

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SİVİL HAVACILIKTA YER HİZMETLERİNDE
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Melih ARTAN

İSTANBUL, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SİVİL HAVACILIKTA YER HİZMETLERİNDE
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Melih ARTAN

Öğrenci No:

165545822

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Ali Erkan TOZLUYURT

İSTANBUL, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Sivil Havacılıkta Yer Hizmetlerinde Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve ahlak geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamını kaynaklarda gösterdiğimi ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 09/06/2018

Aday: Melih ARTAN



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ,
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

9 / 6 / 2018

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **165545822** numaralı **Melih ARTAN**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Sivil Havacılıkta Yer Hizmetlerinde Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 22.05.2018 tarih ve 2018/21 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

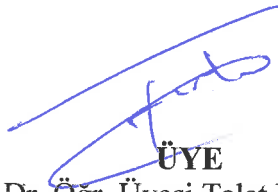
DANIŞMAN
Dr. Öğr. Ali Erkan TOZLUYURT
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Doç. Dr. Kamil USLU
(İzmir Kavram MYO)



ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR
(Beykent Üniversitesi)



Adı ve Soyadı : Melih ARTAN
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Ali Erkan TOZLUYURT
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2018
Alanı : İşletme Yönetimi.
Anahtar Kelimeler : Sivil Havacılık, Yer Hizmetleri, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

ÖZ

SİVİL HAVACILIKTA YER HİZMETLERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Hizmet işletmesi olarak tanımlanan sivil havayolu işletmelerinde çalışanların işe yönelik geliştirdiği tutumları ile örgüte bağlanma düzeyleri verimliliği ve hizmet kalitesini etkileyen önemli unsurlardır. Bu nedenle, çağdaş yönetim yaklaşımları çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörleri araştırmak ve sonuçlarını öğrenmek zorundadır.

Çalışmada, sivil havayolu şirketinde görev yapan yer hizmetleri personelinin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ile çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen değişkenler araştırılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama yöntemi kullanılmış ve İstanbul ilinde bulunan Atatürk Havalimanı'nda çalışan yer hizmetleri personeline 12 Aralık 2017-30 Ocak 2018 tarihleri arasında “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırma sonucunda sivil havayolu işletmesinde yer hizmetlerinde çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, duygusal bağlılık ve devam bağlılıkları arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, çalışanların yaş, medeni durum, eğitim ve çalıştıkları bölüm ve çalışılan yıl değişkenine göre anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Çalışmada araştırmanın sonuçlarına uygun olarak sivil havacılık işletmesinde çalışanlara yönelik öneriler de geliştirilmiştir.

Name and Surname : Melih ARTAN
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Ali Erkan TOZLUYURT
Degree and Date : Master's Degree, 2018
Major : Business Administration
Key Words : Civil Aviation, Ground Services, Job Satisfaction,
Organizational Commitment

ABSTRACT

A RESEARCH ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF GROUND BASED EMPLOYEES IN CIVIL AVIATION

In civil aviation companies, employees' attitudes towards work and level of knitting are important factors affecting productivity and service quality. For this reason, modern management approaches have to investigate the factors that affect the job satisfaction and organizational commitment of employees and to learn the results.

In this study, the relationship between job satisfaction and organizational commitment of ground handling personel working in civil airline companies and the variables affecting job satisfaction and organizational commitment of employees were investigated. Relational screening method was used as a quantitative research method and "Minnesota Job Satisfaction Scale" and "Organizational Commitment Scale" were applied to ground handling personnel working at Atatürk Airport in Istanbul Province between December 12, 2017 and January 30, 2018. As a result of the research, a significant correlation was found between the internal satisfaction, external satisfaction, emotional commitment and continuing loyalty of the ground service employees in the civil airline operation. In addition, significant differences were found according to the age, marital status, education and the sections they worked and the year they worked. In line with the results of the study, proposals have also been developed for those working in civil aviation operations.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK VE YER HİZMETLERİ

1.1. Sivil Havacılığın Tanımı	3
1.2. Sivil Havayolu İşletmeleri.....	4
1.3. Sivil Havayolu İşletmesi Özellikleri	8
1.3.1. Hizmet İşletmesi Özelliği.....	8
1.3.2. Açık Sistem Özelliği	9
1.3.3. Yüksek Düzeyde Finansal Kaynak Özelliği.....	9
1.3.4. Sürekli Hizmet Arzı Özelliği.....	10
1.3.5. Yüksek Rekabet Özelliği.....	11
1.3.6. Özellikli Personel ve Sürekli Eğitim İhtiyacı Özelliği.....	11
1.4. Sivil Havayolu Şirketlerinde Yer Hizmetleri	12
1.4.1. Harekat Bölümü	13
1.4.2. Ramp	14
1.4.3. Yolcu Hizmetleri	14
1.4.4. Uçak Hat Bakım	15
1.4.5. Kargo.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmininin Tanımı.....	18
2.2. İş Tatminin Önemi	20
2.3. İş Tatmini Kuramları.....	21
2.3.1. Kapsam Kuramları	21
2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	22
2.3.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı.....	23

2.3.1.3. Mc Celland’ın Başarma Gereksinimi Kuramı.....	24
2.3.1.4. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı.....	25
2.3.2. Süreç Kuramları	26
2.3.2.1. Vroom’ Beklenti Kuramı	26
2.3.2.2. Porter ve Lawyer’ın Beklenti Kuramı.....	27
2.3.2.3. Adams’ın Eşitlik Kuramı	28
2.3.2.4. Locke’un Amaç Kuramı.....	29
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	30
2.4.1. Bireysel Faktörler	30
2.4.2. Örgütsel Faktörler	31
2.4.3. Grupsal Faktörler.....	33
2.5. İş Tatmininin Sonuçları.....	33
2.5.1. Bireysel Sonuçlar	34
2.5.2. Örgütsel Sonuçlar	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	37
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	39
3.3. Örgütsel Bağlılık Kuramları.....	40
3.3.1. Tutumsal Bağlılık Kuramları.....	42
3.3.1.1. Kanter’in Örgütsel Bağlılık Kuramı.....	43
3.3.1.2. Etzioni’nin Örgütsel Bağlılık Kuramı	44
3.3.1.3. O’Reilly ve Chatman’ın Örgütsel Bağlılık Kuramı	44
3.3.1.4. Penley ve Gould’un Örgütsel Bağlılık Kuramı	45
3.3.1.5. Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Kuramı	46
3.3.2. Davranışsal Bağlılık Kuramları	49
3.3.2.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı.....	49
3.3.2.2. Salancik’in Örgütsel Yaklaşım Kuramı	50
3.3.3. Çoklu Bağlılık Kuramları	50
3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	51
3.4.1. Bireysel Faktörler	51
3.4.2. Örgütsel Faktörler	52
3.4.3. Dış Çevre Faktörleri	54
3.5. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
SİVİL HAVACILIKTA YER HİZMETLERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ
TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu	56
4.2. Araştırmanın Amacı	57
4.3. Araştırmanın Önemi	57
4.4. Araştırmanın Problemi	57
4.5. Araştırmanın Alt problemleri	58
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	58
4.7. Araştırmanın Yöntemi	59
4.8. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	60
4.9. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	61
4.10. Araştırmanın Verilerinin Analizi	62
4.11. Katılımcıların Demografik Bilgileri	63
4.12. Anketlerdeki İfadelerin Betimsel İstatistikleri	65
4.13. Faktör Analizi	70
4.14. Araştırmanın Verilerin Dağılımı	76
4.15. Hipotez Testleri	77
4.15.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	77
4.15.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	78
4.15.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular	79
4.15.4. Eğitim Değişkenine İlişkin Bulgular	79
4.15.5. Çalışılan Bölüm Değişkenine İlişkin Bulgular	81
4.15.6. Çalışılan Yıl Değişkenine İlişkin Bulgular	84
4.16. Ölçeklerin Alt Boyutlarının Birbirleri İle İlişkisine Yönelik Bulgular	87
4.16.1. Korelasyon Analizi	87
4.16.2. Regresyon Analizi	88
SONUÇ	93
KAYNAKÇA	100
EKLER	108
Ek-1 Kişisel Bilgi Formu	108
Ek-2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği	109
Ek-3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	110

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	63
Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı	63
Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	63
Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	64
Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı	64
Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Çalışma Yılına Göre Dağılımı	65
Tablo 7. İş Tatmini Ölçeğinin İfadelerinin Betimsel Analizi	66
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin İfadelerinin Betimsel Analizi	68
Tablo 9. Ölçeklerin Alt Boyutlarının Betimsel Analizi	70
Tablo 10. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi	71
Tablo 11. İş Tatmini Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	71
Tablo 12. İş Tatmini Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu	71
Tablo 13. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Grupları	72
Tablo 14. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi	73
Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	74
Tablo 16. İş Tatmini Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu	74
Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Grupları	75
Tablo 18. Alt Boyutların Normallik Testi	77
Tablo 19. Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi	77
Tablo 20. Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi	78
Tablo 21. Medeni Durum Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi	79
Tablo 22. Eğitim Durumu Değişkenine Kruskal-Wallis Testi	80
Tablo 23. Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi	82
Tablo 24. Çalışılan Yıl Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi	85
Tablo 25. Korelasyon Analizi	87
Tablo 26. İçsel Tatmin ve Alt Boyutlarının İlişkisine Yönelik Model Özeti	88
Tablo 27. Dışsal Tatmin ve Duygusal Bağlılık ile İçsel Tatmin Arasındaki ANOVA Sonuçları	88

Tablo 28. Dışsal Tatmin ve Duygusal Bağlılık ile İçsel Tatmin Arasındaki Regresyon Model Sonucu	89
Tablo 29. Dışsal Tatmin ve Alt Boyutlarının İlişkisine Yönelik Model Özeti	89
Tablo 30. Dışsal Tatmin ve Duygusal Bağlılık ile İçsel Tatmin Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	90
Tablo 31. İçsel Tatmin ve Duygusal Bağlılık ile Dışsal Tatmin Arasındaki Regresyon Model Sonucu	90
Tablo 32. Duygusal Bağlılık ve Alt Boyutlarının İlişkisine Yönelik Model Özeti ..	90
Tablo 33. İçsel ve Dışsal Tatmin ve Devam Bağlılığı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	91
Tablo 34. İçsel ve Dışsal Tatmin ve Devam Bağlılığı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Model Sonucu.....	91
Tablo 35. Devam Bağlılığı ve Alt Boyutlarının İlişkisine Yönelik Model Özeti	92
Tablo 36. Duygusal Bağlılık ile Devam Bağlılığı Arasındaki ANOVA Sonuçları ..	92
Tablo 37. İçsel ve Dışsal Tatmin ve Duygusal Bağlılık ile Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Model Sonucu.....	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Havayolu İşletmelerinin Faaliyet Alanları	6
Şekil 2. Havayolu İşletmelerinin Hizmet Süreci	7
Şekil 3. İş Tatminine ve Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları	34
Şekil 4. Tutumsal ve Davranışsal Örgütsel Bağlılık Kuramları	41
Şekil 5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	42
Şekil 6. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Kuramı	47
Şekil 7. Araştırmanın Modeli	60

KISALTMALAR

ACI	: Uluslararası Havaalanları Konseyi
APU	: Auxilary Power Unit
ASU	: Air Starter Unit (ASU)
C.	: Cilt
DHMI	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
ERG	: Existence Relatedness Growth
GPU	: Ground Power Unit
İ.İ.B.F	: İktisadi ve İdari İlimler Fakültesi
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
PAÜ	: Pamukkale Üniversitesi
s.	: sayfa
S.	: Sayı
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
ss.	: Sayfa Sayısı
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
THY	: Türk Hava Yolları A.O.
vd.	: ve diğerleri

GİRİŞ

Çağdaş yönetim yaklaşımları çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması ile örgütsel verimlilik ve üretim kalitesi arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bir işletmenin başarısı, çalışanların, işine yönelik geliştirdiği tutumlarından etkilenmektedir. Buna göre; örgütsel düzeyde belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi, çalışanların beklenti ve hedeflerinin örgütsel amaçlar ile örtüşmesi sonucunda sağlanır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık, çalışan psikolojisinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Bireyin iş ile ilgili bütün faktörleri değerlendirerek ulaştığı cevapların toplamı olan iş tatmini, bireyin işyerindeki memnuniyet düzeyini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ise; bireyin örgütsel amaç ve normları içselleştirmesi ve örgütüne bağlanma düzeyidir. Yapılan araştırmalar bireyin sahip olduğu kişiliğin, sosyo-demografik özelliklerinin, örgütsel faktörlerin ve işyerindeki insanlar arasındaki etkileşim ile bu kavramlar arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Günümüz dünyasında varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler, çalışanların tatmin ve bağlılık düzeylerini bilmek, bu düzeyi etkileyen içsel ve dışsal faktörleri araştırmak ve sonuçlarını öğrenmek zorundadır. Böylece, çalışanların tutumlarının iyileştirilmesi ve beklenti ve hedeflerinin örgütsel hedefler ile örtüşmesi sağlanabilir. Bu bilgiye ulaşmak, çalışanların bireysel olarak olumlu etkilenmesini sağlayacağı gibi örgütsel düzeyde verimliliği de arttıracaktır.

Sivil havayolu işletmelerinde uçuş operasyonunun emniyetli ve kaliteli bir şekilde yapılabilmesini sağlayan faaliyetlerin başında yer hizmetleri gelmektedir. Yer hizmetleri, uluslararası otoritelerce belirlenmiş kurallara göre gerçekleştirilen yolcu hizmetleri, uçak teknik bakım, temizlik, bagaj, yakıt ikmal ve ramp hizmetleri ile bütün havayolu iş akış süreçlerine doğrudan ya da dolaylı olarak destek hizmeti veren bölümlerdir. Bu bölümlerde çalışan personelin temel hedefi uçuş operasyonlarının belirlenmiş standartlar içinde emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır. Sivil havayolu işletmeleri çoklu ekip işbirliği içinde bütün çalışanların koordine edilerek yönetilmesine odaklanmıştır. Emniyet ve güvenlik prosedürlerine göre sıfır hata prensibi ile çalışması zorunlu olan yer hizmetleri insan emeği ile gerçekleştirilen hizmetlerdir. Yer hizmetleri personelinin

işe yönelik olumlu bir tutum içinde bulunması, bütün hizmet sürecinin emniyet kültürü içinde sunulmasını sağladığı gibi hizmet kalitesini de belirleyen bir boyuttur. Dolayısıyla, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının düzeyi, havacılıkta iş akış süreçlerinin başarısını etkileyen bir öneme sahiptir.

Bu çalışmada sivil havayolu şirketinde çalışan yer hizmetleri personelinin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada yer hizmetlerinde çalışan personelin sosyo-demografik özellikleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılığının alt boyutları arasındaki ilişki de araştırma kapsamındadır. Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde sivil havayolu işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ile ilgili konuya giriş yapılmış ve genel bir çerçeve çizilmiştir. Birinci bölümde sivil havacılık sistemi ve sivil havayolu işletmelerinin tanımları ve özellikleri incelenmiş havacılık işletmesinde yer hizmetlerinin tanımı, kapsamı ve yer alan bölümler tanıtılmıştır. İkinci bölümde iş tatmini kavramının tanımı, önemi ve iş tatminine yönelik yaklaşımlar incelenmiştir. Bu bölümde iş tatminini etkileyen bireysel, örgütsel ve grupsal faktörler ile iş tatminin sonuçları da yer almaktadır. Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımı, özellikleri örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılığı etkileyen içsel ve dışsal faktörler araştırılmıştır. Bu bölümde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de incelenmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler ve verilerin analizi yer almaktadır. Beşinci bölümde araştırma ile ilgili bulgulara yönelik sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK VE YER HİZMETLERİ

Sivil havacılık işletmeleri, yer hizmetlerinin planlandığı, örgütlendiği, uygulandığı ve denetlendiği kurumlardır. Bu işletmeler, sivil havacılık otoritelerinin belirlediği kurallara uygun olarak sivil havacılık sisteminde faaliyet göstermektedir. Bu bölümde sivil havacılık ve sivil havayolu işletmelerinin tanımları, sivil havayolu işletmelerinin özellikleri ve yer hizmetlerinde bulunan bölümler incelenmiştir.

1.1.Sivil Havacılığın Tanımı

Taşımacılık, insanların ve yüklerin bir noktadan diğer bir noktaya zamanında ve emniyetli bir şekilde ulaştırılmasıdır. Havayolu taşımacılığı ise; ulaştırma sürecinin hava aracı ile yapıldığı sektör olarak tanımlanmaktadır. Havayolu taşımacılığı, sivil havacılık sisteminin merkezindedir. Sivil havacılık sisteminin en önemli görevi, bütün ticari uçuşların havacılık otoritelerince belirlenmiş kurallara uygun olarak emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Gerede, 2015: 2-4).

Sivil havacılık 2. Dünya savaşından itibaren ekonomik ve teknolojik ilerleme ile dünyadaki en stratejik ve yenilikçi sektörlerden biri olmuştur. Sivil havayolu taşımacılığı, yolcuların artan taleplerini karşılamak ve ekonomik olarak sürdürülebilir gelişme için toplumun, ekonomik sistemin ve çevrenin gereksinimlerini dengelemek zorundadır (SHGM, 2010: 1). Sivil havacılık, ulaştırma sektörünün bir alt sektörüdür. Sektörün dünya ekonomisi ve yolcu taşımacılığındaki yeri oldukça önemlidir. Havacılık sistemi içindeki bütün kurum ve kuruluşlar, uçuş sürecinin istenilen emniyet düzeyinde gerçekleşmesi için uluslararası alanda ortaklaştırılmış prosedürlere bağlı olarak çalışmaktadır.

Sivil havacılık sisteminde üç ana boyut vardır ve bu boyutlar birbiri ile etkileşim içindedir. Bunlarda mikro boyut olarak tanımlanan ulusal düzeydeki havacılık otoriteleri, işletmeler, düzenleyici kuruluşlar, çalışanlar ve müşteriler bulunmaktadır. Bölgesel boyutta ise belirli coğrafi bölgelere uygun olarak havacılık

otoriteler bulunmaktadır. Küresel düzeyde ise bütün dünyada kabul edilmiş, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), Uluslararası Havaalanları Konseyi (ACI) ve Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO) organizasyonları yer almaktadır. Bütün boyutların birleşimi sivil havacılık sistemini oluşturmaktadır (Aktaran: Karaoğlu, 2015: 5).

Sivil havacılık sektörü dünyanın en hızlı büyüyen sektörüdür. Sektörün dinamik bir yapıya sahip olması ve uluslararası ticaretin ve yolcu taşımacılığına yönelik katkısı öneminin gün geçtikçe artmasına neden olmaktadır. Türkiye 2016 yılından yaşanan uluslararası ekonomik ve politik istikrarsızlık döneminden sonra sektörde büyümeye devam etmiştir. 2016 yılında 174 milyon olan yolcu sayısı, 2017 yılı sonunda 193,3 milyona çıkmış ve taşınan yolcu sayısı %11 artırmıştır. Türk sivil havacılığı, büyümesini sürdürmekle kalmamış aynı zamanda bir yılda yolcu sayısını 20 milyon artırarak, 2013 yılındaki 18 milyonluk yolcu artış rekorunu da kırmıştır (SHGM, 2017: 5).

1.2.Sivil Havayolu İşletmeleri

İşletmeler, kar sağlama amacıyla kurulmuş ve üretime yönelik olarak kaynakları bir araya getirerek mal ya da hizmet üretimi yapan sosyal ve teknik bir yapılardır. Hizmet işletmeleri ise; fayda üreten şirketlerdir (Mucuk, 2016: 2). Havayolu işletmeleri, sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri tanımlamak için kullanılmaktadır.

Sivil havayolu işletmeleri, hava yolu taşımacılığı hizmeti üreten ve müşterilerine fayda oluşturmayı amaç edinen işletmelerdir. Bu işletmelerin temel görevi, uçuş operasyonlarının sürdürülebilir bir karlılıkla, sivil havacılık sisteminden hava taşımacılığı talep eden bütün müşterilere sunulmasıdır. Havayolu işletmeleri esas faaliyetleri olan taşımacılık hizmetinin emniyetli ve kaliteli bir şekilde müşterilerine sunulabilmesi için pek çok ek faaliyeti de yürütmek ya da satın almak zorundadır. Burada temel amaç, ulaştırma hizmetinin emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve ticari açıdan karlı bir işletmenin varlığını sürdürmesidir (Gerede, 2015: 24).

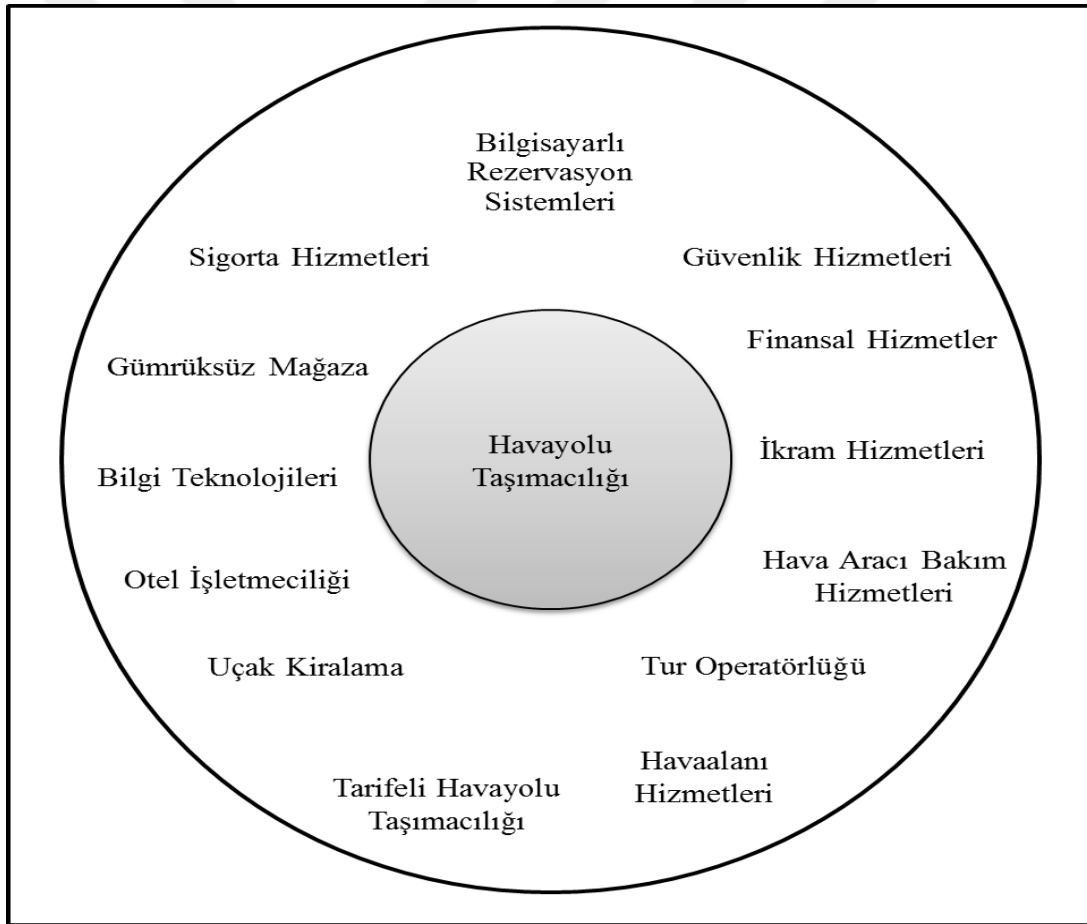
Devlet Hava Meydanları İşletmesi, havayolu işletmelerini havacılık sisteminde ticari amaçlı faaliyet gösteren gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan şirketler olarak tanımlamaktadır (DHMİ, 2014: 4). Ulusal düzeyde sivil havacılık sistemini düzenleyen otorite olarak Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü de (SHGM) havacılık işletmesini; ticari olarak 20 koltuk ve üzeri uçuş kapasitesine sahip bütün işletmeler olarak tanımlamıştır. SHGM bir başka yönetmeliğinde ise sivil havayolu işletmesini; iç ve dış hatlarda tarifeli veya tarifesiz seferlerle ücret karşılığında yolcu veya yük taşımak üzere kurulmuş kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek ve tüzel kişilere ait işletmeler olarak tanımlamıştır (SHGM, 1990: Madde 4). SHGM, sivil havacılık işletmelerinin kurulması, sahipliği, işletmenin taşınması gereken özellikleri Ticari Sivil Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği'nde belirtmiştir. Bu özellikleri sahip olan işletmeler kuruldukları andan itibaren SHGM' ye başvurarak izin belgesi almak zorundadır (SHGM, 1990).

Türkiye'de 1983 yılına kadar Türk Hava Yolları A.O. monopol durumdadır. 1983 yılından sonra çıkarılan kanunla, yeni havacılık işletmelerinin kurulmasının önü açılmış, özellikle 2003 yılından itibaren artan yolcu talebinin karşılanması için sektörde liberalleşme dönemi yaşanmıştır (Önen, 2016: 63). Ancak uluslararası ve ulusal rekabet, işletme maliyetlerinin yüksek olması ve ekonomik dalgalanmalar nedeniyle günümüze kadar pek çok havayolu şirketi kapanmak zorunda kalmıştır. 2018 yılı itibariyle; SHGM tarafından kayıtlı olan sivil havayolu işletmesi sayısı 13'tür (SHGM, 2018). Ulusal düzeyde her ülkenin "bayrak taşıyıcı" olarak tanımlanan ve sermayesinin çoğunluğunun devlete ait sivil havayolu işletmesi bulunmaktadır. Türkiye'de Türk Hava Yolları A.O. (THY) bayrak taşıyıcı şirkettir. Ayrıca "low cost" olarak tanımlanan düşük maliyetli havayolu işletmeleri de sektörde önemli bir yer tutmaktadır.

Sivil havayolu işletmeleri sundukları hizmetler ve kalitesi ile diğer şirketlerinden farklılaşarak rekabet avantajı elde etmek zorundadır. Küresel düzeyde yaşanan zorlu rekabet ve artan işletme maliyetlerine karşılık bilet fiyatlarındaki düşüş, işletme içindeki bölümlerin yeniden düzenlenmesine ve özel yönetim sistemlerinin uygulanmasına neden olmuştur. Havayolu işletmeleri büyük ölçekli

hizmet kuruluşları olarak organizasyon yapılarındaki bölümlerin arasındaki koordinasyonu sürekli olarak sağlamak durumundadır (Karaarslan, 2014: 13).

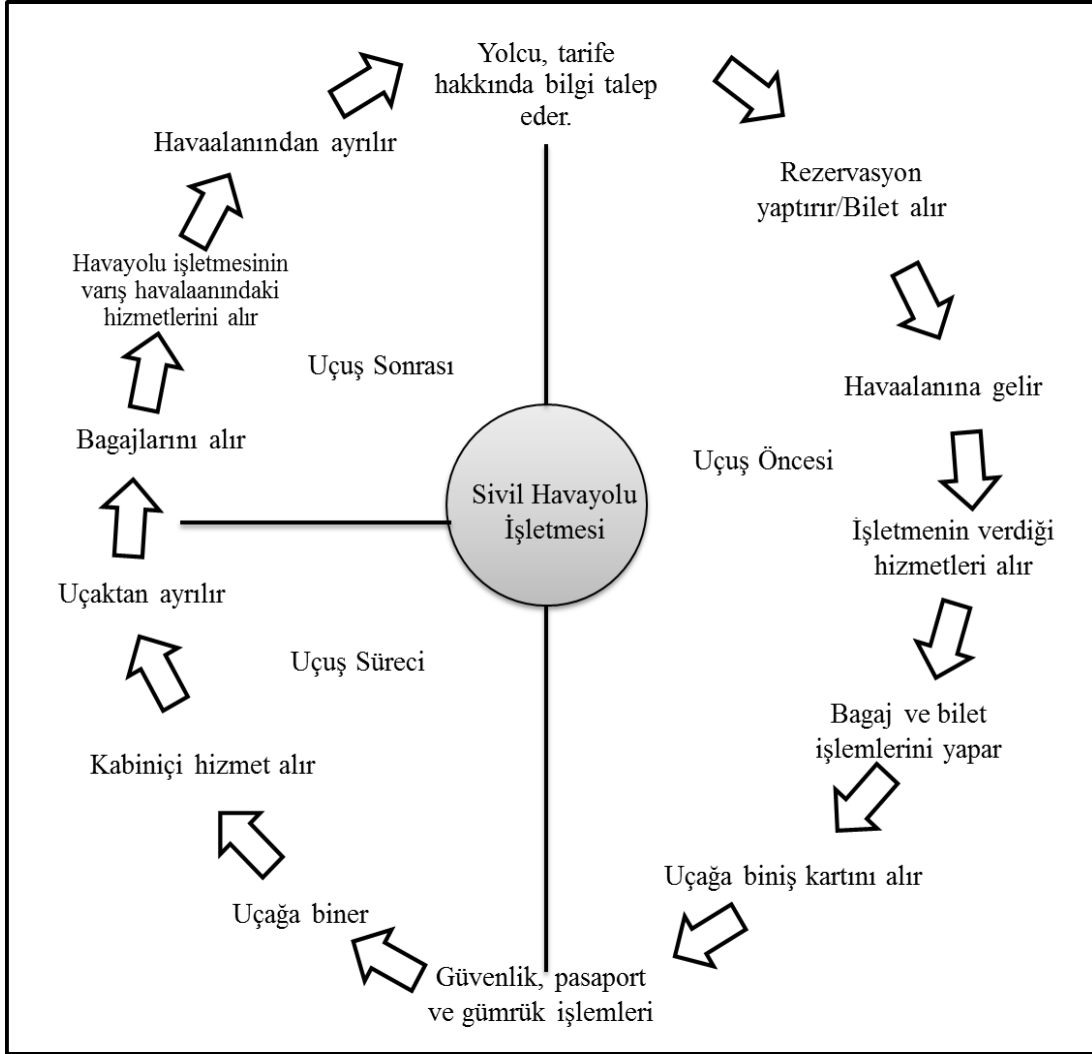
Sivil havayolu işletmelerinin temel faaliyet konusu olan ulaştırma hizmeti uluslararası havacılık otoritelerince belirlenmiş kural, ilke ve prosedürlere uygun olarak yapılmak zorundadır. Havacılık operasyonlarına katılan bütün ekipler ve bölümler faaliyetlerini uyulması zorunlu prosedürlere dayandırmak ve operasyonun emniyeti sağlamakla görevlidir. Bu nedenle işletmelerin organizasyon yapıları ve iş yapma şekilleri hemen hemen birbirine benzemektedir. Aşağıda sivil havayolu işletmesinin örnek olarak ulaştırma hizmetine yönelik faaliyetleri gösterilmiştir (Gerede, 2015: 10-11).



Şekil 1. Havayolu İşletmelerinin Faaliyet Alanları

Kaynak: Gerede E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*, T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, (12 Ocak 2018) tarihinde s.26'dan alındı.

Şekil 1'e göre havayolu işletmesi esas faaliyetini tamamlayıcı pek çok hizmeti üretmek, dış kaynak kullanmak suretiyle kullanmak ya da diğer havacılık kurum ve kuruluşları ile birlikte koordine etmek durumundadır. Sivil havacılık işletmeleri uçuş operasyonlarını uçuş öncesi, uçuş süreci ve uçuş sonrası olmak üzere belirli periyotlarda bütünsel olarak düzenlerler. Aşağıda havayolu işletmelerinin yolculara sunduğu ulaştırma hizmetinin işlem basamakları Şekil 2.'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Havayolu İşletmelerinin Hizmet Süreci

Kaynak: Kaynak: Gerede E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*, T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, (12 Ocak 2018) tarihinde s.10'dan alındı.

Şekil 2.'ye göre havayolu işletmesinin iş akış süreci uçuş öncesi hizmetlerden yolcu bilgilendirme hizmeti ile başlar ve yolcunun havaalanına gelerek, uçuş kartını

alması ve bagajlarını teslim etmesi, yurt dışı seyahat edilecekse gümrüklü alana girerek güvenlik ve pasaport işlemlerini yaptırması ile devam eder. Uçağa binen yolcu, uçuş sürecinde verilen kabin içi hizmetlerden yararlanır ve emniyetine yönelik hizmet alır. Ulaşılan noktada yolcunun inerek bagajlarını teslim alması ve havaalanından ayrılması ile hizmet süreci son bulur.

1.3.Sivil Havayolu İşletmesi Özellikleri

Sivil havayolu işletmelerinin faaliyet gösterdiği hava ulaştırma sektörü ile ilişkili bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler hem sektörel hem de hizmet sürecini etkiler ve organizasyonel yapıyı diğer hizmet işletmelerinden farklılaştırır. Sivil havayolu işletmelerinin özellikleri arasında, hizmet işletmesi olmaları açık sistem olarak değerlendirilmeleri, yüksek finansal kaynağa ihtiyaçlarının bulunması, sürekli hizmet arzı, yoğun rekabet ve özellikli personel ile hizmet verilmesi sayılabilir.

1.3.1. Hizmet İşletmesi Özelliği

Fiziksel olarak herhangi bir sahipliğin olmamasına karşılık, tüketildiklerinde fayda ve doyum sağlayan faaliyetler hizmet işletmeleri tarafından sunulmaktadır. Hizmetler, üretimin ve tüketimin eş zamanlı yapılması nedeniyle farklı özelliklere sahiptir. Hizmet işletmelerinde standardizasyon onu üreten personele göre değişebilmekte hatta personelin zaman içinde davranışları ile farklılaşabilmektedir (Tengilimoğlu, 2011: 52-53). Sivil havayolu işletmeleri esas faaliyet konusu havayolu ulaştırması olan hizmet işletmeleridir.

Havayolu işletmeleri karmaşık hizmet anlayışına göre organizasyon yapılarını oluşturmuştur. Farklı hizmetler sunan havayolu işletmeleri, karmaşık hizmet tasarımlarına sahiptir. Bu işletmeler, fiyat, konfor, erişim kolaylığı ve işletme imajının önemli olduğu sektörde faaliyet göstermektedir (Canöz, 2017: 194). Havayolu işletmeleri teknolojik gelişmelere paralel olarak müşteri memnuniyetini üst seviyeye taşımak zorundadır. Havayolu işletmelerinde üretimin müşteriye doğrudan fayda ve doyum sağlaması, stoklanamaması, talep tahminin zor olması ve belirsizlik

hizmet sürecinin en temel belirleyicisidir (Özdemir Karaca, 2011: 69). Ulaştırma sektöründe yolcuların bir yerden bir yere götürülmeleri yolcuların fiziksel olarak hizmet sürecinden etkilenmeleri ile olanaklıdır. Bu tür hizmet işletmelerinde, müşterilerin hizmet üretim sürecine fiziksel olarak katılmaları söz konusudur ve aynı fiziki mekanda olması gerekmektedir (Öztürk, 2007: 188). Bu nedenle, havayolu sektöründe yolcuların, ulaştırma hizmeti üreten personel ile havaalanları ve uçak kabininde iletişim kurması hizmet kalitesinin temel belirleyicileri arasındadır. Sivil havayolu işletmelerinde hizmet kalitesine etki eden fiziksel unsurların yanı sıra personelin yolcular ile kurduğu iletişimin önemli bir etkisi vardır. Teknik açıdan emniyetli ve zamanında gerçekleşen bir uçuş operasyonunda, personelin davranışları yolcuların algıladığı kalitenin istenilen düzeyde olmamasına neden olabilmektedir (Karaarslan, 2014: 2).

1.3.2. Açık Sistem Özelliği

Sistem parçalardan oluşan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Sistemi oluşturan her parça kendine özgü yapısı ile sistemi etkilemekte ve parçalardaki değişim sistemin de değişmesine neden olmaktadır. Dış çevredeki değişimler alt sistem olarak parçaların üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 28).

Havacılık sektörü ulaştırma sisteminin bir alt sektörüdür ve faaliyetlerin merkezinde hava taşımacılığı bulunmaktadır. Karmaşık hizmet süreci pek çok faktör tarafından etkilenmekte gerek küresel düzeyde gerekse bölgesel değişimler işletmelerin faaliyetlerinin sürekli olarak etkilemektedir (Gerede, 2015: 3). Ulusal ve uluslararası düzeyde havacılık otoritelerinin aldığı kararlar, işletme çevresini oluşturan ekonomik, siyasal ve kültürel yapı ve girdiler havayolu işletmelerinin hizmet süreçlerinin nasıl oluşacağını belirlemektedir.

1.3.3. Yüksek Düzeyde Finansal Kaynak Özelliği

Havayolu sektöründe 2000’li yıllardan itibaren yaşanan gelişmelere bağlı olarak düşük kar marjı ile hizmet verilmektedir. Sistemin başarılı olabilmesi, yüksek

yolcu talebine bağılıdır. Ekonomik dalgalanmalar sürekli olarak havayolu işletmelerini olumsuz yönde etkiler. Böylece birim maliyetleri bir anda yükselir ve havayolu işletmesi zarar eden bir işletme görünümüne sahip olabilir.

Sektörde yüksek teknolojiye bağılı olarak kullanılan hava aracı filoları, alt yapı yatırımları, küresel düzeyde hizmet verilmesinin zorunlu olması ve karmaşık pek çok farklı hizmet sürecinin koordine edilmesi yüksek finansal kaynağı ihtiyacı duyulmasını sağlamaktadır. Bu nedenle bayrak taşıyıcı olarak kurulan havayolu işletmelerinin çoğı devlet kuruluşu olarak kurulur.

Havacılık sektörü tamamen ticari verimlilik üzerine kurulmuştur. Bu verimliliğın sağlanabilmesi için işletmelerin finansal durumlarının güçlü olması gerekmektedir. Enerji fiyatlarındaki dalgalanmalar, ekonomik krizler ve siyasi anlaşmazlıklar, işletmelerin bazı yıllarda zarar etmesine neden olur. Yüksek sermaye ihtiyacı olan işletmelerin başarılı olabilmesi maliyetlerini düşürürken gelirlerini yükseltmesine bağılıdır (Uyar, 2009: 1-2). Türkiye’de 1986 yılından itibaren kurulan 20 havayolu işletmesi yoğun rekabet ve finansal yetersizlik nedeniyle faaliyetlerini sürdürememiş ve kapanmıştır (Korul ve Küçükönal, 2003: 4).

1.3.4. Sürekli Hizmet Arzı Özelliğı

Sivil havacılık sektöründe 7/24 esasına dayanan sürekli hizmet arzı bulunmaktadır. Küresel düzeyde gerçekleşen uçuş operasyonlarında sivil havacılık işletmesinin farklı coğrafyalara giden hava araçları kesintisiz olarak hizmet sunmaktadır. Bu nedenle personelin planlanması, koordine edilmesi, tatil ve dinlenme süreleri sıkı denetim altındadır.

Sivil havacılık otoriteleri hem hava araçlarının hem de personelin uçuşa elverişlilik ve uygun olmalarının sürekliliğini sağlamak için yönetmelikler çıkarmaktadır (SHGM, 2012). Bir sivil havayolu işletmesinin günün her saatinde uçuş sürecinde olan hava aracı vardır. Sivil havacılıkta hizmet, kesintisiz ve sürekli verilmek zorundadır. Bu nedenle işğücünün 24 saat prensibine uygun olarak planlanması ve işletme büyüklüğüne uygun olarak çalışan ekiplerin bir bütün halinde sistemin sürekliliğini sağlaması gerekmektedir. Bu durum, havayolu işletmelerinde

alışan personel sayısının yüksek olmasına neden olmakta ve vardiya usulü ile çalışılmasını zorunlu kılmaktadır.

Tarifeli ve tarifesiz seferlerin günün her saatine yayılması, saat farklarından doğan özellikler, farklı coğrafyalarda havayolu işletmesine ait çalışanların bulunması ancak vardiya usulü ile çalışmaya uygundur. Bu nedenle sivil havacılık işletmelerinde istihdam edilen personel sayısı oldukça fazladır. Bununla birlikte, özellikle uçuş operasyonlarına katılan personelin uçuş süreleri ve dinlenme standartları yönetmeliklerle katı bir şekilde belirlendiği için gerekli sayıda personel hazır bulunmak zorundadır (Saldıraner, 1992: 26).

1.3.5. Yüksek Rekabet zelliği

Sadece ulusal değil uluslararası alanda rakip havayolu işletmeleri ile yaşanan rekabet, işletmelerin sürekli gelişme ve farklılaşma politikalarını uygulamasını zorunlu kılmaktadır. Havayolu ulaştırmasında yüksek teknoloji kullanılması ve rekabetin yoğun olması bazı havayolu işletmelerinin fiyat yönünde farklılaşmasına bazılarının ise hizmet kalitesi açısından farklılaşmasına neden olmuştur. Küreselleşme ve liberalizasyon süreci nedeniyle yaşanan rekabet nedeniyle stratejik işbirlikleri kurulabilmekte ve bölgesel havayolu işletmeleri çoklu anlaşmalarla varlıklarını koruma yoluna gidebilmektedir (Canöz, 2017: 193). Son yıllarda hem uçuş sayılarının hem de havacılık firmalarının artması ile birlikte Türkiye’de havacılık sektöründe yaşanan rekabet de oldukça yoğunlaşmıştır. Sektörde varlıklarını korumak isteyen işletmelerin bu yüksek rekabetine uyum sağlayacak önlemleri alması zorunludur. Bu nedenle, sürekli değişen müşteri beklentilerini karşılayan bir hizmet kalitesinin yakalanması ve müşteri memnuniyetinin yüksek olması gerekmektedir (ırpın ve Kurt, 2016: 85).

1.3.6. Özellikli Personel ve Sürekli Eğitim İhtiyacı zelliği

Hava taşımacılığı teknik ve karmaşık bir hizmetler bütünüdür. Sivil havayolu işletmelerinde uçuş operasyonları ile ilgili bütün ekiplerde çalışan personelin uzman ve yetişmiş personel olması gerekmektedir. Sektörde güvenlik prosedürlerinin katı

olması, yüksek teknolojik ekipmanların eğitilmiş personel tarafından kullanılması ve uzmanlaşmış personelin lisans alma zorunluluğu, işletmelerdeki insan kaynağının genel özelliğidir (Küçükönal ve Korul, 2007: 68). Sivil havayolu işletmelerinde lisanslı insan kaynağı kullanmak zorunludur. Kokpit ekipleri, kabin ekipleri, yer hizmetleri ekipleri gibi bütün ekiplerdeki personelin mesleklerinde yeterli eğitimi almış ve verilen eğitimler sonucunda başarılı bir şekilde sertifikalandırılmış olması gerekmektedir.

Uçuş operasyonunda çalışanların SHGM mevzuatları uyarınca belirtilen özelliklere sahip olması ve eğitimlerini başarılı bir şekilde tamamlayarak görevleri ile ilgili alanlarda çalışabileceklerine dair uygunluk belgesi anlamına gelen “sertifika” belgesini almaları zorunludur (SHGM, 2018). Sektör içinde alt sistemler de durumdan etkilenmiştir. Özellikle, uçuş operasyonlarının iş süreçlerinde çalışan bütün personel, lisanslı çalışanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle sivil havayolu işletmelerinin insan kaynağı politikası sürekli geliştirilebilir olmalıdır. Sivil havayolu işletmesinde çalışan personelin örgütsel amaçları benimsemesi ve içselleştirmesi rekabet üstünlüğü sağlanmasında en önemli araçtır (Benligiray ve Kurt, 2016: 359).

1.4.Sivil Havayolu Şirketlerinde Yer Hizmetleri

Sivil havacılıkta yer hizmetleri uçuş operasyonlarının emniyetli ve güvenli olarak yapılabilmesi için verilen hizmetleri kapsamaktadır. Bu hizmetlerin kapsamı, amacı ve özellikleri “Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği” ile belirlenmiştir. Bu yönetmeliğe göre yer hizmetleri, uluslararası düzeyde planlanan ve uygulanan hizmetler olarak, DHMİ, havaalanı işletmeleri, sivil havayolu işletmeleri ve SHGM’den yer hizmetleri için çalışma izni alan kuruluşları kapsamaktadır (SHGM, 2002: Madde 2). Yönetmelikte yer hizmetleri, “*temsil, yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, kargo ve posta, uçak temizlik, birim yükleme gereçlerinin kontrolü, uçak hat bakım, yakıt ve yağ, uçuş operasyon, ulaşım, ikram servis, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmeti ve denetimi faaliyetleri*” olarak belirlenmiştir (SHGM, 2002: Madde 4).

Havaalanlarında verilen hizmetler düşünüldüğünde karmaşık bir iş akış süreci vardır. Sivil havacılıkta yer hizmetleri çok geniş bir kapsama sahiptir. Bu hizmetlerin içinde terminal işletmeciliği olarak tanımlanan havacılık dışı hizmetler olduğu gibi kamu kurum ve kuruluşlarının yönetim ve denetimi gibi operasyonel hizmetler de verilmektedir. Havaalanı faaliyetleri olarak tanımlanan bu hizmetler, terminal sınırları içinde yerine getirilen faaliyetlerdir (Kuyucak, 2007: 22). Sivil havayolu işletmeleri, yer hizmetleri kapsamına giren faaliyetlerinin tamamının kendi bünyesinde gerçekleştirmemektedir. Bu faaliyetler üç farklı iş yapma yöntemi ile uygulanır. Bunlardan birincisi işletmenin kendisine bağlı ekipler ile yürütmesi, ikincisi bağlı ortaklık olarak işletmenin sahip olduğu bir başka şirket tarafından yürütülmesi ve üçüncü olarak da farklı bir işletmeden hizmet satın alınmasıdır.

Yer hizmetleri, çoğu zaman birkaç özel firma ile sınırlı bir rekabete imkân tanınırken, bazı durumlarda da doğrudan havaalanı işletmesi, bayrak taşıyıcı havayolu ya da havaalanı işletmesinin seçtiği bir özel işletme tamamen monopol bir yapıda bu hizmeti sunabilmektedir (Güngör, 2013: 40). Yer hizmetlerinde koordinasyon ve zamanlama hayati bir öneme sahiptir. Hizmetin hangi aşamada hangi ekip tarafından verileceği, kontrolü ve denetimi, süreklilik arz etmekte ve vardiya usulü ile 7 gün 24 saat prensibi ile uygulanmaktadır. Ayrıca yolcu hizmetleri ve ramp hizmetlerinde olduğu gibi belli bir başlık altında verilen hizmetlerin farklılık gösterebilmesi mümkündür. Örneğin ramp hizmeti pek çok farklı ekip tarafından yürütülen karmaşık bir operasyonel süreçtir. Uçağın havalimanına inişinden kalkışına kadar olan bütün süreçler ramp hizmeti kapsamında değerlendirilir ve onlarca ekip eş zamanlı olarak çalışır (Ergün, 2006: 32).

1.4.1. Harekat Bölümü

Yer hizmetlerinde bütün ekiplerin planlanması, koordinasyonu ve denetlenmesi harekat bölümün görevidir. Hareket bölümü, yer hizmetinde çalışan bütün ekiplere yönelik olarak yapılan hizmetlerin kayıtların tutulması ve arşivlenmesinden de sorumludur. Bu bölüm hava araçlarının uçuş programlarına uygun olarak servislerin ne zaman başlaması gerektiğini ve bittiğinde de servis formu ile bilgi akışını sağlamaktadır (SHGM, 2014: 46).

1.4.2. Ramp

Ramp hizmetleri; hava aracına yönelik olarak yapılan “*yükleme, boşaltma, temizlik, şut altı ve teçhizat alanlarında yapılan faaliyetleri*” kapsamaktadır. Hava aracının hareket bölümü tarafından girilen bilgilerin ilgili ekiplere iletildiği andan itibaren başlayan faaliyetlerde, hava aracının tipi ve yolcu sayısına uygun olarak belirlenen personel ile çalışılmaktadır. Ramp hizmeti sorumlusunun gözetimi altında çalışan personel içinde, şef, ekip sorumlusu, makinist, operatör şoför, işçi şoför ve işçiler bulunmaktadır. Aşağıda ramp hizmetlerine yönelik olarak yapılan faaliyetler sıralanmıştır (SHGM, 2014: 45):

- Temizlik personeli tarafından yapılan kabin içi temizlik işleminin yanı sıra hava aracının su ve tuvalet servisleri de düzenlenmektedir. Bu operasyonda çalışan personel hava aracı içinde unutulmuş yolcu eşyalarını hareket memuruna imza karşılığı teslim edilmesi de vardır.
- Apron sahası içinde Auxiliary Power Unit (APU), Ground Power Unit (GPU) ve Air Starter Unit (ASU) ile uçağın enerjilendirme ve hava sağlanması işlemlerinin yapılması, Merdiven, High Loader vb. ekipmanın hazırlığının yapılması, uçağın takozlanması, emniyete alınması, Push-back/Towing ile hava aracının çekici ile çekilmesi işlemlerinin yapılması yer almaktadır. Ramp hizmetleri içinde yolcuların uçaktan alınıp, terminale götürülmesi ve soğuk havalarda hava aracının üzerindeki buzlanmaya karşı De/Anti-Icing operasyonu yapılması da bulunmaktadır.

Ramp hizmetleri hava aracının uçuş öncesi ve uçuş sonrasında teknik olarak önemli bir yer hizmetidir ve her iş akış süreci havacılık otoritelerinin prosedürlerine uygun olarak yapılmaktadır.

1.4.3. Yolcu Hizmetleri

Yolcu Hizmetleri bölümü; yolcunun havaalanına gelişinden ayrılışına kadar olan hizmetleri kapsamaktadır. Bu hizmetler farklı ekipler tarafından koordinasyon içinde yürütülmekte ve havacılık otoritelerinin prosedürleri uygulanmaktadır. Yolcu

hizmetlerine yönelik faaliyetler, yolcunun karşılanması, ülke dışına seyahatlerde pasaport kontrolüne yönlendirilmesi, bilet ve bagaj işlemlerinin yapılmasıdır. Bu bölümün ana görevleri aşağıda gösterilmektedir (SHGM, 2014: 46):

- Yolcuların uçuşa kabulü (check-in) işlemleri tahsis edilen kontuarda bilet-pasaport-bagaj (check-in) işlemleri yapılarak yolcular uçağa yönlendirilir. Olağanüstü durumlar ya da yolcu ve bagaj durumları hareket memuruna iletilir. Bütün yolcuların işlemleri yapıldığında ise kontuar kapatılır.
- Yolcuların uçağa kabulü (boarding) işlemleri, hareket memurunun onayı ile yolcuların uçağa alınması (boarding) işlemleri bilet ve kimlik kartı onayı ile yapılır. Uçağa ilişkin evrak kabin amirine verilir.
- Varış noktasındaki işlemler; yolcunun park halindeki hava aracından pasaport kontrolüne ve bagaj bantlarına yönlendirilmesidir. Uçağın geliş işlemlerine ilişkin bilgiler, hareket memuruna iletilir.
- Kayıp eşya hizmetleri ise; uçuş operasyonu sonucunda kaybolmuş ya da hasarlı bagajların takibi ve gerekli evrakların doldurulmasıdır. Bu bölümde yapılan bir başka faaliyet ise bulunan bagajların sahiplerine verilmesidir.

Yolcu hizmetleri, uçuş operasyonunda yolcular ile yüz yüze iletişim kuran personel tarafından yürütülmekte ve hizmet kalitesinin yolcu tarafından algılanan boyutuna katkı yapmaktadır.

1.4.4. Uçak Hat Bakım

Uçak hat bakım; havayolu işletmesine ait hava araçlarının planlanmış bakım, onarım, modifikasyon işlemlerinin yapıldığı bölümdür. Hat bakım bölümün görevleri aşağıda gösterilmiştir:

- Bakım programlarına uygun teknik desteğin sağlanması,
- Filoya dahil ve farklı filolara yönelik anlaşması yapılmış şirketlerin hava araçlarının periyodik bakımlarının yapılması,

- Hava araçlarında tespit edilen arızaların giderilmesi ve raporlanması,
- Kokpit ve kabin ekiplerinin karşılaştığı teknik sorunların çözülmesi,
- Hava araçlarının arızalarının sistematik olarak kaydedilmesi,
- Hava araçlarının bakım, onarım, tadilat, kalibrasyon işlemlerinin havacılık kuralları uyarınca üretici firma ile paylaşılması.

Uçak hat bakım, sivil havayolu işletmesinin teknik bölümünün en önemli faaliyetlerinden biridir. Sivil havayolu işletmesinin büyüklüğüne bağlı olarak kendi bünyesinde kurduğu hat bakım bölümü diğer işletmelere teknik bakım anlaşması ile hizmet verebilmektedir.

Bu bölümde yer alan kabin içi bakım personeli, uçağın kokpit, motor ve dış çevre aksamı dışındaki kabin içine yönelik teknik personeldir. Kabin içi hat bakım personeli, uçağın yolcunun seyahat ettiği kabin içindeki teknik problemlerin çözülmesini sağlar.

Hat Bakım Dış İstasyonlar Şefliği; Hat Bakım Müdürlüğü'ne bağlı istasyonlarda hava araçlarının bakım, onarım, teşhis, test ve denetimlerinin yapıldığı bölümdür. Bu bölümde çalışan personel Hat Bakım Müdürlüğü ile koordinasyon içinde görev alanına giren uçakların bakımlarını yapmaktadır. Bu bölümlerde daha çok düzenleyici ve önleyici teknik çalışmalar yapılır.

IFE (Inflight Entertainment) personeli, uçak içi eğlence sistemlerinin bakım ve onarımından sorumludur. Özellikle geniş gövdeli ve uzun menzilli uçuşlarda yolcuların daha konforlu yolculuk yapmasını sağlayan sistemler, koltuğa gömülü elektronik sistemlerdir. Bu sistemlerindeki problemlerin tespiti ve arızaların giderilmesi IFE personeli tarafından yapılmaktadır.

1.4.5. Kargo

Kargo hizmetleri; hava aracı ile taşınacak olan posta ve yüklerin işlemlerinin yapılması, hava aracının karşılanması, kargo evraklarının alınması, gümrük görevlilerinin nezaretinde ambara götürülmesi ve teslimlerinin yapılması hizmetlerini

kapsamaktadır (SHGM, 2014: 46). Kargo işlemlerinde görev alan bütün personel, yükleme planlarına uygun olarak yer hizmetlerine teslim edilmesi ile tamamlanır ve uçağın yüklenmesi diğer ekiplerin görev alanına girmektedir. Bununla birlikte gelen kargoların hatasız ve eksiksiz olması, eğer varsa hasarlı kargoların tespitlerinin yapılması kargo bölümün görevleri arasındadır.

Giden kargoların ve hareket memurluğundan alınan bilgilere uygun olarak yükleme planlarının diğer ekipler ile koordineli yapılması, gümrük işlerinin tamamlanması, kargo beyanlarının hazırlanması ve evraklarının düzenlenmesi kargo bölümün sorumluluğu altındadır.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatminine yönelik olarak kavramın tanımı, önemi ve kuramları ile iş tatmini etkileyen bireysel, örgütsel ve grupsal faktörlere araştırılmıştır. Bölüm sonunda ise iş tatminin sonuçları yer almaktadır.

2.1.İş Tatmininin Tanımı

Çalışma yaşamı insan hayatının devamlılığını sağlayan en önemli faaliyettir. Bireyin edinmiş olduğu iş, o insanın ve ailesinin hayatını devam ettirebilmesi için en önemli unsur olurken, bireyin toplum içindeki statüsünü de belirleyen bir etken olabilmektedir. Çalışma bireye hem gelir sağlama hem de sosyalleşme imkanı sunarken, bireyler kendilerini etkileyen bu duruma karşı tutum geliştirebilmektedir (Güney, 2014: 1). İşe yönelik olarak bireylerin davranışlarını oluşturan tutum, bireyin pozitif veya negatif değerlendirmesi sonucunda duygusal iç dünyasını oluşturan ve süreklilik taşıyan bir sistemdir. Buna göre, bireyin davranışlarını etkileyen bu düşünceler sistemi, bireyin nasıl hareket edeceğinin temelini oluşturur (Hayes, 2016: 141-142). Tutumlar bir davranış değildir. Tutum, bireyi davranışa hazırlayan bilişsel bir yapıdır ve bu yapı davranışların nasıl bir eğilimde olacağının izlerini taşımaktadır (Arkonaç, 2016: 158).

Tutum; bireylerin insanlar, olaylar ve nesneler hakkındaki genel değerlendirmeleridir. Çalışanların işlerine yönelik olarak yaptıkları bu değerlendirme sonucunda elde ettikleri sonuçlar, olumlu ya da olumsuz değerlendirmeler, iş tatmini olarak tanımlanmaktadır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 94). Örgütsel düzeyde çalışanların bu tutumları, bireyin işine karşı geliştirdiği tepkileridir. İşletme ile ilgili olarak bütün unsurların bireyin zihninde oluşturduğu bu tutum, iş tatmini olarak tanımlanmaktadır. Bireyin işine karşı pozitif tutumları olabileceği gibi negatif bir düzeyde de olabilir. Bu nedenle iş tatmin düzeyleri düşükten yükseğe kadar farklı şekillerde gösterilebilir (Özkalp vd., 2013: 71). Çalışma ilişkilerine “job satisfaction” terimin Türkçeye çevrilmesi ile kazandırılmış olan iş tatmini, bireyin işe karşı olarak

geliştirdiği bir cevap olarak memnuniyetini ifade etmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55). Genel anlamda çalışanların beklentilerinin karşılanması ile işlerinden hoşnut olma duygusu yaşamaları iş tatmini olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bireyin iş tatmini, duyguları, düşünceleri, bilgi birikimi ve tecrübelerinin etkisi altında oluşur (Yavuz ve Karadeniz, 2009: 508).

Tatmin kelimesinin sözlük anlamı; gerçekleştiğinde ya da ulaşıldığında bireyin doyunluğunun sağlanması ve doyum olarak ifade edilmektedir. İş tatmini ise çalışanın işine karşı sahip olduğu olumlu ya da olumsuz duyguların toplamıdır. Çalışanların işlerine yönelik olarak beklentilerinin karşılanma düzeyi iş tatmini ile ilişkilidir. Bu nedenle iş tatminin hem olumsuz hem de olumlu bir anlamı olabilir. Burada anlatılmak istenilen tatminin düzeyidir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 460). Bu düzey, çalışanın bütün faktörleri değerlendirerek işini sevmesi, işine bağlanarak kendini işine vermesi olarak belirdiğinde, işe karşı memnuniyet duygusunun oluştuğu söylenebilir (Çalışkan, 2005: 9).

Bireyin işe yönelik tutumlarının başında iş tatmini gelmektedir. İş tatmini ile açıklanmak istenen durum ise; bireyin işine karşı geliştirdiği tutumların olumlu olması durumunda iş tatminin yüksek, olumsuz olması durumunda ise iş tatmin düzeyinin düşük olduğudur. Bütün işletmelerde çalışanların iş tatmin düzeyleri birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Buna göre iş tatmini, bireyden bireye, işletmeden işletmeye hatta bireyin çalışma süresine bağlı olarak farklı zamanlarda değişebilen bir tepkidir (Özkalp ve Kirel, 2016: 113).

Tutum bilişsel bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle doğrudan gözlemlenemez. Tutumun sahip olduğu özellikler bireyin davranışları gözlemlenerek anlaşılabilir (Arkonaç, 2016: 158). Çalışanların iş tatminlerinin ölçülmesi doğrudan kendilerine sorulabildiği gibi işyerindeki davranışlarının gözlemlenmesi ile ulaşılan sonuçlardan da anlaşılabilir. Bunla birlikte iş tatmini dinamik bir kavramdır ve işletme yöneticileri işyerinde çalışanların tatmini ölçtüklerinde anlık duruma yönelik bilgi edinirler. Dolayısıyla işletme içinde çalışanların tatmin düzeylerinin periyodik olarak ölçülmesi ve dikkatli bir şekilde takip edilmesi gerekmektedir (Çalışkan, 2005: 10).

2.2.İş Tatminin Önemi

Çağdaş yönetim yaklaşımları, personel yaklaşımının sınırlarını aşarak insan kaynağı yaklaşımına geçmiştir. Çalışanların işletmenin tek ve en önemli kaynağı olduğunu savunan bu yaklaşımlar, örgütsel verimliliğe nasıl ulaşılacağına yollarını araştırır. Örgüt ise üretim için tasarlanmıştır ve insan örgütün sahip olduğu bilgi, hammadde ve finans kaynağını kullanarak çıktı üretmektedir. Örgütler amaçlarına insanlar tarafından ulaştırılır ve bu insanların tutum ve davranışları örgütün performansını etkiler (Açıkalın, 2000: 16). Toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişme örgütlerin çevreye uyum sağlamasını gerekli kılmıştır. Örgütlerin ayakta kalabilmesi en kritik faktör olan insan kaynağına bağlıdır (Akar, 2015: 2).

21. Yüzyıl örgütlerin, insanların ilgi, istek, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak ayakta kalabileceğine işaret etmektedir. Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılıkları, tükenmişlik, sinizm gibi konuların çalışma ilişkileri içinde incelenmesi tesadüfi değildir. Çalışanların psikolojik yönünü ortaya çıkaran bu kavramlar, yönetim alanındaki bir paradigma değişimini yansıtmaktadır. Örgütsel düzeyde verimlilik ve kalite ancak, çalışanların beklenti ve hedeflerinin örgütsel hedefler ile örtüşmesi sonucunda sağlanabilmektedir. Bu da iş tatminin örgütsel perspektifte önemi göstermektedir (Akar, 2015: 13).

Günümüze özellikle bilgi işçisi olarak tanımlanan beyaz yakalıların işe bakış açısı değişen iş yapma anlayışları ve işgücü yapısından kaynaklanan bir değişimle farklılaşmıştır. Bu da çalışanların işe karşı olumlu duygular beslemesinin nedenli zor olduğunu göstermektedir. Özellikle Y ve Z kuşaklarının işe yönelik tatminlerini sağlamak için farklı bir bakış açısı geliştirmek gerekmektedir. Kariyerlerini 2-3 yıllık bölümler halinde gören, sürekli gelişime açık, finansal ödüllendirmenin ana amaç olduğu çalışanlarda iş tatmini sağlanmadığında yönetilmeleri çok zordur (Akar, 2015: 38). Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki açıdan geliştirilmesi iş tatmini sağlayan bireyin performansını arttıracak stratejik amaçların gerçekleşmesi kolaylaşacaktır (Çelik ve Şimşek, 2015: 4). Ayrıca günümüz İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) temel amacı, çalışanların iş tatminlerinin sağlanarak yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi ile daha kalifiye bir eleman olarak daha fazla verim elde etmektir. Çalışanların memnuniyeti iş gücü verimliliğinin anahtarıdır. İş

tatminini önemseyen işletmeler, çalışanlara yönelik olarak insanların çalışma hayatında nasıl daha mutlu ve verimli olabileceğinin araştırılmasıdır. Burada amaç, örgütün rekabet şartlarında varlığının korunmasıdır (Mucuk, 2016: 317).

Geleneksel yaklaşımların terk edilmesi ile birlikte yenilikçi iş dünyasının rekabet avantajı insandır. İşletmeler, üretim kalitesini sağlanmasında insanların etkili ve verimli kullanılmasına gerek duymaktadır. Üretken ve motivasyonu yüksek bireyler iş tatmini yüksek çalışanlardır. Bu çalışanlar ise işletmeye maliyet avantajı sağlar ve rekabet üstünlüğü oluşturur (Taşkın, 2013: 244). İşletmelerdeki İKY bölümleri, yaşam kalitesini yükselterek işinden tatmin olmasını sağlayacak önlemler almaktadır. Bu anlayış, değişen çevre koşullarına uyum sağlaması açısından işletmedeki önemli bir yaklaşımı farklılığına işaret etmektedir. Böylece insan kaynağının etkililiği ve verimliliği artarak yönetimi kolaylaştır (Sabuncuoğlu, 2005: 9). Dolayısıyla, işletme yöneticileri sürekli olarak çalışanların tatmin düzeylerini bilmek, bu düzeyi etkileyen içsel ve dışsal faktörleri araştırmak ve sonuçlarını öğrenmek zorundadır (Özkalp vd, 2013: 71).

2.3.İş Tatmini Kuramları

İş tatminine yönelik yapılan çalışmalarda kapsam ve süreç kuramları birbirinden ayrılmaktadır. Kapsam kuralları bireyin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma düzeyinin iş tatminine yol açabileceğini, süreç kuramları ise bireylerin tutumlarının nasıl yönlendirilebileceğine odaklanmıştır. Tanımlarından da anlaşılabilir gibi her iki kuram, sonuç ve süreçler açısından farklılaşmıştır.

2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları Arasında İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Alderfer'in ERD Kuramı, Mc Celland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı öne çıkmaktadır.

2.3.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İhtiyaçlar hiyerarşisi ya da dizisi olarak tanımlanan kuram, A.H. Maslow tarafından güdülerin, ihtiyaçların kademelendirilmesi ile oluştuğunu ileri sürer. Maslow'a göre insanların bütün ihtiyaçları beş farklı kademe içinde incelenebilir (Eren, 2017: 504):

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Bireyin fiziksel olarak hayatını devam ettirebilmesi için yemek, içme, barınma ihtiyaçlarıdır.
- Güvenlik İhtiyaçları: Hastalık ve yaşlılık nedeniyle geleceği garanti altına alınmasıdır.
- Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Bireyin kendisini anlaması, sevgi ve şefkat vb. ihtiyaçlarıdır.
- Değer İhtiyaçları: Bireyin sosyal statü, prestij, başarı ve saygı görmeye yönelik ihtiyaçlarıdır.
- Vücuda Getirme: Bireyin yaratıcılığı ve başarılı olma ihtiyacıdır.

Maslow'a göre en alt basamakta bulunan fizyolojik ihtiyaçların karşılanması ile bir sonraki basamak olan güvenlik ihtiyacı açığa çıkar ve birey bu ihtiyaçları karşılamaya çalışır. Bireylerin sayılan beş ihtiyacı aynı anda hissetmesi durumunda ilk olarak basamağın en altındaki ihtiyaçtan başlayan bir karşılama gerçekleşecektir. Buna göre; bireylerin en son ihtiyacı olan vücuda getirme ihtiyacı ancak kendisinden önceki kademelerdeki ihtiyaçların karşılanmasından sonra ulaşılan ihtiyaçlardır (Eren, 2017: 504). Maslow, bireyin ihtiyaçlarının bir bütün olduğunu, bu ihtiyaçların bireyin bilincinde bulunmasına karşılık farkında olmadığını ancak en alt basamakta olan temel ihtiyaçların karşılanması ile açığa çıktığını savunmaktadır. Maslow'a göre bireyin ihtiyaçlarının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 108-109):

- İnsanlar daima talep eden canlılardır. İnsan davranışlarını yalnızca doyurulan ihtiyaçlar yönlendirir.
- İhtiyaçların yapısı karmaşıktır. Bireyler farklı ihtiyaçlardan anda farklı şekilde etkilenebilir.

- İnsan ihtiyaçları hiyerarşik bir düzen içindedir. Alt basamaktaki ihtiyaçlar karşılanmadığında üst basamaktaki ihtiyaçlar ortaya çıkmaz.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı dışsal tatmin ile son üç basamaktaki ihtiyaçlar ise içsel tatmin ile karşılanabilir. Böylece, çalışanların hangi düzeyde çalıştıkları ve ihtiyaçlarının neler olduğu tespit edilebilir ve buna uygun işletme politikaları belirlenebilir.

2.3.1.2.Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının farklı bir şekilde yapılandırılması ile oluşan Alderfer'in ERG kuramı, Varoluş (Existence), İlişkiler (Relatedness) ve Büyüme (Growth) olarak belirlenmiş üç grupta toplanmasıdır. Kuramın Maslow'un yaklaşımından farkı ise; kademelendirilmiş bir hiyerarşik ilişkiden çok ihtiyaçların aynı anda karşılanabilme özelliğidir (Ulukuş, 2016: 250). ERG kuramını oluşturan ihtiyaç grupları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Eren, 2017: 510-511):

- Var olma İhtiyaçları: İnsanın fiziksel olarak varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan ihtiyaçlardır.
- İlişkisel İhtiyaçlar: İnsanın sosyal ilişkiler kurabilmesi ve devam ettirebilmesine yönelik ihtiyaçlardır.
- Gelişme ve Büyüme İhtiyaçları: İnsan olarak bireyin varlığını gösterme ve sürekli olarak gelişmeyi isteme ihtiyaçlarıdır.

Alderfer birden fazla ihtiyacın aynı anda ortaya çıkabileceğini, üst kademede gösterilen ihtiyaçların karşılanmaması halinde alt kademedeki ihtiyaçların daha önemli hale gelebileceğini ifade eder. Bu yaklaşım katı bir hiyerarşik düzenden çok ihtiyaçlar arasındaki ilişkiye ve geçişe odaklanmıştır. Üç ihtiyaç boyutu aynı anda ortaya çıkabilmesi insanların farklı özelliklere sahip olduğu ve sosyo demografik özelliklerin ihtiyaçlarını etkilemesinden kaynaklanmaktadır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 111). Kuram, Maslow'un kuramı ile benzerlikleri ve farklılıkları ile oluşurken, gelişim ihtiyaçlarının tatmin edilmemesi halinde bir önceki ihtiyaç olan ilişkisel ihtiyaçların şiddeti daha fazla artacaktır. İlişkisel ihtiyaçların tatmin edilmemesi ise var olma ihtiyacının daha üst düzeyde tatmin edilmesini

edilmesi, sosyal ilişkileri kuvvetli bireylerin bu yeteneklerini kullanabilecekleri bir alana yöneltilmesi ve güç ihtiyacı güdüsü yüksek olanların ise orta ve yüksek kademe yöneticilik için tercihe edilmesi tatmin düzeyleri açısından önemli bir rol oynayacaktır (Erdem, 1997: 76).

2.3.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

İkili etmen kuralı olarak da bilinen ve Herzberg tarafından ortaya atılan kuramda, bireyin tatmin olmasını sağlayan değişkenler, başarı, statü kazanma, diğer bireyler tarafından onaylanma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerlemedir. İkinci grup değişkenler ise örgütsel kültüre bağlı özellikler, yönetim tarzı, çalışma arkadaşlıkları ile kurulan sosyal ilişkiler ve ücrettir. Birinci gruptaki değişkenler motive edici değişkenler, ikinci grup değişkenler ise hijyen (sağlık) faktörleri olarak tanımlanmıştır. İlk grup değişkenler bireyin içsel olarak motivasyonunu sağlarken hijyen faktörleri tarafından desteklenmektedir. Ancak, ikinci grup değişkenlerin tek başlarına tatmini sağlayabilme özelliği yoktur (Demirdağ, 2015: 70).

Yapılan araştırmalarda hijyen faktörlerinin direkt olarak işle ilgili olmayıp, çevresel koşullardan kaynaklanmaktadır. İş ve işyerine bağlı olan bu özellikler farklılık gösterebilmektedir. Ücret ve kazanımlar, işyerindeki kademelendirme ve yönetim çeşitleri, iş güvenliği gibi faktörler bireyin kabul edebildiği seviyenin altına düştüğünde bireyi tatminsizlik yaşamaktadır. Bu düzeyin üstünde ise herhangi bir tatmin oluşturmaz ancak, motive edici birinci düzeydeki faktörler için alt yapı hazırlar ve onları pekiştirir (Can, Aşan Azizoglu ve Miski Aydın, 2015: 112). Buna göre bireyin motive edici unsurlar ile sağladığı tatmin düzeyinin olumlu olması için iş yerindeki çevresel faktörlerin ek yararlar sağlayacağı ancak belirli bir düzeyde olması halinde normal çalışma akışı devam edecektir. Böylece sadece hijyen faktörlerinin sağlanması halinde bireyler işyerinde çalışabilmekte, ancak verimlilik açısından yeterli bir çaba ve azme sahip olmakta zorlanmaktadır (Ertürk, 2013: 169).

Bireylerin işyerinde mutlu olabilmeleri için içsel faktörlerin etkisi vardır. İşyerinde statü sağlama ve başarıma isteğinin sağlanması halinde iş tatmini üst düzeye çıkabilir. Ancak, işletme politikası, yönetim, denetim, sosyal ilişkiler dışsal faktörler

olarak belirir. Geleneksel yaklaşıma karşı çıkan kuramda iş tatminsizliğinin tersi durumun tatminsizlik olmadığı, iş tatmine yol açan faktörler ile iş tatminsizliğine yol açan faktörlerin birbirinden farklı olduğu ileri sürülmüştür (Özkalp ve Kirel, 2016: 285-286).

2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları; Vroom'un Beklenti Kuramı, Porter ve Lawyer'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'un Amaç Kuramı başlıkları altında incelenebilir.

2.3.2.1.Vroom' Beklenti Kuramı

Bir süreç kuramı olarak beklenti, bekleyiş ya da ümit kuramı olarak isimlendirilen kuramda, klasik yaklaşımlardan farklı olarak bireyin farklılığı ile tatmini arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Bireyler, kişisel özelliklerine uygun olarak farklı beklentilere sahiptir ve işyerindeki başarısı büyük ölçüde davranışlarının ödüllendirilmesinin bir fonksiyonudur. Bireyin iş yerindeki davranışlarına yönelik beklentisi bulunmaktadır. Bu ümitle çalışmasını sürdüren bireyler, çabası karşılığında aldığı ödülleri değişik biçimde yorumlar. Bireyin kendisine bağlı bu yorumlama, kendisine verilecek ödül arzulaması ile ilişkilidir. Böylece beklenen başarıyı gösterir ve iş tatmini yükselir. Ödüllerin farklı algılanmasına ile ilişkili bir örnek olarak meslek hayatının sonuna yaklaşmış bir bireyin, sigorta primlerinin yüksek yatırılmasını işe yeni başlayan bireylerden daha fazla önemsemeleri gösterilebilir. Bu bireylerin iş tatmini tam gösterilen sigorta primi ile arttırabilir. Ancak mesleğe yeni başlamış bireyler için emekli aylığını çok uzun bir süre sonra erişebileceği bir ödül olduğu için önemsizdir (Eren, 2017: 532-534).

Vroom beklenti ilişkisini açıklarken bireyin davranışlarının rasyonel olduğunu ve kendisine sunulan alternatiflerden amaçlarına ulaşma olasılığı en yüksek olanı seçerek davranış tarzını belirlediğini ileri sürer. Beklenti kuramına göre bireyi üç ana ilişki yönlendirir (Can, Aşan Azizoglu ve Miski Aydın, 2015: 114):

- Çaba ve Performans İlişkisi: Birey çabası karşılığında performansının artacağına ya da azalacağına inanmaktadır.
- Performans ve Ödül İlişkisi: Birey, performansı sonucunda ödüllendirileceğini ümit eder.
- Ödül ve Amaç İlişkisi: Bireysel amaçlara ulaşmak için ödüllendirme esastır. Böylece birey beklentilerinin karşılandığını hisseder ve iş tatmini artar.

Vroom'un beklenti kuramı basit bir temel dayanmaktadır. Çaba ve emeğinin karşılığının ödüllendirilmesi iş tatmine neden olmaktadır. Aksi halde ise, bireyin örgütse sağladığı yararların kişisel amaçlarına ulaşmasında etkili olmadığı ve sübjektif olarak belirlediği bu amaçları gerçekleştirmek için iş değişme dahil farklı davranış biçimleri geliştirmesi mümkün olacaktır. İş tatmini, örgütün kendisine sunduğu değil bireyin tercih ettiği amaçlara uygun olduğunda gerçekleşir (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 184).

2.3.2.2.Porter ve Lawyer'ın Beklenti Kuramı

Porter ve Lawyer, beklenti kuramını geliştirerek ona farklı bir yapı kazandırmıştır. Bu yapı, döngüsel olarak bireysel özellikler ve rol algısı ile oluşan performansın içsel ve dışsal ödüller ile tatmin sağlamasıdır. Birey, elde ettiği sonuçları karşılaştırılarak ödül değerinin tespit eder ve çabalarının karşılınıp karşılanmadığına ilişkin genel bir yargıya varır. Bu kuramda karşılaştırma kriterlerinin ne olduğu ve bireyin sadece beklentilerine odaklanması eleştiri konusu olmuştur (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 116): Porter ve Lawyer beklenti kuramına ödüllendirme adaleti ve örgütsel özelliklerin de eklenmesini sağlamıştır. Özellikle üst yönetim tarafından belirlenen dağıtımsal adalet, rol tanımları ile görev ve sorumlulukların belirtilmesi arasındaki ilişki, iş tatminini açıklayabilmektedir (Eren, 2017: 541).

Porter ve Lawyer, çalışanların harcayacakları çaba ile elde ettikleri sonuçlara verdikleri değerden yola çıkar. Çabanın karşılığında ödül elde etmelerini sağlayacağı inancının derecesi iş tatminini oluşturur. Ancak bu model, sunulan çabanın her

zaman performans olarak sonuçlanmayacağını için değer, beklenti çaba ve motivasyon ilişkisi oldukça karmaşıktır (Semerci, 2005: 35).

2.3.2.3.Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramında bireyin örgütsel düzeyde diğer çalışanlar ile eşit bir yaklaşım görme beklentisi iş tatmini etkileyebilmektedir. Bireyin çevresindeki insanlarla kendisi arasında sürekli olarak yaptığı karşılaştırmada, algıladığı eşitlik duygusu başarısını etkilemektedir. Buna göre bu süreç aşağıdaki aşamaları içermektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 291-292):

- Bireyin harcadığı emek ve çabanın değiştirilmesi,
- Üretilen mal ve hizmetin sonuçlarının değiştirilmesi,
- Bireyin işyerine yönelik geliştirdiği tutumun değişmesi,
- Çalıştığı işyerinde diğer iş arkadaşlarının görüşlerini değiştirmesi ya da değiştirmeye çalışması,
- Karşılaştırma yaptığı örnek modelin değiştirilmesi,
- Bireyin istifa etmesi,

Yukarıda da belirtildiği gibi birey çalışmasının karşılığında aldığı maddi ya da maddi olmayan ödül ve kazanımlardan çok, yaptığı karşılaştırma sonucunda elde ettiği durumu başkalarının kazanımları ile karşılaştırmasıdır. Eğer çalışanlar harcadıkları enerji ve çabaya karşılık elde ettikleri sonuçların yetersiz olduğunu algılıyorsa eşitsiz bu durum karşısında iş tatmini düşer.

Bu karşılaştırmanın yapılabilmesi için bireyin dört temel kavrama ihtiyacı vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 112):

- Çalışan: Kendisini diğer bireyler ile karşılaştıran kişi,
- Öteki çalışanlar: Çalışanın kendisini karşılaştıracığı öteki çalışanlar,
- Girdi: Çalışanın bireysel özelliklerine uygun olarak işine yaptığı katkı,

- Çıktı: Çalışanın harcadığı enerji karşısında elde ettiği sonuçlar.

Sürekli bir karşılaştırma eğilimi içinde olan birey, işyerindeki mevcut statüsünü ve bu statüye ilişkin olarak bütün kazanımlarını diğer bireylerin sahip olduğu sonuçlar ile mukayese eder. Bu mukayesede kendisine haksızlık yapıldığına ilişkin bir algısı oluştuğunda ise eşitliğin bozulmuş olduğunu hisseder ve iş tatmini düşer. Bu karşılaştırma sonucunda kazanımlarının eşit ya da daha yüksek olduğunu algıladığı takdirde ise işletmede çalışmaya devam edecektir.

Eşitlik ve adalet algısı bireye özgüdür. Bireyin karşılaştırma yaptığı örneğin ya da örnek grubunun özellikleri birey açısından değerlendirilir. Bu karşılaştırmada iş tatminin sağlanabilmesi için olağanüstü ekonomik bir durumun olmaması da gerekmektedir. Ayrıca harcanılan çabanın da karşılaştırmada diğer örneklerle uyum içinde olması önem taşımaktadır (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005: 84).

2.3.2.4.Locke'un Amaç Kuramı

Bu kuram, bireyin amacı olarak tanımlanan arzularının, iş tatminindeki en önemli kaynak olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre; bireyin önceden belirlediği amaçlarına ulaşmak için harcayacağı çaba ve emek ile ulaştığı sonuçlar, beklentisini belirlemektedir. Ulaşılması zor amaçların çalışan tarafından benimsenmesi, ulaşılması kolay amaçlardan daha büyük bir motivasyon sağlar. Çalışanların, çevre şartlarına yönelik yaptıkları değerlendirmede vardıkları sonuçlar ile davranışlarının yönü ve biçimi belirlenmekte ve işyerindeki tatmin düzeylerini etkilenmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016: 289).

Bu kuram genellikle gerçekleştirilmesi zor amaçların, bireylerin orta ve kolay amaçlarını gerçekleştirmelerine oranla daha fazla tatmin ettiğini ve performansını arttırdığını ileri sürmektedir. Buna göre bireylerin elinden gelenin en iyisini yap şeklindeki davranışları, sınırları zorlayan ve gerçekleştirilmesi için yoğun odaklanma isteyen amaçlardan daha az etkilenmektedir. Ücret artışı ve performanslarının sonuçları açısından geri bildirim yapıldığında yüksek amaçlara yönelen bireyler iş tatmini yakalamış olmakta ve verimlilik artışına neden olmaktadır (Semerci, 2005: 37).

2.4.İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini etkileyen faktörler, bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve bireyin iş yerindeki arkadaşlıklara yönelik olarak grupsal faktörler başlığı altında incelenebilir.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Bireyin bir işletmede çalışmasının temel amacı; emek ve çabalarının karşılığında fiziksel ve manevi olarak ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Bir işyerinde çalışanların farklı beklenti ve ihtiyaçlara sahip olması, emeğini ortaya koyarak elde etmek istediği kazanımların da farklılaşmasına neden olabilmektedir (Cemaloğlu ve Şahin, 2017: 2.) Bu nedenle bireysel faktörler iş tatmini farklı açılardan etkileyebilmektedir.

Bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri nedeniyle tatmin düzeyleri farklılık gösterebilmektedir. Özellikle sevgi ve bağlılık düzeyleri karakteristik olarak düşük olan insanların iş tatmin duyguları da düşük olmaktadır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015: 94). Bireyin kişisel durumu ihtiyaç ve beklentilerini de etkileyeceği için iş tatmin düzeylerini de farklılaştıracaktır. Her insanın kendisine özgü düşünce ve duygusu işe yönelik farklı bir yapı geliştirmesini sağlayabilmektedir (Bayrak Kök, 2006: 293).

Cinsiyet üzerine yapılan çalışmalarda eşit şartlar altında kadın ve erkeklerin iş tatmin düzeylerinin farklılaşmadığı ancak, iş yerinde kadınlara yönelik görünmez bariyerlerin bulunması ve ayrımcılık olduğunda kadınların iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Eğinli, 2009: 39). İnsanların iş tatminlerini etkileyen faktörlerin başında yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim, aynı işyerinde çalışma süresi gibi bireysel faktörler gelmektedir. Örneğin bireyin içinde bulunduğu yaş ve kuşağının işe bakış açısı farklılaşabilmektedir. Yaş farklarından doğan bu farklılık, bireyin hayata bakış açısını etkileyen bir yansıma olarak ele alınmaktadır. Y kuşağının kendine güvenen ve finansal başarıya odaklı yapısı iş tatmin düzeyi üzerinde olumsuz etki oluşturabilirken, X kuşağı, iş ve aile yaşamına verdiği önem ile daha olumlu bir tutum sergileyebilmektedir (Güney, 2014: 82-83). Kuşaklar arası

farklılıklar, bireylerin büyüdüğü dönemin özelliklerine bağlı olarak ortak tutum ve davranışlara sahip olması ile açıklanmaktadır. Örneğin 1945-1955 arası doğanların yaşanan yokluk günleri nedeniyle işlerine kendilerini adanma eğilimlerinin olduğu ve otoriteye saygılı olmalarına karşılık, Y kuşağı olarak 1981-2000 yılları arasında doğanların başarıya odaklı yapısı işe karşı tutumlarını etkilemektedir (Özer, 2016: 356).

Eğitim düzeyi ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bireylerin eğitim düzeyleri yükseldikçe iş tatminleri azalabilmekte ve beklentileri artan bireyin iş yerinden ve çalışma hayatından beklentileri artabilmektedir. Eğitim düzeyi düştükçe bireyler var olan işlerine karşı daha olumlu tutumlar belirleyebilmektedir. Bununla birlikte eğitime uygun bir işte çalışmak iş tatminini arttıran bir unsurdur (Güney, 2014: 85-86). Medeni durum açısından ise farklı sonuçlar bulunmaktadır. Buna karşılık evli bireylerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olabileceğine yönelik çalışmalar bulunmasına karşılık medeni durum, iş tatmini tek başına etkileyebilecek bir faktör değildir (Vural, 2014: 54).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerden işin niteliği, bedenen ve fikren çalışma şekilleri iş tatmini etkilemektedir. Hizmet sektörü olarak tanımlanan sektörlerde insan ilişkilerinin yoğun olması nedeniyle çalışanların iş tatmini etkilenmektedir. Ayrıca, maden işçileri, ağır sanayi çalışanları gibi çalışanların bedensel yorgunluğu da iş tatmini etkiler. Herhangi bir beceri istemeyen meslek dallarında bireylerin iş bireyin sadece geçimini sağlayacak bir unsur olarak değerlendirilir. Yükselme imkanı olmayan bu işlerde çalışanların iş tatmin düzeyi düşüktür (Güney, 2014: 97). Çalışma koşulları fiziksel olanaklarla da açıklanabilir. Yüksek ısı, nem, ışık, aşırı soğuk ya da sıcak ortamlarda çalışanların iş tatmin düzeyleri daha düşüktür. Buna karşılık, temiz ve konforlu bir işyerinde çalışmak, iş güvenliğine sahip olmak, insan sağlığı açısından olumlu fiziksel şartlara sahip olan işyerlerinde çalışmak iş tatmin düzeyini olumlu etkiler (Saruhan ve Yıldız, 2014: 461).

Çalışanlara sağlanan sosyal haklar, çalışma koşullarına yönelik yapılan iyileştirmeler ve bireylerin fiziksel ve sosyal ek haklar verilmesi iş tatminini arttırmaya yönelik faaliyetlerdir. İşyerinde çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri iş tatmin düzeylerini desteklemektedir (İşcan ve Sayın 2010: 200). Ücretlerin yeni başlayanlar için düşük olması iş tatmini olumsuz etkiler. Özellikle belirli bir çalışma süreci sonunda ücreti arttırılmayan çalışanların emeklerinin karşılığını alamadıkları düşüncesi ile olumsuz tutum geliştirmeleri normal bir yaklaşım olarak görülmektedir (Güney, 2014: 1009). Çalışanların emek ve çabalarının karşılığında iş tatmini sağlanması için ücretin arttırılması öncelikle çalışan psikolojisi açısından kendini değerli hissetmesine neden olmaktadır. Böylece, bireysel performansları beklenin üstüne çıkabilir. Diğer ödüllendirmeler de çalışanların işe karşı pozitif tutumlar geliştirmesine olanak sağlayacaktır (Bingöl, 2016: 469). Çalışanlar arasında iş tatminini en fazla etkileyen faktör ücretlerdir. Ücretlere ek olarak çalışanın işyerinden sağladığı finansal kazanımların tamamı iş tatminini olumsuz etkiler (Saruhan ve Yıldız, 2014: 461). Yüksek ücret çalışanın kendisinden memnun olduğunu düşük ücret ise memnuniyetsizliği ifade etmesi bakımından çalışanın psikolojik olarak etkilenmesine neden olmaktadır (Özkalp vd, 2013: 74).

İş yerinde lider olarak tanımlanan yöneticilerin çağdaş bir yönetim anlayışını benimsemesi çalışanların iş tatmin düzeyi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Geliştirme, destekleme ve yol gösterme bireyin işe karşı tutumunu olumlu değerlendirmesine neden olmaktadır. Çalışanlar, olumlu ilgi ve geri bildirimlerle desteklendiğinde önemsendiklerini hissederek ekip uyumunu arttıracak davranışlarda bulunabilmektedir (Baltaş, 2013: 182-183). Örgütsel düzeyde çalışanlardan beklentilerin yüksek olması daha yoğun ve uzun saatler boyunca çalışmayı gerektirmektedir. İşverenlerin bu beklentisine karşılık çalışanların sürekli olarak yoğun tempoda çalışması ağır çalışma koşulları iş tatmin düzeylerini olumsuz etkiler (Güney, 2014: 96).

İş güvencesi iş tatmini etkilemektedir. Çalışanlar açısından iş güvencesi, çalışma ilişkilerini dengede tutan önemli bir oldukça hassas bir noktadır. Gelecekte kendini güvende hisseden bireylerin uzun dönemli düşünmesi ve işletmede kariyerini

planlaması iş tatmini arttırmaktadır. Ancak iş güvencesi olmayan çalışanların yaşayacağı uyumsuzluk ise bireysel menfaatini olumsuz etkileyeceği için negatif yöndedir (Bozkurt ve Arıkan, 2012). İş güvenliği ve sağlığı, iş kazalarına yönelik önlem alınması, sorun çıktığında çalışanlara özel haklar sağlanması ve sağlık güvencesini verilmesi iş tatmini olumlu etkilemektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 461).

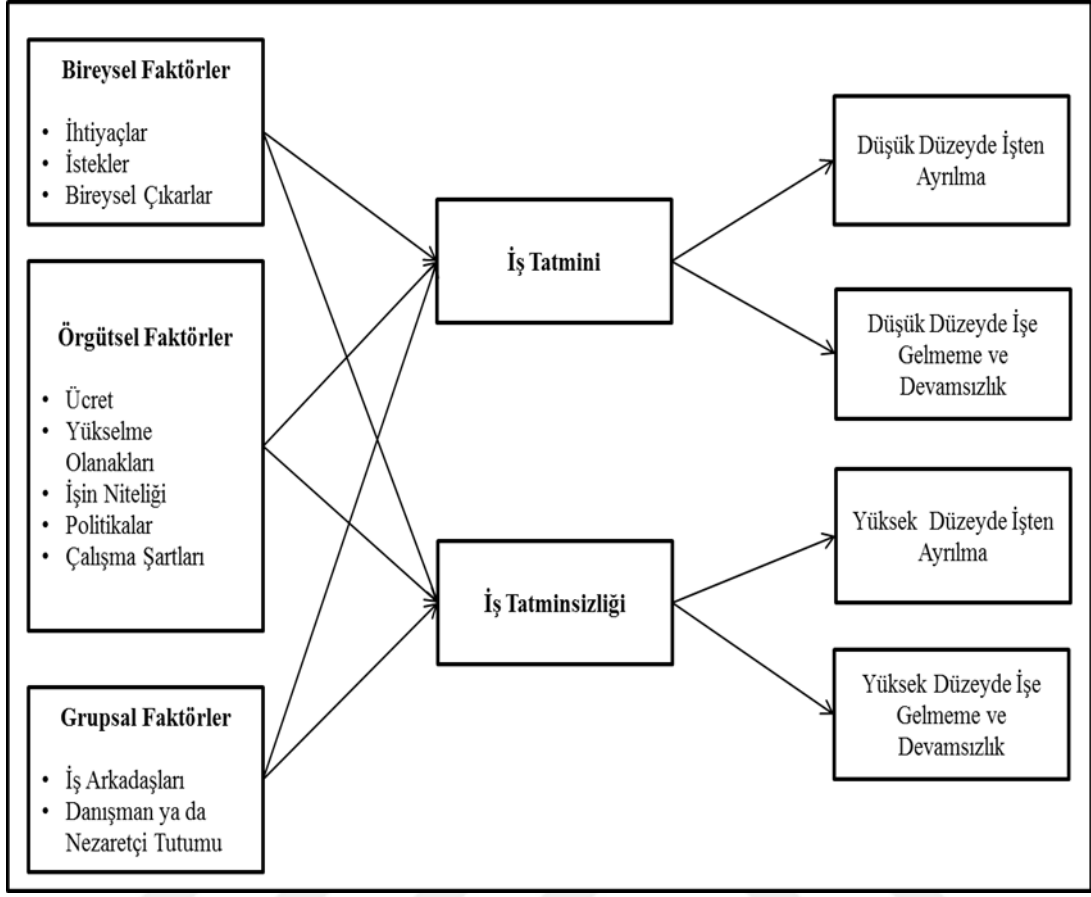
2.4.3. Grupsal Faktörler

İş yerinde çalışanların iş tatmini etkileyen önemli faktörlerden birisi de örgütsel düzeyde yaşanan çatışmalardır. Çoğunlukla rekabetten doğan çatışmalar, rahatsız edicidir. İnsan ilişkilerinin bir sonucu olarak yaşanabilecek çatışmalar iş tatmini olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı ekip içinde çalışan bireylerin olayları farklı bir bakış açısı ile değerlendirmesi çoğunlukla örgütsel değil grupsal olarak bireylerin anlaşılamamasına neden olur. Bunun sonucu olarak da insanlar birbirilerini anlayışsız ve yetersiz bulur. Böylece bireyin işe yönelik tutumu düzeyi olumsuz etkilenir (Baltaş, 2013:1001-102). Grupsal faktörler, çalışma arkadaşlığındaki etkili iletişim, ekip çalışmasından kaynaklanan takım ruhu ve işbirliği olarak tanımlanabilir. Uyumun yüksek olduğu işletmelerde bireylerin arkadaşları ile iyi geçinmesi ve işyerinde olmaktan mutlu olması iş tatminini olumlu etkiler. Uyumun sağlanamaması, çatışmaların yaşanması halinde ise iş tatmini düzeyi düşüktür (Saruhan ve Yıldız, 2014: 461).

Birlikte çalışmaktan mutluluk duyulan, iş arkadaşlarının birbirine güvendiği işletmelerde iş tatmin düzeyi yüksektir. İş arkadaşlıklarının niteliği, bireyin işyerine karşı sorumlu olmasına yardımcı olur ve iş tatminini yükseltir (Özkalp vd., 2013: 73).

2.5. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin ve tatminsizliğinin pek çok sonucu bulunmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin iş tatminine neden olan faktörleri bilmesi ve oluşacak sonuçları işletme yararına olacak şekilde yönlendirmesi gerekmektedir. Aşağıda iş tatmin düzeylerinin nedenleri ve sonuçları gösterilmektedir (Özkalp vd., 2013: 71).



Şekil 3. İş Tatminine ve Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları

Kaynak: Moorhead, G. ve Griffin, R. W. Organizational Behavior, Houghton and Mifflin Company: Boston, 1989, s.89, Aktaran: Özkalp E., Varoğlu A., Varoğlu D. Kirel A.Ç. Acar P, (2013). *Örgütsel Davranış*, Editörler: Kirel A.Ç. ve Ağlargoş O. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, (20 Ocak 2018) tarihinde s.71’den alındı.

İş tatminin öncelikle bireyler üzerinde fiziksel ve psikolojik etkileri oluşmaktadır. Bu etkiler ile şekillenen çalışanların tutum ve davranışları ile örgütsel düzeyde sonuçlara ulaşılır.

2.5.1. Bireysel Sonuçlar

Bireyin işinden sağladığı doyum düzeyi ile mutluluğu arasında bir bağ vardır. İşyerinde kendilerini mutlu ve huzurlu hisseden bireylerin yaşam düzeyleri daha kalitelidir. İşyerinde takdir edilmek, beğenilmek, yükselme imkanlarının değerlendirilmesi bireyin mutluluğunun bir boyutudur. Bireylerin sağlıklı bir yaşam sürmeleri için işyerinde yaşamını sürdüreceği kadar ücret ve psikolojik açıdan da beklentilerinin karşılanması gerekmektedir (Açıkalın, 2000: 18-19).

2.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Günümüzde iç müşteri olarak gösterilen çalışanların mutlu olması sağlanmadan dış müşteri memnuniyetini sağlamak oldukça zordur. Artan rekabet koşulları işletmenin ayakta kalabilmesi için çalışanların önemli olmasına neden olmuştur. Çalışanların zihin haritalarının izlenerek iş tatmini sağlayamayan işletmelerin örgütsel başarısından ve ekip çalışmasından söz etmek mümkün olmamaktadır (Baltaş, 2013: 20-21).

Örgütsel olarak hizmet kalitesinden bahsedebilmek için işletmede bulunanların memnun olması gerekmektedir. TKY'nin en önemli unsuru olarak iç müşterilerin memnuniyeti işletmenin dış müşterilerinde önemli ölçüde etkiler. Kendilerine nazik davranan, etkin bir iletişim kuran ve beklentilerine cevap veren çalışanların varlığı işletmesinin başarısını etkileyecektir (Kovancı, 2007: 81). İş tatmini, iç müşteri sayılan personelin davranışlarının işletme lehine olmasını sağlayacağı için özellikle verimlilik ve kalitenin temel belirleyicisidir.

İş tatmini düşük olan çalışanların moral açıdan işletmeye duydukları olumsuzluk ciddi boyutlara ulaştığında işe geç gelme, devamsızlık, bozuk ürün üretme, iş arkadaşları ile çatışma ve uyumsuzluk yaşaması ihtimali artmaktadır. İş kazalarının büyük çoğunluğu iş tatmini düşük insanlar tarafından dikkatsizlik nedeniyle oluşmaktadır. Bu şirketlerde, işletme maliyetlerinin yükselmesine ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Çelik, ve Şimşek, 2015: 4).

Sürekli rapor alan, yalan söyleyen, işten kaytarmak için bahaneler öne süren, üretim hataları ve hizmet kusurlarına neden olan iş tatmini düşük olan çalışanlar, sürekli yeni bir iş aradıkları için personel devir hızının da yükselmesine neden olurlar. İş tatmini ile ilişkili pek çok sorun işletmelerde yaşanabilmekte hatta bu sorunlar buz dağının sadece görünen kısmını oluşturmaktadır (Taşkın, 2013: 244). İş tatmini ile ilişkili en önemli örgütsel sorun işletmenin amaçlarına ulaşmasının engellenmesi ve maliyet artışı nedeniyle rekabet edememesidir. Verimsizlik, işletmedeki bütün bölümleri etkilerken kalitesizlik her aşamada görülebilmektedir.

Çalışanların iş tatmini performanslarını etkilemektedir. Bir örgütün başarılı olmasının altında yatan nedenlerin başında ise çalışanların iş performansı gelmektedir. Bu nedenle, çalışanların yüksek düzeyde tatmin edilmeleri ile örgütsel başarı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinde iş tatmini, ekstra çaba göstermelerini olumlu etkiler (Bayrak Kök, 2006: 310). Yapılan araştırmalarda iş tatmininin bireyin iş yerindeki davranışlarında önemli etkisi olduğu saptanmıştır. İş tatmin düzeyi yüksek olan bireylerin işten ayrılma ya da işi bırakma eğilimlerinin daha az olduğu saptanmıştır. İnsanların daha iyi iş arayışında ücret faktörünün yanında iş tatmin düzeyi de etkili olmaktadır. Ayrıca iş tatmin düzeyi yüksek olan bireylerin işe devamsızlık konusunda negatif bir ilişki vardır. İşinde mutlu olduğunu hisseden çalışanlar işlerini önemli bulmakta ve devamsızlık oranı azalmaktadır. Kendilerini iş yerinde memnun hisseden bireyler, daha fazla çalışmakta ve bireysel olarak daha fazla performans göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 117-120).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, sınıflandırılması ve örgütsel bağlılığa yönelik yaklaşımlar ele alınmıştır. Bölümde ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel, örgütsel ve dış çevre faktörlerine de yer verilmiştir.

3.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Kelime anlamı ile bağlılık, bağlı olma durumu, sadakat ve vefa duygusu ile açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılık ise çalışanların örgütlerine karşı duydukları psikolojik bağlanma düzeyidir. Çok daha genel bir tanımla çalışanın örgüte bağlanmasıdır. Örgütsel bağlılıkta bireyin örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmesi bulunmaktadır. Bu içselleştirme, örgütün başarıya ulaşması için hazır oluşu, çabayı ve örgütte kalma isteği ile anlaşılır (Saruhan ve Yıldız, 2014: 462).

Örgütsel bağlılık, çalışanın işyerine bağlılık güdüsü olarak tanımlanmaktadır. Bu güdü gelişmediği ya da istenilen düzeyde olmadığı takdirde bireyin iş performansı düşer ve işten ayrılma eğilimine sahip olur. Örgütsel bağlılık, bireyin iş hayatındaki beklentisi karşılayan ve gerçekleşmesini sağlayan bir ögedir. Birey, örgütsel adalet güdüsü ile işyerinde özverili davranışlarda bulunma, örgütsel amaçları benimseme ve geleceğini örgütün geleceği ile eş tutma eğilimine yaklaşır ve örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunur (Eren, 2017: 554-555). Bireyin çalıştığı örgüt ile kurduğu anlamsal bağ ile özdeşleşmesi, örgütsel amaçları benimseyerek çaba sarf etmesi ve işyerinde kalmaya devam etmesi örgütsel bağlılığı ile ilişkilidir (Bayrak Kök, 2006: 292). Örgütsel bağlılık sadakat duygusu ile de açıklanabilir. Çalışanların örgütsel açıdan ilkeler ve değerleri benimsemesi işletmenin amaç ve hedeflerinin kendi amaç ve hedeflerinden üstün tutulması anlamına gelecektir. Dolayısıyla bireyin çalışmaya devam ederek işletmede kalması ve oluşturulan sosyal sistem içinde uyumlu davranışlar göstermesi bu sadakatin bir sonucudur (Demirel, 2009: 116).

Örgütsel bağlılığı çalışanların kendisini örgüte adanması olarak değerlendiren yaklaşımlarda bulunmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık, yalnızca duygusal bir motivasyon değil bireyin bağlılığı karşısında sağlayacağı ödül ve kazanımları da kapsar. Birey kendisi ve örgüt arasında kurduğu ilişkiyi etkileyecek bütün unsurları değerlendirdiğinde karşılıklı etkileşim sürecinin düzeyi örgütsel bağlılığının düzeyini oluşturacaktır (Balcı, 2003: 27-28).

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği bağın ifadesidir. Bu bağ, örgütle bütünleşmenin, görev ve sorumlulukları yerine getirmenin temel kriteri olarak değerlendirilir. Duygusal bir tepki olarak örgütsel bağın oluşmasına pek çok faktör etki eder. Birey, bütün faktörleri göz önüne alarak içsel bir bağın olumlu ya da olumsuz olacağına karar verir ve davranışları ile bunu gösterir (Çöl ve Gül, 2005: 292-294). Örgütsel bağlılığın bir anlayış biçimi olması, sosyal ilişkilerden kaynaklanan duygusal bir yapı içermesi, bağlılığın boyutunu belirlemektedir. Örgütsel bağlılığı açıklayan kuramlar çoğunlukla bağlılığın oluşmasını farklı boyutları ile açıklama eğilimindedir. Birey çalıştığı işletmeye karşı kendini duygusal olarak bağlı hissetmesine karşılık finansal açıdan kazanımlarını değerlendirdiğinde çalışmaya devam edebilir. Ancak bu sadakat daha iyi finansal şartları olan bir iş bulduğunda duygusal bağlılığı az olması nedeniyle işten ayrılmamasını önlemez. Kuşak farklılıklarından kaynaklanan toplumsal sorumluluk bilinci yeni nesil çalışanlarda itibar görmemesine karşılık, çalışanın işine karşı sorumlu olduğu düşüncesi hala geçerliliğini korumaktadır.

Örgütsel bağlılık çalışanların hissettiği güçlü duygulardan biridir. Bağlılık seviyesinin yüksek ve düşük olması, işletmeye karşı bireyin yerine getirmek zorunda olduğu yükümlülüklerinin kalitesini belirlemektedir (Balay, 2000: 12). Çalışanın işletmesine karşı sorumluluklarını ve görevlerini ifade eden örgütsel bağlılık psikolojik bir sözleşme olarak işe başlanılan ilk günden itibaren oluşmaktadır. Bireyin kişilik özellikleri, maddi ve maddi olmayan kazanımlar, örgüt kültürü ve işletme içinde kurulan sosyal ilişkilerin etkisi ile gelişen bu duygunun pozitif ya da negatif olma özelliği bulunabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 5). Sonuç olarak, Örgütsel bağlılık bireyin tutum ve davranışlarını etkilerken, işletmeye yönelik olarak geliştirdiği memnuniyet duygusunun da izlerini taşır. Çalışanın performans ve

verimliliğini etkileyen kavram, özdeşleşme ve uyumun sağlanmasındaki güdülenmesidir ve örgütsel amaçlara katkı ve uyum düzeyini göstermektedir (Gündoğan, 2009: 4).

3.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı kurumdaki amaçları benimsemesinin yanında kültürüne, norm ve değerlerine saygı duyması ve kabul etme davranışları göstermesi ile olur. Bu tutumu benimseyen bireylerin örgütsel düzeyde yönetilmesi ve yönlendirilmesi oldukça kolaydır. Çalışanlar örgütü ile özdeşleştiklerinde kendi amaçlarını örgütsel amaçların arkasında bırakır ve örgütü için her türlü fedakarlığı yapmaya hazırdır. Bu durum, örgütsel verimliliğin artışıındaki temel özelliği açıklamaya yöneliktir (Eren, 2017: 555).

İşletmelerin temel amaçlarından biri de çalışanların sadakati ve örgüte uyumudur. Örgütsel bağlılık, bireyin göstereceği yüksek performansın yanında alınan üst düzey kararları benimsemesini, sorumluluk duygusu içinde davranmasını ve sosyal ilişkilerde yapıcı bir rol oynamasını sağlamaktadır. Bu bağlılık, maliyet avantajı sağlar ve işletmelerin varlığını koruması kolaylaştır (Balcı, 2003: 18). Örgütsel bağlılık düzeyleri kuvvetli olan çalışanların gönüllü olarak yaptıkları örgütsel vatandaşlık davranışları verilen emir ve görevleri benimsemelerine yol açmaktadır. Kendilerinden beklenileni aşan davranışlar, üstün bir çaba ve kararlılık şeklinde ortaya çıkar. Motivasyonu yüksek olan bu bireylerin, işletme içinde denetlenmesine gerek kalmaz ve beklentilere gönüllüce uyum sağlarlar (Balay, 2000: 3).

İşletmenin hedeflerine ulaşması için örgütsel bağlılık kritik bir bağlanma ve algılama biçimidir. Bütün İşletmeler çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak ve örgüt ile bütünleşmelerini sağlamak zorundadır. İş hayatının bireyin hayatındaki önemi ve değeri bağlılık kuramları ile açıklanmakta ve örgütsel kültürün en önemli özelliğini oluşturmaktadır. İşletmeler, üst yönetime inanan, kendisini işe adayan ve kendi geleceği ile işletmesinin geleceğini eşit olarak değerlendiren çalışanlar ile varlıklarını sürdürebilirler. Bu içsel duygu, bireyi işe yönelik olarak motive eden önemli bir karaktere sahiptir. Çalışanın işyerindeki uyumu ve alınan

kararlara itaat etmesi bu şekilde oluşabilmektedir (Çöl, 2004). Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin görevleri ile ilgili olarak gönüllü ve ekstra çaba sarf ettiği ve örgütsel uyumunun yüksek olması nedeniyle daha olumlu ilişkiler kurarak örgüt üyeliklerini devam ettirdikleri saptanmıştır. Bu nedenle, yöneticiler çalışanların bağlılık düzeylerini arttıracak önlemleri işletmenin verimliliğine yönelik çalışmalar olarak değerlendirir. Çağdaş yönetim yaklaşımlarının desteklediği politikalar sürekli olarak örgütsel bağlılığı oluşturma, sürdürme ve geliştirme üzerine kuruludur (Bayram, 2005: 136-137).

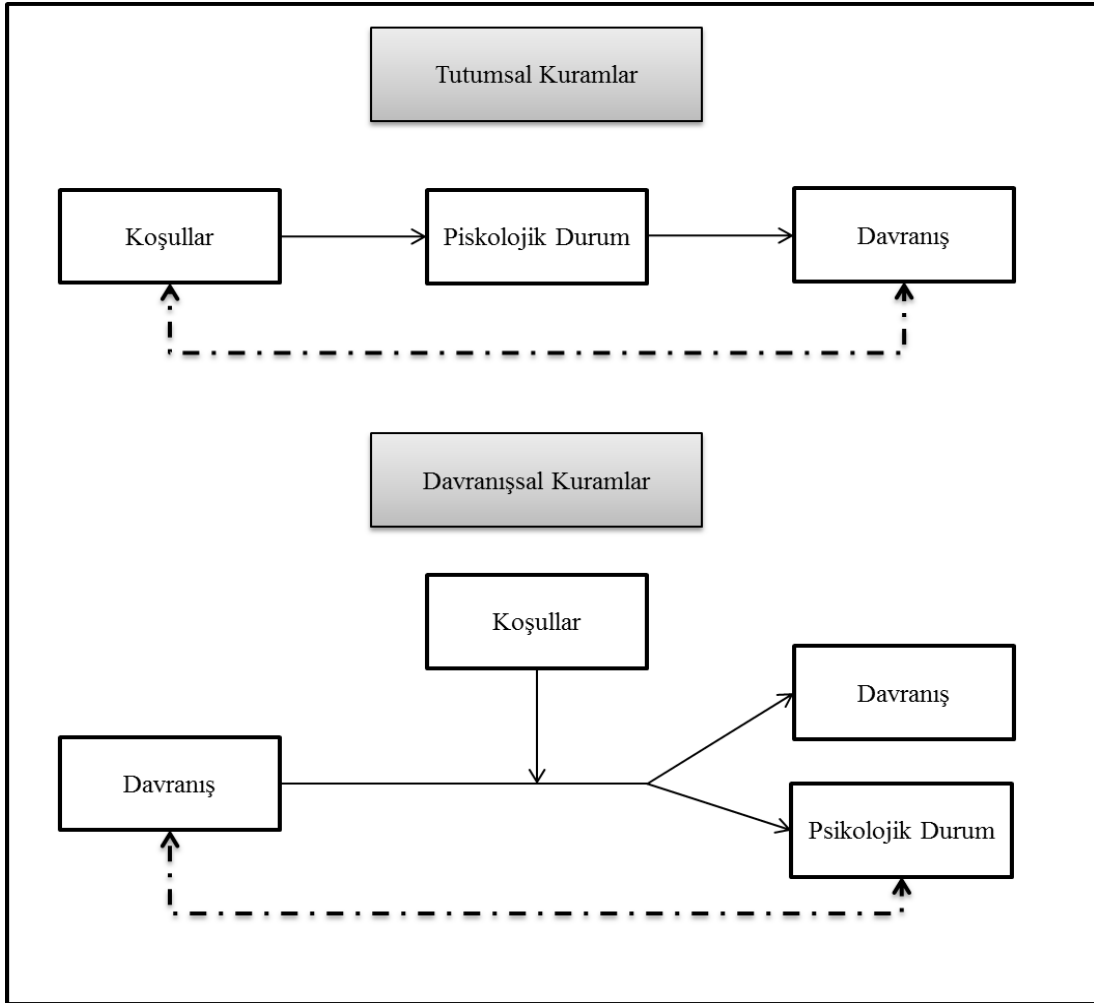
Çalışma ilişkilerine bakış açısı, çoğunlukla örgütsel bağlılığın verimlilik yönü ile değerlendirmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireyin işletme içindeki olumlu tutum ve davranışlarına ek olarak, işine odaklanması, işyerinde bulunmaktan mutlu olması ve işletmenin başarılı olması için çaba sarf etmesi örgütsel verimlilik ile ilişkilidir (Karahana, 2008: 239). İKY'nin temel amacı, örgütü ile olumlu ilişkiler geliştiren personelin işte kalma eğiliminin artması ve başarılı olmak için mücadele etmesine yöneliktir. Örgütsel bağlılıkları olumlu olan çalışanlara sahip işletmeler, personel devir hızının düşük olması ve maliyetlerinin azalması ile rekabet avantajını yakalayabilmektedir.

3.3. Örgütsel Bağlılık Kuramları

Örgütsel bağlılığa ilişkin pek çok kuram olmasına karşılık, kuramların iki başlık altında toplandığı görülmektedir. Davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki temel yaklaşım yanında her iki kurama özgü kavramları kullanan çoklu bağlılık kavramları olduğu da görülmektedir (Çöl ve Gül, 2000: 292). Kuramlar, bireyin tutumları ve davranışları arasındaki farklılıktan kaynaklanmakta örgütsel bağlılığa neden olan ana nedenin duygular mı davranışlar mı olduğuna odaklanmaktadır.

Örgütsel bağlılık açısından pek çok farklı kavramsallaştırma ve kuram bulunmaktadır. Bu kuramlar, bireyin örgüt ile olan ilişkisini tutumsal (attitudinal) ya da davranışsal (behavioral) olarak ele almakta ve genellikle iki ayrı sınıflandırma ile yaklaşımlarını ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılığı bir tutum olarak ele alan kuramlar, bağlılığın duygusal yanına atıf yaparlar. Davranışsal açıdan ele alan

yaklaşımlar ise bağlılık bir seçim ve tercihten oluştuğunu ileri sürer. Birbirinden bu anlamda farklılaşan iki yaklaşım aşağıdaki şekilde gösterilebilir.(Özutku, 2008: 80):

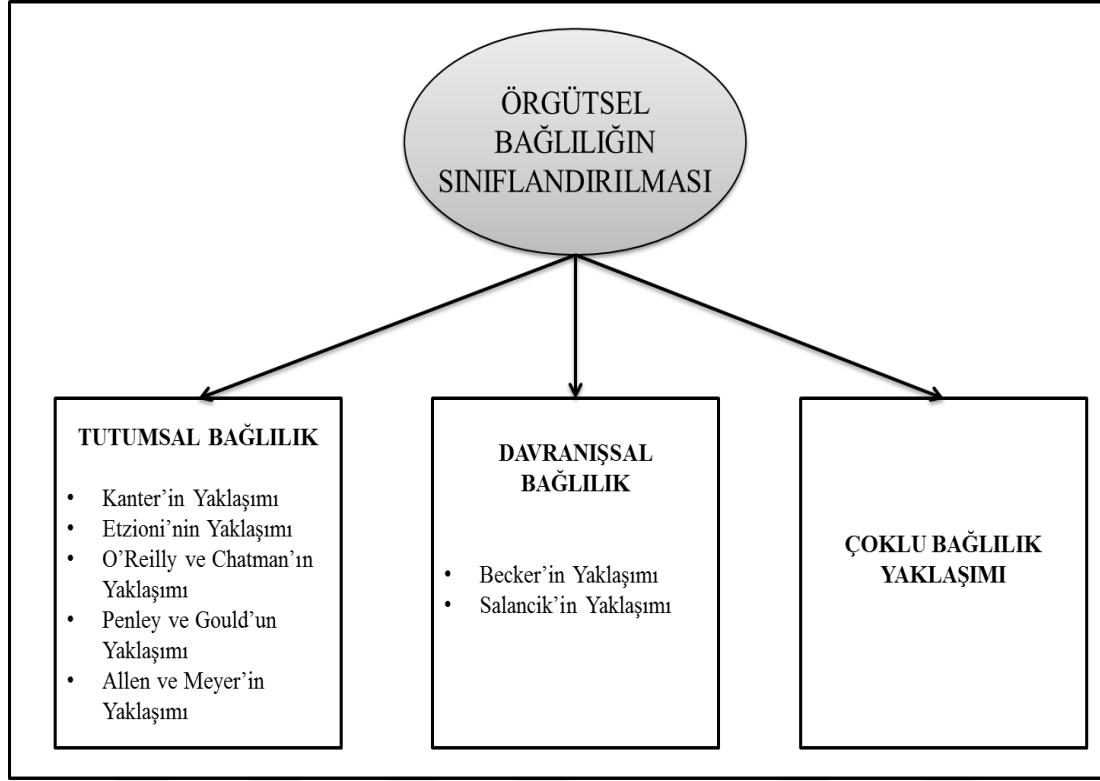


Şekil 4. Tutumsal ve Davranışsal Örgütsel Bağlılık Kuramları

Kaynak: Özutku H. Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.37, S.2, 2008, s.81 (18 Ocak 2018) tarihinde <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/98117>'den alındı.

Örgütsel bağlılığın tutumsal bir yaklaşımla ele alan kuramlarda, işin sahip olduğu faktörlerin bireyin psikolojik durumu üzerindeki etkilerine odaklanılır. Bu etkiler bireyin davranışlarını yönlendirir. Davranışsal yaklaşımda ise bireyin örgüte yönelik bağlılık düzeyini tercih etmesi söz konusudur. İşin sahip olduğu faktörler, bireyin davranışını ve psikolojik durumunu etkiler. Geri bildirimlerde oluşan farklılık ise; tutumsal kuramlarda davranışların koşullar üzerinde olası bir etkiye sahip olmasına karşılık, davranışsal kuramlar da ise bireyin psikolojisi ve davranışları iki

farklı boyutta ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığa yönelik kuramlar aşağıdaki Şekil 5’de gösterilmektedir (Gül, 2005: 40).



Şekil 5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: Gül H. *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*. 2005, s.40. (22 Ocak 2018) tarihinde http://www.onlinedergi.com/makaledosyala ri/51/pdf2002_1_4.pdf ‘den alındı.

Örgütsel bağlılık sınıflandırılması genel olarak Şekil 5.’de gösterildiği gibi farklı yaklaşımlar ile ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlardan Allen ve Meyer’in üçlü yaklaşım kuramı araştırmalarda en sık kullanılan örgütsel bağlılık kuramıdır.

3.3.1. Tutumsal Bağlılık Kuramları

Tutumsal bağlılık kuramları, çalışanın ruhsal durumunun bir sonucu olarak örgütüne ilişkin geliştirdiği bütünleşme ve özdeşleşme düzeyidir. Tutumsal bağlılıkta, birey, örgütü ile ilgili bütün faktörleri değerlendirerek, bağlılık düzeyini belirler ve davranışlarını bu bağ yönlendirir. Tutumsal bağlılık kuramları arasında Kanter’in Kuramı, Etzioni’nin Kuramı, O’Reilly ve Chatman’ın Kuramı, Penley ve Gould’un

Kuramı ve Allen ve Meyer'in Kuramı öne çıkan kuramlar arasında gösterilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 27).

3.3.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Kuramı

Kanter'e göre bağlılık; bireyin çaba ve sadakatini örgüt tarafından oluşturulan sosyal sisteme vermeye istekli olması ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle birleştirmesidir. Örgütsel kültür içinde ortaya çıkan amaç ve hedefler doğrultusunda bireyin olumlu duygular besleyerek kendisini bu amaç ve hedeflere adanması örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Gül, 2005: 42). Bu bağlılık yaklaşımında üç ana bağlılık türü bulunmaktadır. Bu bağlılık türleri aşağıdaki gibi sıralanır (Gündoğan, 2009: 44-45):

- Devam Bağlılığı: Çalışanın örgütünden kalmaya devam etmesi ve örgütsel amaçların gerçekleşmesi için kendisini örgüte adanmasıdır.
- Kenetlenme Bağlılığı: Örgüt kültürü içinde gelişen sosyal ilişkilerin bireyin bağlılığını sağlamasıdır. Çalışanların arasındaki işbirliği ve etkileşim kenetlenme bağlılığının düzeyini oluşturmakta, grup dayanışmasının olduğu örgütlerde bağlılık yüksek iken çatışmaların yaşandığı örgütlerde ise daha düşük düzeydedir.
- Kontrol Bağlılığı: Çalışanların örgütsel ilke, değer ve normlara bağlılık düzeyidir. Bu bağlılıkta çalışanların örgütsel kültüre uygun davranışlarda bulunması için normlar kılavuz niteliğindedir.

Bu bağlılık sınıflandırılması ile bireyin örgütüne kendisini adanması, sosyal ilişkileri geliştirerek grup bilincine varması ve ortak amaçlara ulaşılması için kontrol mekanizmalarına uyum sağlaması gerekmektedir.

Devam bağlılığında bireylerin işten ayrılmasının kendisine oluşturacağı maliyetleri hesaplaması ve işyerine yaptığı yatırım karşısında elde ettiği ödüllerin düzeyi önemlidir. Kenetlenme bağlılığı bireyin toplumsallaşma gereksinimin bir sonucudur ve bu bağlılık duygusal açıdan bireyi yönlendirmektedir. Kontrol bağlılığı ise normatiftir. Örgütsel normlara uyum sağlamak bireyin davranışlarının bir amaca

yönelmesini sağlar (Güney, 2011: 285). Üç boyutlu olarak yapılandırılan kuramda, çalışanın örgütle bağlılık ilişkisi öncelikle bireyin örgütsel ilişkiler ile bağlılığını iletmeye hevesli olmasını ve olumlu ilişkiler geliştirmesini ifade etmektedir.

3.3.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Kuramı

Etzioni örgütsel bağlılık kuramını örgütlerde bulunan gücün çalışanlar tarafından kullanılması ile elde edilen yakınlaşma düzeyi olarak tanımlanmıştır. Buna göre, çalışanın işyerinde çalışmaya devam etmesi örgütsel normları kabul etmesine, gösterdiği çaba ve enerji karşılığında elde edeceği kazanımların niteliğine dayalı ahlaki ve çıkara dayalı bağlılık ile zorunlu bağlılık olarak tanımlanan yabancı yakınlaşmanın etkisi altındadır (Balay, 2015: 15).

Etzioni'nin yaklaşımında ahlaki bağlılık, örgütsel normlara uyumu, çıkara dayalı bağlılık bireyin ortaya koyduğu emeğine karşılık kazanmayı beklediği yararları, zorunlu bağlılık ise negatif etki eden bir faktör olarak örgütte kalmasına neden olan zorunluluğunu açıklamaktadır (Sığı, 2007: 264). Örgütsel bağlılığın pozitif ve negatif boyutlarının değerlendirilmesinin amacı, bireylerin tutumlarının hangi faktörlerden nasıl etkilendiğinin açıklanması içindir. Ahlaki bağlılık pozitif moral bağlılığı olarak norm ve ilkeler ile belirlenirken, hesapçı bağlılık, nötr olarak çalışanların davranışlarının ödüllendirilmesi ile oluşur. Negatif olarak yabancılaştırıcı bağlılık ise bireyin örgütte kalmak istememesine karşılık çalışmaya devam etmesidir (Bakır, 2013: 55).

3.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Kuramı

Tutumsal kuramlardan O'Reilly ve Chatman'ın kuramı, bireyin örgüte psikolojik bağlılığıdır ve üç ana boyutta değerlendirilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi gösterilebilir (Gül, 2005: 43-44):

- Uyum: Çalışanın örgütü ile uyum içinde olması ödüllere ulaşma ve cezalardan kaçınma isteği ile oluşmaktadır. Birey örgütüne ilişkin geliştirdiği tutum ile biçimlenen davranışlarını kazanım elde etmek için kullanmaktadır. Uyum bu kazanımların oluşmasına yardımcı olur.

- Özdeşleşme: Örgüt ile bireyin bütünleşmesi ve bireyin kendini örgütün bir parçası olarak hissederek çalışmaya devam etmesidir. Sosyal ilişkilerin de belirlediği bu boyut, örgüt içindeki bireylerin iletişimi ile oluşur ve örgütsel kültürün benimsenmesi ile gerçekleşir. Örgütsel bağlılık, içsel olarak bireyin örgütün yaklaşımını kabul etmesi ile meydana gelmektedir.
- İçselleştirme: Örgütün amaç ve hedeflerinin benimsenmesi ve psikolojik açıdan içselleştirilmesidir. Böylece, uyuma yönelik olarak bir alt yapı hazırlanır ve örgütün normlar sistemi ile bireyin davranışları uyumlu hale gelir.

Uyum bağlılığında ödüllendirmenin gücü etkili olurken, özdeşleşmede, bireyin kendisini örgütüne ait olarak hissetmesi ve diğer çalışanlar ile iyi ilişkiler geliştirmesi önem kazanmaktadır. İçselleştirme ise, örgütsel kültüre ait normların zorlayıcı gücü bireyin davranışlarını etkiler (Balay, 2014: 22).

3.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Kuramı

Penley ve Gould tarafından oluşturulan kuram, Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımının geliştirilmiş halidir. Etzioni'nin ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık kuramının karmaşık olması ve birbirini hangi düzeyde etkilediğinin anlaşılmamasına açıklık getirmek üzere, her bağlılık düzeyinin de aynı anda bireyi etkileyebileceğini ve davranışlarını yönlendireceğini ileri sürülmüştür. Penley ve Gould'a göre ahlaki bağlılık normları kabul etme ve onlara uyma davranışları sonucu ortaya çıkarken, çıkarıcı bağlılık çalışanın emeği karşılığında elde etmeyi istediği kazanımları ifade eder. Yabancılaştırıcı bağlılık ise negatif bir etki ile çalışanın performansının değerlendirilmediği duygusuna sahip olmasıdır. Kuramın farklılığı, her bağlılık türünün bağımsız olarak ele alınamayacağını ve aynı anda her boyutun aynı anda oluşabileceğine yönelik açıklamasıdır (Gül, 2005: 44-45).

Ahlaki bağlılık, psikolojik olarak bireyin duyguları ile açıklanabilirken, çıkarıcı bağlılıkta alış-veriş olarak tanımlanan çaba ve emeğin karşılığındaki ödül takası bulunmaktadır. Bu iki bağlılık boyutu aynı anda oluşabilirken, yabancılaştırıcı

bağlılık, bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmemesine ve maddi kazanç ve cezaların kendisine bağlı olmayan nedenlere dayanması ile yabancılaşması ile ilişkilidir (Atak, 2009: 103-104).

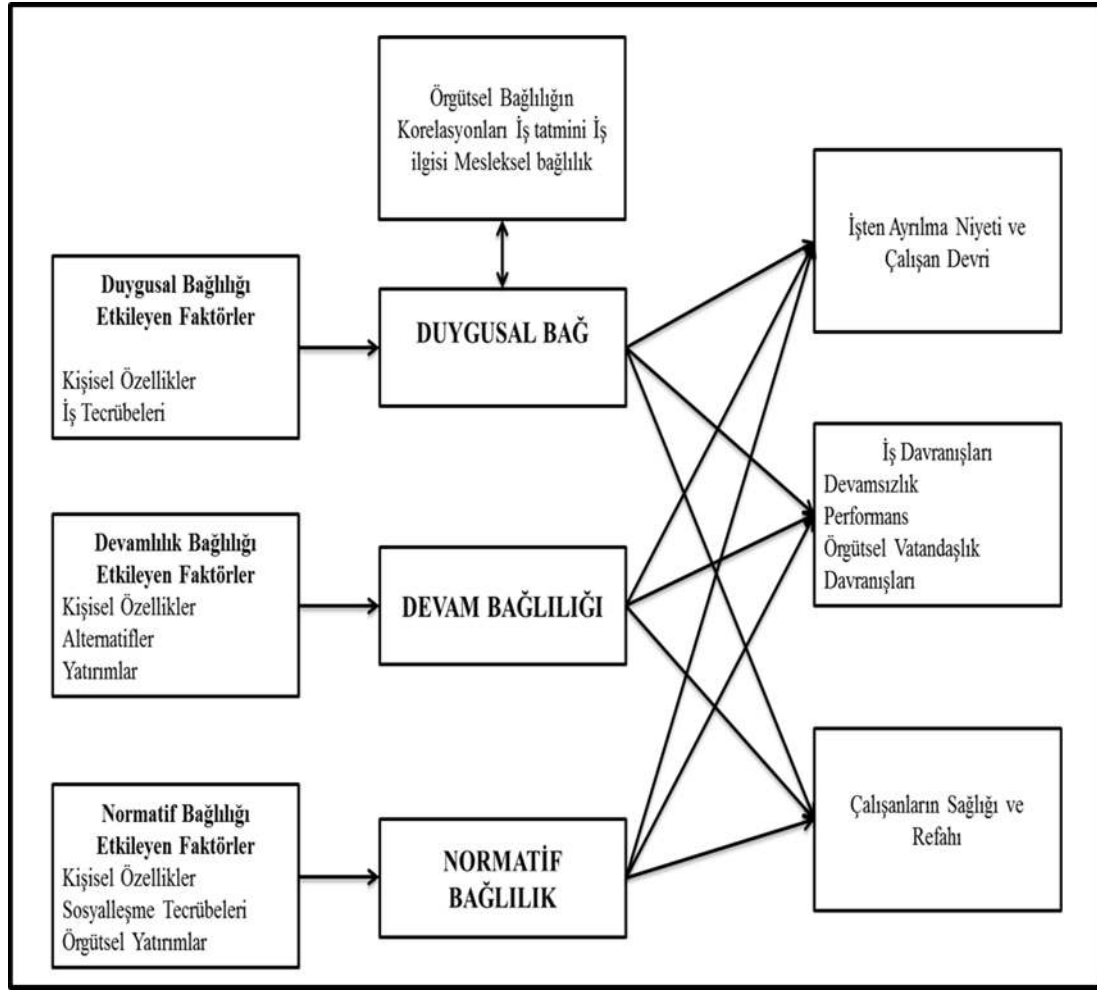
3.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Kuramı

Örgütsel bağlılık çalışmalarında çok sık kullanılan kuram olan Allen ve Meyer'in bağlılık kuramıdır. Bu kuramda, bireyin çalıştığı işyerinde örgütü ile kurduğu psikolojik bağın etkilendiği ana faktörler üç boyut altında toplanır. Bireylerin, işin niteliği, iş yerinin yönetim yapısı, örgütsel kültür, ödül ve cezalandırma sistemleri, çalışma şartları ve iş yerindeki toplumsal iletişim ile belirledikleri davranışları örgütte kalmaya ya da ayrılmalarına neden olur (Gül, 2005: 45). Allen ve Meyer, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılığın aynı anda oluşabileceğini ve bireyin davranışlarını farklı biçimlerde etkileyebileceğini ifade etmektedir.

Allen ve Meyer, çalışanların örgütsel bağını psikolojik bir bağ olarak tanımlamışlar ve üç ana temel ilişkinin birlikte örgütsel bağlılığı oluşturduğunu açıklamışlardır (Çöl ve Gül, 2005: 293). Kuram ortaya atıldığında sadece duygusal ve devam bağlılığından oluşmakta iken daha sonra örgütsel norm ve değerlere uyumu ifade eden normatif bağlılığın da katılması ile bütünsel bir değerlendirmeye dayanmaktadır. Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan boyutlarda bağlılık üç farklı faktörle temsil edilmektedir (Kaya, 2010: 79).

- Örgütsel amaçların ve normların düşünsel ve duygusal olarak kabul etme davranışının gösterilmesi,
- Örgütsel amaçlara ulaşmada ortak çaba ve emeğe katılmada isteklilik,
- Örgütü ile ilişkisinde işyerinde kalmaya devam etme arzusunda isteklilik.

Bu boyutlar bağlılığın gücünü ve yönünü belirlemekte her birey için farklı düzeylerde bulunabilmektedir. Bu boyutlar aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 6. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Kuramı

Kaynak: Meyer J.P., Lynne J.S. ve Topolnytsky L. Affective, Continuance And Normative To The Organization A Meta Analysis Of Antecedents And Consequenzces, Journal Of Behavior 2002 V. 61. S.22, Aktaran, İnce M. ve Gül H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Ankara, (22 Ocak 2018) tarihinde s.39'dan alındı.

Allen ve Myer tarafından ortaya atılan kuramda üç farklı örgütsel bağlılıktan oluşan bir bütünden söz edilmektedir (Eren, 2017: 556):

- Duygusal Bağlılık
- Devam Bağlılığı
- Normatif Bağlılık

Duygusal Bağlılık: Bireyin örgütsel düzeydeki amaç ve hedefler ile norm, değer ve ilkelere yönelik özdeşleşmeleridir. Duygusal bağlılıkta, işletmede bulunan yöneticilerin sevilmesi, işletmede çalışmaktan gurur duyulması, örgüte karşı geliştirilen inanç, duygu ve düşüncelerin önemli bir etkisi vardır. Bu etki ile birey, kendisiyle işletmesi arasında vazgeçilmez bir bağ kurar ve işyerinde çalışmaktan mutluluk hisseder (Eren, 2017: 556). Duygusal bağlılıkta çalışanın örgütte kalması ile mutlu olması arasında bağ kurulur. Gönüllülük olarak da isimlendirilecek bu bağlılıkta çalışanlar işletmeye kendilerinden istenilenden fazlasını vermeye hazırdır (Saruhan ve Yıldız, 2014: 461). Devam Bağlılığı: Çalışanların işyerinden sağladığı finansal ve psikolojik çıkarlara bağlıdır. Çalışanların örgütsel amaçlara katkıda bulunmalarını karşılığında finansal açıdan elde ettikleri ücret, maaş, prim, ikramiye, statü, unvanlar ve yönetime katılma hakkı gibi imkanlar ile işi yapmaktan duydukları içsel tatmin olanakları vardır. Çalışanların işyerinden ayrıldıkları zaman elde ettikleri bu maddi ve maddi olmayan kazanımları kaybedeceklerini düşündükleri an oluşan duygu ile örgütlerine bağlılıklarını devam ettirirler (Eren, 2017: 556). Devam bağlılığında ekonomik ve sosyal çıkarlar söz konusudur. Örgütten ayrılması durumunda karşı karşıya gelinecek kayıplardan kaçınılması ve bireyin kendisini çalışmak zorunda hissetmesi devam bağlılığı ile açıklanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 461).

Normatif Bağlılık: Ahlaki ve etik değerler ile bireyin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve bu bağlılığa uygun davranışlarda bulunmasıdır (Eren, 2017: 557). Normatif bağlılıkta işletmede çalışma ile elde edilen kazanımlar ve duygusal bağlanmadan çok kendisini zorunlu hisseden bireylerin ahlaki sorumluluğu ile açıklanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 461). Çalışan sadakat duygusunun önemli bir duygu olduğunu ahlaki yönden ele almakta ve işletmede kalmayı bir sorumluluk olarak görmektedir. Normatif bağlılıkta kazanımlar rol oynamaz. Bağlanma davranışının doğru bir davranış olduğu ve ahlaklı insanların işletmede çalıştıkları sürece görevlerini en iyi şekilde yapmakla yükümlü olmaları durumu normatif bağlılık ile açıklanmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 294).

3.3.2. Davranışsal Bağlılık Kuramları

Davranışsal bağlılık adından da anlaşılacağı gibi bireyin davranışlarının yöneldiği amaca ve davranışlarına ilişkindir. Bu kuramlar arasında, Becker'in Yan Bahis Kuramı ve Salancik'in Kuramı öne çıkmıştır.

3.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'in yan bahis kuramında, bireyin işyerinden ayrılması ile karşılaşacağı maliyetler açısından yorumlama getirilmiştir. Çalışanların, örgütleri ile ilişkilerinin oluşmasında rasyonel davranışlarının etkisi büyüktür. Bu davranışların sonucunda çalışanlar örgütle yan bahislere girerek işyerinde kaldığı süre içinde bu bahisleri gerçekleştirmeye ya da kazanmayı seçecektir.

1960'lı yıllarda ortaya atılan kuram, bireyin öne sürdüğü yan bahislerin belli varsayımlar altında gerçekleştiğini ana seçimde başarısız olduğunda yan seçimlerinde başarısız olabileceğini iler sürer. Eğer çalışan, yan bahisleri kazanırsa örgütsel bağlılık olan ana seçimi de artar. Yan bahisleri oluşturan çeşitli faktörler bulunmaktadır (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 74):

- Genel kültürel beklentiler,
- Bürokratik düzenlemeler,
- Sosyal pozisyona uyum,
- Kendini ifade sorunu,
- İş dışı endişeler,

Bu faktörler bireyin işletmede kalması ile harcayacağı emek ve çaba karşılığında elde ettikleri ödüller ile örgüte bağlanıldığını ifade etmektedir. Becker, bireylerin, rasyonel seçimlerle uyum içinde olan davranışlarının olduğunu belirtmiştir. Örgütsel bağlılık, bireyin bilinçli ve tutar bir davranışı olarak örgütüne yaptığı katkılar nedeniyle değişiklik yapmak istememesidir (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 74). Yan bahis kuramına göre örgütsel bağlılık bireyin rasyonel olan davranışları

sonucunda örgüte yapmış olduğu yatırımlardan vazgeçmek istemediğinde meydana gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 50).

Çalışanlar amaçlarına ulaşmak için sürekli olarak yan bahislere girerken, işyerinde harcadığı, çaba, enerji, zaman, emek ve sosyal statü ile gelirini ortaya koymaktadır. Çalışanın davranışlarının tutarlı olmaması, bahisleri kaybetmesine neden olacaktır. Bu da çalışan için önemli olan yatırımın kaybetmesi anlamına gelir. Böylece, davranışları ile bahisleri kaybetmemek için sürekli olarak aradaki rasyonel çizgiyi korumak zorundadır (Gül, 2005: 48).

3.3.2.2. Salancik'in Örgütsel Yaklaşım Kuramı

Bireyin davranışları ile örgütsel bağlılığının sınırlandırılması ya da devam ettirmesine olanak sağlanması üç ana özellik ile belirlenmektedir. Bunlar, davranışların diğer çalışanlar ve üst yönetim tarafından görülebilir olmalı, değiştirilemez olmalı ve bireyin iradesini yansıtmalıdır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 63-64). Örgütsel bağlılık çalışanların davranışlarının bir sonucudur. Bireyler örgütsel bağlılığa yönelik mantıklı bir tutarlılıkta davranışlarda bulunur ve bu davranışların sonucunda bireylerin bağlılık düzeyleri anlaşılabilir. Tutumdan çok bireyin davranışlarının ana amacı ile açıklanan bağlılık düzeyinde bireyin örgütsel düzeyde uyumsuzluk yaşaması sürekli bir gerginlik ve stres kaynağı olduğu için davranışlarına yansıtacaktır. Uyumun sağlanması durumunda ise birey örgütsel bağlılığa uyumlu davranışlar sergileyeceği için tutarlı hareket eder (Gül, 2005: 49).

Salancik bireyin davranışlarının tutarlı olmasının örgütsel bağlılığı açıklamak için bir etken olduğunu bu davranışların temel nedeninin ise bireyin düşünce sisteminden kaynaklandığını ifade etmektedir. Davranışların tutarlı olması gerekliliği örgüte olan bağlılık ilişkisini güçlendiren inançlara bağlanma durumudur (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59).

3.3.3. Çoklu Bağlılık Kuramları

Çoklu bağlılık kuramları örgütü meydana getiren referans gruplarının çalışanlar açısından değerlendirilmesi ile oluşan sonuçtur. Birey her referans grup

için farklı bağıllık modeli geliştirebilir. Bu nedenle, örgütsel bağıllık bireyden bireye ve örgütten örgüte farklılık içermektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59). Çoklu bağıllık kuramının temelinde, bireyin sosyal ilişkide olduğu bütün grupların birey için ne ifade ettiği bulunmaktadır.

Çoklu bağıllık kuramları bireyin farklı örgütlere farklı duygu ve düşünceler ile bağlandığı tezine dayanmaktadır. Örgütsel düzeyde her kurum ya da organizasyon bireylerin hayatında farklı anlamlar taşımakta ve bireyler toplumsal hayat içinde her örgüte bağıllığını farklı bir şekilde ifade etmektedir. Bu bağıllık kuramlarında bireylerin farklı örgütler içindeki roller önem kazanır. Bireyin örgütüne beslediği bağıllığının düzeyi çoklu amaç ve normlar ile belirlenmekte ve her örgüte göre farklılık göstermektedir (Gül, 2005: 50).

3.4. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağıllık pek çok faktör tarafından etkilenmektedir. Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler, bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve dış çevre faktörler başlığı altında gösterilmiştir.

3.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler başlığı altında çalışanın sahip olduğu demografik özellikler yer almaktadır. Bu özellikler arasında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir durumu ve işyerindeki tecrübesi önemli rol oynar.

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağıllığı etkileyen bireysel faktörlerin etkisinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Bireyin karakter yapısının oluşmasına izin veren düşünsel ve duygusal dünyasının farklılaşabildiği söylenebilir. Bu nedenle kişilik yapısı örgütsel bağıllığı etkilemektedir. Ayrıca cinsiyet faktörünün örgütsel bağıllıkta etkili olduğu ve kadın çalışanların örgütsel bağıllık düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Eğitim durumları yüksek olan bireylerin bağıllık düzeyleri daha düşük iken, iş değiştirme olanakları az olan eğitimsiz bireylerin örgütsel bağıllıkları daha yüksektir (Bilgiç, 2014: 41-42). Eğitim düzeyinin artması ile statü artışının birlikte oluşması halinde ise işletmeye yapılan yatırımların

karşılığının alınması nedeniyle bireylerin örgütsel bağlılıkları daha da güçlenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52). Çalışanların işyerindeki kıdemlerinin artması, bireyin kendisine ve işine yaptığı yatırımların sonuçlarını kaybetmemek için daha çok örgütüne bağlanmasını sağlamaktadır.

Bireylerin örgütlerinde kalma süreleri arttıkça örgütsel bağlılıkları güçlenmektedir. Daha yaşlı bireylerin iş bulma olanakları azaldığından örgütlerin daha bağlı oldukları, genç çalışanların ise iş değiştirme olanaklarının daha yüksek olması nedeniyle örgütsel bağlılıkları azdır. Ayrıca bireylerin yaşla birlikte gelen iş tatmin düzeylerindeki artış örgütsel bağlılıklarına da yansır (Gündoğan, 2009: 21). Bireylerin iş değişme imkanlarının artması örgütsel bağlılıklarını azaltırken, iş değişme imkanlarının azalması devam bağlılığını arttırmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 399). Bu yüzden yaş, kıdem ve eğitim gibi bireysel özellikler çalışanların beklentileri ile örgütten elde etmeyi planladıkları kazanımlar arasındaki dengeyi etkileyebilmektedir. İş tecrübesi yüksek olan çalışanların alternatif iş imkanları ile karşılaşma ihtimalleri daha yüksektir. Mesleki bilgi birikimi ve tecrübe bireye özel olanaklar sunar ve örgütsel bağlılık düzeyini düşürür (Doğan ve Kılıç, 2007: 52). Evli olan bireylerin aile sorumlulukları nedeniyle örgütsel bağlılıkları yüksektir. Bekar bireylerin ise daha az sorumluluğa sahip olmaları nedeniyle riske girebildikleri ve işten ayrılma eğilimi gösterdikleri bilinmektedir (Gündoğan, 2009: 24).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

İşin yapılış şekli ve niteliği örgütsel bağlılığı olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Bireylerin, alt kademelerde örgütsel bağlılıklarının daha az olduğu ancak üst kademelere geçildikçe örgütsel bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir (Gündoğan, 2009: 28). İşin zorluk derecesi ve çalışana sunduğu fiziksel şartlar ile örgütsel kültürün niteliği çalışanların bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi olan faktörlerdir. Örgütsel iletişimin kuvvetli olduğu, planlama, yürütme ve koordinasyon konusunda etkili olan işletmelerde örgütsel bağlar güçlendirir. Çalışanlara görev ve sorumlulukların açık ve net biçimde iletilmesi ve yazılı olması da örgütsel bağlılığa olumlu etki yapmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 71).

İş yerinde çalışanların aldığı görev ve sorumluluğa uygun olarak sahip olduğu statü, örgütsel bağlılığını olumlu etkilemektedir. Üst düzey roller için bireysel faktörlerden çok örgütsel faktörler etkili olurken, alt düzey roller de ise bireyin beklenti ve istekleri daha önemli hale gelmektedir. Çalışanın sağladığı ücret ve sosyal hakların artması örgütsel bağlılığa olumlu etki yapar (Bülbül, 2007: 32). Çalışanların istek ve beklentilerinin önemsendiği işletmelerde gelişme ve kariyer yapma hedefleri diğer işletmelere daha olumludur. Çalışanlar yükselme imkanı sağlayan işletmelerde uzun süre çalışmaya devam etmekte ve işlerini değiştirmemektedir.

Ücret ve ödüllendirmelerin örgütsel bağlılığa olumlu etkisi vardır. Daha iyi ücret alan bireyler, finansal açıdan beklentilerin karşılanması ve emeklerinin karşılığını aldıklarına inandıklarında örgütleri ile kurdukları bağ güçlenir. Düşük ücret alan bireylerin ise işten ayrılma eğilimleri yüksek ve örgütlerine olan olumlu tutumları daha düşük düzeydedir (Eren, 2017).

İşletme büyüklüğü örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Özellikle örgütsel iletişimin yetersiz olduğu işletmelerde işletmenin büyüklüğü örgütsel bağlılığı negatif yönde etkiler. Ancak sosyal hakların verildiği, iş güvencesinin sağlandığı, ödüllendirme sistemi olan işletmelerde örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilenmektedir. Küçük kurumlarda ilerleme ve yükselme imkanlarının az olması bireylerin iş değiştirmesine neden olduğu için örgütsel bağlılık bu kurumlarda daha düşük düzeydedir. Alternatif iş imkanlarının olması ya da olmamasına göre de bireyler bağlılıklarına yönelik değerlendirme içine girmektedir (Bilgiç, 2014: 43).

Örgüt kültürünün güçlü olduğu kurumlarda çalışanların üst yönetime ve iş arkadaşlarına yönelik tutumları olumludur. Örgüt kültürünün benimsenmesi ile bireyin normlara uyumu artacağından, bütünleşme düzeyinin arttığı görülmektedir. Aidiyet duygusu geliştiren bireyler örgütsel amaçlara daha kolay benimserler ve çaba göstermeye isteklidirler (Gündoğan, 2009: 33)

3.4.3. Dış Çevre Faktörleri

Örgütsel bağlılığı etkileyen dış çevre faktörleri, ulusal ekonominin ve küresel düzeyde iş piyasalarını etkileyen faktörlerinden oluşmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde bireyler işletmeleri ile bağları zayıf olsa bile işte kalma eğilimi gösterebilmektedir. Bu olağan dışı durumlarda örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler belirli bir süre için göz ardı edilebilmektedir. Ayrıca çalışılan iş kolundaki değişim ve gelişmeler de örgütsel bağlılığı etkiler.

3.5. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İş tatmini örgütsel bağlılığı etkileyen içsel mekanizmalarından biridir. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki oldukça basittir. Sevdiği ve mutlu olduğu bir işyerinde çalışan bireyin iş tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir. Bunun tersi olarak, iş yerinde mutlu olmayan, emeği karşılığında beklentilerinin gerçekleşmediğine inanan bireylerin ise iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları düşüktür (Özkalp vd., 2013: 71-72). Günümüzde profesyonelleşme düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığına azaldığı görülmektedir. İş değiştirme imkanı olan uzmanların, işletmeleri ile bağ kurmaları oldukça zordur. Bu kişiler daha iyi ücret ve statü karşısında işlerini hemen değiştirebilmektedir. Ancak, iş tatmin düzeyi yüksek olan bireylerin, isteklerinin karşılanması ile örgütte kalmaya devam ettikleri ve bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir (Bayrak Kök, 2006: 3000). Çağdaş yönetim yaklaşımlar, bireylerin psikolojik olarak yapılandığı tutumların olumlu olmasını örgütsel düzeyde başarının en önemli kriteri olarak değerlendirmektedir. Çalışanların işe, işyerine ve iş arkadaşlarına yönelik tutumları ile performansları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde örgütsel performansın sonuçlarına ulaşılabilir.

Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu saptanmıştır. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıkları daha güçlü olmaktadır. Benzer şekilde örgütsel bağlılık da iş tatminini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Her iki kavram arasında bilimsel düzeyde aynı yönlü pozitif bir ilişki vardır (Ay vd., 2015: 806). İki yönlü yapılan çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Birbirlerinden ayrı kavramlar olmalarına karşılık

etkileşim içinde bulunan her iki kavram, örgütsel verimlilik açısından değerlendirildiğinde işletmenin hedef ve amaçlarının benimsenmesi aşaması ve aktif bir çalışan olmaya yönelik etkileri nedeniyle birlikte ele alınabilmektedir. Her iki kavramda bireyin içsel olarak geliştirdiği kavramlardır ve işe yönelik duygu bütünlüğünü ifade eder. Bu nedenle, kavramlar arasında doğru bir orantı bulunmakta ve işle ilgili olumlu sonuçları etkilediği belirtilmektedir (Yenihan, 2014: 171-172). Bu nedenle çalışanların işe yönelik geliştirdiği iki kavram olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık çalışmalarda duygu ve düşüncelerinin bir bütünü olarak değerlendirilmektedir. Ancak aralarındaki temel farklılık iş tatmininin işe yönelik olmasına karşılık örgütsel bağlılık işletmeye yöneliktir (Çetinkanat, 2000: 3-4).

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde işletme açısından bireyin benzer davranışlarını etkiledikleri de tespit edilmiştir. Bu davranışlardan işi bırakma eğilimi, işe devamsızlık, örgütsel vatandaşlık, iş stresinde her iki kavramında etkili olduğu bilinmektedir. Ancak bu sonuçların doğrudan etkilenmesi değil, her etki gibi bu etkilerin de diğer ara faktörler ile birlikte oluşmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2016).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIKTA YER HİZMETLERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, önemi, araştırma problemi, araştırmanın alt problemleri, sınırlılıklar, araştırmanın yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama araçları, analizi ve ulaşılan bulgular yer almaktadır.

4.1.Araştırmanın Konusu

Sivil havayolu işletmelerinde emniyetli ve güvenli bir hizmet sürecinin sağlanması, uçuş operasyonlarının verimli ve kaliteli bir şekilde gerçekleştirilmesi yer hizmetlerinde çalışanların performansına bağlıdır. Yer hizmetleri, planlama, yolcu hizmetleri, uçak teknik bakım, temizlik, bagaj, yakıt ikmal ve ramp hizmetleri bütün havayolu iş akış süreçlerine doğrudan ya da dolaylı olarak destek hizmeti veren bölümlerdir. Bu bölümlerin yönetimi ve koordinasyonu çoklu ekip yönetimi perspektifi ile olmakta ve uçuş operasyonlarının planlanması ve yürütülmesi bütün ekiplerin faaliyetlerinin birlikte ele alınması ile yerine getirilmektedir.

Sivil havayolu işletmelerinde yer hizmetleri çoğunlukla kendilerine bağlı bölümler ile yürütülmekte, dış kaynak kullanımı ile de hizmet alımı da yapılabilmektedir. Yer hizmetlerinin yerine getirilmesi öncelikli olarak Uçuş Emniyet Yönetimi açısından emniyet ve güvenliğin sağlanması için zorunluluktur. Ayrıca bu bölümlerin yerine getirdikleri destek hizmetleri kalite ve yolcu memnuniyeti açısından da önemli etkilere sahiptir.

Bu çalışmanın konusu sivil havayolu işletmesinde yer hizmetleri bölümlerinde çalışanların görev yaptıkları alanlara yönelik olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Çalışanların işe yönelik tutumlarının en önemlisi olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık, çalışanların davranışlarını etkileyerek yönlendirir. Sivil havayolu işletmelerinde yer

hizmetlerinde çalışan personelin işe yönelik olumlu bir tutum içinde bulunması bütün hizmet sürecine etki etmekte ve işyeri ile olan bağlılığını da etkileyebilmektedir.

4.2.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada sivil havayolu şirketinde çalışan yer hizmetleri personelinin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ile çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen değişkenler araştırılmıştır. Bu amaçla, çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile işyerine bağlı özelliklerinin etkileri ve iş tatminin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğinin araştırılması yapılmıştır.

4.3.Araştırmanın Önemi

Günümüzde sivil havayolu işletmelerine yönelik pek çok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmalar incelendiğinde konuların çoğunluğunun uçuş operasyonuna katkı sağlayan kokpit ekibi ve kabin ekiplerine yönelik olduğu görülmektedir. Çoklu ekip yönetimi ve iş birliği ile gerçekleşen uçuş operasyonlarının emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesi sadece bu iki iş grubunun çalışması ile sınırlı değildir. Uçuş operasyonunda farklı ekipler içinde yer alan pek çok uzmanlaşmış personel doğrudan ya da dolaylı olarak hizmet sürecini desteklemektedir. Bu çalışma, sivil havacılık sektöründe yer hizmetlerinde çalışan personele yönelik olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın araştırılmasını amaçladığı için önem taşımaktadır. Bu nedenle araştırmanın sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren havacılık işletmelerine ve konu ile ilgili literatüre katkı yapacağı umulmaktadır.

4.4.Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın problemi “sivil havacılık şirketlerinde yer hizmetlerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

4.5.Araştırmanın Alt problemleri

Araştırmanın problemine uygun olarak alt problemleri de bulunmaktadır.

1. Sivil havacılık şirketlerinde yer hizmetlerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ile cinsiyetleri arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Sivil havacılık şirketlerinde yer hizmetlerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ile yaşları arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Sivil havacılık şirketlerinde yer hizmetlerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ile medeni durumları arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Sivil havacılık şirketlerinde yer hizmetlerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ile eğitim durumları arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Sivil havacılık şirketlerinde yer hizmetlerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları bölüm arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Sivil havacılık şirketlerinde yer hizmetlerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ile çalışılan yıllar arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir ilişki var mıdır?

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sivil havacılık işletmelerinde yer hizmetleri olarak tanımlanan bölümlerde çalışanlar ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma İstanbul İl'inde bulunan Atatürk Havalimanı'nda çalışan yer hizmetleri personeline 12 Aralık 2017-30 Ocak 2018 tarihleri arasında uygulanan iş tatmini ve örgütsel bağlılık anketleri ile sınırlıdır.

Ayrıca araştırmaya katılan yer hizmetleri personelinin anketlere doğru ve samimi cevaplar verdiği ve anketlerin geçerlilik ve güvenilirliğinin bilimsel düzeyde anlamlı sonuçlara ulaşacak doğrulukta olduğu da varsayılmıştır.

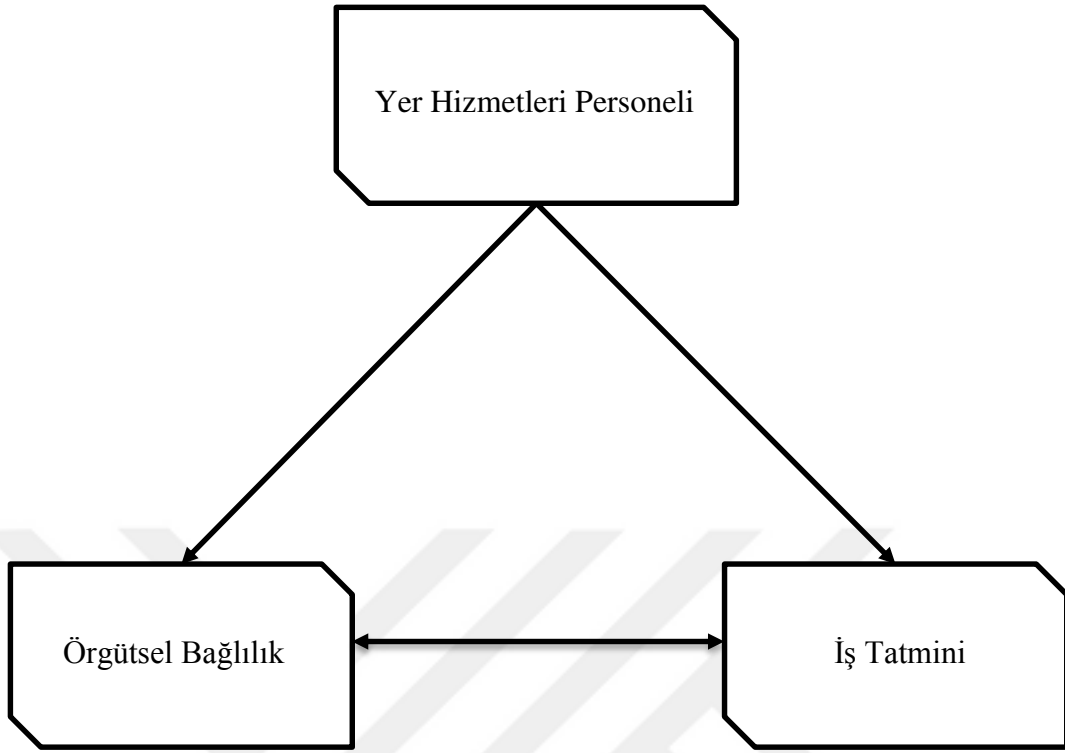
4.7.Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ile sivil havacılık işletmesinde çalışan personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin bilimsel düzeyde anlamlı olup olmadığı araştırılmış ve personelin sahip olduğu demografik özelliklerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Tarama modeli var olan bir olgu üzerinden farklı gruplar ile yürütülen ve araştırmaya katılan bireylerin görüşlerinin alındığı bir araştırma modelidir. Bu modelde önceden tanımlanmış olgu ve olaylar arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır (Karakaya, 2009: 59).

Tarama modeli, toplumsal düzeyde var olan bir olgu ya da olayın örneklem grubu ile oluşturulmuş bireylerin evren hakkında önermelerin test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Tarama modellerinde, var olan durum, bireylerin algısına yönelik olarak değiştirilmeden araştırılır ve bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirini nasıl etkilediği araştırılır (Karasar, 2007: 77).

İlişkisel tarama modelinde iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkiler araştırılırken bu ilişkilerin yönü ve niteliği de karşılaştırılmaktadır. Yapılan karşılaştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisi ve bu etkinin nedenleri araştırılır (Karasar, 2007: 77). Aşağıda araştırmanın modeli gösterilmektedir.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

Araştırma, Şekil 7’de gösterildiği gibi yer hizmetleri personelinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, çalıştıkları bölüm ve çalışma yılına bağlı olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığına yönelik algısı ve örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmaktadır.

4.8.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul İl’inde özel bir sivil havayolu işletmesinde yer hizmetlerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan katılımcıların dengeli olarak dağılması için yer hizmetlerinin bütün bölümlerinden katılım sağlanmasına çalışılmıştır. Aşağıda araştırmada kullanılan yer hizmetlerine yönelik bölümler gösterilmektedir.

- 1) Handling Ücret Tahakkuk ve Kontrol Müdürlüğü
- 2) HUB Kontrol Nöbetçi Müdürlüğü

- 3) Bagaj Hizmetleri Yönetim ve Organizasyon Müdürlüğü
- 4) Dış İstasyonlar Kontrol Müdürlüğü
- 5) İstasyon Hizmetleri Planlama ve Destek Müdürlüğü
- 6) Yük Kontrol ve Yer Operasyon Risk Takibi Müdürlüğü
- 7) Teknik Kabin İçi Bakım Müdürlüğü
- 8) Hat Bakım Müdürlüğü
- 9) Ramp Hizmetleri Müdürlüğü
- 10) İFE ve Medya Müdürlüğü
- 11) Aviyonik Mühendislik Müdürlüğü
- 12) Hat Bakım Dış İstasyonlar Müdürlüğü
- 13) ATA İstasyon Yolcu Hizmetleri Koordinasyon Müdürlüğü
- 14) ATA İstasyon Harekât Koordinasyon Müdürlüğü

Söz konusu sivil havayolu işletmesinde 2017 9 aylık faaliyet raporuna göre yer hizmetlerinde çalışan sayısı 6.600 kişi olarak gösterilmektedir. Dış kaynak kullanımı ile alınan yer hizmetleri için kullanılan yer hizmetleri personeli sayısının ise 2.000 olduğu tahmin edilmektedir.

Örneklem yeterliliğine ulaşmak için yapılan literatür araştırmasında 10.000 kişi üzerinde yapılacak olan anketlerin örneklem yeterlilik sayısı 370 olarak tespit edilmiştir (Altunışık vd., 2010: 135). Buna göre dağıtılan 400 anketten 26 anket geri dönüşü sağlanmış ve 374 anket içinde 2 adet hatalı ve yanlış doldurulan anket elendikten sonra 372 örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır. Örneklem büyüklüğünün bilimsel araştırma için yeterli sayıda olduğu tespit edilmiştir.

4.9.Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama araçları aşağıda gösterilmektedir.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği: Bir organizasyonda bulunan bireylerin işe yönelik tutumlarında kullanılan Minnesota İş Tatmin Ölçeği, 1960'lı yılların başında Wiess, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Çalışmada 20 sorudan oluşan kısa formu kullanılmıştır. Ölçek içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatminini ölçebilmektedir. Ölçekte iş koşulları ile iş tatminin ilişkilendirilmektedir.

Soru formunda yer alan ifadelerden içsel tatmin: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20; dışsal tatmin: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 ve genel iş tatmini: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 maddelerini içermektedir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği 5’li Likert tipi bir ölçektir. Türkçeye 1985 yılında uyarlanan Ölçekten en yüksek 100 en düşük ise 20 puan alınarak katılımcıların iş tatmin düzeyi belirlenmektedir (Şanlı ve Akbaş, 2009: 78). Araştırma için yapılan yeterlilik ve güvenilirlik analizinde İş tatmini Cronbach Alpha değeri 0,80 olarak tespit edilmiştir. Dışsal tatmin Cronbach Alpha değeri 0,83 ve içsel tatmin Cronbach Alpha değeri 0,69 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği, bireylerin örgütlerine karşı bağlılıklarını birbiriyle ilişkili üç bileşenden oluşan bir yapı olarak kavramlaştırmıştır.

Ölçek, duygusal bağlılık 6 sorudan (1,2, 3, 4, 5, 6. sorular); devam bağlılığı 6 sorudan (7, 8, 9, 10, 11, 12. sorular); ve normatif bağlılık 6 sorudan (13, 14, 15, 16, 17, 18. sorular) olarak isimlendirilen 3 boyuttan ve toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Türkiye’de ölçeğin güvenilirliği ve yeterliliği birçok çalışmada kanıtlanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,749$ olarak bulunmuştur. Duygusal Bağlılık 0,62, Devam Bağlılığı 0,71, Normatif Bağlılık 0,72 olarak tespit ederken, Bartlett testi sonucu 1205,722 olarak hesaplanmış ve 0,01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur (Güner, 2002). Araştırma için yapılan yeterlilik ve güvenilirlik analizinde örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,89 olarak tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık Cronbach Alpha değeri 0,93, devam bağlılığı Cronbach Alpha değeri 0,79 ve normatif bağlılık Cronbach Alpha değeri 0,72 olarak tespit edilmiştir.

4.10. Araştırmanın Verilerinin Analizi

Araştırmada kullanılacak bulgulara ulaşılması amacıyla veri analizi yapılmıştır. Bu analizler örneklemin demografik özellikleri, faktör analizi, güvenilirlik analizi, araştırma verilerinin normal dağılıp dağılmadığını gösteren analizler, tanımlayıcı istatistikler, araştırma hipotezlerinin test edilmesi demografik özelliklere göre farklılık analizlerinden oluşmaktadır.

4.11. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Aşağıda araştırmaya katılanların demografik bilgilerine yönelik bulgular gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyetleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	247	66,4
Kadın	125	33,6

Araştırmaya katılanların %66,4'ü (n=247) erkek, %33,6'sı (n=125) kadındır. Sivil havayolu işletmesinde yer hizmetlerinde erkek çalışan istihdamının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Yaşları

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-25 Yaş Arası	57	15,3
25-36 Yaş Arası	205	55,1
36-45 Yaş Arası	94	25,3
45 Yaş ve Üstü	16	4,3

Araştırmaya katılanların %15,3'ü (57) 18-25 yaş arasında, %55,1'i (n=205) 25-36 yaş arasında, %25,3'ü (n=94) 36-45 yaş arasında ve %4,3'ü (n=16) 45 yaş ve üstüdür. Sivil havayolu işletmesinde yer hizmetlerinde çalışanların 25-36 yaş ağırlıklı olduğu ve 45 yaş üstü çalışan sayısının az olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Medeni Durumları

Medeni Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Evli	199	53,5
Bekar	173	46,5

Araştırmaya katılanların %53,5'i (n=199) evli, %46,5'i (n=173) bekindir. Bekar ve evli çalışanların dağılımlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Durumları

Eğitim	Frekans	Yüzde (%)
Orta Öğretim	11	3,0
Lise	76	20,4
Yüksekokul	75	20,4
Lisans	168	45,2
Lisans Üstü	42	11,0

Araştırmaya katılanların %3,0'ı (n=11) orta öğretim mezunu, %20,4'ü (n=76) lise mezunu, %20,4'ü (n=75) yüksekokul mezunu, %45,2'si (n=168) lisans mezunu ve %11,0'ı ise (n=42) lisans üstü mezunu olduğu tespit edilmiştir. Sivil havacılıkta çalışmak için lisansiyer personel olunması ve gerekli eğitimlere sahip olunması nedeniyle yüksekokul, lisans ve lisans üstü mezunlarının oranlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümler

Çalışılan Bölüm	Frekans	Yüzde (%)
Handling Ücret Tahakkuk	16	4,3
HUB Kontrol	48	12,9
Bagaj Hizmetleri	30	8,1
Dış İstasyonlar	24	6,5
İstasyon Hizmetleri	20	5,4
Yük Kontrol ve Yer Opr.	22	5,9
Teknik Kabin İçi Bakım	21	5,6
Hat Bakım	21	5,6
Ramp Hizmetleri	31	8,3
İFE ve Medya	15	4,0
Aviyonik Mühendislik	9	2,4
Hat Bakım Dış İstasyonlar	23	6,2
Yolcu Hizmetleri	62	16,7
Harekât Koordinasyon	30	8,1

Araştırmaya katılanların %4,3'ü (n=16) Handling Ücret Tahakkuk ve Kontrol Müdürlüğü'nde, %12,9'u (n=48) HUB Kontrol Nöbetçi Müdürlüğü'nde, %8,12'si (n=30) Bagaj Hizmetleri Yönetim ve Organizasyon Müdürlüğü'nde, %6,5'u (n=24) Dış İstasyonlar Kontrol Müdürlüğü'nde, %5,4'ü (n=20) İstasyon Hizmetleri Planlama ve Destek Müdürlüğü'nde, %5,9'u (n=22) Yük Kontrol ve Yer Operasyon Risk Takibi Müdürlüğü'nde, %5,6'sı (n=21) Teknik Kabin İçi Bakım Müdürlüğü'nde, %5,6'sı (n=21) Hat Bakım Müdürlüğü'nde, %8,3'ü (n=31) Ramp Hizmetleri Müdürlüğü'nde, %4,0'ı (n=15) İFE ve Medya Müdürlüğü'nde, %2,4'si (n=9) Aviyonik Mühendislik Müdürlüğü'nde, %6,2'si (n=23) Hat Bakım Dış İstasyonlar Müdürlüğü'nde, %16,7'si (n=62) ATA İstasyon Yolcu Hizmetleri Koordinasyon Müdürlüğü'nde ve %8,1'si (n=30) ATA İstasyon Harekât Koordinasyon Müdürlüğü'nde çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Çalışma Yılları

Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde (%)
1-5 Yıl	173	46,5
6-10 Yıl	105	28,2
11-15 Yıl	37	9,9
16-20 Yıl	39	10,5
21 ve üstü	18	4,9

Araştırma katılanların %46,5'i (n=173) 1-5 yıl arası, %28,2'si (n=105) 6-10 yıl arası, %9,9'u (n=37) 11-15 yıl arası, %10,5'i (n=39) 16-20 yıl arası ve %4,9'u (n=18) 21 yıl üstü çalıştığı tespit edilmiştir.

4.12. Anketlerdeki İfadelerin Betimsel İstatistikleri

Araştırmaya katılan çalışanların “İş Tatmini” ve “Örgütsel Bağlılık” anketlerindeki ifadelere verdikleri cevaplar istatistiksel olarak aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 7. İş Tatmini Ölçeğinin İfadelerinin Betimsel Analizi

İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ		Hiç Memnun Değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	Ortalama	Standart Sapma
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	Fi %	19 5,1	51 13,7	70 18,8	185 49,7	47 12,6	3,51	1,042
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	Fi %	16 4,3	39 10,5	87 23,4	188 50,5	42 11,3	3,54	0,972
Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansımın olması açısından	Fi %	17 4,6	38 10,2	68 18,3	173 46,5	76 20,4	3,68	1,052
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi açısından	Fi %	19 5,1	14 3,8	75 20,2	177 47,6	87 23,4	3,80	1,005
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	Fi %	24 6,5	44 11,8	83 22,3	160 43,0	61 16,4	3,51	1,098
Amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından	Fi %	24 6,5	44 11,8	83 22,3	160 43,0	61 16,4	3,53	1,047
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	Fi %	15 4,0	32 8,6	87 23,4	168 45,2	70 18,8	3,66	1,008
Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği)	Fi %	8 2,2	12 3,2	47 12,6	184 49,5	121 32,5	4,08	0,913
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından	Fi %	8 2,2	24 6,5	81 21,8	172 46,2	87 23,4	3,82	0,935
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	Fi %	13 3,5	36 9,7	109 29,3	172 46,2	42 11,3	3,52	0,939
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	Fi %	22 5,9	34 9,1	60 16,1	172 46,2	84 22,6	3,70	1,096
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından	Fi %	24 6,5	34 9,1	111 29,8	162 43,5	41 11,0	3,44	1,019
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	Fi %	38 10,2	57 15,3	102 27,4	124 33,3	51 13,7	3,25	1,177
İş içinde terfi olanağımın olması açısından	Fi %	56 15,1	64 17,2	111 29,8	109 29,3	32 8,6	2,99	1,190
Kendi kararları mı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	Fi %	33 8,9	55 14,8	120 32,3	133 35,8	31 8,3	3,20	1,076
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	Fi %	22 5,9	50 13,4	93 25,0	161 43,3	46 12,4	3,43	1,058
Çalışma şartları açısından	Fi %	19 5,1	52 14,0	75 20,2	175 47,0	51 13,7	3,50	1,055
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları	Fi %	21 5,6	28 7,5	75 20,2	176 47,3	72 19,4	3,67	1,049
Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından	Fi %	36 9,7	47 12,6	114 30,5	142 38,2	33 8,9	3,24	1,094
Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından	Fi %	17 4,6	27 7,3	72 19,4	175 47,0	81 21,8	3,74	1,024

En yüksek ve en düşük ortalamaya sahip ifadeler sırasıyla aşağıda gösterilmektedir. Araştırmada en yüksek ağırlıklı ortalamaya sahip olan ifade (4,08) “Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği)” ifadesidir. Araştırmaya katılan yer hizmetleri personelinin %2,2’si (n=8) hiç memnun değilim, %3,2’si (n=12) memnun değilim %12,6’sı (n=47) kararsızım, %49,5’i (n=184) memnunum ve %32,5’i (n=121) çok memnunum olarak cevaplandırmıştır.

En yüksek ortalamaya sahip ikinci ifade 3,82 ortalama ile “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından” ifadesidir. Araştırmaya katılan yer hizmetleri personelinin %2,2’si (n=8) hiç memnun değilim, %6,52’si (n=24) memnun değilim, %21,82’si (n=81) kararsızım, %46,2’si (n=172) memnunum ve %23,42’si (n=87) çok memnunum olarak cevaplandırmıştır.

En yüksek üçüncü ortalamaya sahip ifade ise 3,80 ortalama ile “Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi açısından” ifadesidir. Araştırmaya katılan yer hizmetleri personelinin %5,12’si (n=19) hiç memnun değilim, %3,8’i (n=14) memnun değilim, %20,2’si (n=75) kararsızım, %47,6’sı (n=177) memnunum ve %23,4’ü (n=87) çok memnunum olarak cevaplandırmıştır.

En düşük ortalamaya sahip ifade ise 2,99 ortalama ile “İş içinde terfi olanağımın olması açısından” ifadesidir. Yer hizmetleri personelinin %15,1’i (n=56) hiç memnun değilim, %17,2’si (n=64) memnun değilim, %29,8’i (n=111) kararsızım, %29,3’ü (n=109) memnunum ve %8,6’sı (n=32) çok memnunum olarak cevaplamıştır.

En düşük ikinci ortalamaya sahip ifade ise 3,20 ortalama ile “Kendi kararları mı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından” ifadesidir. Yer hizmetleri personelinin %8,9’u (n=33) hiç memnun değilim, %14,8’i (55) memnun değilim, %32,3’ü (n=120) kararsızım, %35,8’i (n=133) memnunum ve %8,3’ü (n=31) çok memnunum olarak cevaplandırmıştır.

En düşük üçüncü ifade ise 3,24 ortalama ile “Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından” ifadesidir. Yer hizmetleri personelinin %9,7’si (n=36) hiç memnun değilim, %12,6’sı (n=47) memnun değilim, %30,5’i (n=114)

kararsızım, %38,2'si (n=142) memnunum ve %8,9'u (n=33) çok memnunum olarak cevaplandırmıştır.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin İfadelerinin Betimsel Analizi

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	Fi %	18 4,8	32 8,6	79 21,2	130 34,9	113 30,4	3,77	1,117
Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissedirim.	Fi %	20 5,4	31 8,3	62 16,7	162 43,5	97 26,1	3,77	1,092
Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	Fi %	19 5,1	32 8,6	75 20,2	145 39,0	101 27,2	3,74	1,102
Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	Fi %	18 4,8	39 10,5	81 21,8	146 39,2	88 23,7	3,66	1,095
Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	Fi %	17 4,6	49 13,2	64 17,2	154 41,4	88 23,7	3,66	1,112
Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	Fi %	13 3,5	40 10,8	74 19,9	129 34,7	116 31,2	3,79	1,103
Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum.	Fi %	107 28,8	91 24,5	75 20,2	68 18,3	31 8,3	2,53	1,302
İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılabilir durumda değilim.	Fi %	56 15,1	79 21,2	103 27,7	86 23,1	48 12,9	2,98	1,251
Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	Fi %	63 16,9	99 26,6	110 29,6	71 19,1	29 7,8	2,74	1,176
Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	Fi %	53 14,2	93 25,0	88 23,7	102 27,4	36 9,7	2,93	1,217
Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	Fi %	38 10,2	66 17,7	108 29,0	113 30,4	47 12,6	3,17	1,170
Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	Fi %	62 16,7	90 24,2	102 27,2	79 21,2	39 10,5	2,90	1,615
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.	Fi %	30 8,1	85 22,8	132 35,5	91 24,5	34 9,1	3,04	1,078
Avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	Fi %	20 5,4	39 10,5	87 23,4	171 46,0	55 14,8	3,54	1,039
Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	Fi %	62 16,7	78 21,0	113 30,4	86 23,1	33 8,9	2,87	1,203
Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	Fi %	14 3,8	36 9,7	80 21,5	140 37,6	102 27,4	3,75	1,076
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	Fi %	42 11,3	66 17,7	105 28,5	120 32,3	38 10,2	3,12	1,161
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	Fi %	30 8,1	40 10,8	74 19,9	148 39,8	80 21,5	3,56	1,174

Örgütsel bağlılık ölçeğinin ifadelerinden en yüksek ortalamaya sahip ifade 3,79 ortalamaya sahip olan “Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.” ifadesidir. Yer hizmetleri personelinin %3,5’i (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %10,8’i (n=40) katılmıyorum, %19,9’u (n=74) kararsızım, %34,7’si (n=129) katılıyorum ve %31,2’si (n=116) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamıştır.

En yüksek ortalamaya sahip ikinci ifade 3,77 ortalama ile “Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder” ifadesidir. Yer hizmetleri personelinin %4,8’i (n=18) hiç katılmıyorum, %8,6’sı (n=32) katılmıyorum, %21,2’si (n=79) kararsızım, %34,9’u (n=130) katılıyorum ve %30,4’ü (n=113) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplandırmıştır.

3,77 ortalamaya sahip ikinci ifade ise “Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissederim” ifadesidir. Yer hizmetleri personelinin %5,4’ü (n=20) kesinlikle katılmıyorum, %8,3’ü (n=31) katılmıyorum, %16,7’si (n=62) kararsızım, %43,5’i (n=162) katılıyorum ve %26,1’i (n=97) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplandırmıştır.

En düşük ifadeye sahip birinci ifade 2,53 ortalama ile “Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum” ifadesidir. Yer hizmetleri personelinin %28,8’i (n=107) kesinlikle katılmıyorum, %24,5’i (n=91) katılmıyorum, %20,2’si (n=75) kararsızım, %18,3’ü (n=68) katılıyorum ve %8,3’ü (n=31) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplandırmıştır.

En düşük ifadeye sahip ikinci ifade 2,74 ortalama ile “Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur” ifadesidir. Yer hizmetleri personelinin %16,9’u (n=63) kesinlikle katılmıyorum, %26,6’sı (n=99) katılmıyorum, %29,6’sı (n=110) kararsızım, %19,1’i (n=71) katılıyorum ve %7,8’i (n=29) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplandırmıştır.

En düşük ifadeye sahip üçüncü ifade ise 2,94 ortalama ile “Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur” ifadesidir. Yer hizmetleri personelinin %16,7’si (n=62) kesinlikle katılmıyorum, %24,2’si (n=90)

katılmıyorum, %27,2'si (n=102) kararsızım, %21,2'si (n=79) katılıyorum ve %10,5'i (n=39) kesinlikle katılıyorum olarak cevaplandırmıştır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının aldığı ortalama ve standart sapma puanları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 9. Ölçeklerin Alt Boyutlarının Betimsel Analizi

	Ortalama	Standart Sapma
İçsel Tatmin	3,77	0,707
Dışsal Tatmin	3,24	0,928
Duygusal Bağlılık	3,73	0,953
Devam Bağlılığı	2,87	0,918

Yer hizmetleri personelinin içsel tatmin düzeyi ortalaması 3,77, dışsal tatmin düzeyi ortalaması 3,24'tür. Duygusal bağlılık ortalaması 3,73 ve devam bağlılığı düzeyi ortalaması ise 2,87 olarak tespit edilmiştir.

4.13. Faktör Analizi

Araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin sektörün özelliğine bağlı olarak kaç alt boyuttan oluştuğunun öğrenilmesi için faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi çok boyutlu ölçeklerde soru ya da ifade gruplarının aynı faktör altında toplanması ile temel boyutları belirleyerek araştırmanın karmaşık yapısını daha anlaşılır faktör grupları ile gösterilmesine yardımcı olmaktadır (Altunışık vd.,2010: 262-263). Birbirleri ile ilişki ifadelerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011: 281).

Faktör analizi yapıldığında ölçek soruları arasındaki 1, 2, 3, 5, 6, 12, 15, 16, 18 ve 19'un yeterli güvenilirlik ve yeterlilik şartını sağlayamadığı tespit edilmiş ve analiz dışında bırakılmasına karar verilmiştir. Aşağıdaki Tablo 10'da iş tatmini ölçeğinin faktör analizi ile elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 10. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

KMO Örneklem Yeterlilik Testi	0,836
Bartlett Küresellik Testi	1091,173
Df	36
Sig. (Anlamlılık) (p)	0,000

İş tatmini ölçeğinin $p < 0,000$ olması nedeniyle faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir. Örneklem yeterliliği ise 0,836 ile analiz yapılmasına izin verilmiştir. Aşağıdaki tabloda iş tatmini ölçeğinin iki boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın %51,10'unun boyutlar tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 11. İş Tatmini Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3,994	44,380	44,380	2,956	32,849	32,849
2	1,145	12,720	57,100	2,183	24,251	57,100
3	0,845	9,390	66,400			
4	0,698	7,758	74,248			
5	0,634	7,049	81,297			
6	0,505	5,606	86,903			
7	0,437	4,861	91,764			
8	0,413	4,593	96,357			
9	0,328	3,643	100,000			

Tablo 12. İş Tatmini Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu

	1	2
S9	0,746	0,149
S20	0,735	0,232
S11	0,721	0,200
S10	0,718	0,90
S4	0,598	0,379
S8	0,571	0,305
S13	0,150	0,844
S14	0,203	0,784
S17	0,275	0,704

Tablo 13. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Grupları

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 1 İçsel Tatmin	9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından	0,781	32,849	0,814
	20	Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından	0,769		
	10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	0,792		
	11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	0,780		
	4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi açısından	0,786		
	8	Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği)	0,798		

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 2 Dışsal Tatmin	14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından	0,646	24,251	0,744
	13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	0,601		
	17	Çalışma şartları açısından	0,719		

Tablo 13’e göre Faktör 1 “İçsel Tatmin” boyutunun 6 ifadeden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu ifadelerin güvenilirlik analizi yapıldığında güvenilir analizinin 0,769 ile 0,792 puanları arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre içsel tatmin boyutu “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından”, “Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından”, “Kişilere ne yapacaklarını

söyleme şansına sahip olmam açısından”, “Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından”, “Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi açısından” ve “Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği)” ifadelerinden oluşmaktadır.

Faktör 2 “Dışsal Tatmin Boyutu” ise 3 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin güvenilirlik analizinin 0,601 ile 0,719 arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre dışsal tatmin boyutu “İş içinde terfi olanağının olması açısından”, “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” ve “Çalışma şartları açısından” ifadelerinden oluşmaktadır.

Örgütsel Bağlılık ölçeğine faktör analizi yapıldığında ölçek soruları arasındaki 7, 11, 13, 14, 15, 16, 77 ve 88. soruların yeterli güvenilirlik ve yeterlilik şartını sağlayamadığı tespit edilmiş ve analiz dışında bırakılmasına karar verilmiştir. Aşağıdaki tabloda iş tatmini ölçeğinin faktör analizi ile elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin	0,888
Bartlett Küresel İlişki Testi	2312,215
Serbestlik Derecesi (df)	55
Sig. (p)	0,000

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin $p < 0,000$ olması nedeniyle faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir. Örneklem yeterliliğinde ise 0,836 ile analiz yapılmasına izin verilmiştir. Aşağıdaki Tablo 15’de iş tatmini ölçeğinin iki boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın %35,88’inin boyutlar tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4,835	43,951	43,951	4,754	43,217	43,217
2	2,413	21,938	65,889	2,494	22,672	65,889
3	0,693	6,303	72,130			
4	0,653	5,938	83,440			
5	0,584	5,310	87,336			
6	0,429	3,897	90,623			
7	0,362	3,287	93,763			
8	0,345	3,140	96,490			
9	0,300	2,727	98,455			
10	0,216	1,955	100,000			
11	0,170	1,545				

Tablo 16. İş Tatmini Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu

	1	2
S3	0,897	-0,126
S4	0,880	-0,031
S5	0,878	-0,046
S6	0,856	-0,028
S1	0,836	-0,107
S2	0,800	-0,025
S10	-0,266	0,774
S9	0,141	0,750
S12	0,112	0,695
S8	0,263	0,686
S11	0,399	0,589

Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Grupları

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 1 Duygusal Bağlılık	3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	0,912	43,217	0,932
	4	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	0,916		
	5	Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	0,917		
	6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	0,920		
	1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	0,928		
	2	Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissederim.	0,926		

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 2 Devam Bağlılığı	10	Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	0,912	22,672	0,932
	9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	0,916		
	8	İstesem de şu an da çalıştığım kurumdan ayrılacak durumda değilim.	0,917		
	12	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	0,920		

Tablo 17 ‘ye göre Faktör 1 “Duygusal Bağlılık” boyutunun 6 ifadeden oluştuğu saptanmıştır. Bu ifadelerin güvenirlik analizinin 0,912 ile 0,926 arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre Duygusal Bağlılık boyutu “Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum”, “Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum”, “Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum”, “Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor”, “Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder” ve “Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissederim” ifadelerinden oluşmaktadır.

Faktör 2 “Devam Bağlılığı” boyutunun ise 4 ifadeden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu ifadelerin güvenirlik analizinin 0,912 ile 0,920 arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre Devam Bağlılığı boyutu “Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum”, “Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur”, “İstesem de şu an da çalıştığım kurumdan ayrılabilir durumda değilim” ve “Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur” ifadelerinden oluşmaktadır.

4.14. Araştırmanın Verilerin Dağılımı

Sivil havayolu işletmesinde yer hizmetlerinde çalışanlarının cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, yaşı, bölümü ve çalışma yılı değişkenleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık, alt boyutları arasında farklılıkların tespiti için öncelikle alt boyutlara verilen puanların dağılımının normal olup olmadığı test edilmiştir. Aşağıda iş tatmini ve örgütsel bağlılık alt boyutları puanlarının dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş; sonuçlar aşağıdaki Tablo 18 ‘de gösterilmektedir.

Tablo 18. Alt Boyutların Normallik Testi

Boyutlar	Ort.	S.S.	Sd.	Kolmogorav-Sminov	Shapiro-Wilk
İçsel Tatmin	3,77	0,707	372	0,000	0,000
Dışsal Tatmin	3,73	0,928	372	0,000	0,000
Duygusal Bağlılık	3,73	0,958	372	0,000	0,000
Devam Bağlılığı	2,87	0,918	372	0,003	0,001

Tablo 18'e göre $p < 0,05$ olduğundan alt boyutlara verilen toplam puan düzeylerinin normal dağılmadığı görülmektedir. Normallik analizi ile hipotez testlerinin parametrik olmayan testlerin kullanılması gerekmektedir.

4.15. Hipotez Testleri

Sivil havayolu işletmesinde yer hizmetlerinde çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, çalıştıkları bölüm ve çalışılan yıl değişkenlerine göre ölçeklerin alt boyutlarının puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis Testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri aşağıda gösterilmiştir.

4.15.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Sivil havayolu işletmesinde yer hizmetlerinde çalışanların cinsiyet değişkenine göre algılarını karşılaştırmak için Mann-Whitney U testi yapılmıştır.

Tablo 19. Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi

	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	z	P
İçsel Tatmin	Kadın	125	172,27	21533,50	-1,823	0,068
	Erkek	247	193,70	47844,50		
Dışsal Tatmin	Kadın	125	193,23	24153,50	-0,864	0,387
	Erkek	247	183,10	45224,50		
Duygusal Bağlılık	Kadın	125	171,50	21437,50	-1,920	0,055
	Erkek	247	194,09	47940,50		
Devam Bağlılığı	Kadın	125	188,52	23564,50	-0,258	0,796
	Erkek	247	185,48	45813,50		

Cinsiyet değişkenine göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerindeki alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

4.15.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Sivil havayolu işletmesinde yer hizmetlerinde çalışanlarının yaş değişkenine göre algılarını karşılaştırmak için Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 20. Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P	Anlamlı farklılık
İçsel Tatmin	A. 18-25 Yaş	57	213,52	3	6,356	0,096	
	B. 26-35 Yaş	205	177,24				
	C. 36-45 Yaş	94	185,35				
	D. 46 Yaş Üstü	16	215,69				
Dışsal Tatmin	A. 18-25 Yaş	57	209,50	3	13,240	0,004*	B-A B-C
	B. 26-35 Yaş	205	168,32				
	C. 36-45 Yaş	94	208,18				
	D. 46 Yaş Üstü	16	210,19				
Duygusal Bağlılık	A. 18-25 Yaş	57	199,16	3	4,063	0,255	
	B. 26-35 Yaş	205	178,39				
	C. 36-45 Yaş	94	190,08				
	D. 46 Yaş Üstü	16	224,31				
Devam Bağlılık	A. 18-25 Yaş	57	165,58	3	5,422	0,143	
	B. 26-35 Yaş	205	194,33				
	C. 36-45 Yaş	94	188,47				
	D. 46 Yaş Üstü	16	145,63				

İş Tatmini ölçeğinin Dışsal Tatmin boyutunda yaş grubu değişkenine göre Kruskal-Wallis Ki-kare puanları $\chi^2=13,240$ $p=0,004$ ($p>0,05$) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Dışsal Tatmin boyutunda 26-35 yaş arası yer hizmetlerinde çalışanlar ile 18-25 yaş arası $z=-2,621$ $p=0,009$ ($p=0,05$) ve 36-45 yaş arası çalışanlar mezunları $z=-2,933$ $p=0,003$ ($p=0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. 26-35 yaş arası çalışanların dışsal tatmin sıra ortalaması (168,32) 18-25 yaş arası çalışanlar (213,52) ve 36-45 yaş arası çalışanlar (208,18) ortalamasından küçüktür. Yaş değişkenine göre diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

4.15.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Sivil havayolu işletmesinde yer hizmetlerinde çalışanların cinsiyet değişkenine göre algılarını ölçmek için Mann-Whitney U testi yapılmıştır.

Tablo 21. Medeni Durum Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi

	Medeni Durum	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	z	P
İçsel Tatmin	Evli	199	190,35	37879,00	-0,743	0,458
	Bekar	173	182,08	31499,00		
Dışsal Tatmin	Evli	199	192,42	38291,50	-1,146	0,252
	Bekar	173	179,69	31086,50		
Duygusal Bağlılık	Evli	199	200,16	39831,50	-2,635	0,008*
	Bekar	173	170,79	29546,50		
Devam Bağlılığı	Evli	199	190,93	37994,50	-0,855	0,393
	Bekar	173	181,41	31383,50		

İş Tatmini ölçeğinin Duygusal Bağlılık alt boyutunda medeni durum değişkenine göre $p=0,008$ ($p<0,05$) göre anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre, evli bireylerin duygusal bağlılık ortalaması puanı (200,16) bekarların ortalama puanından (170,79) daha yüksektir. Medeni durum değişkenine göre diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

4.15.4. Eğitim Değişkenine İlişkin Bulgular

Sivil havayolu işletmesinde yer hizmetlerinde çalışanlarının eğitim değişkenine göre algılarını ölçmek için Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 22. Eğitim Durumu Değişkenine Kruskal-Wallis Testi

	Eğitim	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P	Anlamlı farklılık
İçsel Tatmin	A. Ortaöğretim	11	210,68	4	3,944	0,414	
	B. Lise	76	194,17				
	C. Yüksekokul	78	196,54				
	D. Lisans	168	174,71				
	E. Lisansüstü	42	195,54				
Dışsal Tatmin	A. Ortaöğretim	11	235,64	4	17,864	0,001*	D-A D-B D-E
	B. Lise	76	211,26				
	C. Yüksekokul	78	183,62				
	D. Lisans	168	164,71				
	E. Lisansüstü	42	221,11				
Duygusal Bağlılık	A. Ortaöğretim	11	210,55	4	14,057	0,007*	D-B D-E
	B. Lise	76	213,32				
	C. Yüksekokul	78	191,10				
	D. Lisans	168	165,06				
	E. Lisansüstü	42	209,23				
Devam Bağlılığı	A. Ortaöğretim	11	261,95	4	13,577	0,009*	A-C A-D A-E D-C D-B
	B. Lise	76	213,79				
	C. Yüksekokul	78	171,51				
	D. Lisans	168	175,64				
	E. Lisansüstü	42	187,57				

İş Tatmini ölçeğinin Dışsal Tatmin boyutunda eğitim durumu değişkenine göre Kruskal-Wallis Ki-kare puanları $\chi^2=17,240$ $p=0,001$ ($p>0,05$) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Dışsal Tatmin boyutunda lisans mezunu çalışanlar ile orta öğretim mezunu çalışanlar arasında $z=-2,231$ $p=0,026$ ($p=0,05$), lise mezunu çalışanlar $z=-3,175$ $p=0,002$ ($p=0,05$) ve lisansüstü mezunu çalışanlar $z=-3,002$ $p=0,003$ ($p=0,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Lisans mezunu çalışanların dışsal tatmin sıra ortalaması (164,71) orta öğretim mezunu çalışanların (235,64), lise mezunu çalışanların (211,26) ve lisansüstü mezunu çalışanların (221,11) sıra ortalamasından küçüktür.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Duygusal Bağlılık boyutunda eğitim durumu değişkenine göre Kruskal-Wallis Ki-kare puanları $\chi^2=14,057$ $p=0,007$ ($p>0,05$)

anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Duygusal Bağlılık boyutunda lisans mezunu çalışanlar ile lise mezunu çalışanlar arasında $z=-3,277$ $p=0,001$ ($p=0,05$) ve lisansüstü mezunu çalışanlar arasında $z=-2,197$ $p=0,028$ ($p=0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Lisans mezunu çalışanların duygusal bağlılık sıra ortalaması (165,06) lise mezunu çalışanların (213,32) ve lisansüstü çalışanların (209,23) sıra ortalamasından küçüktür.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Devam Bağlılığı boyutunda eğitim durumu değişkenine göre Kruskal-Wallis Ki-kare puanları $\chi^2=13,577$ $p=0,009$ ($p>0,05$) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Devam Bağlılığı boyutunda ortaöğretim mezunu çalışanlar ile yüksek okul mezunu çalışanlar $z=-2,701$ $p=0,007$ ($p=0,05$), lisans mezunu çalışanlar $z=-2,610$ $p=0,009$ ($p=0,05$) ve lisansüstü mezunu çalışanlar $z=-2,003$ $p=0,045$ ($p=0,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Orta öğretim mezunu çalışanların devam bağlılığı sıra ortalaması (261,95), yüksek okul mezunu çalışanların (171,51) lisans mezunu çalışanların (175,64) ve lisansüstü çalışanların (187,57) sıra ortalamasından yüksektir.

Devam Bağlılığı boyutunda lise mezunu çalışanlar ile yüksek okul mezunu çalışanlar $z=-2,466$ $p=0,0014$ ($p=0,05$) ve lisans mezunu çalışanlar arasında $z=-2,557$ $p=0,011$ ($p=0,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Lise mezunu çalışanların devam bağlılığı sıra ortalaması (2013,69) yüksekokul mezunu çalışanların (171,51) ve lisans mezunu çalışanların (175,64) sıra ortalamasından yüksektir.

4.15.5. Çalışılan Bölüm Değişkenine İlişkin Bulgular

Sivil havayolu işletmesinde yer hizmetlerinde çalışanlarının çalıştıkları bölüm değişkenine göre algılarını ölçmek için Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 23. Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi

	Eğitim	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P	Anlamlı farklılık
İçsel Tatmin	A. Handling	16	167,81	13	14,782	0,321	
	B. HUB	48	204,73				
	C. Bagaj	30	207,37				
	D. Dış İstasyon	20	184,88				
	E. Planlama	20	170,75				
	F. Yük Kontrol	22	175,11				
	G. K.İ. Bakım	21	224,69				
	H. Hat Bakım	21	167,76				
	I. Ramp	31	192,52				
	J. İFE	15	233,63				
	K. Aviyonik	9	198,61				
	L. H.B D.İ. Md.	23	189,02				
	M. Yolcu Hzm.	62	158,04				
	N. Harekât	30	176,43				
Dışsal Tatmin	A. Handling	16	166,44	13	29,898	0,005	
	B. HUB	48	195,79				
	C. Bagaj	30	190,03				
	D. Dış İstasyon	20	215,08				
	E. Planlama	20	190,70				
	F. Yük Kontrol	22	219,89				
	G. K.İ. Bakım	21	227,71				
	H. H.B D.İ. Md.	21	162,29				
	I. Ramp	31	211,16				
	J. İFE	15	258,10				
	K. Aviyonik	9	147,83				
	L. Dış İstasyon	23	157,04				
	M. Yolcu Hzm.	62	145,52				
	N. Harekât	30	174,33				
Duygusal Bağlılık	A. Handling	16	196,13	13	45,374	0,000*	M-A M-B M-C M-E M-I M-L L-B L-C L-G L-I L-J N-B N-C N-D N-F N-G N-I N-J
	B. HUB	48	206,09				
	C. Bagaj	30	235,85				
	D. Dış İstasyon	20	201,98				
	E. Planlama	20	200,48				
	F. Yük Kontrol	22	203,18				
	G. K.İ. Bakım	21	234,93				
	H. Hat Bakım	21	180,93				
	I. Ramp	31	204,73				
	J. İFE	15	247,13				
	K. Aviyonik	9	163,83				
	L. H.B D.İ. Md.	23	144,59				
	M. Yolcu Hzm.	62	131,07				
	N. Harekât	30	141,07				
Devam Bağlılığı	A. Handling	16	181,31	13	21,949	0,056	
	B. HUB	48	162,61				
	C. Bagaj	30	152,38				
	D. Dış İstasyon	20	197,75				
	E. Planlama	20	171,60				
	F. Yük Kontrol	22	199,89				
	G. K.İ. Bakım	21	188,36				
	H. Hat Bakım	21	172,45				
	I. Ramp	31	226,52				
	J. İFE	15	135,80				
	K. Aviyonik	9	159,28				
	L. H.B D.İ. Md.	23	172,39				
	M. Yolcu Hzm.	62	202,91				
	N. Harekât	30	230,32				

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Duygusal Bağlılık boyutunda çalışılan bölüm değişkenine göre Kruskal-Wallis Ki-kare puanları $x^2=45,374$ $p=0,000$ ($p>0,05$) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Duygusal Bağlılık boyutunda ATA İstasyon Yolcu Hizmetleri Koordinasyon Müdürlüğü'nde çalışanlar ile Handling Ücret Tahakkuk ve Kontrol Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-2,102$ $p=0,036$ ($p=0,05$), HUB Kontrol Nöbetçi Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-3,475$ $p=0,001$ ($p=0,05$), Bagaj Hizmetleri Yönetim ve Organizasyon Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-4,291$ $p=0,000$ ($p=0,05$), Dış İstasyonlar Kontrol Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-2,754$ $p=0,006$ ($p=0,05$), İstasyon Hizmetleri Planlama ve Destek Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-2,453$ $p=0,014$ ($p=0,05$) ve Ramp Hizmetleri Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-3,374$ $p=0,000$ ($p=0,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. ATA İstasyon Yolcu Hizmetleri Koordinasyon Müdürlüğü'nde çalışanların duygusal bağlılığı sıra ortalaması (131,07) Handling Ücret Tahakkuk ve Kontrol Müdürlüğü'nde çalışanların (196,13), HUB Kontrol Nöbetçi Müdürlüğü'nde çalışanların (206,09), Bagaj Hizmetleri Yönetim ve Organizasyon Müdürlüğü'nde çalışanların (235,85), Dış İstasyonlar Kontrol Müdürlüğü'nde çalışanların (144,59), İstasyon Hizmetleri Planlama ve Destek Müdürlüğü'nde çalışanların (200,48) ve Ramp Hizmetleri Müdürlüğü'nde çalışanların (204,73) sıra ortalamasından küçüktür.

Duygusal Bağlılık boyutunda Hat Bakım Dış İstasyonlar Müdürlüğü'nde çalışanlar ile HUB Kontrol Nöbetçi Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-2,051$ $p=0,040$ ($p=0,05$), Bagaj Hizmetleri Yönetim ve Organizasyon Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-2,651$ $p=0,008$ ($p=0,05$), Teknik Kabin İçi Bakım Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-2,608$ $p=0,009$ ($p=0,05$), Ramp Hizmetleri Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-2,025$ $p=0,043$ ($p=0,05$) ve İFE ve Medya Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-2,532$ $p=0,011$ ($p=0,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Hat Bakım Dış İstasyonlar Müdürlüğü'nde çalışanların duygusal bağlılıkları sıra ortalaması (144,59), HUB Kontrol Nöbetçi Müdürlüğü'nde çalışanların (206,09), Bagaj Hizmetleri Yönetim ve Organizasyon Müdürlüğü'nde çalışanların (235,85), Teknik Kabin İçi Bakım Müdürlüğü'nde çalışanların (234,93), Ramp Hizmetleri Müdürlüğü'nde çalışanların

(204,73) ve İFE ve Medya Müdürlüğü'nde çalışanların (247,13) sıra ortalamasından düşüktür.

Duygusal Bağlılık boyutunda ATA İstasyon Harekât Koordinasyon Müdürlüğü'nde çalışanlar ile HUB Kontrol Nöbetçi Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-2,476$ $p=0,013$ ($p=0,05$), Bagaj Hizmetleri Yönetim ve Organizasyon Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-3,324$ $p=0,001$ ($p=0,05$), Dış İstasyonlar Kontrol Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-2,093$ $p=0,036$ ($p=0,05$), Ramp Hizmetleri Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-2,626$ $p=0,009$ ($p=0,05$), İFE ve Medya Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-3,127$ $p=0,002$ ($p=0,05$), Teknik Kabin İçi Bakım Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-2,967$ $p=0,003$ ($p=0,05$), Yük Kontrol ve Yer Operasyon Risk Takibi Müdürlüğü'nde çalışanlar $z=-2,072$ $p=0,038$ ($p=0,05$) ve İstasyon Hizmetleri Planlama ve Destek Müdürlüğü'nde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

ATA İstasyon Harekât Koordinasyon Müdürlüğü'nde çalışanların duygusal bağımlılık sıra ortalaması (141,07), HUB Kontrol Nöbetçi Müdürlüğü'nde çalışanların (206,09), Bagaj Hizmetleri Yönetim ve Organizasyon Müdürlüğü'nde çalışanların (235,85), Dış İstasyonlar Kontrol Müdürlüğü'nde çalışanların (201,98), Ramp Hizmetleri Müdürlüğü'nde çalışanların (204,73), İFE ve Medya Müdürlüğü'nde çalışanların (247,13), Teknik Kabin İçi Bakım Müdürlüğü'nde çalışanların (234,93), Yük Kontrol ve Yer Operasyon Risk Takibi Müdürlüğü'nde çalışanların (203,18), İstasyon Hizmetleri Planlama ve Destek Müdürlüğü'nde çalışanların (200,48) sıra ortalamasından düşüktür.

4.15.6. Çalışılan Yıl Değişkenine İlişkin Bulgular

Sivil havayolu işletmesinde yer hizmetlerinde çalışanlarının çalışılan yıl değişkenine göre algılarını ölçmek için Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 24. Çalışılan Yıl Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi

	Eğitim	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P	Anlamlı farklılık
İçsel Tatmin	A. 1-5 Yıl	173	188,99	4	10,245	0,036*	B-A B-E
	B. 6-10 Yıl	105	162,95				
	C. 11-15 Yıl	37	201,26				
	D. 16-20 Yıl	39	203,33				
	E. 21 Yıl ve +	18	233,14				
Dışsal Tatmin	A. 1-5 Yıl	173	192,45	4	22,639	0,000*	A-B A-D
	B. 6-10 Yıl	105	148,71				
	C. 11-15 Yıl	37	205,38				
	D. 16-20 Yıl	39	228,76				
	E. 21 Yıl ve +	18	219,36				
Duygusal Bağlılık	A. 1-5 Yıl	173	195,20	4	27,738	0,000*	B-A B-C B-D B-D
	B. 6-10 Yıl	105	142,83				
	C. 11-15 Yıl	37	211,81				
	D. 16-20 Yıl	39	221,14				
	E. 21 Yıl ve +	18	230,58				
Devam Bağlılığı	A. 1-5 Yıl	173	177,15	4	9,573	0,048*	B-A B-E
	B. 6-10 Yıl	105	206,67				
	C. 11-15 Yıl	37	200,99				
	D. 16-20 Yıl	39	182,71				
	E. 21 Yıl ve +	18	137,17				

İş Tatmini ölçeğinin İçsel Tatmin boyutunda çalışma yılı değişkenine göre Kruskal-Wallis Ki-kare puanları $\chi^2=10,245$ $p=0,0036$ ($p>0,05$) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

İçsel Tatmin boyutunda 6-10 yıl arası çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlar $z=-2,091$ $p=0,026$ ($p=0,05$) ve 21 yıl ve üstü çalışanlar $z=-2,444$ $p=0,015$ ($p=0,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 6-10 yıl arası çalışanların içsel tatmin sıra ortalaması (162,95), 1-5 yıl arası çalışanların (188,99) ve 21 yıl ve üstü çalışanların (233,14) sıra ortalamasından küçüktür.

İş Tatmini ölçeğinin Dışsal Tatmin boyutunda çalışma yılı değişkenine göre Kruskal-Wallis Ki-kare puanları $\chi^2=22,639$ $p=0,000$ ($p>0,05$) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Dışsal Tatmin boyutunda 1-5 yıl arası çalışanlar ile 6-10 arası çalışanlar $z=-3,385$ $p=0,001$ ($p=0,05$) ve 16-20 yıl çalışanlar $z=-1,997$ $p=0,046$ ($p=0,05$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. 1-5 yıl çalışanların dışsal tatmin sıra ortalaması (192,45) 6-10 yıl çalışanların (148,71) sıra ortalamasından yüksek ve 16-20 yıl arası çalışanların (228,76) sıra ortalamasından düşüktür.

Dışsal Tatmin Boyutunda 6-10 yıl arası çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar $z=-2,526$ $p=0,0012$ ($p=0,05$), 16-20 yıl arası çalışanlar $z=-3,930$ $p=0,000$ ($p=0,05$) ve 21 yıl ve üstü çalışanlar $z=-2,665$ ve $p=0,008$ ($p=0,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 6-10 yıl arası çalışanların dışsal tatmin sıra ortalaması (142,83), 11-15 yıl arası çalışanların (211,81), 16-20 yıl arası çalışanların (221,14) ve 21 yıl ve üstü çalışanların (230,58) sıra ortalamasından küçüktür.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Duygusal Bağlılık boyutunda çalışma yılı değişkenine göre Kruskal-Wallis Ki-kare puanları $x^2=9,573$ $p=0,000$ ($p>0,05$) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Duygusal Bağlılık boyutunda 6-10 yıl arası çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlar $z=-3,954$ $p=0,000$ ($p=0,05$), 11-15 yıl arası çalışanlar $z=-3,235$ $p=0,001$ ($p=0,05$), 16-20 yıl arası çalışanlar $z=-3,822$ $p=0,000$ ($p=0,05$) ve 21 yıl ve üstü çalışanlar $z=-3,436$ $p=0,001$ ($p=0,05$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. 6-10 yıl arası çalışanların duygusal bağlılık sıra ortalaması (142,83), 1-5 yıl arası çalışanların (195,20), 11-15 yıl arası çalışanların (211,81) ve 21 yıl ve üstü çalışanların (230,58) sıra ortalamasından küçüktür.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Devam Bağlılığı boyutunda çalışma yılı değişkenine göre Kruskal-Wallis Ki-kare puanları $x^2=27,738$ $p=0,048$ ($p>0,05$) anlamlı farklılık vardır. Bu farkı ortaya koyabilmek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Devam Bağlılığı boyutunda 6-10 yıl arası çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlar $z=-2,278$ $p=0,023$ ($p=0,05$) ve 21 yıl ve üstü çalışanlar $z=-2,424$ $p=0,015$ ($p=0,05$) arasında anlamlı bir farklılık vardır. 6-10 yıl arası çalışanların devam bağlılığı sıra

ortalaması (206,67) 1-5 yıl arası çalışanların (177,15) ve 21 yıl ve üstü çalışanların (137,17) sıra ortalamasından yüksektir.

4.16. Ölçeklerin Alt Boyutlarının Birbirleri İle İlişkisine Yönelik Bulgular

Bu bölümde araştırmanın problemine uygun olarak korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

4.16.1. Korelasyon Analizi

Araştırmada aralarında ilişki olduğu düşünülen değişkenler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi ile değişkenleri arasındaki ilişkinin yönü ve gücü saptanmıştır. Aşağıda iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutları ile korelasyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 25. Korelasyon Analizi

	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı
İçsel Tatmin	1 372			
Dışsal Tatmin	0,532** 372	1 372		
Duygusal Bağlılık	0,609** 372	0,573** 372	1 372	
Devam Bağlılığı	-0,165** 372	0,076 372	-0,218** 372	1 372

Değişkenlerin arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu değişkenler aşağıda gösterilmektedir.

İçsel Tatmin ile Dışsal Tatmin arasında $r = 0,532$ ($p < 0,01$) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, İçsel Tatmin ile Duygusal Bağlılık arasında $r = 0,609$ ($p < 0,01$) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ve İçsel Tatmin ile Devam Bağlılığı arasında $r = -0,165$ ($p < 0,01$) negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Dışsal tatmin ile içsel tatmin arasında $r = 0,573$ ($p < 0,01$) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ve devam bağlılığı arasında ise bilimsel düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Duygusal Bağlılık ile devam bağlılığı arasında $r = -0,218$ ($p < 0,01$) negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.16.2. Regresyon Analizi

Araştırma sorusuna cevap aramak için iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 26. İçsel Tatmin ve Alt Boyutların İlişkisine Yönelik Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R	Tahminin Std Hatası	Durbin Watson
1	0,649	0,421	0,418	0,53961	1,859

Tablo 26 'ya göre Model 1'de devam bağlılığı yeterli anlamlılık derecesine sahip olmadığı için modelden çıkarılmıştır. Buna göre Model 1'de İş Tatmini ölçeğindeki içsel tatmin, dışsal tatmin ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dışsal tatmin ve duygusal bağlılık boyutlarının çalışanların içsel tatminine olan etkisi %41,8 olduğu kalan kısmının ise diğer faktörler tarafından belirlendiği ayrıca dışsal tatmin ve duygusal bağlılık boyutlarının bir birim arttığında çalışanların içsel tatminin %64,9 oranında artacağı söylenebilir.

Tablo 27. Dışsal Tatmin ve Duygusal Bağlılık ile İçsel Tatmin Arasındaki ANOVA Sonuçları

Model 1	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig. (p)
Regresyon	78,027	2	39,013		
Artık	107,446	369	0,291	133,983	0,000
Toplam	185,472	371			

Tablo 27 'ye göre dışsal tatmin ve duygusal bağlılığın içsel tatmin arasındaki anlamlılık derecesi $F=133,983$ $p=0,000 < 0,005$ olması nedeniyle anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 28. Dışsal Tatmin ve Duygusal Bağlılık ile İçsel Tatmin Arasındaki Regresyon Model Sonucu

Model 1	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	1,850	0,121		15,289	0,000
Dışsal Tatmin	0,208	0,037	0,273	5,643	0,000
Duygusal Bağlılık	0,335	0,036	0,452	9,357	0,000

Tablo 28 'e göre duygusal bağlılık birinci sırada çalışanların içsel tatmini arttırmaktadır. Duygusal bağlılığın bir birim artışı çalışanların içsel tatmini %33,5 ve ikinci sıradaki dışsal tatminin bir birim artışı ise %20,8 arttırmaktadır. Duygusal bağlılık ve dışsal tatminin çalışanların içsel tatminlerini pozitif yönde arttırdığı tespit edilmiştir.

Tablo 29. Dışsal Tatmin ve Alt Boyutlarının İlişkisine Yönelik Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R	Tahminin Std Hatası	Durbin Watson
2	0,618	0,382	0,379	0,73224	1,774

Tablo 29 'a göre Model 2'de devam bağlılığı yeterli anlamlılık derecesine sahip olmadığı için modelden çıkarılmıştır. Buna göre Model 2'de İş Tatmini ölçeğindeki dışsal tatmin, içsel tatmin ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. İçsel tatmin ve duygusal bağlılık boyutlarının çalışanların içsel tatminine olan etkisi %37,9 olduğu kalan kısmının ise diğer faktörler tarafından belirlendiği ayrıca dışsal tatmin ve duygusal bağlılık boyutlarının bir birim arttığında çalışanların içsel tatminin %61,8 oranında artacağı söylenebilir.

Tablo 30. Dışsal Tatmin ve Duygusal Bağlılık ile İçsel Tatmin Arasındaki ANOVA Sonuçları

Model 2	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig. (p)
Regresyon	122,233	2	61,116	113,986	0,000
Artık	197,849	369	0,536		
Toplam	320,082	371			

Tablo 30 'a göre içsel tatmin ve duygusal bağlılığın dışsal tatmin arasındaki anlamlılık derecesi $F=113,986$ $p=0,000<0,005$ olması nedeniyle anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 31. İçsel Tatmin ve Duygusal Bağlılık ile Dışsal Tatmin Arasındaki Regresyon Model Sonucu

Model 2	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	0,364	0209		1,741	0,000
İçsel Tatmin	0,382	0,058	0,291	5,643	0,000
Duygusal Bağlılık	0,386	0,050	0,396	7,674	0,000

Tablo 31 'e göre duygusal bağlılık birinci sırada çalışanların dışsal tatmini arttırmaktadır. Duygusal bağlılığın bir birim artışı çalışanların dışsal tatmini %38,6 ve ikinci sıradaki içsel tatminin bir birim artışı ise %38,2 arttırmaktadır. Duygusal bağlılık ve dışsal tatminin çalışanların içsel tatminlerini pozitif yönde arttırdığı tespit edilmiştir.

Tablo 32. Duygusal Bağlılık ve Alt Boyutlarının İlişkisine Yönelik Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R	Tahminin Std Hatası	Durbin Watson
3	0,687	0,473	0,468	0,69560	1,774

Tablo 32 'ye göre Model 3'de Örgütsel Bağlılık ölçeğindeki duygusal bağlılık, içsel tatmin, dışsal tatmin ve devam bağlılığı ile arasındaki ilişkinin pozitif yönde

güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. İçsel tatmin, dışsal tatmin ve devam bağlılığı boyutlarının duygusal bağlılığına olan etkisi %46,8 olduğu kalan kısmının ise diğer faktörler tarafından belirlendiği ayrıca dışsal tatmin ve duygusal bağlılık boyutlarının bir birim arttığında çalışanların içsel tatminin %68,7 oranında artacağı söylenebilir.

Tablo 33. İçsel ve Dışsal Tatmin ve Devam Bağlılığı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki ANOVA Sonuçları

Model 3	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig. (p)
Regresyon	159,540	3	53,108	109,907	0,000
Artık	178,063	368	0,484		
Toplam	337,603	371			

Tablo 33 'e göre içsel ve dışsal tatmin ve devam bağlılığının duygusal bağlılık ile arasındaki anlamlılık derecesinin $F=109,907$ $p=0,000<0,005$ olması nedeniyle anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 34. İçsel ve Dışsal Tatmin ve Devam Bağlılığı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Model Sonucu

Model 3	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	0,892	0246		3,621	0,000
İçsel Tatmin	0,543	0,061	0,402	8,895	0,000
Dışsal Tatmin	0,359	0,046	0,350	7,818	0,001
Devam Bağlılığı	-0,130	0,040	-0,125	-3,263	0,001

Tablo 34 'e göre içsel tatmin birinci sırada çalışanların duygusal bağlılığını arttırmaktadır. İçsel tatminin bir birim artışı duygusal bağlılığı %54,3 oranında ikinci sıradaki dışsal tatminin bir birim artışı duygusal bağlılığı %35,9 oranında arttırmaktadır. İçsel ve dışsal tatmin ile duygusal bağlılığı pozitif yönde arttırdığı tespit edilmiştir. Devam bağlılığı duygusal bağlılığı negatif yönde azaltmaktadır. Devam bağlılığındaki bir birimlik artış duygusal bağlılığı %13 oranında negatif yönde etkilemektedir.

Tablo 35. Devam Bağlılığı ve Alt Boyutlarının İlişkisine Yönelik Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R	Tahminin Std Hatası	Durbin Watson
4	0,218	0,048	0,045	0,89785	2,022

Tablo 35 'e göre Model 4'de içsel ve dışsal tatmin yeterli anlamlılık derecesine sahip olmadığı için modelden çıkarılmıştır. Model 4'de duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında negatif yönde zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Duygusal bağlılık boyutunun devam bağlılığına olan etkisi %4,5'tir. Duygusal bağlılıktaki bir birimlik artışı devam bağlılığını %21,8 oranında artıracığı söylenebilir.

Tablo 36. Duygusal Bağlılık ile Devam Bağlılığı Arasındaki ANOVA Sonuçları

Model 4	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig. (p)
Regresyon	14,916	1	14,916	18,503	0,000
Artık	298,271	370	0,806		
Toplam	313,187	371			

Tablo 36 'ya göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki anlamlılık derecesinin $F=18,503$ $p=0,000<0,005$ olması nedeniyle anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 37. İçsel ve Dışsal Tatmin ve Duygusal Bağlılık ile Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Model Sonucu

Model 4	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	3,659	0,188		19,431	0,000
Duygusal Bağlılık	-0,210	0,049	-0,218		

Tablo 37 'ye göre duygusal bağlılık çalışanların devam bağlılığını azaltmaktadır. Duygusal bağlılıktaki bir birim artış devam bağlılığını %21,0 oranında negatif yönde etkilemektedir.

SONUÇ

Sivil havayolu işletmelerinde çalışan yer hizmetleri personelinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri araştıran bu çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yer hizmetlerinde çalışan personelin iş tatminine yönelik faktör analizinde iş tatminin içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki alt boyuttan oluştuğu, örgütsel bağlılığın ise duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutlarından oluştuğu tespit edilmiştir. Yer hizmetleri personelinin içsel tatmin düzeyi ortalaması 3,77 ve dışsal tatmin düzeyi ortalaması 3,24 olarak tespit edilmiştir. Personelin duygusal bağlılık ortalaması 3,73 ve devam bağlılığı düzeyi ortalaması ise 2,87 olarak saptanmıştır. Yer hizmetleri personelinin içsel tatmin, dışsal tatmin ve duygusal bağlılık düzeyinin ortanın üstünde olduğu devam bağlılığının ise orta düzeyde olduğu söylenebilir. Normatif bağlılık ise güvenilirlik ve geçerlilik testlerinden geçemediği için hesaplanmamıştır.

Betimsel analiz sonuçlarına göre yer hizmetleri personelinin içsel tatminini oluşturan iş güvencesi ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olması, sivil havayolu işletmelerinin kurumsal yapısından kaynaklanmaktadır. Sivil havayolu işletmelerindeki kullanılan kurumsal yönetim yaklaşımları, sayısı binlerle ifade edilen personelin yönetiminde rasyonel performans değerlendirme sistemlerine dayanmaktadır. Ekonomik dalgalanma dönemleri hariç işten çıkarmaların çok az rastlandığı işletmelerde, personelin iş güvencesi bulunmaktadır. Ayrıca duygusal tatminin önemli bir unsuru olarak “başkaları için bir şeyler yapabilme” ve “toplumsal statü” ifadelerinin ortalamalarının yüksek olması personelin duygusal açıdan memnuniyet düzeyini göstermektedir. Sivil havayolu işletmelerinin kurumsal yapısının ve sektörün özelliğinin bir sonucu olarak yer hizmetleri personelinin uzman kadro içinde yer alması terfi imkanının kısıtlı olduğunu göstermektedir. Dışsal tatminin etkileyen unsur olarak “terfi ve yükselme imkanının az olması” bu unsura yönelik ifadenin düşük çıkmasına neden olmuştur. Sivil havayolu işletmelerinde görev ve pozisyonların genellikle statik olması, yükselme imkanının liyakata dayanmaması çalışanların kariyer olanaklarını kısıtlamaktadır. Havayolu prosedürlerinin katı olması ve iş akış süreçlerinin “El Kitapları” ile adım adım

gösterilmesi çalışanların kendi kararlarını uygulaması açısından olanaklı değildir. Sektörel bir özellik olarak bu unsura yönelik ifadenin düşük ortalamaoya sahip olması doğaldır. İşsel tatmini etkileyen “takdir edilmek” ve “başarının ödüllendirilmesi” de işletmelerin büyüklüğü göz önüne alınınca düşük bir ortalamaoya sahiptir. Özellikle büyük ölçekli işletmeler de geri bildirimlerin ve örgütsel iletişimin formel düzeyde gerçekleşmesi iş tatmini olumsuz etkileyen bir unsurdur.

Yapılan hipotez testlerinde cinsiyet değişkeninin iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Yer hizmetlerinde çalışan personelin %66,4’ü erkek (n=247) ve %33,6’sı (n=125) kadın olması bu sonucun nedeni olarak gösterilebilir. Bu sonuca neden olabilecek bir diğer unsur ise uzmanlık ve kalifiye eleman olması gereken yer hizmetleri personeline yönelik lisanslama ve talimatların daha çok mesleki yeterliliğe odaklanmasıdır.

Yaş değişkeni açısından 26-35 yaş arası çalışanların dışsal tatmin düzeyleri 18-25 ve 36-45 yaş arasında çalışanların dışsal tatminlerinden düşük olarak saptanmıştır. İş tatmininin “U” şeklinde bir grafik çizmesi nedeniyle bireylerin işe ilk başladıklarındaki tatmin düzeylerinin yüksek olduğu ilerleyen yıllar içinde kariyer beklentilerini gerçekleştiremeyen çalışanların iş tatmin düzeylerinde düşüşlerin olduğu ve işletmede kalma süresine bağlı olarak çalışanın yaşı ilerledikçe alternatif iş imkanlarının azalması ve nedeniyle iş tatmin düzeyinin yeniden arttığı bilinmektedir. Buna uygun olarak yer hizmetlerinde çalışan personelin mesleğe başladıktan sonra dışsal tatmin düzeyi düşüktür.

Medeni durum değişkenine göre evli bireylerin duygusal bağlılık düzeyi bekar bireylerden daha yüksektir. Evli bireylerin görev ve sorumluluklarının fazla olması duygusal bağlılıklarını arttıran bir faktördür. İş değiştirme ve daha az sorumluluk sahibi olma açısından bekar bireylerin bireysel beklentileri açısından bağlılık düzeylerinin düşük olması, bekar bireylerin daha sık iş değiştirmesine neden olabilmektedir.

Eğitim değişkeninde ise lisans mezunlarının dışsal tatmin düzeylerinin ortaokul, lise ve lisansüstü mezunlardan düşük olduğu saptanmıştır. Bireylerin eğitim durumları ile tatmin düzeyleri arasındaki ilişkide eğitim durumu azaldıkça iş tatmin

düzeyi de düşmektedir. Lisans mezunlarının gelişim fırsatına yönelik örgütsel faktörler nedeniyle iş tatmin düzeylerinin ortaokul ve lise mezunlarından düşük olması çok sık karşılaşılan bir durumdur. Lisans mezunlarının iş tatmin düzeylerinin lisansüstü mezunlardan düşük olması ise uzmanlaşma düzeyi ile açıklanabilir. Yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanlar daha çok kalifiye eleman olarak çalışmaktadır. Göreve yönelik atamalarda uzmanlaşma gücü ile iş tatmin düzeyi yükselmekte ve bireyin ücret ve kazanımların artması ile iş tatmini olumlu etkilenmektedir. Lisans mezunu çalışanların duygusal bağlılıkları lise mezunları ve lisansüstü mezunlarından düşük olması iş tatmini düzeyi ile benzer bir sonuçtur.

Devam bağlılığında ise ortaokul mezunu çalışanların düzeyi, yüksek okul, lisans ve lisansüstü mezunlarından yüksektir. Ayrıca lise mezunu çalışanların devam bağlılığı yüksek okul ve lisans mezunlarından yüksektir. Bireylerin eğitim durumları düştükçe iş imkanlarının az olması nedeniyle sahip olunan işe yönelik devam bağlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda araştırmanın sonuçları ile literatürdeki sonuçlar benzerlik göstermektedir.

İstasyon Yolcu Hizmetleri Koordinasyon Müdürlüğü, Hat Bakım Dış İstasyonlar Müdürlüğü ve ATA İstasyon Harekât Koordinasyon Müdürlüğü'nde çalışanların duygusal bağlılığı diğer bölümlerde çalışanlardan düşüktür. İstasyon Yolcu Hizmetleri Koordinasyon ve İstasyon Harekât Koordinasyon müdürlükleri çoklu ekip koordinasyonunun yapıldığı yönetim merkezleridir. Bu bölümlerde yolcuya ve hava aracına yönelik bütün yer hizmetleri ekiplerinin koordinasyonu bilişim yönetim sistemleri ile yapılmaktadır. İş stresi, zaman baskısının olduğu bölümlerde çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük olabilmektedir. Hat Bakım Dış İstasyonlar Müdürlüğü ise hava aracı bakımlarının dış istasyonlarda bulunan personel tarafından yürütülmesini koordine etmektedir. Bu nedenle ağır iş yükü altında çalışılmaktadır.

Yer hizmetlerinde çalışılan yıllara göre 6-10 yıl arası çalışanların içsel tatmin düzeyi 1-5 yıl ve 21 yıl ve üstü çalışanlardan düşük olarak tespit edilmiştir. Mesleğe yeni başlayan bireylerin çalışma hayatının ilk yıllardan psikolojik olarak işten memnun olmaları bir işte çalışıyor olmanın getirdiği bir memnuniyettir. Benzer bir şekilde 21 yıl ve üstü çalışanlar da emekliliklerinin yaklaşması ve uzun yıllar

işletmede çalışmaları nedeniyle işe yönelik olumlu tutumlar geliştirirler. Ancak ilk beş yıl sonra tatmin düzeyinin düşmesi bireyin mesleki deneyim kazandıktan sonra beklenti ve isteklerinin değişmesi ile açıklanabilmektedir. Benzer şekilde dışsal tatminde 1-5 yıl arası çalışanların dışsal tatmin düzeyi 6-10 yıl çalışanlardan yüksek tespit edilmiştir. Ancak sivil havacılık işletmesinde 16-20 yıl arası çalışanların dışsal tatminlerinin yüksek olması örgütsel düzeyde beklentilerinin azalması ve iş pozisyonlarını korumaya yönelik algıları ile açıklanabilir.

Yer hizmetlerinde çalışan personelin duygusal bağlılıklarının 6-10 yıl arası çalışanlarda diğer çalışma yıl gruplarına göre düşük olması bu çalışma tecrübesine sahip bireylerin beklentileri ve örgütleri kurdukları olumsuz bağ ile açıklanabilir. Bu nedenle, 6-10 yıl arası çalışanların ekonomik nedenlerden dolayı duygusal bağlılıklarının düşük olmasına karşılık devam bağlılıklarının yüksek olması araştırma sonuçlarına iç tutarlılık sağlamaktadır.

Araştırmaya konu olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasında ilişki bulunmaktadır. Buna göre içsel tatmin ile dışsal tatmin ve duygusal bağlılık arasında aynı yönlü orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Dışsal tatmin ile duygusal bağlılık arasında aynı yönlü orta bir ilişki saptanmıştır. Ancak devam bağlılığı ile içsel tatmin ve duygusal bağlılık arasında zıt yönlü zayıf bir ilişki vardır. Buna göre içsel tatmin ve duygusal bağlılık arttıkça devam bağlılığı azalmakta, devam bağlılığının artması durumunda ise bireylerin içsel tatmin düzeyleri ve duygusal bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Regresyon analizleri ile de bu durum bilimsel düzeyde tutarlılık göstermektedir.

Sivil havayolunda yer hizmetlerinde çalışan personelin içsel tatmini %64,9 oranında etkilemektedir. Dışsal tatmin ilk sırada içsel tatmini etkilerken, duygusal bağlılık ikinci faktör olarak gelmektedir. Dışsal tatmin ise içsel tatmin ve duygusal bağlılık tarafından %61,8 oranında açıklanmaktadır. Duygusal bağlılık ise devam bağlılığı negatif olmak kaydı ile içsel ve dışsal tatmin ile 68,7 oranında açıklanmaktadır. Devam bağlılığının tek açıklayıcı faktörü duygusal bağlılıktır ve negatif yönlü -%21,0 seviyesindedir.

Araştırmanın sonuçlarına uygun olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir;

Sivil havayolu işletmesinde çalışan yer hizmeti personelinin kariyer hedefleri ve ilerleme olanaklarının iyileştirilmesi için örgütsel düzeyde dönemsel olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık anketlerinin yapılması yararlı olacaktır. Sivil havayolu işletmelerinde “uzman” olarak çalışan görevlilerin mesleklerinde belirli bir çalışma yılına geldikten sonra gelişme olanaklarına sahip olması bu olanakların ise çalışanların beklentilerine uygun bir şekilde düzenlenmesi iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttırabilir. Havayolu şirketinde alt kademe olarak tanımlanan “işçi kadrosu” ise kariyer beklentisinden çok dışsal tatmin kapsamındaki ücret, sosyal haklar, çalışma şartları ve ödüllendirme sistemlerine yönelik beklenti geliştirmektedir. Bu nedenle, yer hizmetleri personeline yönelik istihdam politikalarının çalışanların beklentilerine uygun olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yer işletmelerinde çalışan personelin 26-35 yaş arası personelin iş tatmin düzeyinin diğer yaş gruplarına göre düşük olması, bu yaş grubuna yönelik olarak yapılacak personel güçlendirme çalışmalarının iş tatmini açısından yararlı olmasını sağlayabilir. Personel güçlendirme çalışmaları içinde karar alma süreçlerine daha fazla katılım hakkı, yüksek performansa sahip çalışanların rasyonel olarak değerlendirilmesi ve geri bildirim, ekip çalışmasına uygun liderlik sistemi önemlidir.

Özellikle dinamik ekipler içinde farklı personel ile çalışan bireylerin kendi ekip liderleri ile aynı vardiya saatleri arasında beraber çalışmaları takım ruhunu güçlendirerek iş tatmininin olumlu etkilenmesine neden olabilir.

Yer hizmetleri ekiplerinde çalışacak personelin “uzman” personel olması, ihtiyaç ve beklentilerinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, yer hizmetleri personelinden kritik pozisyonlarda görev yapacak personelin işletmeye kazandırılması, seçim kriterleri, oryantasyon eğitimi ve meslekte liyakat sisteminin dağıtımsal adalete uygun bir şekilde rasyonel personel değerlemesine uygun olarak yapılması çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırabilecektir.

Yer hizmetleri ekiplerinde görev uygun olarak işe almanın sağlanması eğitim durumu nedeniyle beklentisi yüksek olan bireylerin alt kademelerde değerlendirilmesinde oluşacak sonuçları önlemeye yönelik olabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde özellikle işçi statüsündeki bireylerin lisans mezunu olması önemli sorunlara neden olmaktadır. Kurumsallaşma sürecini tamamlamış bir havayolu işletmesinde beklentilerini karşılamasa bile bir iş imkanına sahip olunması, mesleğin ilk yıllarında çalışanın iş tatmin düzeyinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Mesleğinde deneyim kazanan personelin bireysel niteliği ve eğitimine uygun olmayan iş koşulları nedeniyle iş tatminin düştüğü ve mutsuz olduğu görülmektedir. İş kazasına neden olabilecek dikkat eksikliği, sürekli olarak yeni iş imkanlarının araştırılması ve isteksizlik havacılık operasyonlarını tehlikeye atabilmektedir. Bu nedenle, yer hizmetleri içinde uzmanlık gerektirmeyen kadrolarda görevlendirilecek personelin seçimindeki eğitim kriteri tekrar gözden geçirilmelidir.

İstasyon Yolcu Hizmetleri Koordinasyon ve İstasyon Harekât Koordinasyon müdürlüklerindeki iş yoğunluğu personel üzerinde önemli sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunların başında çoklu ekiplerin havacılık otoritelerinin aldığı kurallara uygun olarak yönetilmesi ve yönlendirilmesi, Atatürk Hava Meydanı'ndaki trafikten kaynaklanan zaman baskısı bu bölümde çalışan personelin duygusal bağlılığının azalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle koordinasyon merkezlerinde çalışan personelin ücret politikası ile desteklenmesi ya da iş yükünü azaltacak personel alımı iş tatminlerini arttıracak düzeydeki faaliyetlerdir.

Koordinasyon merkezlerinde çalışan personelin iş yükünün azaltılması ve personelin etkin iletişiminin sağlanması için uçak altı yer hizmetleri dahil olmak kaydı ile bütün yer hizmetleri operasyonlarına bağlı personelin hizmet içi eğitim ile uygulamalı olarak eğitim almaları iş süreçlerinin geliştirilmesine olanak sağlayacaktır. Koordinasyon ve etkin iletişim çalışmalarının yapılacağı bu uygulamalar işin kendisinden kaynaklanan iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarını güçlendirecek yöndedir.

Çalışanların işe yönelik olumlu tutumlarını geliştirmek ve desteklemek için kurum içi eğitim seminerlerinin verilmesi, endüstri psikolojisine yönelik bilgilendirme çalışmalarının yapılması bireylerin kendilerini tanıma ve

değerlendirme konusundaki algılarını düzenleyebilir. Çalışan personele yönelik olarak kişisel gelişim eğitimlerinde kariyer hedeflemesinin yapılması, endüstri ilişkilerine yönelik çalışan uzman psikologlar ile psikoteknik analizlerin süreklilik arz eden bir şekilde kurum içinde yapılması da yararlı olacaktır.

Yer hizmetlerinde çalışan personelin tatmin düzeylerinin yükseltilmesi amacıyla geri bildirimlerin etkin olarak yapılması oldukça önemlidir. Sivil havayolu işletmelerinde kurumun büyüklüğü ve istihdam ettiği personel sayısı çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumsuz etki yapabilmektedir. Ekip çalışması ile yapılan faaliyetlerde sinerjinin sağlanabilmesi için ayın ekibi ve ayın elemanı seçimi, özel başarı sertifikaları, maaş ve prim ödülleri gibi ödüllendirme mekanizmalarının kurulması yararlı olacaktır.

Yer hizmetlerinde çalışan personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarına yönelik olarak “Öneri Geliştirme Sistemi” kurulması yararlıdır. Yer hizmetleri personelinin olumsuz etkileyen örgütsel ve grupsal faktörlerin belirlenmesi ile yapılacak sürekli iyileştirme çalışmalarının da çalışanların iş tutumlarını geliştirmesinde etkili olacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın A. **İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi**, Pegem A Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara, 2000.
- Akar F. Yetenek Yönetimi, **İmge Kitabevi**, Ankara, 2015.
- Aksoy A. ve Yılmaz O. Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, **International Journal of Academic Value Studies**, /2 (5), 2016, ss.3-83, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/288201> 10 Ocak 2018.
- Altuışık, R. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2004.
- Atak, M. **Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2009.
- Ay F.A., Alper A., Bircan H. ve Öncül M.S. Örgütsel Bağlılığın İş Tatmin Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.8 S.38, 2015, ss. 806-815., http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt8/sayi38pdf/6iksisat_kamu_isletme/alperay_ferda.pdf 10 Ocak 2018.
- Balay R. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2014.
- Balay, R. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Balcı, A. **Örgütsel Sosyalleşme**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Baltaş A. **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remiz Kitabevi, 15. Basım, 2013.

- Bayrak Kök S.    Tatmini ve  rg tsel Ba lılı ın  ncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Atatürk  niversitesi  ktisadi Ve  dari Bilimler Dergisi**, C. 20 S. 1 Ss. 291-317. <http://dergipark.gov.tr/atauniiibd/issue/2689/35360> 10 Ocak 2018.
- Bayram, L. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, ss.125-139, 2005, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423911649.pdf> 12 Ocak 2018.
- Benligiray S.ve Kurt Y. Havacılık Sektöründe Stratejik  nsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme, **Proceedings of SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities**, 2016, ss. 357-365.
- Bilgiç, H.F. Örgütsel Bağlılık -    Tatmini  li kisi, BEU Akademik  zd   m/ Academic Projection C.2. S.3, ss. 34-49, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/345359> 10 Ocak 2018.
- Bingöl, D. ** nsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basımevi, Güncellenmiş 10. Baskı.  stanbul, 2016.
- Bozkurt T ve Arıkan S. ** alı ma Yaşamının Kalitesi**, Editör: Bozkurt T. Çalışma  li kilerinin Evrimi, Beta Yayınları,  stanbul, 2011, ss.193-229.
- Canöz N. “Türkiye’deki Havayolu   letmelerinin Hizmet Anlayı larının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, C.20 S.2 Kasım 2017, ss. 152-205, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/370088> 08  ubat 2018.
- Canöz N. “Türkiye’deki Havayolu   letmelerinin Hizmet Anlayı larının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, C.20 S.2 Kasım 2017, ss. 152-205, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/370088> 08  ubat 2018.

- Cemaloğlu N. ve Şahin F. **Birey, Örgüt ve Yönetim**, Editörler: Özdemir S. ve Cemaloğlu N. Örgütsel Davranış ve Yönetimi, Pegem A Yayınları, Ankara, 2017.
- Çalışkan, Z. İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, İnönü Sağlık Meslek **Yüksek Okulu Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 2005, ss. 9-18.
- Çelik A. ve Şimşek M.Ş. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Kapsam ve Temel Boyutları, Editörler: Şimşek M. Ş., Çelik A. ve Akatay A. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Yönetimi**, Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 3. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya, 2016, ss.1-30.
- Çetin F., Basım N. ve Aydoğan O, Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi C.25, 2011, ss. 61-70.
- Çöl G. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6 S.2, 2004. <http://dergipark.gov.tr/issguc/issue/25511/269015> 08 Şubat 2018.
- Çöl G. ve Gül H. Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama , **Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi**, 2005, 19, 1, ss.291-306 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/30042>
- DHİMİ **Havayolu Ulaştırma Sektörü Raporu**, 2014, www.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=14&dosyaID=2009 17 Mart 2018.
- Eğinli, T. A., Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. Erzurum, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 23, S. 3, 2009, ss.35-52.
- Erdem A.R. İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları, **PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi** S.3, 1997, ss.68-76.

- Eren E. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, Tıpkı 16. Baskı, İstanbul, 2017.
- Ergün M. **Havaalanı Sertifikalandırma Süreci ve Türkiye Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006.
- Ertürk M. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2013.
- Gerede E. **Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması**, T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Şubat 2015.
- Gül H. **Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi**. 2005, ss.37-56. http://www.onlinedergi.com/makaledosyala_ri/51/pdf2002_1_4.pdf 17 Mart 2018.
- Gülova, A., A. ve Demirsoy, Ö. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, **Business and Economics Research Journal**, V.3, N:3, 2012, ss49-76. [http://www.berjournal.com/wpcontent/plugins/downloadsanager/upload/BERJ%203\(3\)12%20Article%204%20pp.49-76.pdf](http://www.berjournal.com/wpcontent/plugins/downloadsanager/upload/BERJ%203(3)12%20Article%204%20pp.49-76.pdf) 17 Mart 2018.
- Gündoğan T. **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması**. Ankara, Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, 2009.
- Güney A. **Yeni Çalışma Paradigmaları ve Tutum**, Beta Yayınları, 2014.
- Güngör H.S. **Havacılık Yer Hizmetleri Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeri ve Önemi: Konya Havalimanı Örneği**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2013.

Hayes N. **Sosyal Psikolojinin Temelleri**, Çeviri: A. Serkan Koca, Seda Öz Yıldız, Yasin Turna, Ozan Kavsıracı, Atıf Yayınları, Ankara, 2016.

İnce M. ve Gül H. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005.

Karaağaoğlu N. **Sivil Havacılık Alanındaki Sektör Beklentileri Ve İstihdam Taleplerinin Akademik Programların Oluşturulmasında Etkisi: YÖK-SHGM Sivil Havacılık Eğitim Komisyonu Çalışmaları**, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2015.

Karaarslan E. Havayolu Yolcu Taşımacılığında Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma: Kabin Hizmetlerinin Müşteri Tercihlerine Etkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2014.

Karasar N. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.

Korul V. ve Küçükönel H. “Türk Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, S.1 C.3, 2003, ss.16-23,

Kovancı A. Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl? Sistem Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul, 2007.

Kuşluvan, Z. ve Kuşluvan, S. Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İş gören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 16 (2):2205, ss.183-203.

Kuyucak F. **Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2007.

Küçükönel H ve Korur V. **Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2007, ss. 67-90. [http://sbd.aku.edu.tr/IV2/5-\(67-90\).pdf](http://sbd.aku.edu.tr/IV2/5-(67-90).pdf) 17 Mart 2018.

- Mucuk İ. **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 20. Baskı, İstanbul, 2016.
- Öğüt Â. Akgemci T. ve Demirsel, M. T. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:12, 2004, s:285-286.
- Özdemir Karaca P. Havayolu Müşterilerinin Hizmet Karşılaşmalarında Tatmin Düzeylerini Etkileyen Kritik Anlar Üzerine Bir Araştırma, **Electronic Journal of Vocational Colleges** Aralık 2011, ss.68-79. <http://dergi.park.gov.tr/download/article-file/62635> 17 Mart 2018.
- Özer P.S. “Bilgi Çağında Yeni Kuşak Farklı Bir Sınıf: Y Kuşağı Bilgi İşçileri ve Kariyerlerinin Yönetimi”, Editörler: Şimşek M. Ş., Çelik A. ve Akatay A. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Yönetimi**, Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 3. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya,2016, ss.348-360.
- Özkalp E. ve Kirel, Ç. **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, Genişletilmiş ve Güncellenmiş 7. Baskı, 2016.
- Özkalp E., Varoğlu A., Varoğlu D. Kirel A.Ç. Acar P, **Örgütsel Davranış**, Editörler: Kirel A.Ç. ve Ağlargoğlu O. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013.
- Öztürk, S. A. **Hizmet Pazarlaması**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Eskişehir, 2007.
- Özutku H. Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.37, S.2, 2008, ss.79-97, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/98117> 17 Mart 2018.
- Sabuncuoğlu Z. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Uygulama Örnekleriyle, Furkan Ofset, 4. Baskı, Bursa, 2009.
- Saldıraner Y. **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi SHMYO Yayınları, Eskişehir, 1992.

- Saruhan C.Ş. ve Yıldız M.L. **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, Beta Yayınevi, Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, İstanbul, 2014.
- Semerci A.S., **İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Merkez Bankası'nda Bir Uygulama**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2005.
- Sevimli F. ve İşcan Ö. F., “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”. **Ege Akademik Bakış**. 5.1-2, 2005, ss.55-64.
- SHGM **Ramp Hizmetleri**, SHGM Havaalanları Daire Başkanlığı Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2014.
- SHGM **Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği**, 2016, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/taslaklar/SHY22_Taslak04.09.2014.pdf 02 Nisan 2018 02 Mart 2018.
- SHGM, **Sürekli Uçuşa Elverişlilik Ve Bakım Sorumluluğu Talimatı**, 2012, [http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/SHY22-TM\(R01\).pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/SHY22-TM(R01).pdf) 09 Mart 2018.
- SHGM, **2017 Yılı Faaliyet Raporu**, 2018, <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf> 17 Mart 2018.
- SHGM, **Havaalanları ve Sosyal Etkileri**, Havaalanları Daire Başkanlığı, Birinci Baskı, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, İstanbul, 2010.
- SHGM, **Havayolu İşletmeleri**, 2018, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/havacilik_isletmeleri/Havayolu_isletmeleri.pdf 11 Nisan 2018.
- SHGM, **Kabin Memuru**, 2018, <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2138-kabin-memuru> 11 Nisan 2018.
- Sığı Ü. “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu University Journal of Social Sciences**, 07(2), 2007, ss. 261-278.

- Sıgır, Ü. İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, **Anadolu University Journal of Social Sciences**, C.7 S.2, 2007, ss. 261-278., <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/455/457162.pdf?sequence=3&isAllowed=y> 11 Nisan 2018.
- Taşkın E. İşletme Yönetimi İlkeleri, Kavramlar, Uygulamalar, Yaklaşımlar, Nobel Kitabevi, Ankara, 2013.
- Tengilimoğlu, D. **Sağlık Hizmetleri Pazarlaması**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2011.
- Ulukuş K.S. Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi, **The Journal Of Academic Social Science** Yıl: 4, Sayı: 25, Mart 2016, ss. 247-262.
- Ural A. ve Kılıç İ. **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2011.
- Uyar T. “Havacılık Sektöründe Krizle Mücadele Yöntemi Olarak Tasarım”, **4. Ulusal Tasarım Kongresi**, İstanbul, 2009, ss.1-18.
- Vural, Z. **Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresin İş Tatmini ile İlişkisi (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)**. İstanbul, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi., 2014.
- Yavuz C. ve Karadeniz C. M. “Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 2 S.9, 2009, ss. 507-519.

EKLER

Ek-1 Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu

Değerli Katılımcı;

Aşağıdaki anketler, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yapılan “Sivil Havacılıkta Yer Hizmetlerinde Çalışanların İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Bir Araştırma” isimli Yüksek Lisans Tezi için yürütülen bir çalışma için yapılmaktadır. Ankete ilişkin veri ve bulgular bilimsel bir çalışmada kullanılacak olup başka hiçbir yerde yayınlanmayacaktır. Vereceğiniz cevaplarda samimi ve gerçekçi olmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederim.

Melih ARTAN

Lütfen size en uygun cevabı yazınız veya işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız:
3. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr
4. Eğitim Durumunuz: ☐ Ortaöğretim ☐ Lise ☐ Yüksek Okul
☐ Üniversite ☐ Y. Lisans - Doktora
5. Görev Yaptığınız Bölüm:
6. Çalışma Yılıınız: ☐ 1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl
☐ 16-20 Yıl ☐ 21 Yıl ve üzeri

Ek-2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Madde No	MINNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ	Hiç Memnun Değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok memnunuz
	Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve size en uygun olan kutucuğa "X" işareti koyunuz. Her soruya ilişkin sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz.					
	ŞU ANDA SAHİP OLDUĞUM İŞ,					
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2	Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	1	2	3	4	5
3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansının olması açısından	1	2	3	4	5
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi açısından	1	2	3	4	5
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	1	2	3	4	5
6	Amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından	1	2	3	4	5
7	Vicdanına aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından	1	2	3	4	5
8	Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği)	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından	1	2	3	4	5
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	1	2	3	4	5
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının Olması açısından	1	2	3	4	5
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya korması açısından	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14	İş içinde terfi olanağının olması açısından	1	2	3	4	5
15	Kendi kararları mı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	1	2	3	4	5
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana Sağlaması açısından	1	2	3	4	5
17	Çalışma şartları açısından	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları açısından	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından	1	2	3	4	5
20	Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından	1	2	3	4	5

Ek-3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Maddeler No	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	1	2	3	4	5
7	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum.	1	2	3	4	5
8	İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılabilecek durumda değilim.	1	2	3	4	5
9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	1	2	3	4	5
10	Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünmüyorum	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	1	2	3	4	5
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14	Avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur	1	2	3	4	5
17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

24.01.1990 tarihinde Ankara'nın Altındağ ilçesinde doğdum. Babam Kamu İhale Kurumu'ndan, annem ise Sağlık Bakanlığı'ndan Sayman olarak emekli olmuştur. Ablam TPAO'da Yüksek Jeoloji Mühendisi olarak çalışmaktadır. Lise öğrenimini Bahçelievler Cumhuriyet Süper Lisesi'nde, üniversite öğrenimini ise Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat Bölümü'nde tamamladım. Şu an Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Yönetimi (MBA) alanında yüksek lisans yapmaktayım. İş hayatına 2015 Ekim ayında Türk Hava Yolları'nda Yer İşletme Başkanlığı'nda uzman olarak başladım. Geçen yaklaşık 3 senede havacılık sektörüyle alakalı birçok eğitim aldım.

Üniversitede 3. Sınıfta iken öğrenci değişim programı olan Erasmus ile Polonya'ya gittim. 2. Dönemi orada okudum. Buna ek olarak Tömer Dil Kursu'nda Rusça dil eğitimi aldım. İyi düzeyde İngilizce ve orta düzeyde Rusça bilmekteyim. Bilgisayarda ise Office programları kullanma konusunda iyiyim.

Melih ARTAN