadır. Üst düzey yöneticilerin ayrımcılık yapması, kabin memurlarının görüşlerini önemsememesi ve güç dengesizliğinin oluşması nedeniyle kabin memurlarının sessiz kaldığı görülmektedir. Üst yönetimle iletişim eksikliği ve eleştiriye kapalılık, kabin memurlarının yaşadıkları sorunları ifade etmelerini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle sorunlarını çözmek yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Kabin memurları, özellikle üst yönetim ve ekip arkadaşları arasındaki ilişkilerin ayrımcılığa ve kayırmacılığa yol açtığını düşünmektedirler. Bu durum, adaletsizlik algısını artırarak örgütsel sessizlik davranışlarına neden olabilmektedir. Özellikle, üstlerin sözlerini koşulsuz dikkate alma ancak astların görüşlerini önemsememe durumları, kabin memurlarının yaşadığı güç dengesizliğine ve haksızlık hissine neden olmaktadır. Bu durum, kabin memurlarının üst düzey yöneticilerin deneyim ve konumlarına saygı göstermek adına haksızlıklara sessiz kalmak zorunda hissettiklerini yansıtmaktadır. Ayrıca, kabin memurlarının üstlerinden kaynaklı olarak yaşadıkları haksız muameleye maruz kalma durumu, ast-üst ilişkisinin getirdiği bir çekinceyi beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmada, kabin amirleri ile yaşanan olaylarda da kabin memurlarının sessiz kalmaya yönlendirildiği tespit edilmiştir. Araştırma grubundaki kabin memurlarının, kaptanlar veya diğer kabin amirleri ile yaşadıkları sorunlarda sessiz kalmayı tercih etmelerinin altında yatan sebep, genellikle astların, üstleri ile yaşanacak bir çatışmanın olumsuz sonuçlarından kaçınma isteğidir. Bu durum, kabin memurlarının adalet arayışlarında çekinceleri olduğu ve bu nedenle haklı oldukları durumlarda bile sessiz kalmayı tercih ettikleri şeklinde görülmektedir.

Bu araştırma grubundaki kabin memurlarının ifadeleri, üst kademe yöneticilerin ve kaptanların şirket içindeki ayrıcalıklı konumlarından kaynaklanan sorunları dile getirmektedir. Kabin memurları, üstlerinin yanlış uygulamalarına karşı seslerini yükseltmeleri durumunda, genellikle üstlerin tarafının tutulduğunu ve bu durumun kendileri üzerinde olumsuz etkilere yol açtığını vurgulamaktadır. Bu durum, üst kademe yöneticilerin ve kaptanların iş yerindeki güç dinamiklerini şekillendirdikleri ve kabin memurlarının sessiz kalmaya yönlendikleri bir ortamın varlığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, üst düzey yöneticilerin iş dışı ilişkilerini işe taşıma eğiliminde olmaları, onların ekip içindeki eşitliği bozduğunu göstermektedir. Bu ilişkilerin, kabin memurlarının seslerini çıkarmaktan kaçınmalarına ve sessiz kalmalarına neden olduğu belirtilmektedir. Bu unsurların bir araya gelmesi, kabin memurlarının örgütsel sessizlik davranışları

benimsemelerine ve Adams'ın (1963) eşitlik teorisine göre iş tatmininin azalmasına neden olabilmektedir.

İş ortamına dayalı sessizlik davranışı teması; ceza politikası, iletişim ve üslup, iş sağlığı ve güvenliği kategorilerinden oluşmaktadır. Ceza politikasına dayalı sessizlik davranışında araştırma grubundaki kabin memurlarında birçok endişe ve sorun yaşandığı söylenebilir. Dyne vd. de (2003) cezalandırma durumunun çalışanlarda konuşma korkusunu tetiklediğini belirtmektedir. Kabin memurları, hasta olduklarında rapor alamadıklarını ve yönetimin bu durumu olumsuz karşıladığını dile getirmektedirler. Rapor almanın izinlerinden kesilmesine, maaş kesintilerine ve kıdem düşmesine neden olduğu belirtilmektedir. Bu durum, kabin memurlarını hastalıklarını gizlemeye yönlendirmektedir. Puanlama sisteminin objektif olmadığına inanan kabin memurları, bu sistemin terfi süreçlerini etkilediğini ve kıdemlerinin düşmesine neden olduğunu ifade etmektedirler. Böylelikle bu durum, kabin memurlarını sessiz kalmaya ve sorunlarını doğrudan ifade etmemeye yönlendirmektedir.

İletişim ve üsluba dayalı sessizlik davranışında araştırma grubundaki kabin memurlarının, iletişim ve üslup problemleri ile başa çıkmak adına sessiz kalmayı tercih ettikleri belirtilmiştir. Bu sessizlik davranışının temel nedenleri arasında ekip arkadaşları, kaptanlar, üst yönetim ve yolcularla yaşanan iletişim zorluklarına dayalı sorunlar öne çıkmaktadır. Kabin memurları, ekip arkadaşlarıyla yaşanan iletişim problemlerinde genellikle ekip arkadaşlarının eleştiriye kapalı olduğunu ve ortamın gerilmemesi adına sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, iş dışı ilişkiler ve bu ilişkilerin şirket içindeki dinamiklere olan etkisi, kabin memurlarının iletişimde sınırlılıklar yaşamalarına neden olmaktadır. Üstelik, ekip arkadaşlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda, kabin memurları bu işleri üstlenmek zorunda kaldıklarında negatif geri bildirim alacakları endişesiyle sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Yaşanan problemlerde üstlerin ılımlı bir yaklaşım sergilememesi ve problemleri çözme yetkinliği konusundaki eksik olmaları, araştırma grubundaki kabin memurlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine yol açmaktadır. Ayrıca, üstlerin iş dışı ilişkilerinin getirdiği samimiyet dolayısıyla, olumsuz bir durumla karşılaşmamak adına kabin memurları, sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum, üstlerin kabin memurlarının sessizliğini suiistimal etmelerine ve iletişimde açık olmamalarına neden olmaktadır. Kaptanlarla olan iletişimdeki zorluklar, kabin memurlarının işleyiş açısından önemli olan

iletişim kanallarının etkisizliğiyle bağlantılıdır. Kaptanların iletişime kapalı olmaları, kabin memurlarının kendilerini ifade etmelerini zorlaştırmakta ve bu durum da sessizlik davranışını tetiklemektedir. Yolcu profiliyle ilgili yaşanan sorunlar da kabin memurlarının sessizlik davranışını etkilemektedir. Yolcuların tutumları ve beklentileri, kabin memurlarının iş hayatında zorlayıcı bir faktör olarak ortaya çıkmakta ve bu durum da iletişim sınırlılıklarına sebep olmaktadır.

Araştırma grubunda yer alan kabin memurlarının iş sağlığı ve güvenliği konusundaki sessizlik davranışları, bu çalışmayı alanyazından ayıran özgün sonuçtur. İş sağlığı ve güvenliği konusundaki sessizlik davranışları, uçuş emniyeti açısından ciddi bir endişe kaynağıdır. Bu sessizlik, çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir ve potansiyel olarak uçuş emniyetini tehlikeye atabilir.

Kabin memurlarının yaşadığı sorunları ifade etmekten çekinmeleri veya endişelerini açıklamamaları, uçuş sırasında ortaya çıkabilecek emniyet ağıklarının göz ardı edilmesine yol açabilir. Ekip içinde açık iletişim eksikliği, Crew Resource Management (CRM) prensiplerine uygun bir çalışmayı zorlaştırabilir. İyi bir iletişim ortamının olmaması, potansiyel hataların önceden tespit edilmesini ve önlenmesini engelleyebilir. Kabin memurlarının teknik arızaları veya ekipman hatalarını raporlamaktan kaçınmaları, uçağın emniyetini riske atabilir. Bu tür sorunların zamanında bildirilmemesi, daha ciddi sorunlara yol açabilir. Yorgunluk, dikkat dağınlıklığı gibi durumlar da uçuş emniyetini etkileyebilir. Ekip üyelerinin bu konularda sessiz kalmaları, hata yapma olasılıklarını artırabilir. Kabin memurlarının sağlık sorunlarını bildirmemeleri durumunda, uçuş sırasında beklenmedik sağlık krizleriyle karşılaşılabileceği unutulmamalıdır. Puanlama sistemi veya kıdem düşüşleri gibi ceza politikalarının, kabin memurlarının sorunlarını ifade etmelerini engellediği görölmektedir. Bu durumda, çalışanlar sorunlarını gizleyerek cezalara maruz kalmaktan kaçınmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, şirketlerin açık iletişimi teşvik etmeleri, güvenli bir raporlama kùltürü oluşturmaları ve çalışanları endişelerini ifade etmeye cesaretlendirmeleri, uçuş emniyetini sağlamak için kritik öneme sahiptir.

Çalışmadaki bir diğer tema olan korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı teması, araştırma grubundaki kabin memurlarının iş ortamında kendilerini korumaya yönelik korku temelli sessizlik davranışını sergilediğini ortaya koymaktadır. Kabin memurları özellikle baskı altında hissettikleri durumlarda, iş kaybı endişesi taşıdıklarında (Dyne vd. 2003) çoğunlukla sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu tercih, özellikle ekip

arkadaşları, amirleri veya yöneticileriyle yaşadıkları problemlerde kendi görüşlerini dile getirmenin pozisyonlarını tehlikeye atabileceği endişesiyle ilişkilidir.

İşe yeni başlayan kabin memurları, düşüncelerinin henüz kabul görmeyeceği inancına sahip oldukları için, olumsuz durumlarla karşılaşmamak adına sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ayrıca haksızlığa uğradıklarında görüşlerini dile getirmenin bir fark yaratmayacağı endişesiyle sessizliği tercih etmektedirler. Bu durum Pinder ve Harlos (2001) ve Whiteside ve Barclay'ın (2013) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte kabin memurlarının iş ortamında problemlerini paylaşamamalarına, işten tatmin olamamalarına, işten soğumalarına ve aidiyet duygularını kaybetmelerine neden olabilmektedir.

Kabin memurları, iş kaybı endişesi nedeniyle işyerinde olumsuz durumlarla başa çıkmak adına sorunları kendi başlarına çözmeye çalışmaktadırlar. Ancak bu durum, kabin memurlarının açık iletişimini engelleyerek, ekip içi ilişkilerini zayıflatabilir ve işten tatmin olmalarını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, kabin memurları iş kaybı endişesiyle birlikte haksızlıklara uğradıklarında, şirkete olan aidiyet duygularını kaybettiklerini ifade etmişlerdir. Sessizlik, şirket içinde güven ortamının zedelenmesine ve kabin memurlarının motivasyonunun düşmesine yol açmaktadır. Bu durum, kabin memurlarının işten soğumalarına ve iş performanslarının olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, kabin memurlarının iş tatminini olumlu bir şekilde değerlendirenlerin oranı azımsanabilir düzeyde olup, çoğunluğu oluşturan kabin memurları ise iş tatminsizliği bildirmişlerdir. Havacılık sektöründeki kabin memurlarının iş tatminini etkileyen temel faktörler arasında düzensiz ve uzun çalışma saatleri, aile ile iletişim eksikliği, duygusal yorgunluk ve ifade edilemeyen sorunlar öne çıkmaktadır.

Araştırma grubundaki kabin memurları, iş tatminsizliğini, uykusuz, yorgun ve mutsuz bir şekilde uçuşa gitme durumu, çalışma saatlerinin değişkenliği ve uzunluğu, aile ile ayrı kalma durumu gibi faktörlere bağlamaktadır. Ayrıca, iş tatminsizliği yaşayan kabin memurları arasında kendini ifade edememe ve aidiyet duygusunun azalması gibi durumlar da belirgin bir şekilde gözlemlenmiştir. Kabin memurları arasında iş tatminini etkileyen nedenler konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Mesleki tatminin yanı sıra, düzenli maaş ve yüksek gelir düzeyi gibi maddi unsurların da iş tatminini etkileyebildiği görülmektedir. Ancak, çalışılan şirket içinde aidiyet duygusunun kaybolması, iletişim eksikliği ve olumsuz değerlendirmelerin etkisi gibi nedenlerin iş tatminsizliği üzerinde

belirgin bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, havacılık sektöründeki kabin memurlarının iş tatminini artırmak ve tatmini olumsuz etkileyen nedenleri azaltmak için çeşitli stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iletişim kanallarının güçlendirilmesi ve kabin memurlarının duygusal ihtiyaçlarına daha fazla odaklanılabilir.

Araştırma grubunda yer alan kabin memurları şirketin belirli beklentilere, ihtiyaçlara veya konulara duyarlı bir şekilde yanıt vermesi durumunda, iş tatminlerinin artacağını düşünmektedirler. Bu beklentiler, genellikle şirket içindeki iletişim, aidiyet duygusu, raporlama sistemleri gibi konuları kapsamaktadır. Mesleğe duyulan sevgi ve bağlılıkla birlikte, kurumsal çözümler ve sıkıntıların giderilmesiyle iş tatmininin sağlanabileceği ifade edilmektedir. Kabin memurlarının iş tatminini şekillendiren beklentilerinin, raporlama sistemine, önemsenmeye, üslup düzeltmelerine ve düzene yönelik olduğu belirlenmiştir. Özellikle, raporlandırma sisteminin gizliliğe önem vermesi ve çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi, kabin memurlarının vurguladığı önemli beklentiler arasında yer almaktadır. Ayrıca, kabin memurları önemsendiklerini hissetmek, aidiyet duygusu kazanmak ve olumlu bir iletişim ortamında çalışmak istemektedirler. Empati, iletişim becerileri ve şirket içi iletişim düzeninin iyileştirilmesi, kabin memurlarının iş tatminini artırmak için önerilen başlıca stratejiler arasındadır. İş tatminini etkileyen diğer önemli nedenler arasında, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, empati eksikliği konusunda iyileştirmeler yapılması ve maddi olanakların artırılması yer almaktadır. Kabin memurları, ek maaş, zam ve ödüllerin artırılmasının yanı sıra, yöneticilerin adil ve empatik davranmasıyla terfi ve yükselme olanaklarının sağlanmasının iş tatminini artırıcı etkenler olduğunu belirtmektedirler. Diğer yandan, iş tatmini yaşayan kabin memurları, genellikle gelir, mesleği sevmek, işini kabullenme ve alışma gibi nedenlerle işten ayrılma niyeti taşımadıklarını belirtmişlerdir. Kabin memurları, iş tatminsizliği yaşamalarına rağmen farklı bir sektörde çalışma fikrine olumlu bakmamaktadır. Diğer bir deyişle kabin memurlarının, iş tatminsizliği yaşamalarına rağmen işten ayrılma niyeti taşımamaları Doğru'nun (2019) çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir. Bunun nedeni olarak ise Türkiye şartları göz önünde bulundurulduğunda kabin memurlarının aynı geliri elde edebilecekleri farklı bir iş fırsatının olmaması denilebilir.

Bu araştırma grubundaki kabin memurlarının işten ayrılma niyeti, çeşitli nedenlere dayanmaktadır. İş tatminsizliği, haksızlıklar, değerli hissetme eksikliği, meslek

sevgisinin azalması, çalışma koşulları, çalışma saatlerinin yoğunluğu, aidiyet duygusunun eksikliği ve ailevi sorumluluklar, anne veya eş olmanın getirdiği zorluklar gibi negatif etkenler, işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Özellikle bazı kabin memurları, işe severek başlamış olmalarına rağmen yaşadıkları iş tatminsizliği nedeniyle mesleklerini değil, şirketlerini değiştirmeyi düşündüklerini ifade etmişlerdir. İşte bu noktada, haksız uygulamalar, raporlamalar ve aidiyet eksikliği gibi unsurların önemli rol oynadığı görülmektedir. Ayrıca, havacılık sektöründen soğuyan kabin memurları ise çalışma saatlerinin yoğunluğu, aidiyet duygusunun eksikliği ve değerli hissetmemeye özellikle dikkat çekmiştir. Diğer taraftan, işinden memnun olan kabin memurları, genellikle gelir düzeyi, iş tatmini, işi kabullenme, işe alışma ve şirket imkanları gibi olumlu unsurlardan etkilenmiş ve işten ayrılma niyeti taşımadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, çalışanları mevcut işlerinde kalmaya teşvik eden etmenlerin varlığını göstermektedir.

Araştırma grubundaki kabin memurlarının işte kalma niyetinde etkili olan önemli nedenler arasında gelir önemli bir yer tutmaktadır. Düzenli maaş, otellerde konaklama, seyahat imkanları gibi avantajlar, kabin memurlarının mevcut işlerinde kalmalarında motivasyon kaynağı olmuştur. Ayrıca, kabin memurluğu mesleğinin toplum nezdinde saygın bir meslek olarak kabul edilmesi, sosyal statü açısından tatmin edici bir unsur olarak görülmüştür.

## **5.2. Araştırmanın Teorik Katkıları**

Kabin memurlarının havacılık sektöründe örgütsel sessizlik, iş tatminsizliği ve işten ayrılma gibi konulardaki davranışlarının nelerden etkilendiğinin detaylı bir şekilde incelenmesi, önemli bir araştırma alanıdır. Günümüz işletmelerinde, çalışan psikolojisinin anlaşılması ve değerlendirilmesi giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Yöneticiler için çalışanların duygusal durumlarını anlamak ve bu konuda etkili iletişim ortamları oluşturmak, örgütsel performans açısından kritik bir rol oynamaktadır (Morrison ve Milliken, 2003). Morrison ve Milliken (2000) tarafından belirtilen örgütte bilgi eksikliği, örgütlerde değişim ve gelişim planlarının önündeki büyük engellerden biridir. Ancak, bu konuda havacılık alanında yeterince derinlemesine çalışma yapılmamıştır. Kabin memurlarının örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkileyen nedenlerin sistemli bir şekilde ele alınmadığı göz önüne alındığında, bu alanda daha fazla araştırma yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, kabin

memurlarının örgütsel sessizlik, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti nedenlerini detaylı bir şekilde incelemek, hava yolu yöneticilerine daha etkili stratejiler geliştirme konusunda yardımcı olabilir.

Bu araştırma, nitel araştırma yaklaşımı kullanılarak yürütülmüştür. Kabin memurlarında örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konularını kapsayan bu çalışmanın, mevcut teorik çerçeveye katkı sağladığı öngörülmektedir. Bu olguların anlaşılması açısından bu nitel çalışmanın önemli bir girişim olduğu düşünülmektedir. Bu araştırma, havacılık sektöründe alanyazındaki boşluğu doldurarak, sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti olgularındaki rolünü anlamaya yönelik bir katkı sağlamaktadır. Bu değerlendirme sürecinde, kabullenici ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarının öne çıktığı gözlemlenmiştir. Alanyazında yer alan Kendini Uyarlama (Premeaux ve Bedeian, 2003) ile Sessizlik Sarmalı (Noelle-Neumann, 1974) teorileri ile bu davranış türleri örtüşmektedir. Ancak bu sonuçlar, yönetim ve işin yapısına dayalı sessizlik davranışlarının önemli olmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine, bu sessizlik türlerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin farklı olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışmada yer alan kabin memurlarının maaş düzeyi, iş güvenliği, aidiyet duygusu, mesleğin saygınlığı, uzmanlık gibi unsurların iş tatminini etkileyen nedenler olduğu anlaşılmıştır. Bu durum, Maslow'un (1954) İhtiyaçlar Teorisi ve Alderfer'in (1967) ERG Teorisi ile uyumlu bir şekilde açıklanabilir. Ancak, bu tatmin unsurlarının karşılanmaması, Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki hijyen faktörüne denk gelmektedir. Herzberg'e göre, bu unsurların eksikliği iş tatminsizliğine neden olabilir. İş tatminsizliği ise genellikle işten ayrılma niyetini beraberinde getirir (Rusbelt vd., 1988; Rosin ve Karabik, 1991; Midina, 2012). Bu çalışmada yer alan bazı kabin memurları, yaşadıkları tatminsizliğe rağmen işten ayrılma veya mesleği bırakma düşüncesinde olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, bu durum, işin doğasında bulunan ve iş sağlığı ve güvenliği temasını işaret eden özveri ve farkındalık gereksinimlerini en aza indirerek emniyet açığının oluşmasına neden olabilir. Bu çalışmada yer alan kabin memurlarının iş sağlığı ve güvenliği konusundaki sessizlik davranışları, bu çalışmayı alanyazındaki önceki çalışmalardan ayıran özgün bir sonuçtur.

Örgütte çalışanlar arasında algılanan adaletsizlik, Adams'ın (1963) Eşitlik Teorisi'ne dayanarak, çalışanlarda kızgınlık hissinin ortaya çıkmasına ve bu durumun iş tatmininin azalmasıyla birlikte işten ayrılma niyetine sebep olabileceği öne sürülmektedir (Eren, 2012). Ancak bu çalışma kapsamında araştırma grubunda yer alan kabin memurları

arasında adaletsizlik algısının ortaya çıkmasıyla beklenen tepkinin aksine, kabin memurlarının sessiz kalarak işlerine devam etmelerine neden olduğu anlaşılmıştır. Adams'ın (1963) Eşitlik Teorisi'nin perspektifinden bakıldığında, kabin memurlarının bu sessiz tepkisi, adaletsizlik hissi ile başa çıkma mekanizmalarındaki farklı bir adaptasyonu işaret etmektedir. Kabin memurları, düşüncelerinin henüz kabul görmeyeceği inancına sahip oldukları için, olumsuz durumlarla karşılaşmamak adına sessiz kalmayı (Morrison ve Milliken, 2000; Dyne vd., 2003) tercih etmektedirler. Ayrıca haksızlığa uğradıklarında görüşlerini dile getirmenin bir fark yaratmayacağı endişesiyle sessizliği tercih etmektedirler. Bu durum Pinder ve Harlos (2001) ve Whiteside ve Barclay'ın (2013) kabullenici sessizlik teorisiyle örtüşmektedir.

### **5.3. Araştırmanın Uygulamaya Yönelik Katkıları**

Araştırma grubunda yer alan kabin memurları yaşamış oldukları sessizlikleri, şirketlerinden beklentilerini ve işten ayrılma niyetlerinin durumunu aktarmışlardır. Yaşanılan sessizliğin uçuş emniyetini tehlikeye atabileceği, bu çalışmanın en önemli ve özgün sonucudur. Bu sessizliğin oluşmasına neden olan tüm unsurlar aktarılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar temelinde, şirketlere yönelik çeşitli öneriler sunulabilir.

Gizli raporlamaların güven teşkil etmemesi, kabin memurlarının düşüncelerini serbestçe ifade etmekte zorlanmalarına sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak kabin memurlarının güvenlerini kazanabilmek adına şeffaf iletişim stratejileri ve gizlilik politikaları oluşturulabilir. Yazılı veya görüntülü olarak hiçbir şekilde kayıt altına alınmadan şirket dışından uzman kişiler tarafından görüşmeler sağlanarak notlar alınabilir, derlenebilir ve şirketlere sunulabilir. Bu yaklaşım ile kabin memurları, düşüncelerini ve görüşlerini güvenli bir şekilde ifade edebileceklerdir. Kabin memurlarının raporlama süreçlerinde gizliliğin sağlanması, mutlak surette geçerli olmalıdır.

Kabin memurlarının sorunlarını ifade etmelerini teşvik etmek adına ceza politikalarının gözden geçirilmesi ve adil bir değerlendirme sisteminin benimsenmesi, kabin memurlarının etkili iletişim ve iş birliği becerilerini geliştirmelerine katkı sağlayabilir. Sessizlik, ekip içi iletişim sorunlarına neden olabilir ve bu durum, önemli bilgilerin paylaşılmasını engelleyerek güvenliği etkileyebilir. Bu bağlamda, kabin memurlarının endişelerini ifade etmelerini cesaretlendirmek, açık iletişim eksikliğini ortadan kaldırabilir.

Sessizlik, kabin memurlarının acil durumlarda hızlı ve etkili bir şekilde müdahale etme yeteneklerini azaltabilir. İletişim eksikliği, ekip içinde güven eksikliği yaratarak iş birliği ve koordinasyonu olumsuz etkileyebilir. Kabin memurlarının yaşadıkları stres, yorgunluk veya sağlık sorunlarını ifade etmekten kaçınmaları, dikkat dağınıklığına ve performans düşüklüğüne yol açabilir. Bu durum, uçuş sırasında hata yapma riskini artırabilir ve emniyet prosedürlerine uygun davranmama riskini artırabilir.

Uçuş emniyetinin tehlikeye girmesi, havayolu şirketlerinin güvenilirliklerini sarsmasıyla itibar kaybına neden olabilir. Bu durum, potansiyel turistlerin güvenli uçuşları tercih etmelerini engelleyebilir, turistlerin destinasyon ve havayolu tercihlerini etkileyebilir. Turistlerin uçuş emniyeti endişeleri nedeniyle rezervasyonlarını iptal etme eğiliminde olmaları, turizm işletmelerini finansal olarak zorlayabilir. Havayolu şirketlerinin uçuş emniyeti konusundaki sorunları, genel olarak turizm endüstrisine olan güveni zedelemekle kalmayıp destinasyonlar üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Sonuç olarak, kabin memurları ve havayolu endüstrisi genelinde güvenliği sağlamak ve sürdürmek büyük önem taşımaktadır. Uçuş emniyeti endişelerini azaltarak kabin memurlarının güvenli seyahat deneyimlerini güvence altına almak ve sektördeki rekabet avantajını sürdürmek adına kapsamlı stratejilerin benimsenmesi gerekir.

Haksızlık ve iletişim eksiklikleri konusunda endişelere yönelik şirketler bu endişelerin giderilmesi adına adaleti sağlamak ve etkili iletişimi teşvik etmek için eğitim programlarını geliştirebilirler. Çalışma saatlerinin adil bir şekilde düzenlenmesi sağlanabilir. Yoğun çalışma saatleri ve aidiyet eksikliği gibi faktörlerden dolayı yaşanan stresle başa çıkma stratejilerini geliştirmek adına psikolojik destek hizmetleri sunulabilir, stres yönetimiyle ilgili programlar düzenlenebilir. Çalışanların şirkete aidiyet duygusunu artırmak amacıyla, şirket içinde çeşitli kültürel farkındalık programları organize edilebilir.

Esnek çalışma modelleri, aile veya eş olma durumu gibi faktörler dikkate alınarak düzenlenebilir. Yatı görevlerinde gönüllülük esasına dayalı bir sistem geliştirilebilir. Çocuk sahibi olan kabin memurlarının gününbirlik uçuş tercih edebileceği gibi bekar olan kabin memurlarının uzun yatılara gitme talebi olabilir. Aylık uçuş planlamaları yapılırken bir önceki aydan yatı görevleri için isteklerin bildirilebildiği bir sistem oluşturulabilir. Evli çalışanlar için iş-yaşam dengesi politikaları güçlendirilebilir, çocuk sahibi olmayan kabin memurlarına kariyer gelişimine ve ilgi alanlarına yönelik destekler sunulabilir.

Şirketler, kabin memurlarının aile sorumluluklarına destek olmak ve iş-yaşam dengesini sağlamak adına kreş yardımı veya kreş imkânı sağlayabilir.

İşe yeni başlayan genç kabin memurları için işe uyum süreçlerini iyileştirmek ve esnek çalışma düzenleri sunulabilir ve mentorluk programları oluşturularak işe adaptasyon süreci kolaylaştırılabilir. Orta yaş grubundaki kabin memurlarının iş tatminini artırmak için kariyer gelişim olanakları sunulabilir. Uzun süre çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri ve motivasyonlarını artırmaları için destek sağlanabilir. Hem işe yeni başlayacak olan hem de işe devam eden kabin memurları için uçuşlardaki yolcu türlerine karşı dramalar gerçekleştirilebilir, böylelikle ilerleyen süreçte kabin memurları, operasyonlarda karşılaştıkları olumsuz durumlarda önceden önlemini alabilecektir.

Kabin memurları, bazı özel durumlarından dolayı (hamilelik, şehir değişikliği vb.) işten ayrılmak durumunda kaldıklarında kendi sektörlerinde veya farklı sektörlerde iş bulma konusunda desteklenmelidir. Şirket içerisinde farklı bir görev tanımı ile devam edebilir veya iştiraklerin birinde çalışma fırsatı sunulabilir. Şirketler düzenli olarak çalışan memnuniyeti anketleri düzenleyebilir ve geri bildirim mekanizmaları oluşturarak çalışanların görüşlerini alabilir.

Kabin memurlarının profesyonel görünümlerini koruma ve uçuşa hazırlık süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetme konusunda kuaför, güzellik salonları veya berberler ile anlaşmalar yapılarak indirim olanakları sağlanabilir. Kadın kabin memurları için makyaj malzemeleri temini ile ilgili destek sağlanabilir. Aynı zamanda, kabin memurlarının uçuşa uygun çorap temininde destek sağlanması da düşünülebilir.

#### **5.4. Sınırlılıklar ve Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler**

Bu araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin kabin memurlarına yönelik sorular içermiştir. Çalışmada belirli bir profil veya deneyime sahip kabin memurları ile görüşme sağlanmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarının genel kabin memuru nüfusunu temsil etme yeteneği sınırlıdır. Ayrıca farklı kültürlerden gelen kabin memurlarını çalışmaya dahil edecek kadar bir katılımcı grubu mevcut değildir. Bu durum belirli bir kültüre özgü sonuçlar elde edilmesine neden olmuştur. Türkiye dışında faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin kabin memurlarıyla ilgili çalışmalar yapılarak durum karşılaştırması yapılabilir. Bu karşılaştırmanın ardından ortaya çıkan eksiklikler ve iyileştirme noktaları belirlenerek çeşitli öneriler sunulabilir. Havayolu sektöründeki diğer çalışan grupları (kokpit, ramp hizmetleri, teknik vb.) için örgütsel sessizlik üzerine bir

araştırma gerçekleştirilerek birimler arası kapsamlı bir karşılaştırma yapılabilir. Sektör genelindeki çalışma koşulları, beklentiler ve memnuniyet düzeyleri daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirilebilir.



## KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Akpur, A. ve Zengin, B. (2019). İznik gölü ile çevresinin kamp ve karavan turizm potansiyelinin değerlendirilmesi. *Turar Turizm ve Araştırma Dergisi*, 8(2), 4-20.
- Alderfer, C. P. (1967). Differential importance of human needs as a function of satisfactions obtained in the organization. *Dissertation Abstracts International*, 27(8-B), 2909.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, D. G., Weeks, K. P. ve Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: the moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of applied psychology*, 90(5), 980.
- Alparslan, A. M. (2010). *örgütsel sessizlik ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Archana, R. ve Subha, M. V. (2012). A study on service quality and passenger satisfaction on Indian airlines. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(2), 50-63.
- Arıkan, İ. (1998). Havayolu ulaşımı ile turizm ilişkisi ve havaalanları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 46-54.
- Balcı T. (2018). *İş aile çatışması ile psikolojik güçlendirme ilişkisi: kabin memurları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayarçelik, E. B. ve Fındıklı, A. M. (2016). The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice perception and intention to leave. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 235, 403- 411.

- Bayın, G., Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 248-266.
- Bienefeld, N. ve Grote, G. (2012). Silence that may kill, when aircrew members don't speak up and why. *Aviation Psychology And Applied Human Factors*, 2(1), 1-10.
- Birgören, N. (2015). Uçuş emniyeti açısından ekip kaynak yönetimi uygulamalarının kabin ekibi üzerindeki etkisine ilişkin bir araştırma. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blomme, R. J., Sok, J. ve Tromp, D. M. (2013). The influence of organizational culture on negative work-home interference among highly educated employees in the hospitality industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 14(1), 1-23.
- Bowen, D. E. (1982). Some unintended consequences of intention to quit, *Academy of Management Review*, 7 (2), 205-211.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40, 1393-1417.
- Bozdoğan, S.C. ve Aslan, H. (2020). *Aşırı iş yükünün, tükenmişlik, iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi*. Ankara: İKSAD Publishing House.
- Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brinsfield, C. T. (2012). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., ve Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. (Ed.: J. Greenberg ve M. Edwards (Editörler). *Voice and Silence in Organizations* içinde (s. 3-33)., UK: Emerald Group Publishing.
- Budak, G., Arpacı, S. Ç. ve Tolay, E. (2017). Performansa ve yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi arasındaki bağlantılar. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4), 15-34.
- Bülbül, K. G. (2013). *Havayolu taşımacılığında üretkenlik karşıtı davranışlar ve kabin görevlilerinin algısı üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, A. ve Alparslan A. M. (2012). *Hemşireler neden sessiz kalırlar? bir içerik analizi çalışması*. 6. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler Kitabı, 261-266.

- Chen, C. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: a note. *Journal Of Air Transport Management*, 12 (2006), 274–276.
- Chen, C. ve Kao, Y. (2011). The antecedents and consequences of job stress of flight attendants evidence from Taiwan. *Journal Of Air Transport Management*, 17 (2011), 253-255.
- Chen, Y. ve Lou, H. (2002). Toward an understanding of the behavioral intention to use a groupware application. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 14, 1-16.
- Choy, D.G.G.S. (2002). *Job satisfaction, and some explanatory vaiiables, among flight attendants*. Unpublished Doctoral Thesis. Florida: University Of Sarasota.
- Christen M., Iyer, G. ve Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: a reexamination using agency theory, *Journal Of Marketing*, 2006, 137-150.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (Çev: Demir, S. B.). Eğiten Kitap: Ankara. 4. Baskıdan Çeviri 3. Baskı.
- Crossman, A. ve Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368–376.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, C. (2007). *Otel işletmelerinde sessizliğin algılanan sonuçlarına ilişkin bir araştırma*, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, İzmir, s. 481-489.
- Çakıcı, Y. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çeken, S. (2019). *Örgütsel sessizlik ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkisi: kabin ekipleri üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.
- Çifçi, G. ve Özerk, H. (2018). Kabin ekibi üyelerinin mesleğin gerektirdiğini düşündükleri ego durumları ile kendilerinde algıladıkları ego durumlarının örtüşmesinin (bağdaşımının) geleceğe yönelik umutsuzluk düzeyleri ile ilişkisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16).
- Çolak, N. (2013). Havacılık sektöründe değişen beklentilerin eğitim ile karşılanması ve bu süreçte kabin memuru rolü, *Türk Hava Yolları Turkish Aviation Academy Dergisi*, No. 6.
- Daft, R. L. (2008). The leadership experience. 4th Edition, Thomson Corporation, Stamford.
- Demir, M. (2014). İşgörenlerin adalet algılamaları kapsamında sessizlik davranışının kariyer beklentisi ile ilişkisi. *International Journal Of Human Sciences*, 11(1), 1095-1113.
- Deshpande, R. ve Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15.
- DeVito, J. A. (2016). *The interpersonal communication book*. United States of America: Pearson. 14. Baskı.
- Diefendorff, J. M. ve Seaton, G. A. (2015). Work motivation. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 680–686.
- Dirican, M. (2015). *Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğru, Ç. (2019). Psikolojik sermaye, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler: Profesyonel hizmetler sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 35, 179-192.
- Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Egan, T. M., Yang, B. ve Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.

- Erbil, S. (2013). *Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkmen T. ve Şencan H. (1994). Örgüt kültürünün iş doyumu üzerindeki etkisinin otomotiv sanayide faaliyet gösteren farklı büyüklükteki iki işletmede araştırılması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, İzmir.
- Fard, P. G. ve Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8 (11), 219-227.
- Farrell, D. ve Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201–218.
- Gençoğlu, N. (2012). Ekip çalışmasında çatışma yönetimi ve havayolu işletmeciliğinde kabin ekipleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gerhart, B. ve Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663–691.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 606–613.
- Gültay, H. (2019). *Hava yollarında çalışan kabin memurlarının iş sağlığı ve güvenliği algılarının incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündoğan, T. (2010). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık: Bir insan kaynakları bölümünde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Halitoğulları, H. ve Tetik Dinç, N. (2020). Marka aşkı, marka sadakati ve ağızdan ağıza pazarlama ilişkisi: THY örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 3649-3667.

- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568–1587.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2010). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jan, M. F. (2018). The moderating role of leadership in explaining the relationship between job stress and job performance: a study of banking sector of Pakistan. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Jones, G. R. ve George, J. M. (2017). *Contemporary management*. US: McGraw-Hill Education. 10. Baskı.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Kang, I., Jeon, S., Lee, S. ve Lee, C. (2005). Investigating structural relations affecting the effectiveness of service management. *Tourism Management*, 26: 301–310.
- Kanwal, A. ve Majid, M. (2013). Retention management in banking system: An evidence from Multan, Punjab Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 5(1): 795 – 804.
- Kanwal, A. ve Majid, M., (2013). Retention management in banking system and evidence from Multan, Punjab Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 795-804.
- Karahan, G. (2018). *Örgütsel iletişimde işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı ile öznel mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi: Türkiye'de havayolu şirketlerinde kabin memurları üzerine bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kavi, E. (2006). *İşgörenler açısından örgüt kültürünün motivasyona etkisi, (Özel finans ve bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kıratlı, M. (2015). *Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü: ev mobilyası üretimi yapan işletmeler üzerinde bir uygulama*.

- Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kim, Y. ve Back, K-J. (2012). Antecedents and consequences of flight attendants' job satisfaction. *The Service Industries Journal*, 32(16), 2565-2584.
- Knoll, M. ve Dick, R. (2012), Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113 (2), 349-362.
- Konak, E. (1997). *Örgüt kültürü ile motivasyon teorilerinin uyumlaştırılması ve arçelik buzdolabı işletmesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ku, C. C. E., Chen, F. ve Wei, K. (2014). Transition process activities and team efficacy of flight attendants. *Journal Of Air Transport Management*, 40 (2014), 119-125.
- Lambert, E. G. (2006). I want to leave: a test of a model of turnover intent among correctional staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*. 2(1), 57-83.
- Lawler, E. E. ve Porter, L. W. (1967). *The effect of performance on job satisfaction*. *Industrial relations*, 7(1), 20–28.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinsky, C. J., Burton, J. P., ve Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711–722.
- Lee, X., Yang, B. ve Li, W. (2017). The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example. *Anales de Psicología*, 33(3), 697.
- Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M.D. Dunnette (Editör), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde, (s.1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lokman, A., Hassan, F., Ustadi, Y. A., Rahman, F. A. A., Zain, Z. M. ve Rahmat, N. H. (2022). Investigating motivation for learning via Vroom's Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1), 504 – 530.

- Macit, G. ve Erdem, R. (2020). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 765-792.
- Maleknia, H. R., Mehrabi, M., Hemati-Nejad, M. A. ve Ramezan-Nejad, R. (2011). The study of job satisfaction and organizational commitment among the employees of physical education general offices of lorestan, guilan, and qom provinces. *Quarterly Journal of Sport Bioscience Researches*, 1(3), 42-52.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maxwell, J. A. (2018). *Nitel araştırma yaklaşımı tasarımı-etkileşimli bir yaklaşım*. (Çev: Çevikbaş, M.). Nobel Yayıncılık: Ankara. 3. Baskı.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812–825.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev: Turan, S.). Nobel Yayıncılık: Ankara. 3. Baskı.
- Milanovich, D. M., Driskell, J. E., Stout, R. J. ve Salas, E. (1998). Status and cockpit dynamics: A review and empirical study. *Group Dynamics: Theory, Research, And Practice*, 2(3), 155–167.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. USA: Sage Publications.
- Moreno-Riaño, G. (2002). Experimental implications for the Spiral of Silence. *The Social Science Journal*, 39(1), 65–81.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2003), Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.

- Onay, M. (2009). Algılanan cinsiyet ayrımcılığının sonuçları ve konuyla ilgili ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1101-1125.
- Ostrowski, P. L., O'Brien, T. V. ve Gordon, G. L. (1993). Service quality and customer loyalty in the commercial airline industry. *Journal of Travel Research*, 32(2), 16–24.
- Özdemir, Ö. G. (2018). Nitel araştırma tasarımı. Aslan, Ş. (Editör). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemler-Nitel, Nitel ve Karma Tasarımlar İçin Bir Rehber* içinde. Eğitim Yayınevi: Konya.
- Özüpek, A. A. (2019). İnşaat sektörü çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel sessizlik arasındaki algıların incelenmesi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 82.
- Panahi, B. ve Danaeifard, H. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: explanation of organizational silence climate and silence behavior. *Transformation Management Journal*, 2 (3), 2-19.
- Pavlova, E. (2013). *Predicting employee engagement and job satisfaction among cabin crew*. Unpublished Master Thesis. Aalborg University: MA in Tourism. 2(2), 355-364.
- Perlow, L. ve Repenning, L. (2003). The dynamics of silencing conflict. *Harvard Business School Working Paper*, 04 (014).
- Pinder, C. C. ve Harlos, K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, (s. 331-369).
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace*. Unpublished Doctoral Dissertation. USA: Louisiana State University.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1537–1562.
- Rosen, S. ve Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33(3), 253–263.
- Rosin, H. M. ve Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64(4), 317–330.

- Rusbelt, E. C., Farrel, D. Rogers, G. ve Mainous, A.G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to decline job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (2), 599-627.
- Seçilmiş, B. Ö. (2017). *Havayolu işletmelerinde stratejik yönetim uygulamalarının kabin ekibi davranışlarına etkisi: Bir havayolu örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Slade, M. R. (2008). The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory. *The Graduate School Of Education And Human Development*. USA: George Washington University.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 395-408.
- Şahin, B. ve Tektaş, N. (2021). Havacılıkta SWOT analizi: türkiye için durum değerlendirmesi. *Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Uygulamaları Dergisi*, 4(1), 87-98.
- Şencan, H. (2015). *Sosyal ve davranışsal ölçümlere güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şenol, S. ve Aktaş, H. (2019). Örgütsel sessizlik ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkisi: Kabin ekipleri üzerinde bir araştırma. *Journal Of Organizational Behavior Review*, 1(1), 53-77.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta analytic findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.
- Tezeken, Ö. (2013). Havacılık eğitiminde büyük ortaklık. *Türk Hava Yolları Turkish Aviation Academy Dergisi*, No:9.
- TOBB. (2020). *Türkiye Sivil Havacılık Meclisi 2019 yılı sektör raporu*. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Türkiye Sivil Havacılık Meclisi: Ankara. Temmuz 2020.
- Torum, O. ve Küçük Yılmaz, A. (2009). Havacılıkta sürdürülebilirlik yönetimi: türkiye'deki hava limanları için sürdürülebilirlik uygulamaları araştırması. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 4(2), 47-58.

- Tuna, G. (2019). *Kabin memurlarının tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık ve çalışma performanslarına etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2): 146-169.
- Ulufer, S. (2017). *Demografik faktörler ve kişiliğin duygusal emek üzerindeki etkisi, işten ayrılma niyetinin aracılık rolü: Kabin memurları üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulutaş, D. A. ve Akarçay, Ö. (2018). Nitel veri analizi. Ş. Aslan (Editör). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri- Nicel, Nitel ve Karma Tasarımlar İçin Bir Rehber* içinde. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Ünder, İ. (2016). Havacılıkta örgütsel sessizlik: Havaaracı bakım personelinin raporlamada bulunmamalarının nedenleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 44-45.
- Vakola, M., Bouradas, D. ve Nikolaou, I. (2011). The role of silence on employees' attitudes "The day after" a merger. *Emerald Group Publishing Limited*, 40 (6), 723-741.
- Dyne, V. L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41: 108-119.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Whiteside, D. B. ve Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 251-266.
- Yalçın, A. (2015). İş doyumu ve motivasyon. H. Özgen ve A. Yalçın (Editörler). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım* içinde. Akademisyen Kitabevi: Ankara.
- Yalçın, B. Y. ve Baykal, Ü. (2012). Özel hastanelerde görevli hemşirelerin sessiz kaldığı konular ve sessiz kalma nedenleriyle ilişkili faktörler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(2), 42-50.

- Yeh, C.-W. (2009). Service climate, professional commitment and job performance of flight attendants in Taiwan. *Department of Business Administration, China Institute of Technology, Journal of Air Transport Management*, 15 (2009), 259–260.
- Yeh, Y. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case Of Taiwanese Airlines. *Journal Of Air Transport Management*, 36 (2014), 94-100.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumu ilişkisi: Ampirik bir çalışma, *Ege Akademik Bakış*, 12 (2), 171-182.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık: Ankara. 11. Baskı.
- Yıldız, F. Z. (2017). *Duyusal emek ve yabancılaşma ilişkisi: Kabin memurlar örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 233-249.
- Zareematin, H., Taheri, F. ve Sayyar, A. (2012). Organizational silence: concepts, antecedents, and consequences. *Iranian Journal Of Management Sciences*, 6(1).
- Zehiroğlu, Ç. ve Şencan, H. (2020). Kabin memurlarında Tip A/B kişilik yapısının algılanan stres üzerindeki etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 139-153.
- http-1: <https://www.easa.europa.eu/the-agency/faqs/aircrew#category-definition-of-%E2%80%98cabin-crew%E2%80%99>
- http-2: <https://science.howstuffworks.com/transport/flight/modern/airline-crew3.htm>
- http-3: <https://web.shgm.gov.tr>

## EKLER

### EK 1- Etik Kurul Karar Belgesi

Evrak Kayıt Tarihi: 04.05.2023

Protokol No: 522765

Tarih: 30.05.2023



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU  
KARAR BELGESİ

|                                                                           |                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ÇALIŞMANIN TÜRÜ:                                                          | Bilimsel Araştırma                                                                               |
| KONU:                                                                     | Sosyal Bilimler                                                                                  |
| BAŞLIK:                                                                   | Kabin Memurlarında Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Açısından İncelenmesi |
| PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:                                                     | Prof. Dr. Çağrı Hale ÖZEL                                                                        |
| TEZ YAZARI:                                                               | -                                                                                                |
| ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:                                                      | -                                                                                                |
| KARAR:                                                                    | Olumlu                                                                                           |
| Prof. Dr. Salme ÖNCE<br>(Başkan-İkt. ve İdari Bil. Fak.)                  |                                                                                                  |
| Prof. Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ<br>(Başkan Yardımcısı -İkt. ve İdari Bil. Fak.) | Prof. Dr. Fatime GÜNEŞ<br>(Edebiyat Fak.)                                                        |
| Prof. Dr. Yıldız UZUNER<br>(Eğitim Fak.)                                  | Prof. Dr. Erkan YÜKSEL<br>(İletişim Bil. Fak.)                                                   |
| Prof. Dr. Hançıl DEVECİ<br>(Eğitim Fak.)                                  | Prof. Dr. Kamil ÇEKEROL<br>(Açıköğretim Fak.)                                                    |

## EK 2- Görüşme Soruları

Görüşme formunda yer verilen sorular:

### ***Demografik Özellikler***

1. Yaşınız?
2. Cinsiyetiniz?
3. Medeni Durumunuz?
4. Çocuğunuz var mı?
5. Eğitim seviyeniz nedir?
6. Meslekte çalışma süreniz nedir? (Yıl)
7. Meslekteki unvanınız nedir?

### ***Örgütsel Sessizlik***

- Görev yaptığınız bu şirkette duygu, düşünce, görüş, öneri veya eleştirilerinizi çeşitli nedenlerle bilinçli olarak paylaşmadığınız bir durum yaşadınız mı?
1. İşinizle ilgili yaşadığınız ve anlatamadığınız durumu paylaşır mısınız?
  2. Sessiz kalmayı neden tercih ettiniz?
  3. Sessiz kalmayı tercih ettiğinizde neler hissettiniz?
  4. Yaşadığınız sessizlik sonrasında ilk uçuşa gittiğinizde işe olan tatmininiz ne derecede etkilendi?
  5. Hangi durumlarda sessiz kalmayı tercih ediyorsunuz? / Neden?
  6. Çalıştığınız şirkette düşüncelerinizi söylemek ne gibi sonuçlara neden oluyor?
  7. Çalıştığınız şirkette sessizliğe karşı ne tür önlemler alınmasını önerirsiniz?
  8. Yaşadığınız sessizlik sonrası mesleği bırakmayı düşündünüz mü? (Evet / Hayır)
  9. Yaşadığınız sessizlik sonrası şirketinizden ayrılmayı düşündünüz mü? (Evet / Hayır)
  10. Sorulan soruların dışında sorulması gereken ve açıklamak istediğiniz bir konu var mı?

### ***İş Tatmini***

1. İşinizden tatmin olmanız adına çalıştığınız şirketiniz neler yapmaktadır?
2. Çalıştığınız şirketin eksik yaptığını düşündüğünüz şeyler var mı?
3. Çalıştığınız şirketten beklentileriniz nelerdir?

### ***İşten Ayrılma Niyeti***

1. Önünüzdeki süreçte çalıştığınız şirkette kalma niyetiniz nedir?
2. Mevcut işinizde hangi durumları yaşarsanız işten ayrılmayı düşünürsünüz?
3. Bulunduğunuz şirketin yöneticisi olsaydınız, çalışanlarınızın işten ayrılma niyetinin önüne geçilebilmesi adına önerileriniz neler olurdu?

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Adile BEBEK YEŞİLKAYA

### Eğitim Geçmişi:

- 2024, Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora
- 2018, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans
- 2013, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Seyahat İşletmeciliği
- 2010, Selçuk Üniversitesi, Silifke-Taşucu Meslek Yüksekokulu, Seyahat İşletmeciliği

### Yayınları ve Bilimsel Faaliyetleri:

- Bebek, A. (2022). Abana Bozkurt Seyahat. Türkiye Turizm Ansiklopedisi, Ansiklopedi Maddesi (Ed. Kozak, N. ve Kozak, M). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bebek, A. Ve Yeşilkaya, Ö. F. (2022). Airbus A380 Uçak Modeli. Türkiye Turizm Ansiklopedisi, Ansiklopedi Maddesi (Ed. Kozak, N. ve Kozak, M). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bebek, A. (2022). Bosfor Turizm. Türkiye Turizm Ansiklopedisi, Ansiklopedi Maddesi (Ed. Kozak, N. ve Kozak, M). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bebek, A. (2022). Gök Mavi Tur. Türkiye Turizm Ansiklopedisi, Ansiklopedi Maddesi (Ed. Kozak, N. ve Kozak, M). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bebek, A. (2022). Hatay Ses Öztur Seyahat. Türkiye Turizm Ansiklopedisi, Ansiklopedi Maddesi (Ed. Kozak, N. ve Kozak, M). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bebek, A. (2022). Kabin. Türkiye Turizm Ansiklopedisi, Ansiklopedi Maddesi (Ed. Kozak, N. ve Kozak, M). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Bebek, A. (2022). Kâmil Koç Otobüs Firması. Türkiye Turizm Ansiklopedisi, Ansiklopedi Maddesi (Ed. Kozak, N. ve Kozak, M). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bebek, A. (2022). Kâmil Koç Otobüs Firması. Türkiye Turizm Ansiklopedisi, Ansiklopedi Maddesi (Ed. Kozak, N. ve Kozak, M). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bebek, A. (2022). Lüks Gümüşhane Turizm. Türkiye Turizm Ansiklopedisi, Ansiklopedi Maddesi (Ed. Kozak, N. ve Kozak, M). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bebek, A. (2022). Niğde Aydoğanlar Turizm Türkiye Turizm Ansiklopedisi, Ansiklopedi Maddesi (Ed. Kozak, N. ve Kozak, M). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bebek, A. (2022). Öz Isparta Turizm. Türkiye Turizm Ansiklopedisi, Ansiklopedi Maddesi (Ed. Kozak, N. ve Kozak, M). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bebek, A. (2022). Tosya Seyahat. Türkiye Turizm Ansiklopedisi, Ansiklopedi Maddesi (Ed. Kozak, N. ve Kozak, M). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bebek, A. (2022). Vezirköprü Beşer Turizm. Türkiye Turizm Ansiklopedisi, Ansiklopedi Maddesi (Ed. Kozak, N. ve Kozak, M). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yavuz, C. Ve Bebek, A. (2021). Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Programında Görevli Öğretim Üyeleri ve Elemanlarının Profillerinin İncelenmesi. Sanat ve Sosyal Bilimler Sempozyumu Tam Metin Bildiriler Kitabı. (Ed. Çetini N., Şen, Ö. ve Mecek, Ö.). Basım sayısı:1, Sayfa sayısı:533, Bölüm Sayfaları:501-518. Paradigma Akademi.
- Bebek, A. (2020). Feyyaz Tokar: Bosfor Turizm ile Avrupa'yı Türkiye'ye Bağlayan Değer. Türk Turizmine Kanat Verenler 6-Kamu ve Meslek Kuruluşları Yöneticileri Turist Rehberleri Ulaştırma İşletmecileri ve Diğerleri. (Ed. Kozak, N. ve Kozak, M). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bebek, A. Ve Özel. Ç. H. (2019). Gümüşhane'de Yaşayan Yerel Halkın Boş Zaman Engellerinin Belirlenmesi. Rekreasyon Araştırmalarında Yeni Yaklaşımlar. (Ed. Tütüncü, Ö.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M. A., Bebek A. ve Savaş, N. (2019). Kadınların Rekreasyon Aktivitelerine Katılım Durumları: Eskişehir Örneği. I. Uluslararası Kış Turizmi Kongresi. Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum, (Yayın No:6190538).
- Bebek, A. ve Özel, Ç. H. (2019). Gümüşhane'de Yaşayan Yerli Halkın Boş Zaman Engellerinin Belirlenmesi. 5. Rekreasyon Araştırmaları Kongresi (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum), (Yayın No:5004825).

- Olcay, A. ve Bebek, A. (2018). Gümüşhane İli Kamu Çalışanlarının Turizme Bakış Açılarının Etkileyen Pozitif Faktörlerin Yapısal Bir Model ile Belirlenmesi. VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, 1252-1264. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum), (Yayın No:4982519).
- Bebek, A. (2018). Gümüşhane İli Kamu Çalışanlarının Turizme Bakış Açılarının Tespit Edilmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

