

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

**SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN VE
ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Nazlı UÇAN KABUL

İSTANBUL, 2018

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

**SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN VE
ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Nazlı UÇAN KABUL

Öğrenci No:
150745089

Danışman;
Dr. Öğretim Üyesi Gözde YANGINLAR

İSTANBUL, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Sivil Havacılık Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Ve Örgüt İkliminin İş Tatminine Etkisi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 25.06.2018

Aday: Nazlı UÇAN KABUL



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

17.06.2018.

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **150745089** numaralı **Nazlı UÇAN KABUL**'ün "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Sivil Havacılık Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Ve Örgüt İkliminin İş Tatminine Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 29.05.2018 tarih ve 2018/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (6) 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. Üyesi Gözde YANGINLAR
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Doç.Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
(Gebze Teknik Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Nazlı UÇAN KABUL
Danışmanı : Dr. Öğretim Üyesi. Gözde YANGINLAR
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2018
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : İş Tatmini, Örgüt İklimi, Sivil Havacılık, TKY

ÖZ

SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN VE ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Bu çalışmada; Sivil havacılık sektöründe toplam kalite yönetimi, örgüt iklimi ve iş tatmini konuları arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Kabin Personelinin örgüt iklimi boyutunda çalışma ortamı, güven duygusu ve doyum unsurlarını toplam kalite yönetiminin ne derece etkilediğini belirlemek açısından da yol gösterici olacak, sektörde genel bir yargıya vararak bir değerlendirme yapmanın mümkün olabileceği düşünülmüştür. Toplam kalite yönetimi işletmelerde verimliliği arttırmak, hatayı ortadan kaldırmak, müşteri istek ve beklentilerini karşılamak amacıyla tüm çalışanlarca katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetimi alt faktörlerinden olan müşteri odaklılık, tam katılım, liderlik, sürekli gelişme, takım çalışması ve sürekli eğitim başlıkları ele alınarak örgüt iklimi ve iş tatmini üzerine etkisi incelenmiştir.

Çalıştıkları işletmede pozitif bir örgüt iklimi algılayan çalışanlarda iş tatmini yüksek değere sahip olur. Çalışanların iş tatmini arttıkça işletmelerine olan güven duygusu, duydukları doyum ve çalışma ortamındaki ilişkileri olumlu yönde gelişmektedir. Örgüt İklimi anlayışına sahip bir işletmenin çalışanlar üzerindeki iş tatminine olan etkisi bu çalışmada gösterilmiştir. Araştırma grubundaki kabin ekiplerinin demografik faktörleri incelenmiş olup, cinsiyet, gelir ve eğitim durumunun, toplam kalite yönetimi ve iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüşken, medeni durum, çalışma süresi, yaş ve unvan değişkenlerinin fark oluşturduğu görülmüştür. Anket ve analizler sonucunda toplam kalite yönetimi alt faktörlerinden liderlik ve sürekli eğitimin iş tatmini üzerine, pozitif

etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt iklimi alt faktörleri olarak incelenen çalışma ortamı, güven duygusu ve doyumun, iş tatmini üzerine pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Name and Surname : Nazlı UÇAN KABUL
Supervisor : Dr. Acedemician. Gözde YANGINLAR
Degree and Date : Master, 2018
Major : Business Administration
Key Words : Civil Aviation, Job Satisfaction, Organizational Climate, Total Quality Management

ABSTRACT

IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON JOB SATISFACTION IN CIVIL AVIATION SECTOR

The objective of this study is to explain the association of Total Quality Management and Organizational Climate on Job Satisfaction in the civil aviation sector. It was thought that it would be possible to make an assessment by reaching a general judgment in the sector in terms of determining the extent to which TQM affects the working environment, confidence and satisfaction factors in the aspect of organizational climate of the cabin crew. Total Quality Management is a management approach that enables all employees to participate in increasing the productivity in the enterprises, eliminate errors, meet customer demands and expectations. The impacts of Total Quality Management sub-factors on organizational climate and job satisfaction have been examined by addressing the following topics: customer orientation, full participation, leadership, continuous improvement, teamwork and continuing training.

Employees who have a positive organizational climate while executing their jobs have high job satisfaction in their work. As employees' job satisfaction increases, their confidence in their business, their satisfaction and their relations in the working environment are affected positively. The impact of an enterprise with organizational climate understanding on job satisfaction on employees has been manifested in this study. The demographic factors of the cabin crew in the study group have been

examined and it was noted that while gender, income and education status, TQM and Job Satisfaction did not have a significant statistical difference, marital status, employment duration, age and title changes made a difference. As a result of the executed surveys and analyses, it was concluded that out of the TQM sub-factors leadership and continuous training had a positive impact on job satisfaction. It has been concluded that working environment, confidence and gratification which were examined as organizational climate sub-factors had a positive impact on job satisfaction.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ

1.1. SİVİL HAVACILIK KAVRAMI VE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ..3	
1.1.1. Sivil Havacılık Tanımı	3
1.1.2. Sivil Havacılık Faaliyetleri.....	4
1.2. DÜNYADA SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ.....4	
1.2.1. Dünyada Sivil Havacılık Sektörünün Gelişimi	4
1.2.2. Uluslararası Sivil Havacılık Kuruluşları	8
1.3. TÜRKİYE’DE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ 15	
1.3.1. Türkiye’de Sivil Havacılık Sektörünün Gelişimi.....	15
1.3.1.1.Cumhuriyet Öncesi	15
1.3.1.2.Cumhuriyet Dönemi	16
1.3.1.3.1980 Sonrası Dönem.....	17
1.3.2. Türkiye’deki Sivil Havacılık Kuruluşları.....	22
1.3.2.1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM).....	22
1.3.2.2. Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI)	24
1.3.3. Sivil Havacılık Sektörünün Yapısı	25
1.3.3.1. Havalimanları.....	28
1.3.3.2. Hava Trafik Hizmetleri	30
1.3.3.3. Havayolu Şirketleri	33
1.3.3.5. Bakım-Onarım Ve Yenileme İşletmeleri	40
1.3.3.6. Uçuş-Tip Eğitim Organizasyonları	41

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. KALİTE KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	43
2.2. TKY KAVRAMI VE DAYANDIĞI TEMEL İLKELER	44
2.2.1. Müşteri Odaklılık	46
2.2.2. Tam Katılım	49
2.2.3. Liderlik	49
2.2.4. Sürekli Gelişme	51
2.2.5. Takım Çalışması.....	52
2.2.6. Sürekli Eğitim.....	53
2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE ULAŞMADA KULLANILAN	
YÖNTEMLER.....	54
2.3.1. Kalite Çemberleri	54
2.3.2. Kıyaslama	55
2.3.3. Toplam Kalite Kontrol	57
2.3.4. Kalite Güvence Sistemi	57
2.3.5. Tam Katılım	58
2.3.6. Kalite Maliyetleri	59
2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA ETKİLİ OLAN	
FAKTÖRLER	59
2.5. TKY İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ TATMİNİ

3.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI VE BİLEŞENLERİ	66
3.1.1. Çalışma Ortamı.....	69
3.1.2. Güven Duygusu	69
3.1.3. Doyum	71
3.2. ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR.....	72
3.3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	75
3.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR	80

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN VE
ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

4.1. YÖNTEM.....	85
4.2. ARAŞTIRMA SÜRECİ.....	85
4.2.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi.....	85
4.2.2. Araştırmanın Yöntemi Ve Ölçeklerin Oluşturulması.....	85
4.2.3. Araştırmanın Örneklemi Ve Verilerin Toplanması.....	87
4.2.4. Araştırma Modeli Ve Hipotezleri.....	87
4.3. ANKET YOLUYLA ELDE EDİLEN VERİLERİN İSTATİSTİKİ ANALİZLERİ	89
4.3.1. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları	89
4.3.2. Değişkenlere İlişkin Soruların Frekans Analizleri	93
4.3.3. Güvenirlik Analizi	97
4.3.4. Faktör Analizi.....	98
4.3.5. Korelasyon Analizleri.....	103
4.3.6. Regresyon Analizleri	107
4.3.7. Mann Whitney U Testi Ve Kruskal Wallis Analizleri	109
4.3.8. Hipotezler Ve Sonuçları	116
SONUÇ	117
KAYNAKÇA.....	122
EKLER	141
Ek 1. Anket Formu	141

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Türkiye’de Havalimanları ve Heliportların Sektörel Büyüklükleri	39
Tablo 2: Türkiye’de Özel Sektör Tarafından İşletilen Terminallerin Sektörel Büyüklükleri	40
Tablo 3: Hava Taşıma İşletmelerinin Sektörel Büyüklükleri	45
Tablo 4: Hava Araçlarının Sektörel Büyüklükleri	45
Tablo 5: Havayolu Şirketleri Toplam Koltuk ve Kargo Taşıma Kapasitesinin Sektörel Büyüklükleri	46
Tablo 6: Havayolu İşletmeleri ve Uçak Sayılarının Bir Önceki Yıla Göre Değişimi	47
Tablo 7: Havayolu İşletmeleri ve Filo Yapıları	48
Tablo 8: Yer Hizmeti Kuruluşlarının Sektörel Büyüklükleri	49
Tablo 9: Bakım ve Eğitim İşletmelerinin Sektörel Büyüklükleri	51
Tablo 10: Pilot Eğitimi Veren Yetkili Kuruluşlar ve Verilen Eğitimler.....	52
Tablo 12: Anket Sorularını Oluşturan Değişkenler Ve Soru Dağılımları	97
Tablo 13: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları	100
Tablo 14: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımları	101
Tablo 15: Çalışanların Medeni Haline Göre Dağılımları	101
Tablo 16: Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları	102
Tablo 17: Çalışanların Gelir Düzeyine Göre Dağılımları.....	102
Tablo 18: Çalışanların Unvanına Göre Dağılımları.....	103
Tablo 19: Çalışanların Çalışma Süresine Göre Dağılımları	103
Tablo 20: TKY’ne İlişkin İfadelerin Analizi	104
Tablo 21: Örgüt İklimine İlişkin İfadelerin Analizi.....	106
Tablo 22: İş Tatminine İlişkin İfadelerin Analizi	107
Tablo 23: Güvenirlilik Analizi.....	108
Tablo 24: Güvenirlilik Analizi Tablosu	109
Tablo 25: Örneklem Yeterlilik Analiz Testi	110
Tablo 26: TKY Sorularının Faktör Analizleri	111
Tablo 27: Örgüt İklimi Sorularının Faktör Analizleri	112

Tablo 28: İş Tatmini Sorularının Faktör Analizleri	113
Tablo 29: Korelasyon Katsayı Değerleri	114
Tablo 30: TKY İle İş Tatmini Korelasyon Analizi	114
Tablo 31: TKY Alt Faktörleri İle İş Tatmini Korelasyon Analizi	115
Tablo 32: Örgüt İklimi İle İş Tatmini Korelasyon Analizi	116
Tablo 33: Örgüt İklimi Alt Faktörleri İle İş Tatmini Korelasyon Analizi	117
Tablo 34: TKY Alt Faktörleri İle İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizleri	118
Tablo 35: Örgüt İklimi Alt Faktörleri İle İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizleri	119
Tablo 36: Cinsiyet Değişkeni İle Alt Faktörlerin Mann Whitney U Karşılaştırılması	120
Tablo 37: Yaş Değişkeni İle Alt Faktörlerin Kruskal Wallis Karşılaştırılması	121
Tablo 38: Medeni Hal Değişkeni İle Alt Faktörlerin Kruskal Wallis Karşılaştırılması	122
Tablo 39: Eğitim Düzeyi Değişkeni İle Alt Faktörlerin Kruskal Wallis Karşılaştırılması	123
Tablo 40: Gelir Düzeyi Değişkeni İle Alt Faktörlerin Kruskal Wallis Karşılaştırılması	124
Tablo 41: Unvan Değişkeni İle Alt Faktörlerin Kruskal Wallis Karşılaştırılması ..	125
Tablo 42: Çalışma Yılı Değişkeni İle Alt Faktörlerin Kruskal Wallis Karşılaştırılması	126
Tablo 43: Değerlendirme Sonucunda Hipotezler	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Yıllara Göre Arz Edilen Koltuk Değişimi	37
Şekil 2. Radar Bağlantıları Haritası	42
Şekil 3. Radar Kapsama Alan Haritası	43
Şekil 4: Klasik Yönetim Ve TKY Anlayışı	56
Şekil 5: Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Ve Yönetilmesi Modeli.....	59
Şekil 6: Kaizen Yönetim Şemsiyesi.....	63
Şekil 7: İş Tatmini Ve Tatminsizliğine Neden Olan Faktörler Ve Sonuçları	87
Şekil 8: Araştırmanın Modeli	99

KISALTMALAR

A.Ş.	: Anonim Şirket
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACI	: Uluslararası Havalimanları Konseyi
AEA	: Avrupa Hava Yolları Birliği
ASK	: Arz Edilen Koltuk Kilometre
ASM	: Hava Sahası Yönetimi
ATC	: Hava Trafik Kontrol
ATFM	: Hava Trafik Akış Yönetimi
ATM	: Hava Trafik Yönetimi
BM	: Birleşmiş Milletler
DHMİ	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
EASA	: Avrupa Hava Güvenliği Ajansı
ECAC	: Avrupa Sivil Havacılık Konferansı
EUROCONTROL	: Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı
FAA	: Federal Havacılık İdaresi
HEAŞ	: Havaalanları İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş.
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
ICAO	: International Civil Aviation Organization
JAA	: Müşterek Havacılık Otoriteleri
KLM	: Koninklijke Luchtvaart Maatschappij
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SH	: Sivil Havacılık
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
TAV	: Tepe Akfen Vie
THY	: Türk Hava Yolları
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TQM	: Total Quality Management

GİRİŞ

Kalite kavramı ilk zamanlar sadece bir ürünün kalitesini akla getirirken, bugün kalite kavramı, akla gelebilecek her tür ürün yanında hizmet sektörü içinde kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Özellikle 1990 ve sonrası dönemde hizmet sektörünün gelişmesi ve önem kazanması, kalite kavramındaki değişimi beraberinde getirmiştir. Sürekli olarak gelişen ve değişim içinde olan hizmet sektörü, hem teknolojiye ayak uydurmak, hem müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, hem de sektördeki rakipleriyle rekabet ederek ayakta kalabilmek zorundadır. Bu durum sunulan hizmetlerin kalitesini sürekli kontrol altında tutma ve iyileştirme çabasını da beraberinde getirmektedir. Bu amaçla da, toplam kalite yönetimi uygulamasıyla çok yönlü bir kalite yaklaşımı sergilendiği gözlemlenmektedir.

Hizmet kalitesini kontrol altında tutarak, sürekli geliştirebilmek için de, müşteri beklenti ve algıları baz alınmakta, bu beklenti ve algıları olumlu yönde etkileyebilmek amaçlanmaktadır. Bunun yolu da hizmet sektöründe, müşteriyle birebir ilişki içinde olan ve işletmenin her bir kademesindeki çalışanların, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bir zincir gibi düşünülecek olursa, zincirin bir halkasının kopuk olması, aradaki bağlantının yok olmasına neden olacaktır.

Sivil havacılık sektöründe toplam kalite yönetimi ve örgüt ikliminin iş tatminine etkisi adını taşıyan çalışmayla amaçlanan; toplam kalite yönetimi uygulamasının çalışanlara dolayısıyla da sektöre katkısını, yapılan anket çalışmasının analiz edilmesi yoluyla ortaya koymaktır. Çalışmanın, giriş ve sonuç bölümleri dışında, toplam dört bölümden oluşması planlanmaktadır. Birinci bölümde; öncelikle sivil havacılık kavramı tanımlanarak, sivil havacılık sektörünün yapısı başlığı altında sunulan hizmetler ayrıntılarıyla ele alınmaktadır. Sonrasında dünyada ve Türkiye’de sivil havacılık sektörünün tarihi gelişimi ile uluslararası sivil havacılık kuruluşları üzerinde durularak, sivil havacılık sektörüyle ilgili kuramsal altyapı tamamlanmış olmaktadır.

İkinci bölüm yoğun olarak toplam kalite yönetimi kavramıyla ilgili olup, kalite kavramından toplam kaliteye uzanan süreç ele alınıp, toplam kalite yönetimi olgusunun nasıl ortaya çıktığı, temel unsur ve ilkeleri, toplam kaliteye ulaşmada kullanılan yöntemlerle, toplam kalite yönetiminin başarısında etkili olan faktörler açıklanarak,

yapılan analizin alt yapısı oluşturulmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde; örgüt iklimi ve iş tatmini kavramlarını betimleyen unsurlar üzerinde durularak, toplam kalite yönetiminin örgüt iklimi ve iş tatmini üzerindeki etkisi irdelenmeye çalışılmaktadır.

Örnek çalışmanın yer aldığı dördüncü bölümde ise; araştırmanın amaç, yöntem, örneklem seçimi, sınırlılıkları, hipotezleri, geçerlilik ve güvenilirlik bilgileri verilerek, araştırmanın nasıl temellendirildiği ortaya konmaktadır. Verilerin istatistikî analizinde; faktör analizi, Kruskal Wallis ve Mann Whitney testleri, korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirme ölçeğindeki soruların frekans analizlerine yer verilmektedir. Elde edilen bulgular ve yorumlanması kısmında ise; sivil havacılık sektöründe hizmet veren çalışanların, sosyo-demografik özellikleri ve sektörde yer alma bilgilerine yer verilerek, kıyaslama yoluna gidilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ

1.1. SİVİL HAVACILIK KAVRAMI VE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ

Çalışmanın bu kısmında öncelikle sivil havacılık kavramının tanımı üzerinde durulacak, sonrasında sivil havacılık sektörünün yapısı, sektörü oluşturan bileşenler bazında incelenecektir.

1.1.1. Sivil Havacılık Tanımı

Havacılık dergisi Hazerfan’da sivil havacılığın tanımı; “Askeri amaçlı havacılık faaliyetleri dışında kalan tüm havacılıkla ilgili faaliyetler” şeklinde yapılmaktadır (Hazerfan Dergisi, 2016). Ayrıca tanımın ardından “Uçakların askeri amaçlar doğrultusunda önemli bir silah olarak kullanılmaya başlandığı 1. Dünya Savaşı sonrasında, sivil ve askeri amaçlı havacılık faaliyetlerinin birbirinden büyük ölçüde ayrıldığı ve farklı başlıklar altında incelenmeye başlandığı” da ifade edilmektedir (Hazerfan Dergisi, 2017). Benzer şekilde sivil havacılık “Havacılığın spor ya da ticari bir faaliyet olarak, askeri olmayan amaçlarla yürütülmesinin genel adı” şeklinde tanımlanmaktadır. (Vikipedia, 2016). Sportif havacılık; planör, yamaç paraşütü, paraşüt, yelken kanat şeklinde sınıflandırılırken, ticari yolcu ve yük taşımacılığı, havadan çekim gibi havacılık faaliyetlerinin de, sivil havacılık kapsamına girdiği belirtilmektedir.

Tevfik Uyar’a göre; havacılığı askeri ve sivil havacılık olarak ikiye ayırmaktadır. Sivil havacılığı; “Askeri amaçlarla ya da güvenlik sağlama, gümrük ve sınır kontrolü gibi görevler için kullanılmayan hava araçları sivil hava aracı sayılır ve sivil hava araçlarıyla gerçekleştirilen havacılık faaliyetleri sivil havacılık kapsamına girer” şeklinde betimlemektedir (Uyar, 2016, 7). Ayrıca sivil havacılığı; Ticari havacılık, aerial work (hava çalışması) ve genel havacılık (Uyar, 2016, 8) şeklinde üç gruba ayırmakta ve şu şekilde tanımlamaktadır. “Ticari havacılık: bir ücret karşılığında yolcu, kargo ya da posta taşımak suretiyle gerçekleştirilen sivil havacılık faaliyetidir. Aerial Work (Hava Çalışması): Ziraat, inşaat, fotoğraflama, gözlem, arama kurtarma, reklam vb. özel amaçlarla gerçekleştirilen havacılık faaliyeti ise “hava çalışması” olarak adlandırılır.

Genel havacılık: Ticari havacılık ve hava çalışması sınıfına girmeyen diğer uçuşları kapsar”. Bu sınıflamada ticari havacılık kavramıyla betimlenen “bir ücret karşılığında yolcu, kargo ya da posta taşımak suretiyle gerçekleştirilen sivil havacılık faaliyetleri”, tanımında da anlaşılacağı üzere; yolcu taşımacılığı ve kargo taşımacılığı şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Uyar, 2016, 6).

1.1.2. Sivil Havacılık Faaliyetleri

Yolcu, yük ve postanın hem güvenli, hem de etkin bir şekilde varış noktasına ulaştırılması, sivil havacılık sektörünün oluşturduğu son çıktı olarak görülebilir. Zaten sivil havacılığın ve sivil havacılık altında yer alan yolcu, posta ya da kargo taşımacılığının ortak amacı, güvenli ve emniyetli bir uçuş sağlamaktır. Bunun yolu da, sivil havacılık sektörünü oluşturan her bir parçanın etkileşim ve koordinasyon içinde, birbirlerinin faaliyetlerini desteklemelerinden geçmektedir. Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı ICAO’nun dokümanlarına göre, sivil havacılık faaliyetleri şunlardan oluşmaktadır (Gerede, 2002, 6-9):

- Hava araçları ile işletmecilik faaliyetleri,
- Hava araçları imalat, bakım ve onarım faaliyetleri,
- Havaalanları yapım ve işletme faaliyetleri,
- Haberleşme, seyrüsefer ve hava trafik hizmetleri
- Düzenleme ve işletme faaliyetleri,
- Havacılar için meteoroloji faaliyetleri ve çevre koruma faaliyetleri.

1.2. DÜNYADA SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ

Dünyada sivil havacılığın sektör olarak durumunu ortaya koyabilmek adına öncelikle dünya üzerinde sivil havacılık sektörünün gelişimi üzerinde durulacak, sonrasında uluslararası sivil havacılık örgütleri üzerinde durularak geçmişten günümüze kadar olan gelişim sergilenmeye çalışılacaktır.

1.2.1. Dünyada Sivil Havacılık Sektörünün Gelişimi

İlk havayolu işletmesi, Count Ferdinand von Zeppelin tarafından, 16 Kasım 1909 tarihinde kurulmuş olan ve 1909-1913 yılları arasında Almanya şehirleri arasında yolcu taşıyan (havadan hafif araçlarla, 34.000 yolcu) DELAG olarak kabul görmektedir.

Havadan ağır araçların ortaya çıkışı ise, ilk olarak posta taşıma amacıyla kullanılmıştır. Başka bir ifadeyle, daha önceleri balonlar aracılığıyla gerçekleştirilen hava posta servisi, uçaklar aracılığıyla gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Tarihteki ilk resmi hava posta servisi amacıyla gerçekleştirilen uçuş, 17 Şubat 1911 tarihindedir ve Fred Wiseman tarafından Petaluma ile Santa Rosa arasındadır (Larkins ve Reuther, 2007, 12).

Dünya genelinde sivil havacılık sektörü, İkinci Dünya Savaşı sonrasında, savaş süresince kullanılan askeri nitelikteki uçakların yolcu ve kargo taşımacılığında kullanılmaya başlanmasıyla gelişme eğilimi göstermeye başlamıştır. Dünyanın pek çok bölgesini kapsayan uçuşlar gerçekleştiren şirketlerin ortaya çıkması da bu gelişmeyi desteklemiştir. Zaman içinde daha konforlu ve daha yüksek kapasiteye sahip uçakların üretilmesi, havayolu taşımacılığının dolayısıyla da sivil havacılığın gelişmesine katkı sağlamıştır. Ayrıca bu tarihlerde ulusal sınırları aşan havacılık teşkilat ve birliklerinin ortaya koyduğu ölçütler de, havacılık faaliyetlerinin emniyetinin sağlamanın yanında globalleşen yerkürede havacılık sektörünün öncelikli bir alan olarak öne çıkmasını sağlayarak, havayoluyla seyahat eden veya etmek isteyen insanların sayısal büyüklüğü artış göstermiştir.

Havacılık faaliyetleri yalnızca seyahat etmek amacıyla sınırlı kalmamış, 1961 tarihinde Yuri Gagarin dünya yörüngesinde neredeyse iki saate yakın bir uçuş gerçekleştirmiştir. Bunu Amerika'nın Alan Shepard'ı yörünge etrafında 6 uçuş gerçekleştirmesi için uzaya göndermesi izlemiştir. 1963 tarihinde Kanada'da uzaya uydu göndererek, tarihte yerini almıştır. Nihayet 1969 tarihinde aya ayak basılmasıyla uzay serüveni en üst noktaya ulaşmıştır. Ancak bu tarihe ulaşmadan önce, X-15 adını taşıyan ve var olan bütün uçakların hızını ekarte eden uçakla, havacılık alanda da ilerlemeler kaydedilmiştir (Karatay ve Diğerleri, 2014, 1).

Havacılık tarihinde önemli bir konumda olan Havayolu Deregülasyon Yasası, ABD'de 24 Ekim 1978 tarihinde kabul edilmesiyle; havayolu taşımacılığındaki en önemli politikası belirlenmiş olmaktadır. Bu da toplum ihtiyaçlarını ve çıkarlarını güvenlik içinde adil, ekonomik, verimli, düşük fiyatlı hizmet çeşitliliğinin ve gerekli rekabetçi piyasa ortamının sağlanması şeklinde ifade edilmiştir. Böylece 24/10/1978 tarihine kadar devlet tarafından düzenlenen havayolu işletmeciliği değişkenleri artık,

rekabet kuralları çerçevesinde pazarda yer alan işletmeler tarafından belirlenir hale gelmiştir. Deregülasyon yasasının uygulanması, rekabet ortamıyla birlikte uçak biletlerinde düşük fiyat olgusunu gündeme taşımış ve ABD’de yolcular yıllık olarak 19,4 milyar dolar tasarruf sağlamışlardır (Poole & Butler 1998, 1-2). ABD’nin havayolu sektöründe deregülasyon sonrasındaki yaşadığı yoğunlaşma gelişmeleri, yoğunlaşmanın fiyatları farklılaştırması, maliyetleri aşağı çekmesi ve hizmet kalitesini iyileştirmesi yönündeki ilişki dikkat çekicidir (Johnston ve Özmen, 2011, 96).

ABD’de 1978 yılında ortaya çıkan bu serbestleşme politikasının etkilerinin ilerleyen 10 yıl içinde, Avrupa Birliği ülkelerinde de göstermeye başladığı görülmektedir. AB ülkelerinin “Tek Pazar” düşüncesi, “Tek Gökyüzü” düşüncesiyle eşleşerek, ortak bir havacılık pazarı kurma çabası içine girmişler ve bu konudaki ilk yasayı 14 Aralık 1987 yılında devreye sokmuşlardır. Ardından 24 Temmuz 1990 ve 23 Temmuz 1992 tarihlerinde çıkarılan yasalarla, amaçlarına ulaşmanın yasal altyapısını oluşturmuş oldular (Kawagoe, 2008, 169). Böylece serbestleşme hareketi bütün dünya üzerinde etkili bir duruma gelerek, sadece bilet fiyatları üzerindeki değil, rota ve uçuş programlarındaki kısıtlarda ortadan kaldırılmıştır. Sonuç olarak rekabet artmış, uçak tasarımcıları en yüksek hız ve yolcu kapasitesine sahip, verimlilik düzeyi yüksek, konforlu, hafif uçaklar tasarlama yoluna gitmiş, havacılık sektöründe özelleştirme uygulamaları başlamıştır. Özelleştirmeye birlikte, hem havayolunda faaliyet gösteren şirket sayısı, hem yolcu sayısı, hem de uçak miktarı küçümsenmeyecek düzeyde artarak, sektörün gelişmesi büyük bir ivme kazanmıştır. (Karatay ve Diğerleri, 2014, 1).

Bu olumlu gelişmeler devam ederken, 90’lı yılların başlarında gerçekleşen Körfez Savaşı, sivil havacılık sektörünü olumsuz yönde etkilemiş, havayolu şirketleri filo küçültme, personel çıkarma, sefer sayısı ve noktasını azaltma gibi önlemlerle ayakta kalma savaşı vermiştir (Karatay ve Diğerleri, 2014, 1). Lee (2003)’nin yaptığı çalışmada 1990-2000 döneminde havacılık sektöründeki yoğunlaşmanın sönük kaldığını belirtmiştir.

Havacılık sektöründe yoğunlaşma 1990'lar boyunca sabit kalırken, reel fiyatlarda ise anlamlı bir düşüş gerçekleşmiştir. O tarihlerde Borenstein, hava yolu sektöründe denge sağlanmasının belirgin olmadığını, uzun dönemde sektörde faaliyet gösteren firma sayısının belli başlı birkaç firmayla sınırlı kalacağı tahmininde bulunmuştur (Borenstein 1992, 50). İlerleyen yıllarda ise ABD hava yolu sektöründe yoğunlaşma ve taşıyıcı firma sayısı artmış, fiyatlamada, rota ve tarifelerde ortaya çıkan fark büyürken, toplam uçuş sayısı sabit kalmış, ama faaliyette bulunan firma sayısı ile birlikte fiyat farklılığı da belirgin şekilde artış göstermiştir (Borenstein and Rose 1994, 655-656). Ancak piyasa yoğunluğuyla fiyat farklılaşması arasındaki ilişki incelendiğinde, piyasadaki yoğunlaşmanın arttıkça, fiyat farklılığının azaldığı yönünde bulgular, fiyat farklılaşmasıyla piyasa yoğunluğu arasındaki negatif ilişkiyi işaret etmektedir. Beklenenin tersi olan bu durumun kaynağı ise; müşterilerin yapısının inelastik veya elastik yapıda olmasıdır (Hernandez and Wiggins, 2009, 6-8). Havayollarında hizmet kalitesinin artması, yoğunlaşmanın arttığı anlamına gelmemekte, aralarındaki ilişki negatif bir seyir izlemektedir. Rekabetin az olduğu rotalar, hizmet kalitesinin düştüğü, uçuşların rötarsız olarak zamanında yapılma sıklığının düştüğü noktalar olarak belirlemektedir (Mazzeo, 2013, 278-279).

Akılcı yöntemlerle bu sarsıntılı dönem, kısa sürede atlatılmış ve havacılık sektörünün hem yolcu hem de yük taşıma kapasitesinde artışlar görülmüştür. Sektörde görülen bu hareketlenme, özel sektörün havacılık alanında özelleştirme uygulamalarına yatırımcıların ilgi göstermesine neden olurken, 11 Eylül 2002 yılında ABD'de gerçekleşen saldırılarla, tekrar bir duraklama yaşamıştır. Sektör Körfez Savaşı döneminde aldığı tedbirlere benzer tedbirler alarak, 2004 yılına kadar saldırının olumsuz etkilerini yaşamaya devam etmiştir. Ancak 2004 ve sonrası dönemde bir sıçrama gerçekleşmiş, hatta öngörülere bile alt üst eden ilerlemeler kaydedilmiştir. Öyle ki, 2012'ye kadar olan süreçte, uçak üreticileri yoğun talebi karşılayamaz bir duruma gelmiştir. Ayrıca yolcu hareketliliği de artmış ve sektör maksimum ilerleme gösteren sektörler arasında yer almıştır (Karatay ve Diğerleri, 2014, 1).

ICAO bilgilerine bakılırsa, var olan uçuşların % 60'ı dış hat uçuş olarak gerçekleşmektedir. Dünyadaki iç hat yolcu taşımacılığının %50'sinden fazlasını ve dış hat yolcu taşımacılığında dünyadaki dış hat yolcu trafiğinin %17'sini Kuzey Amerika'dan gerçekleşen uçuşlar oluşturmaktadır. Avrupa'daki yolcu taşımacılığında da benzer bir durum görülmekte; Avrupa'da iç hat uçuşlarda yolcu taşımacılığı, dünyadaki iç hat yolcu trafiğinin sadece %8'ini oluştururken dünyadaki dış hat yolcu trafiğinin %41'i Avrupa merkezli uçuşlardan oluşmaktadır (Teyssier, 2011). Sivil havacılık sektörünün seyahat ve yük taşıma amaçlı kullanımı 2014'de de gelişmesini devam ettirmiş ve havacılık tarihinde en yüksek değerlere ulaşılmıştır. Enternasyonal kurumlar ile önemli uçak üreticilerinin geleceğe ilişkin kestirimlerine göre, havacılık sektöründeki büyümenin 2030'lara kadar yaklaşık yüzde beşlik bir hızla devam edecektir (Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Sektör Raporu 2014, 11).

1.2.2. Uluslararası Sivil Havacılık Kuruluşları

Küreselleşmeyle birlikte dünya ekonomisinde ortaya çıkan entegrasyon, ekonomiler arası etkileşimi arttırmanın yanında, dünyanın herhangi bir yerindeki sistemsel problemlerin daha hızlı yayılmasına da meydan olmaktadır. Bu etkileşim temel görevi havayolu üretiminde etkin üretim ve rekabetin, kaybedeni ve kazananı belirlediğini kesinleştirmek olan politika yapıcıların ve havacılık otoritelerinin sorumluluğunu arttırmaktadır (Oktal ve Gerede, 2002, 104).

Uluslararası sivil havacılık alanında düzenleyici ve denetleyici özelliklere sahip kuruluşları şu şekilde sıralamak mümkündür (Erciyes, 2014, 1):

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO): Birleşmiş Milletler' in en başarılı ihtisas kuruluşu olan ICAO, 1944 yılında imzalanan Şikago Sözleşmesi uyarınca 1947 yılında Kanada-Montreal'de kurulmuştur. ICAO, sürekli şekilde kural ve tavsiyeler belirlemekte ve global seviyede uygulanmasını sağlamaktadır. Bu kurallar pasaportlar, hava alanları ve uçaklardaki emniyet ve güvenlik önlemleri ve ticari düzenlemeler gibi konuları kapsamakta ve günlük hayatı etkileyebilecek sonuçlar doğurabilmektedir. Sürekli olarak güncellenen Chicago Sözleşmesinin eklerinde aşağıdaki hususlar düzenlenmiştir (Erciyes, 2014, 1):

- Çalışanların Yetki Belgeleri
- Hava Nizamları
- Uluslararası Hava Navigasyonu için Meteorolojik Hizmeti
- Havacılık Haritaları
- Hava ve Yer Operasyonları için Ölçüm Birimleri
- Hava Araçları Operasyonu – Uçaklar
- Uçaklar için Ulusal ve Tescil İşaretleri
- Uçağın Uçuşa Elverişliliği
- Tesis
- Havacılık Haberleşmesi – Dijital Veri Haberleşme Sistemleri
- Hava Trafik Hizmetleri
- Arama Kurtarma
- Uçak Kaza ve Olay İnceleme
- Aerodrome Tasarım ve İşletmesi, Heliportlar
- Hava Bilgi Hizmetleri
- Çevresel Koruma – Uçak Gürültü
- Güvenlik: Kanunsuz Girişimlere Karşı Uluslararası Sivil Havacılığın Korunması
- Tehlikeli Maddelerin Havayolu ile Güvenli Taşımacılığı
- Havacılık Emniyeti Yönetimi

Günümüzde ICAO’ya üye 190 devlet bulunmaktadır. Her ne kadar ICAO’nun görevi uluslararası sivil havacılık ile kısıtlı kalsa da, bugün üye devletler için ulusal sınırlar içinde de uluslararası standartlara uymak bir gereklik olmuştur. ICAO’nun ulusal havacılık uygulamaları ve her bir devletin ulusal havacılığını düzenleyen sivil havacılık otoriteleri nezdinde etkilidir. (Sivil Havacılık Meclisi Sektör Raporu 2014, 51).

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA): Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), 1945 yılında Havana Küba’da kurulan, havayolu şirketlerinin üye olabildikleri, uluslararası bir ticaret kuruluşudur. IATA merkez olarak, Kanada’da bulunan Montreal şehrini kullanmaktadır. IATA’nın kuruluş amacı; “emniyetli, güvenli ve ekonomik hava

ulaşımını sağlayabilmek” şeklinde ifade edilmektedir (Kalender, 2017). Havayolu ulaşımı konusundaki hizmetlerin zaman içinde geçirdikleri teknik ve yapısal farklılıkları, IATA’nın faaliyetlerinin genişlemesini beraberinde getirmiş ve 7 teknik alanda faaliyet gösterir hale gelmiştir (Karaağaoğlu, 2015, 14). Bunlar;

- Ciddi önem taşıyan hava trafiği işlevlerinin ağcılaştırılması (Aviyonik ve Telekomünikasyon),
- Uçuş araçları ile evre duyarlılığı konusunda IATA stratejilerinin saptanması (Mühendislik ve evre),
- Havayolu şirketlerinin, havaalanı terminalleriyle alakalı gereksinimlerinin giderilmesi (Havaalanları),
- En düşük uçak mesafesi ve hava rotaları gibi güvenlikle ilgili etkenlerin üzerine çalışılması (Uçuş işletme),
- Uçuş ekibi olarak çalışanların sağlık standartlarının incelenerek, engelli durumdaki yolcuların hava ulaşımı konusunda yardımcı olunması (Tıbbi),
- Havaalanlarından insan ve eşyaların geçişinin hızlı bir şekilde olmasının sağlanması (Tesis),
- Uçak kaçırma ve sabotajların önüne geçerek yolcu ve kargolarının güvence altına alınması, sağlanan bilet hizmetinde sahtekrlık ve soygunların önüne geçilmesi (Emniyet) şeklinde sıralanmaktadır.

Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC): ECAC, on dokuz ye ülkeyle 1955 yılında faaliyet geçen uluslararası bir organizasyondur ve günümüzde toplam kırk dört yeyle ICAO’nun görevlilerinin yardımıyla farklı bir bütçe ile bağımsız olarak Avrupa lkeleri arasındaki havacılık faaliyetlerini düzenlemektedir (Akınet 2017, 8; Karaağaoğlu, 2015, 18). Sekreterliği Fransa’nın Paris kentinde bulunan ECAC’ın amacı; Avrupa hava taşımacılık sisteminin güçlendirilerek, güvenilir, etkili ve kaliteli bir şekilde sürekliliğini sağlamaktır. Bunun yanında ECAC yesi olan ülkelerle, ye olmayan ülkeler arasındaki münasebetlerin organize edilmesi ve izlenecek sivil havacılık politikaları konusunda belirleyici olma gibi faaliyetler de ECAC tarafından yürütülmektedir (DHMI Genel Müdürlüğü-APK Daire Başkanlığı 2011, 12).

1955'ten bugüne dek, sivil havacılık güvenliğinden yolcuların, havalimanlarının ve uçakların güvenliğini sağlamak için, alınması gereken tedbirler konusunda da ECAC'ın çalışmaları bulunmaktadır. ECAC'ın amaçlarını madde madde sıralayacak olursak;

- Hava taşımacılığında uçuşa ilişkin kuralların ve güvenliğin çağdaştırılması,
- Hava araçlarının maruz kalabileceği kazaların önüne geçerek, söz konusu durumlarda insanların yaşamlarının korunmasına yönelik olanakların çağdaştırılması,
- Hava taşımacılığında karşılaşılabilecek yasa dışı faaliyetlerin önüne geçilmesi,
- Uçak gürültüsü ve motor gazları, doğal hayatın korunması gibi çevrenin korunmasına yönelik düzenlemeler,
- Avrupa'nın hava sahasında ortaya çıkan trafiğin artmasına yönelik alınması gereken önlemler,
- Uçuşların emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi hususunda işbirliği içinde çalışılması (Sayın, 2011, 57) şeklinde belirtilmektedir.

Müşterek Havacılık Otoriteleri (Joint Aviation Authorities-JAA): Müşterek Havacılık Otoriteleri (JAA); güvenlik konusunu tanzim eden standartlar ve süreçlerin tatbik edilmesi ve geliştirilmesinde işbirliği yapma kararı alan Avrupa devletlerinin, sivil havacılık konusunu düzenleyen otoritelerin özümlendiği, Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC)'nın birleşik bir yapısıdır. JAA ve ECAC arasındaki işbirliğinin amacı; ileri düzeyde, istikrarlı bir güvenlik standardı ve Avrupa'daki rekabet için, uygun ortamı oluşturmaktır (Şen, 2017).

1970 yılında Joint Airworthiness Authorities (Ortak Uçuşa Elverişlilik Otoriteleri) adıyla kurulması için çalışmalar başlatılır. Kuruluşunda belirlenen amacı; geniş gövde uçak ve bu uçakların motorlarının ortak sertifika kodlarıyla imal edilmesidir (Şen, 2017). Amaçları bu şekilde belirtilen JAA'nın üstüne düşen görevler şu şekilde sıralanabilir:

- Havacılık alanında görev yapan çalışanların lisanslarını almaları için yapılan çalışmalar,
- Bakım çalışmaları, hava araçlarına yönelik operasyonlar, hava araçlarının tasarlanarak üretilmesi konularında Birleşik Havacılık Gereksinimleri olarak adlandırılan JAR'ın modernleştirilerek adaptasyonunun sağlanması,
- JAR'ın uygulanabilmesi amacıyla hem yönetim hem de teknik prosedürlerin istisnasız uygulanması,
- Havacılıkta güvenlikle ilgili düzenlemelerinin uyumunun sağlanmasında Avrupa'da asıl profesyonel ustalık merkezinin oluşturulması,
- Ürün ve hizmetlerin ortak sertifikasyonunu sağlamak amacıyla gerekli aşamaların belirlenmesi,
- İhtiyaç ve yapılacak aşamalı işlerin senkronizasyonunun sağlanmasında, Federal Havacılık Kurulu ve güvenlik düzenleyici diğer otoritelerle birlikte çalışılması (Altuntaş, 2011, 44-47).

JAA, her ne kadar standartlar oluştursa da, zorunluluğunun bulunmaması ve havacılık sektörünün hızlı gelişimi oluşturulan standartları belli bir yapı içinde birleştirilmesi gerekliliğini doğurmuş ve sonuçta 2002 yılında Avrupa Parlamentosu ve Konseyi'nin (EC) 1592/2002 sayılı düzenlemesi ile Avrupa Hava Güvenliği Ajansı(EASA) kurulmuştur. JAA, 31 Aralık 2006 tarihinde faaliyetlerine son vermiştir (Şen, 2017).

Avrupa Hava Güvenliği Ajansı (EASA): EASA, Avrupa Birliği'nin 2002 yılında sivil havacılıkta güvenlik sağlama amacıyla meydana getirdiği ve 2010 yılından itibaren de JAA'nın yerini almış olan girişim olarak ifade edilmektedir (Altuntaş, 2011, 35). AB'nin herhangi bir yere bağlılığı olmayan bir organizasyonu olan ve 2003'te faaliyet göstermeye başlayan EASA'nın üç yüz çalışanı bulunmakta, merkezi de Almanya'nın Köln şehrinde yer almaktadır. Toplam 32 üyesi olan EASA, üyeler arasında standartların uygulanıp uygulanmadığını izleyerek, gerekli olan teknik destek yanında standartların uygulanması konusunda eğitim ve araştırma faaliyetlerini yürütmektedir (Şen, 2017).

Bu yaklaşımla EASA'nın görevlerini; Avrupa hava sınırları içerisinde hava ve havacılıkla alakalı bütün uçak, uçuş, imalat, müdahale, faaliyet ve yürürlükteki emniyetle ilgili düzenlemelerle, nasıl uygulandığının kontrol edilerek, Avrupa hava sınırları içinde emniyeti sağlamak şeklinde özetlenebilmektedir (Karaağaoğlu, 2015, 17).

Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü (EUROCONTROL): Avrupa hava trafik yönetimini geliştirmeyi amaçlayan uluslararası bir örgüt olan Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü (Eurocontrol); mevcut 37 üyesiyle faaliyetlerini Brüksel merkezinden yürütmektedir. Eurocontrol'ün işbirliği içinde oldukları; ülkeler, hava trafiği hizmeti sağlayanlar, sivil ve askeri kullanıcılar, havaalanları, havacılık sanayisi, profesyonel teşkilatlar ve konuyla alakalı Avrupa'da yer alan kuruluşlar şeklinde sıralanabilmektedir. Birlikte çalışılan bu aktörler kısa vadeli planlardan orta ve uzun vadeli planlara kadar Avrupa hava trafiğiyle ilgili stratejileri planlayarak, geliştirir ve koordinasyonu sağlarlar. Böylece birincil amaç olan Avrupa Hava Trafik Sistemini geliştirmeye ulaşmaya çalışılır. Bu bağlamda gerçekleştirilen temel faaliyetler şu şekilde sıralanabilmektedir (Altuntaş, 2011, 37-38):

- Gidiş geliş hizmetleriyle ilgili müdahaleler,
- Stratejik ve taktiksel yönetim,
- Hava kontrolörlerinin eğitilmesi,
- Hava sahalarının bölgesel olarak denetlenmesi,
- Modern ve emniyetli sağlayan teknolojilerin sağlanması için gerekli süreçlerin oluşturulması,
- Hava seyrüsefer ücretlerinin toplanması

Eurocontrol'ün görevleri doğrultusunda ulaşmayı amaçladığı hedefleri ise; faaliyet gösterilen hava trafik alanının gereklilikler doğrultusunda genişletilmesi, Avrupa hava trafik yönetimi sisteminin en iyi şekilde kullanılmasının sağlanarak, gerçekleştirilmesidir. Ayrıca gerekli yasal düzenlemelerle desteklenen stratejiler oluşturarak, hava trafik yönetimini güçlendirmek, uyduya bağlı seyrüsefer sistemlerini düzenleyerek, uygulanması konusunda aktif bir rol üstlenmek suretiyle katılımı sağlamak da hedefleri arasında yer almaktadır. (Altuntaş, 2011, 40-42).

Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI): Uluslararası Havalimanları Konseyi, 2 Ekim 1991’de havaalanı işletmeleri tarafından kurulan ticari amaç gütmeyen bir kuruluştur ve 175 ülkede bulunan 625’i uluslararası toplam 1500 havaalanını temsil etmektedir. Merkezi ise Cenevre’de bulunmaktadır (Altuntaş, 2011, 49). ACI; güvenli, randımanlı ve çevreyle uyum içinde bir hava taşımacılığı sistemini oluşturmayı hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmak için de belli başlı faaliyetlerle sektörde yer alan havaalanlarının ve havacılık kuruluşlarının işbirliğini geliştirmeye yönelik görevler yerine getirmektedir. Bu görevleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Kalender, 2017):

- Üye olan havaalanlarını destekleyici kanunların ve uluslararası düzeydeki işbirliği anlaşmalarının gerçekleştirilmesini desteklemeye yönelik faaliyetler bulunmak,
- Üye havaalanlarının birbirlerini destekleyici faaliyetlerine ve bilgi alışverişine yardımcı olmak,
- Söz konusu bilgilerin doğru zamanda sağlanmasına yönelik faaliyetlerde bulunarak, milli ve uluslararası gelişimlerin analizini gerçekleştirmek,
- Toplumların havaalanlarına yönelik farkındalıklarını oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmek ya da bu tarz çalışmaları desteklemek,
- Üye havaalanlarının gereksinimlerini karşılamaya yönelik ve işbirliklerini geliştirmeye olanak veren çalışmaların ortaya çıkarılmasını sağlamak.

Federal Havacılık Dairesi (FAA): Federal Havacılık Dairesi, 1958 tarihinde yürürlüğe giren Federal Sivil Havacılık Kanunu ile kurulmuş, ABD’de havacılık faaliyetlerinin gelişiminden ve kurallarının oluşturulmasından mesul bir federal devlet dairesi olarak ifade edilebilmektedir. FAA, teknik ve eğitim tesisleriyle havacılık sektörüne hizmet veren örgüt, sivil havacılığın emniyetine ilişkin alanlarda ICAO’ya üye olan ülkelerle işbirliği içinde çalışarak, araştırmalar gerçekleştirmektedir. Pilotları, uçakları, havaalanlarını ve hava sahalarını düzenleyerek lisanslandırma faaliyetleri yürütmektedir. Bunun yanı sıra hava trafik sistemini yöneterek, havayolu şirketlerini, uçuş eğitim kurumlarını, uçuş eğitimi veren uçuş eğitmenlerini, uçakların bakımını gerçekleştiren teknisyenlerle bakım hizmetlerinin verildiği merkezleri de yetkilendirerek, teftiş etmekte ve denetlemektedir. (Kalender, 2017).

Avrupa Hava Yolları Birliği (AEA): 1952 tarihinde 31 Avrupalı havayolu şirketi tarafından kurulan Avrupa Hava Yolları Birliği (AEA)'nın amacı; üye havayolları şirketlerini, hem Avrupa Birliği içinde hem de sektörde yer alan diğer kuruluşlara karşı temsil etmektir. Air France, KLM (Koninklijke Luchtvaart Maatschappij), Sabena Airlines ve Swissair şirketlerinin öncülüğu ile kurulan AEA'ya THY da üyedir (Altuntaş, 2011, 48).

1.3. TÜRKİYE'DE SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ

Türkiye'de sivil havacılığın sektör olarak durumunu ortaya koyabilmek için, öncelikle Türkiye'de sivil havacılık sektörünün gelişimi üzerinde durulacak, sonrasında Türkiye'deki sivil havacılık kuruluşları üzerinde durularak geçmişten günümüze kadar olan gelişim sergilenmeye çalışılacaktır.

1.3.1. Türkiye'de Sivil Havacılık Sektörünün Gelişimi

Türkiye'de sivil havacılık sektörünün gelişimi konusunda periyodik ve sistemli bir yapı ortaya koyabilmek için; cumhuriyet öncesi, cumhuriyet dönemi ve 1980 sonrası dönem başlıkları altında gelişim süreci ele alınacaktır.

1.3.1.1. Cumhuriyet Öncesi

Her ne kadar Türkiye'de havayoluyla yolcu ve yük taşımacılığu iktisadi düzenlemelerle Türk Hava Yolları'nın kurulması sonrasında tanışmış olsa da, bugünkü anlamda sivil havacılığın temellerinin daha eskilere 1910'lara kadar uzandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Zira sivil havacılıkla ilgili birinci adım, Sefaköy'de ufak bir alan ve 2 adet hangarın inşa edildiğu 1912 tarihinde gerçekleşmiştir. Havacılığın geliştirilerek ilerleme kaydetmesi konusunda düşüncelerin oluşması da, Osmanlı İmparatorluğu'nun 1911-1912 tarihlerinde gerçekleştirdiğu Trablusgarp Savaşı sırasında yaşanan hava saldırılarıyla meydana gelmiştir. Havacılık alanında pilot eğitimini bile subaylar yut dışında almaktadır. Bunun önüne geçmek amacıyla Yeşilköy Hava Mektebi açılmış ve İstanbul'dan Kahire'ye havayoluyla postalar taşınır hale gelmiştir (Kline, 2002, 12).

1.3.1.2. Cumhuriyet Dönemi

Cumhuriyet döneminde havacılık konusunda ilk temas, Fransa ile olmuş ve Bükreş-İstanbul kentleri arasında uçuşlar 1922 tarihinde, Ankara ile Paris kentleri arasındaki uçuşlara 1924 tarihinde gerçekleşmeye başlamıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nde sivil havacılık sektörünün gelişmesinde öncülük eden olay, 1925'de Türk Tayyare Cemiyeti'nin kurulmasıdır. Tasarımdan, üretime, bakımdan, eğitim ve hava taşımacılığına kadar pek çok havacılık etkinliğini gerçekleştirmek amacıyla kurulan, bugün Türk Hava Kurumu olarak bilinen kurum, gerçek anlamda havacılık etkinliklerinin gelişme göstermesinde etkin bir konumda yer almıştır (Gerede ve Orhan, 2015, 165).

1925'de Türk Tayyare Cemiyeti'nin kurulmasının ardından hava aracı üretimi konusunda da ciddi yol kat edilerek, 1926'da Kayseri ilinde uçak ve uçak motoru üretme amaçlı bir şirket, Eskişehir ilinde de uçak bakımı ve tamirini sağlayacak bir tesis oluşturulmuştur. Türk Hava Kurumunun ülkemizde sivil havacılık alanındaki çalışmaları kadar, özel girişimcilerin de Türk Sivil Havacılığının gelişmesi için önemli çabalar harcadığı gözden kaçmamaktadır. 1930'lu yıllardan sonra kendini belirgin olarak hissettiren özel girişimcilerden ilki Vecihi Hürkuş, ikincisi Nuri Demirağ ve uçak mühendisi Selahattin Reşat Alan'dır. Bu isimler, Türkiye'de havacılığın ve sivil havacılık faaliyetlerinin yaygınlaşması, gelişmesi için büyük katkı sağlamışlardır (Gerede ve Orhan, 2015, 166).

Kamu ve özel sektörün iki koldan çalıştığı, uçakların tasarlanıp, üretildiği, verilen eğitimlerle pilot sayısının arttığı bu yıllarda, Türk Sivil Havacılığı büyük gelişme göstermiş, Avrupa'da sivil havacılık endüstrisinde büyüklük anlamında 3.'ncü sıraya yükselmiştir. Bu durum 1948 ile 1952 tarih aralığında Amerika'dan alınan mali yardımlar nedeniyle çok uzun sürmemiştir. Üretimdeki fabrikalar kapatılmış, gelişmeler engellenmiş ve sivil havacılık faaliyetlerinde uzun sürecek bir duraklama dönemine girilmiştir (Korul ve Küçükönel, 2003, 25).

Cumhuriyetle birlikte havacılık alanında yaşanan gelişmeler sonucu, Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi kurulur ve havayolunda taşımacılık faaliyetleri de bu şekilde başlamış olur (Gerede ve Orhan, 2015, 166). Havacılık alanında yaşanan gelişmelere ayak uydurabilmek için 1955 tarihinde, Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi, yeniden düzenlenme yoluna gidilir ve THY Anonim Ortaklığı olarak adı değiştirilir. THY bünyesinde 1956 tarihinde, DHMİ Genel Müdürlüğü'ne havayoluyla ilgili işletmeden, haberleşmeye, seyrüseferden yerde gerçekleştirilecek işlere kadar bütün sorumluklar verilir. İlerleyen yıllarda yolculara sunulacak ikramlarla yerde gerçekleştirilecek işleri gerçekleştirme faaliyetlerinin ayrılması gündeme gelir ve Uçak Servisi Anonim Şirketi'nin Türk Hava Yolları bünyesinde oluşturulmasıyla sonuçlanır. Sektörün kamu yanında özeline yer almasıyla gelişmesini sağlayan olay ise, Çelebi Hava Servisi faaliyetlerinin 1958 tarihinde başlamasıdır (Gerede ve Orhan, 2015, 168).

1950'li yıllar ulusal gelişmeleri uluslararası gelişmelerin izlediği yıllar olarak görülebilir. Uluslararası sivil havacılık örgütlerine üyelik gerçekleştiren Türkiye'nin, hem milli menfaatlerinin hem de milletlerarası ilişkilerinin sistemli olarak uygulanması ve denetiminin sağlanması gerekliliği 1954 tarihinde Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olarak "Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı'nın kurulmasına neden olmuştur. 1987 tarihinde "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü" adını alan kurum, gelişen şartlar göz önüne alınarak tekrar yapılandırılmıştır. Kurumun günümüzdeki ekonomik ve yönetsel konumuna ulaşması ise, 2005 yılında gerçekleşmiştir. Şu an Türkiye'de sivil anlamda havacılık etkinlikleri, 2920 sayılı numaralı Türk Sivil Havacılık Kanunu çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (SHGM 2016, 1). Yasal dayanaklar, uçak sanayiindeki teknolojik gelişmeler kadar bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki ilerleme de sektöre ivme kazandırmış, pek çok alanla bağlantılı konumdaki sivil havacılık sektörü ortaya konulan ekonomik büyümeye paralel olarak önemli gelişmeler kaydetmiştir (Özenen, 2003, 11-20).

1.3.1.3. 1980 Sonrası Dönem

Ülkemizde 1980 yıllarında, piyasada yer alan sektörlerin pek çoğunda devletin rolünün azaltılmasına yönelik politikaların izlendiği bir dönemdir. Ekonomik gelişim temel alınarak, öncelikli olarak turizm, ulaşım ve haberleşme alanlarında liberalleşme yaratılmasında yoğunlaşan hükümet politikaları, yapılan yatırımlar ve sağlanan

teşviklerle turizm sektörünün canlandırılmasını amaçlamıştır. Amaca ulaşmanın ve turizm sektörünü hareketlendirmenin dolaylı yolunun havayolu taşımacılığından geçtiği düşüncesinden hareket ederek de, havayolu taşımacılığı sektörünün liberalleşmesi için çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan en önemlisi, 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun çıkarılarak havayoluyla yapılan taşımacılığın serbestleştirilmesi için atılan adımdır. Böylece 1983 yılıyla birlikte Türk Sivil Havacılığı yepyeni bir döneme girmiştir. Çünkü 2920 Sayılı Havacılık Kanunu (RG 19/10/1983, Sayı: 18196) sayesinde iç hat havayolu pazarı serbestleştirilerek özel sektörün sivil havacılık alanına girmesinin önü açılmıştır. Böylece özel havayolu işletmelerinin pazarda yer alması ve bu yer alışın kurallarının konulması durumu söz konusu olmuştur. Fiyat ve kapasite konusu, 2920 Sayılı Sivil Havacılık Kanunu'nu ile düzenlenmiş, kanunu temel alarak hazırlanan SHY6A Yönetmeliği ise özel sektörün pazara giriş şartlarını düzenleme yönünde adım atılmasını sağlamıştır (Gerede ve Orhan, 2015, 175).

Sivil Havacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ve özel sektörün havacılık faaliyetlerinde bulunmaya başlaması rekabet ortamını doğurmuş, bu durum verilen hizmetin kalitesinin artmasına neden olmuştur. Özellikle 1985'ten sonra THY, pazarda tek seçenek olmadığını net olarak anlamış, yönetsel ve teknolojik açıdan modernleşme yanında hizmet kalitesini artırma yönünde çaba sarf etmeye başlamıştır. Bu noktadan hareketle de 1954 yılında kurulan Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı, 1987 yılında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü adı altında yeniden teşkilatlandırılmıştır (SHGM 2016, 1).

Bütün bu düzenlemeler rekabet ortamıyla birlikte sektörün canlanmasını beraberinde getirmiş, 1983-1992 arası dönemde 22 özel havayolu işletmesi faaliyet göstermiş, ama pek çoğu kısa sürede faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kalmıştır. Bunun nedeni de, sektörün özellikleri ve pazara yeni giren havayolu işletmelerinin rekabet konusunda deneyimsiz olması kadar, talebin mevsimsel dalgalanmaları, kar marjlarının düşüklüğü, nitelikli işgücü eksikliği, finansal problemler, alt yapı eksiklikleri, özel sektörün yeterince desteklenmemesi gibi pek çok neden sıralanabilir (Gerede ve Orhan, 2015, 177).

Talepteki dalgalanmalar ve endüstrideki istikrarsızlık karda büyük dalgalanmalara yol açmaktadır. Çünkü havayolu firmalarının maliyetlerini belirleyen değişken maliyetler olarak bilinen emek ve yakıt maliyetleridir. Ancak havayolu endüstrisinin “doğal tekелci” bir piyasa olduğu dolayısıyla rekabette sadece bir tane firmanın ayakta kalabildiğine yönelik bir düşünce var olsa da, bu konuda çok az sayıda bulgu bulunmaktadır. Aslında, serbest piyasa genellikle yüksek değişkenliğe sahip sektörlerde çok iyi çalışmakta, maliyetlerdeki değişkenlik ve talepteki dalgalanmaya ayak uydurabilmek için işletmeler yenilik yapmak zorunda kalırlar (Gowrisankaran, 2002, 1-3). Türk Hava Yollarının sektördeki yarış ortamında üstünlük kazanmasını ve pazarda yer almasını ilgilendiren gelişmelerden biri de, 1992’de meydana getirilen SLOT Koordinatörlüğü Merkezi’nin Türk Hava Yolları idaresine bağlanmasıdır. Ayrıca büyük havalimanlarının slotlarının, hangi havayolu işletmesine verileceğine karar verme yetkisi de Türk Hava Yollarındadır. Slotları, pazarda yer alan şirket tarafından yönetiliyor olması, rekabetin adilane olmasını olumsuz yönde etkilemiştir (Göktepe, 2007, 228).

Türkiye’de havayoluyla taşımacılık konusunda ortaya çıkan başka bir gelişme, devlete ait işletmelerin özelleştirilmesidir. Bu bağlamda Türk Hava Yolları, 1990’da Bakanlar Kurulu Kararıyla özelleştirmeye dâhil edilmiş ve %1,8’lik hissesi halka arz edilerek özelleştirilmiştir. İlerleyen yıllarda özelleştirmenin devam etmesi öngörülmüş ancak 1998 yılından itibaren küresel ölçekli ekonomik krizler nedeniyle planlandığı gibi yürümemiştir. 2003 yılında Türk Hava Yolları üzerinde devlete yönetsel anlamda öncelik tanıyan “altın hisse” adıyla bir hisse tanımlaması yapılmıştır. Ayrıca slotların yönetimi için SLOT Koordinasyon Merkezi oluşturulmuş, sektörün serbestleştirilmesi yönünde adımlar atılmıştır (Gerede ve Orhan, 2015, 175). Rotalar, bilet fiyatları ve uçuş programları hakkındaki denetimler sınırlandırılmış, fiyat ve rota tespiti işlemi işletmenin yetkisine bırakılmış, sektördeki rekabet de artmıştır (Özenen, 2003, 47). Türk Hava Yolları’nın, 2004’de %23’lük, 2006’da ise %28,75’lik hissesi halka arz edilmiş ve toplam sermayenin %51’i özelleştirilerek, kamuya ait pay oranı %49’a indirilmiştir. Böylece piyasayı merkeze alan kar etme öncelikli anlayışa geçilerek Türk Hava Yolları’nın hem etkinliğinin hem de verimliliğinin artırılması amaçlanmıştır (Gerede ve Orhan, 2015, 175).

1983-2003 yılları arası değerlendirilecek olursa, Sivil Havacılık Kanunu sayesinde ortaya çıkan liberalleşme yani serbestleşme, Türk Sivil Havacılığı açısından oldukça önemli bir gelişmedir. Çünkü bu sayede özel havayolu işletmeleri kurulmaya başlamış, böylece de gerek sektör, gerekse Türk Hava Yolları rekabet kavramıyla tanışarak, rekabetin oluşması sağlanmıştır. Söz konusu rekabet, Türk Sivil Havacılığının hızlı gelişiminin başlangıç noktası olarak da değerlendirilebilir. Fakat bu hızlı gelişim süreci fazla uzun sürmemiştir. Bunun nedeni de, kurulmasına izin verilen özel hava yolu işletmelerinin faaliyet alanlarını kısıtlamaya yönelik kararlar alınmasıdır. Sektöre bu kararlara bir ket vurulmuş ve liberalleşmeyle amaçlanan etkilerin doğması engellenerek, sektörün sağlıklı bir şekilde gelişmesinin önüne geçilmiştir. Bu süreçte özel havayolu işletmelerinin devamlılıklarını sağlamaları büyük sorun olmuş ve pek çok özel havayolu işletmesi faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kalmıştır.

Özel hava yolu işletmelerinin iç pazara girmesi kadar, fiyat ve kapasite açısından da belli bir serbestliğe sahip olmasının önemi ortaya çıkmış, ancak bu serbestlik Türkiye şartlarında mümkün olmadığından rekabet sınırlı ölçekte gerçekleşmiştir. Özellikle Türk Hava Yollarının lehinde oluşturulan koşullar, rekabetin tam anlamıyla oluşmasının önüne geçmiş, haksız rekabet koşullarını ortaya çıkarmış ve Türk Hava Yolları mevcut hâkim konumunu korumaya devam etmiştir. 1983 liberalleşmesi, bu sayılan eksiklikler nedeniyle istenen etkiyi yaratamamış olsa da, 2003 yılında gerçekleştirilecek ikinci liberalleşme adımı ortam sağladığı için önemlidir. Bu dönemde özel havayolu işletmelerinin sektörde yerini alarak, iç hatlarda olmasa da, dış hatlarda gerçekleştirdikleri faaliyetleriyle deneyim sahibi olmaları, sektörün geleceği için önemli adımlar arasında yer almaktadır. En önemlisi de, girişimcilerin havayolu işletmeciliği ile tanışmalarının sağlanmasıdır (Gerede ve Orhan, 2015, 177).

Ortaya çıkan bu sıkıntılı durum, 2000’li yıllarla birlikte haksız rekabeti ortadan kaldıracak, özel havayolu işletmelerinin devamlılıklarını sağlayacak önlemler alma yolunda adımlar atılmaya başlanmıştır. Türkiye’de sivil havacılık sektörünün yeniden yapılandırılması gündeme alınarak, özel havayolu işletmelerinin turizmin gelişmesine yönelik yolcu taşımacılığı yapmalarını sağlayan kanuni değişiklikler ve düzenlemeler yapmak üzere çalışmalara başlanmıştır. Böylece sivil havacılık sektörünün, bilet

fıyatlarından kaynaklanan talep azlığı sorununun önüne geçmek için, maliyetlerin aşağı çekildiği havacılık işletmeleri oluşturmaya yönelik teşvikler ortaya çıkmıştır. Sonuçta bölgesel bazlı yolcu taşımacılığını hedefleyen küçük uçaklarla faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin kurulması ve gelişmesi için gerekli kanuni düzenlemelerin gerçekleştirilmiştir. Türk Jet projesi olarak adlandırılan proje üzerinde çalışmalar başlatılmıştır. Ulaştırma Bakanlığı'nın özel havayolu işletmelerine iç hat uçuş gerçekleştirebilmesine olanak sağlayan çalışmalarının uygulamaya döküldüğü tarih 20 Ekim 2003'tür ve bu tarihte ilk kez, yurt içi sefer gerçekleştirilmiştir. (Korul ve Küçükönel, 2003, 35).

Özel havayolu işletmelerinin, dış hat havayolu yolcu taşımacılığı üzerindeki etkisini yadsımak mümkün değildir. Sivil havacılık faaliyetlerinin gelişmesinde en büyük katkıyı özel havayolu işletmeleri, charter havayolu pazarında sağlamışlardır. 2000'li yıllar sonrasında gelişen dış hat havayolu seferleri sayesinde Türk özel havayolu işletmeleri, uluslararası pazarlarda yer almaya başlamış ve bu işletmelerin gerçek anlamda pazarda yer edinmeleri 2003 yılındaki ikinci serbestleşme hareketinden sonra meydana gelmiştir (Gerede ve Orhan, 2015, 181).

Sivil havacılık sektörünün, özellikle 2003 yılından başlayarak yakaladığı istikrarlı gelişimi, alınan tedbirler ve liberalleşme hareketleriyle birlikte sektörün büyümesini sağlamıştır. Söz konusu büyüme Türkiye'nin, ekonomik gelişiminde ve zenginliğinde, havacılık sektörünün önemli bir aktörlerden biri olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çünkü havacılığın geliştirilmesi; hem uluslararası ticaretin genişliğini etkilemekte, hem de insanların daha hızlı ve kolay seyahat etmesine yardımcı olarak turizm gelirlerinin artmasına yol açmaktadır. Zaman içinde modernleşen ve güvenlik önlemlerini de önemseyen sivil havacılık sektörü, Türkiye'ye uluslararası sivil havacılık pazarında da yer alma, amaçlarına ulaşma imkânını da sağlayarak, adından söz ettirir bur konumda yer almaktadır. Türkiye'de sivil havacılık sektörü hızlı büyümesiyle dikkat çekmektedir. Sektör 2015 yılı itibarıyla dünya ortalamasının 3 katı bir performans sergileyerek, uluslararası pazarda yerini korumaya devam etmektedir (SHGM Faaliyet Raporu 2015, 25).

1.3.2. Türkiye’deki Sivil Havacılık Kuruluşları

Sivil havacılık alanında uluslararası organizasyonlara bağılı olarak faaliyet gerçekleştiren ulusal düzeyde organizasyonlarda bulunmaktadır. Türkiye bazında ele alındığında konuyla bağılantılı olması nedeniyle üzerinde durulması gerekliliğı bulunan iki kuruluş; SSHGM ve DHMI’dir.

1.3.2.1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)

Havayolları Devlet İşletme İdaresi, Milli Savunma Bakanlığı’na bağılı olarak kurularak, Türkiye’nin sivil hava yollarını kurmak için yetkilendirilmiştir. Dünyada sivil havacılık alanındaki hızlı gelişmen yanında teknoloji alanında ortaya çıkan baş döndürücü gelişmeler nedeniyle, Türkiye’nin milli menfaatlerinin korunarak, uluslararası ilişkilerin tertiplenerek gerçekleştirilmesi ve kontrol altında tutulması amacıyla 1954 tarihinde Ulaştırma Bakanlığı bağılı olarak faaliyet geçen “Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı”, 1987 tarihinde “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü” şeklinde tekrar yapılandırılmıştır. 18 Kasım 2005’e dek Ulaştırma Bakanlığının Ana Hizmet Birimi olarak faaliyet gösteren Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, belirtilen zaman diliminde yaşama geçirilen 5431 sayılı SHGM Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun sayesinde bugünkü idari şekline kavuşmuştur (SHGM, 2016:1). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün yetki, görev ve sorumlulukları 5431 sayılı kanunun 4. Maddesinde şu şekilde sıralanmaktadır (5431 Sayılı Kanun, Madde 4):

- Havacılık faaliyetlerinin emniyetinin sağlanması amacıyla hava alanlarının teknik özellikleri ile işletme şeklini belirleyerek, ortaya çıkan uygulamaların denetimini sağlamak,
- Sivil havacılıkla ilgili çalışmaların teknik açısı yanında, iktisadi ve sosyolojik gelişmeleri de kapsayacak şekilde toplumun maksimum faydasını gözeterek, ulusal güvenlikle ilgili hedefler doğrultusunda oluşturulmasını ve gelişimini destekleyecek esas gereklilikleri belirleyerek, yaşama geçirilmesini izlemek ve denetimini sağlamak,
- Türkiye’nin hava sahasında uçuş gerçekleştiren sivil uçakların ergonomik özelliklerini belirleyerek, gerekli belgeleri düzenleyerek, sicilleriyle ilgili kayıtları oluşturmak, uçuş personelinin yeterliliklerinin mevzuat doğrultusunda denetiminin gerçekleştirmek,

- Türk sivil havacılık sahasında her türlü görevi gerçekleştirecek çalışanların yeterlilik koşullarını belirleyerek, gerekli lisansları düzenleyerek sicil kayıtlarını tutmak,
- Ulusal ve uluslararası hava ulaşımı çalışmaları gerçekleştirmeyi arzulayan Türk ve yabancı uyruklu her türlü kişiye verilecek iznin esaslarını hazırlayarak, gerçekleştirilen çalışmaların denetimini sağlamak,
- Alakalı kuruluşlara ait görüşlere başvurarak, Türkiye sınırlarında gerçekleşen sivil işletme uçuşlarını, trafik haberleşme faaliyetlerini, kamunun güvenlik esasları açısından düzenleyerek, denetimini sağlamak, bu yönde alınacak önlemleri bizzat almak ya da alması gereken kurumlarca alınmasını sağlamak,
- Uluslararası sivil havacılık sahasındaki gelişimler doğrultusunda Türkiye'nin söz konusu gelişimleri takip etmesini ve uygulamasını sağlamak için, gerekli planlamayı yaparak ve önlemleri alarak, uygulamaya geçirmek ve uluslararası organizasyonlarla uyum içinde çalışmayı sağlamak,
- Sivil havacılıkla ilgili eğitim veren kurum ve kuruluşların faaliyet kurallarını belirleyerek, denetimlerini sağlamak,
- Sivil havacılık faaliyetleriyle alakalı mevcut mevzuat ve kurallara uygun hareket etmeyen gerçek ve tüzel kişilere yönelik yasal süreci başlatmak,
- Hava ulaştırması alanında uluslararası hem ikili hem de çok taraflı mutabakatların yaşama geçirilmesini izleyerek, gerekli faaliyetlere iştirak etmektir.

Sivil havacılık çalışmalarında emniyet kurallarının maksimum seviyede uygulanmasına yönelik olarak Ulaştırma Bakanlığı SHGM modern bir düzenlemeyi yaşama geçirmiştir. SHGM, 2010 Aralık ayında yayınladığı “Havacılık İşletmeleri Güvenlik Yönetimi ve Organizasyonu Talimatı” doğrultusunda havacılık sektöründeki tüm organizasyonlardan emniyet düzenlemelerine yönelik faaliyetleri gerçekleştirmesini talep etmiştir. Düzenleme doğrultusunda; örgütler, havaalanı ve terminal işleticileri, hava taksi firmaları, yer hizmetleri ile ikram firmaları, yetkili hava kargo acenteleri ve genel havacılık firmaları da dâhil, sivil havacılıkla ilgili her türlü çalışma yapan organizasyonlar, organizasyonları içinde emniyet bölümleri oluşturma yoluna gidecektir. Günümüzde SHGM, sivil havacılıkta emniyeti önemli görerek

yapılanmasında “Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı” adıyla bir daire başkanlığı da oluşturmuştur (Sayın, 2011, 58).

1.3.2.2. Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ)

Bir sektör olarak Türk Sivil Havacılığı, tesisleri ile sahip olduğu donanımlarla DHMİ alt yapısını oluşturmaktadır. 1984 tarihinde çalışmalarını KİT olarak gerçekleştiren kuruluşun, mevcut internet sitesinde statüsünü, amaçlarını ve gerçekleştireceği faaliyetleri şu şekilde belirtilmektedir (DHMİ 2017: 1): “Sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havaalanlarının işletilmesi, meydan yer faaliyetlerinin uygulanması, hava trafik kontrol faaliyetlerinin gerçekleşmesi, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve uygulanması, bu faaliyetlerle ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık seviyesine yükseltilmesi amaçlanmaktadır.”

Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde bulunan DHMİ Genel Müdürlüğü, hava meydanında bir üniteye sahip bulunmaktadır. Hava meydanlarının büyüklükleri göz önüne alınarak müdürlük ya da başmüdürlük şeklinde düzenlenen üniteler yardımıyla, hava meydanlarının milletler arası kurallar dâhilinde çalıştırılması, bakım-onarım işlerinin gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Devlet Hava Meydanı İşletmeleri, bizzat kendine bağlı çalışan Özel Güvenlik Müdürlüğü bulunmakta, bu özel güvenlikle hava meydanlarının ve DHMİ bünyesindeki binaların ve tesislerin güvenliği sağlanmaktadır (Sayın, 2011, 60). DHMİ Genel Müdürlüğü, sorumluluğu dâhilindeki görevlerini Uluslararası sivil havacılık kural ve standartlarına göre uygulama zorunluluğu bulunmaktadır. Bu nedenle gerçekleştirdiği faaliyetler şunlardır: Uluslararası hava ulaşımında can ve mal güvenliğini sağlayarak, düzenli ekonomik gelişmeyi sağlamak amacıyla oluşturulan Sivil Havacılık Anlaşmasına göre kurulan "Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO)"nın üyesi durumundadır. Ayrıca, "Hava Seyrüseferinin Emniyeti için Avrupa Teşkilatı (EUROCONTROL)", Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI) başta olmak üzere ilgili Uluslararası kuruluşlara da üyeliğe sahiptir (DHMİ 2017, 1).

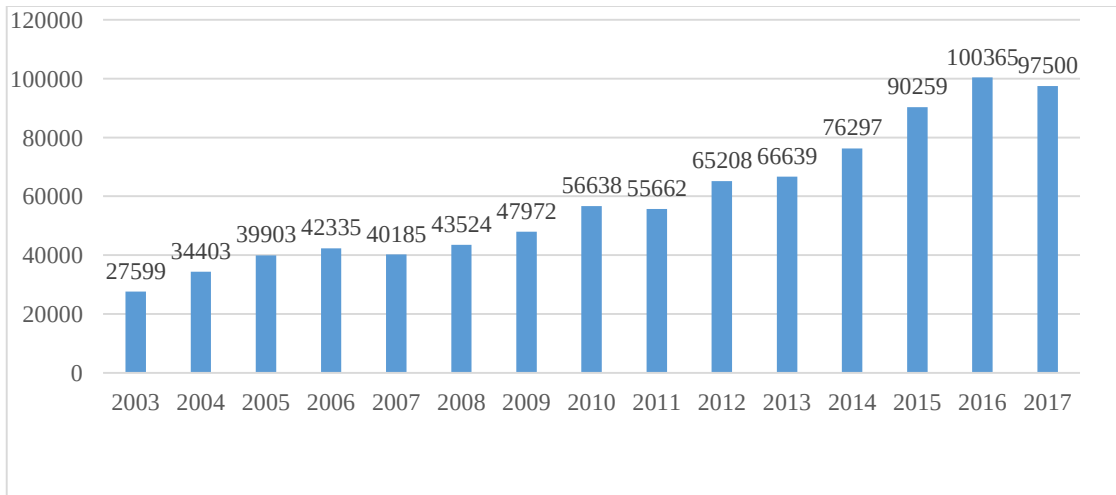
1.3.3. Sivil Havacılık Sektörünün Yapısı

Bugünün dünyasında hızla gelişen bir yapı sergileyen sivil havacılık sektörü, modern yaşamın hızlı ve güvenli ulaşım seçeneklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Zamanın kısıtlı olması nedeniyle taşıdığı önem ve her geçen gün artan bireyin güvende hissetme ihtiyacı, hava ulaşımını, çağdaş yaşamın vazgeçilmezleri arasına yerleştirmektedir. İlk motorlu uçuşların yapıldığı günden bugüne yüzyıllar geçmedi, ama ulaşılan nokta, sivil havacılık sektörünün hızlı gelişmesinin en büyük göstergesi olmakta, sivil hava ulaşımı, diğer ulaşım seçeneklerin arasında bir adım öne çıkmaktadır.

Ekonomik gelişmelere son derece duyarlı olan sivil havacılık sektörü, dünya ekonomisindeki büyümeyle doğru orantılı ilerlemektedir. Bu nedenle de, ekonomik krizlerin neden olduğu düşük talep oluşması ve kapasitenin düşük kullanılması durumunu ortaya çıkmaktadır. Etkileşim sonucu, koltuklar ve kargo hacmi düşük fiyatlarla doldurulmaya çalışıldıkça, gelirler düşük kalmakta, dolayısıyla ekonomik krizlerin sivil havacılık sektöründe etkileri hem uzun süreli, hem de daha derin olmaktadır. Ünlü uçak üreticisi firmalar Boeing ve Airbus da bunun farkında olarak, gelecek kestirimleri yapmakta, önümüzdeki yirmi yıllık sürede sektörün geleceği hakkında oldukça olumlu tablolar çizmektedirler (Gökırmak, 2014, 2).

Özellikle yetmişli yılların sonlarına doğru ABD’de hava taşımacılığı sektöründe gerçekleştirilen deregülasyon çalışmaları, sektörün devlet korumacılığı altındaki verimsiz çalışma şekli kurtarılarak, piyasa ekonomisi koşullarına ayak uydurabilmesi yönünde katkı sağlamıştır. ABD’deki gelişmeleri takiben dünya genelinde pek çok ülke, özelleştirme uygulamalarına yönelerek, sektördeki hizmetin kalitesini arttırarak, verimliliğini arttırmayı amaçlayan çalışmalar başlatmıştır (Hassu, 2004, 57). Türkiye’de bu bağlamda 1933 yılında faaliyet göstermeye başlayan sivil hava taşımacılığını geliştirmiş, 1977 yılında ilk özel havayolu olan Bursa Havayolları kurulmuştur. Ancak 1980 yılına kadar hizmet verebilmiş, kaynak yetersizliği ve yeterli devlet desteği bulamaması nedeniyle kapanmıştır (Yazgan ve Yiğit, 2013, 425).

1985 itibariyle hızlı bir modernizasyon ve standardizasyon çalışmaları başlatan THY, yurt dışı seferleri başlatmış ve bu dönemde özel havayollarının sayısı da artmaya başlamıştır. Bu şirketler daha çok turist ve işçilerden oluşan müşteri potansiyelleriyle dış hatlarda faaliyet göstermekte, uçak kiralarak seferler düzenlemektedirler (Hassu, 2004, 58). Zaman içinde havacılık sektörünün gösterdiği gelişme, özel hava yolu şirketlerinin gelişmesiyle paralel gerçekleşmiş ve 1989 yılında Güneş (Sun) Expres, 1990 yılında Pegasus, 1992 yılında Onur Air, 2001 yılında ise, Atlas Jet sahip oldukları uçak filolarıyla sivil havacılık sektöründe yer almaya başlamışlardır (Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Sektör Raporu 2014, 30). Sivil havacılık sektörünün dünya genelindeki performansını incelendiğinde, sektörün 2014 yılında başlayan olumlu performansın 2016 yılında da değişmediği gözlenmektedir. Bu olumlu tablonun oluşumunda, azalan petrol fiyatlarının maliyetlerde yarattığı avantaj sayesinde karlılık rakamlarına ulaşıldığı da görülmektedir. 2017 yılında koltuk kapasitesi ülkede yaşanan olumsuz olaylar nedeniyle düşüş göstermiştir. Toplam yolcu sayısı, son on beş yılda %461 artarak 193 milyona, uçak trafiği %261 artarak 1.912.216'ya ve toplam yük miktarı %251 artarak 3.385.522 tona ulaşmıştır. (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2017, Ankara). Aşağıda verilen şekilde yıllara göre arz edilen koltuk sayıları görülmektedir.



Şekil 1. Yıllara Göre Arz Edilen Koltuk Değişimi

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) Faaliyet Raporu (2017). Ankara: SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf> 'den(21.05.2017) tarihinde alındı.

Dünyada havacılık sektöründeki gelişmeyi, 2015 yılının ilk on aylık döneminde IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) verilerine dayanarak açıklandığında; yolcu trafiğinin % 6,8, kargo trafiğinin ise % 2,4 oranında arttığı görülmektedir. IATA bu veriler ışığında; küresel havayolu ulaşımının % 6,7'lik bir artışla büyüyeceği tahminini yapmakta, bu büyüme hızının 2034 yılına kadar da ortalama % 3,8 oranında devam edeceğini öngörmektedir. Bölgesel olarak incelendiğinde; Şekil 1'de belirtildiği üzere Ortadoğu'nun ASK (arz edilen koltuk kilometre) kriterindeki gelişme oranları bazında, % 15,2'lik oranla en başta yer aldığı görülmektedir. Havayolu ulaşımının gelişmesine sağladığı katkı bakımından Güney Amerika % 7,5'lik oranla ikinci sıradayken, Uzakdoğu-Asya % 6,5'lik oranla üçüncü sırada yer almaktadır. Onları % 4,2'lik oranla Avrupa ve % 3,5'lik oranla Kuzey Amerika izlemektedir. Sadece bölgede yaşanan güvenlik problemleri ve salgın hastalıkların ortaya çıkardığı endişelerden kaynaklanan bir daralma % 0.1'lik bir oranla Afrika'da gerçekleşmiş, toplam pazarda ortaya çıkan ASK büyümesi ise, 2015 yılı ilk on aylık döneminde, % 6,2 olarak gerçekleşmiştir (Sektörel Bakış, 2016, 6). 2017 yılsonunda Türkiye'deki sivil havacılık sektörünün yapısını oluşturan havalimanı, havayolu şirketleri, yolcu ve yük taşıma kapasitesi, eğitim ve bakım organizasyonları, yer hizmetleri kuruluşlarının sektörel büyüklükleri aşağıda belirtilmektedir.

- 50 tanesi uluslararası tarifeli ya da tarifesiz uçuşlarda iç ve dış hatlara açık, 5 tanesi yalnızca iç hatlara açık, 55 havaalanı ve 84 heliport,
- 13'ü havayolu şirketi, toplam 160 havacılık taşıma işletmesi,
- 1.403 havayolu taşıtı,
- Havayoluyla ulaşım sağlayan şirketlerde, 97.500 oturma kapasitesi, 1.866.450 kilogram kargoyla transfer kapasitesi,
- 49 uçuş ve tip eğitim kuruluşu, 101 bakım organizasyonu,
- A Grubunda 3 tane olmak üzere, toplam 42 yer hizmeti veren kuruluş. (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2017, Ankara).

1.3.3.1. Havalimanları

Sivil havacılığın başlıca varoluş sebeplerinden olan havalimanları, Chicago konferansından sonra tarifeli seferlerin ortaya çıkmasıyla oluşum içerisine girmiş ve sivil havacılık sektörü yapısında en önemli yere sahip, yapıtaşlarından biridir. Türkiye’de sivil hava trafiğine açık mevcut 55 havalimanından 50’si DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından işletilmektedir. DHMİ Genel Müdürlüğü denetimi ve gözetiminde özel şirketler tarafından işletilen havalimanları; Zafer, Zonguldak Çaycuma ve Antalya Gazipaşa Havalimanları şeklindedir. Bunların dışında uluslararası hizmet veren İstanbul Sabiha Gökçen, Savunma Sanayi Müsteşarlığının denetlediği bir özel şirket, Eskişehir’de bulunan Anadolu Üniversitesi Havaalanı da, Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi tarafından işletilen havaalanlarıdır. Bu havalimanlarından Aydın’da bulunan Çıldır Havaalanı, Türk Hava Yolları’nın pilotları eğitmek için kullandığı bir havaalanıdır (Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Sektör Raporu 2014, 20).

Tablo 1: Türkiye’de Havalimanları ve Heliportların Sektörel Büyüklükleri

Havalimanları	2016	2017
İç-Dış Hat Havalimanları	50	50
İç Hat Havalimanları	5	5
Toplam Havalimanı	55	55
Heliport’lar	78	84

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) Faaliyet Raporu (2017). Ankara: SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf> ’den (21.05.2017) tarihinde alındı.

Tablo 1’de belirtildiği üzere havalimanlarından 50 tanesi ulus ötesi uluslararası tarifeli-tarifesiz uçuşlarda kullanılırken, 5’i ise yalnızca yurt içi uçuşlarda kullanıma açıktır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2017, Ankara).

Tablo 2: Türkiye’de Özel Sektör Tarafından İşletilen Terminallerin Sektörel Büyüklükleri

Özel Sektörce İşletilen Terminal Miktarı	2016	2017
İç-Dış Hat	5	6
İç Hat	5	5
Dış Hat	5	5
Genel Havacılık - Kargo	7	7
Toplam	22	23

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) Faaliyet Raporu (2017). Ankara: SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf> ’den(21.05.2017) tarihinde alındı.

Tablo 2’de de görüldüğü üzere, İç-Dış hat uçuşlarda kullanılan terminal sayısı 2017 yılında 5’ten 6’ya yükselmiştir. Genel olarak 2017 yılında özel sektörün işlettiği terminal sayısı yükselme eğilimi göstermiştir. Dış hatlarda hizmet veren terminal sayısında bir değişiklik görülmemektedir. Yoğun olarak özel sektörün genel havacılık ve kargo taşımacılığı konusuna rağbet ettiği hizmet veren terminal sayısında da değişiklik olmamıştır.

Havaalanları planlanırken, tasarlanırken ve işletilirken Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu tarafından belirlenen milletlerarası ölçütlere özellikle dikkat edilmektedir. Yine de ülkemizde havaalanı yapılması ve işletilmesinde özellikle denetim aşamasında sıkıntılar ortaya çıktığı görülmektedir. Bunun nedeni ise; denetim yetkisinin tek elde toplanamayıp, çeşitli kuruluşlar arasında dağılmış olmasıdır. Ülke genelinde havayoluyla taşımacılık konusunda gelişimi sağlamak için, “her ile bir havaalanı” adıyla bir proje başlatılmış, bu durum milletlerarası ölçütlerin göz ardı edildiği, amacına hizmet etmeyen havaalanlarının yapılmasıyla sonuçlanmıştır. Ancak zaman içinde Malatya, Erzincan, Samsun ve Kars gibi kullanılmayan havaalanlarında da etkili bir şekilde kullanıma açılmıştır (SHGM 2016).

Gelişmiş ülkelerde havaalanlarının yönetiminde, şehir veya eyaletlerin havacılık bölümlerinin etkin olarak yönetime katıldığı, terminal işletmeciliğinin ise; havaalanı yönetimince ya da taşıma şirketlerince yap-işlet ve yahut beş yıldan daha fazla bir süreliğine kiralarak yapıldığı görülmektedir. Bu durum kimi ülkelerde de kendini göstermekte, hem havaalanlarının yönetiminin, hem de terminal işletmeciliğinin özel sektöre yerine getirildiği saptanan durumlar arasında bulunmaktadır (Karkacier ve Yazgan, 2015, 27). Ülkemizde de havalimanı terminallerinden bazıları özel şirketler tarafından işletilmekte, böylece hizmet kalitesi ve etkinlik sağlanmak istenmektedir. Türkiye’de özel sektörün sivil havacılık sektörüne girme şekli daha çok inşa edip-işletip-devretme esasına göre ya da kiraya verme yoluyla olmaktadır. (Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Sektör Raporu 2015, 20).

1.3.3.2. Hava Trafik Hizmetleri

Türkiye’nin 982.286 km² olan hava sahasında sivil havacılık etkinlikleri, hava trafik yönetimi (ATM) sayesinde gerçekleştirilmektedir. Hava trafiğinin yönetimi;

- Hava trafik kontrolü (ATC),
- Hava sahasının yönetimi (ASM),
- Hava trafiğinin akın yönetimi (ATFM) şeklinde alt yönetimlere ayrılmaktadır.

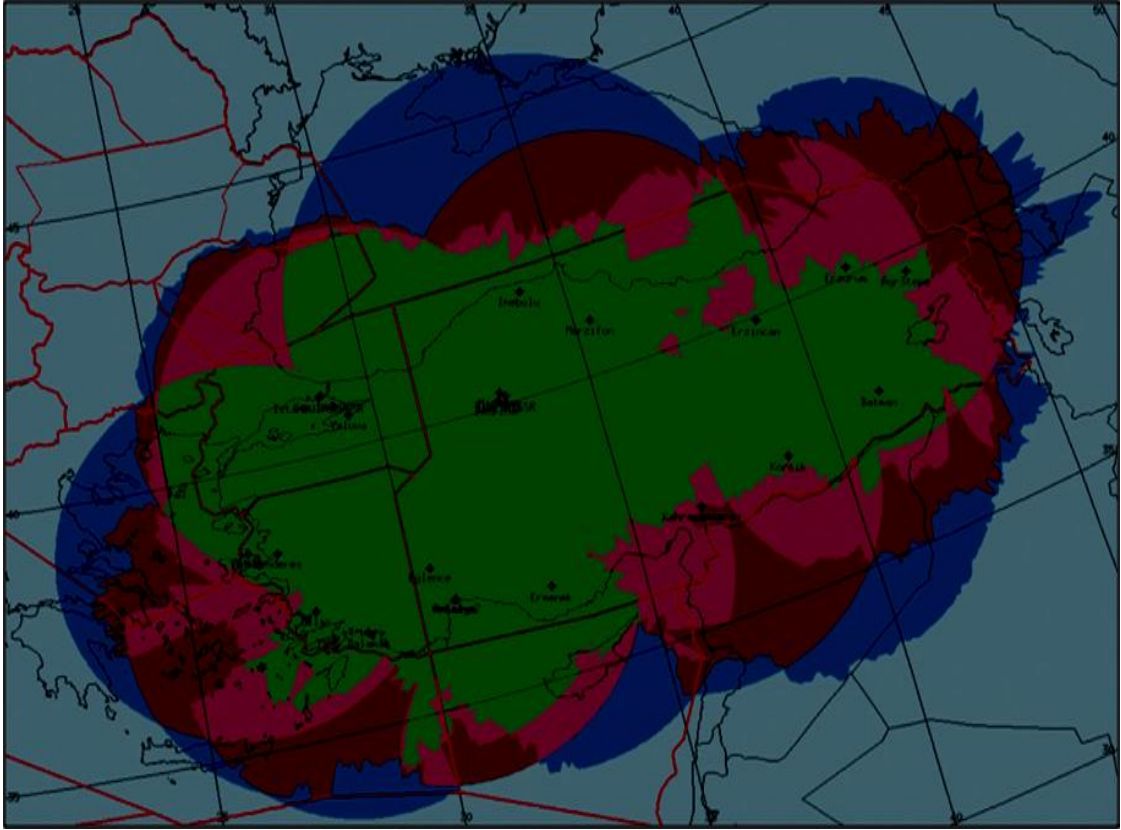
DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen bu hizmetler, 1.597 hava trafik kontrolörü ile sağlanmaktadır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 2017 Ankara).

Hava trafik hizmetleri bağlamında çeşitli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi hava seyrüsefer dairesi başkanlığı sorumluluğundadır. Bu faaliyetleri genel olarak; Türkiye hava sahasının optimum kullanımını sağlarken, hava trafiğini yönetmek için gerekli bütün alt yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmek olarak belirtmek mümkündür. Ayrıca uçuş güvenliğinin sağlanması, hava trafik hizmetleriyle ilgili ulusal ve ulus ötesi eğitim faaliyetlerini belirleyerek istihdam edilen personelin katılımının sağlanması, ihtiyaç duyulan alanlarda çalışacak elemanların istihdamı da Devlet Hava Meydanları İşletme Müdürlüğüne bağlı Hava Seyrüsefer Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilmektedir (DHMİM Hava Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı).

[illegible]

Kaynak: Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Sektör Raporu, (2014), Radar Bağlantıları içinde. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB). (15.10.2016) tarihinde <http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2014/turkiyeSivilHavac%C4%B1l%C4%B1ksonhali.pdf> 'den alındı.

Türkiye Hava Trafik Kontrol Merkezinde 1.597 hava trafik kontrolörü, 398 uçuş hareket uzmanı, 4000 teknisyen ve 545 hava trafik emniyeti elektronik personeli bulunmaktadır. (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2017, Ankara). Bunların yanı sıra; 30 hava sahasının kontrolünü sağlama sektörü, üç adet hava taşıtlarının yaklaşmasının kontrolünü sağlayan konum, iki adet gözcü konumu, üç adette uçuşlar bilgi sağlayan destek konumu, Türkiye Hava Trafik Kontrol Merkezinde yer almaktadır. (Türkiye Sivil Havacılık Sektör Raporu 2014, 27).



Şekil 3. Radar Kapsama Alan Haritası

Kaynak: Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Sektör Raporu, (2014), Radar Kapsama Alan Haritası içinde. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB). (15.10.2016) tarihinde <http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2014/turkiyeSivilHavac%C4%B1l%C4%B1ksonhali.pdf>'den alındı.

Havacılık alanında, son yaklaşma noktasına kadar veya iniş, kalkış ve pas geçme aşamalarını da içerecek şekilde yapılan uçuşlarda önemli gelişmeler yaşanmakta, yeni uygulamalar gündeme gelmektedir. Bu gelişmeler ve yenilikler takip edilmekte olup ülkemizde uygulanabilirlikleri değerlendirilmektedir. Uçuş güvenliği ve emniyeti

amaçlı havayolu araçlarının piste inişleriyle kalkışlarında kullanılacak sistemlerin uydu bağlantılı gerçekleştirilmesi için, gerekli olan hazırlıklar halen sürmektedir (Türkiye Sivil Havacılık Sektör Raporu 2014, 27).

Havayolu trafiğini yönetmeyi içeren işlerin; sistematik, emniyetli, seri, hesaplı ve randımanlı gerçekleştirilebilmesi amacıyla, eşgüdüm, planlama ile düzenlemelerin yapılması hava seyrüsefer hizmetlerinin kapsamında yer almaktadır. Sivil olarak faaliyet gösteren yolcuların ilk alındığı ve son bırakıldığı alanlar ile denetim alanlarında, trafiği düzenleyerek, eşgüdümlü şekilde hava trafiğinin işlemlerini temin etmek de hava seyrüsefer hizmetleri arasındadır. Ayrıca havacılıkta haberleşmenin sağlanması ile hava durumu konularında da izleme ve eşgüdüm sağlama rolü bulunan hava seyrüsefer hizmetlerinin, emniyeti tehlikeye sokacak konulardan havacıların bilgi sahibi olmasını sağlamak konusunda da organizatörlük görevi bulunmaktadır (Çelebi, 2015, 88).

1.3.3.3. Havayolu Şirketleri

Türkiye’de havayolu işletmelerinin sayısal olarak artışı, seksenli yıllarda, 2920 Sayılı Sivil Havacılık Kanunu’nun uygulanmaya başlanmasıyla, pazarın serbestleşmesini takiben olmuştur. Ancak pazardaki serbestleşmeyle birlikte ortaya çıkan bu işletmelerin bazılarını faaliyetlerini devam ettirebilirken, bazıları yönetim boyutunda yaşanan aksaklıklar ve ekonomik dalgalanmaların sektöre yansması nedeniyle faaliyetlerine son vermek zorunda kalmışlardır. Bu işletmeler; “Toros, Talia, Tur Avrupa, Akdeniz, Bosphorus, Boğaziçi, THT, Sunways, GTI, Haliç, Tayfun Air, Green Air, Nobel Air, Birgen Air, Holiday Air, Sultan Air, VIP Air, İstanbul, Top Air, Alfa” havayolları ve havacılık işletmeleri şeklinde sıralanabilir. Böylece 1983 yılında hava taşımacılığı sektöründeki büyümeyle ortaya çıkan 19 havayolu işletmesinin 10 tanesi çok fazla dayanamamıştır. (Kline, 2002, 382-388).

Tablo 3: Hava Taşıma İşletmelerinin Sektörel Büyüklükleri

HAVA TAŞIMA İŞLETMELERİ	2016	2017
Havayolu İşletmesi	13	13
Hava Taksi İşletmesi	45	43
Genel Havacılık İşletmesi	72	78
Balon İşletmesi	26	26
İŞLETME TOPLAMI	156	160

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) Faaliyet Raporu (2017). Ankara: SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf> 'den (21.05.2017) tarihinde alındı.

Tablo 3'e göre bugün Türkiye'de 13 havayolu işletmesi kayıtlı bulunurken, hava taksi işletmelerinin sayısı 43, genel havacılık işletme sayısı 78 ve balon işletmesi sayısı 26'dır. Bir önceki yıla kıyaslandığında, genel havacılık işletmesi sayısının artma, hava taksi işletmelerinin ise azalma eğiliminde olduğu söylenebilir. Toplam 160 hava taşıma işletmesi Türkiye'de faaliyet göstermektedir.

Tablo 4: Hava Araçlarının Sektörel Büyüklükleri

HAVA ARAÇLARI	2016	2017
Uçak	540	517
Hava Taksi	231	208
Genel Havacılık	347	377
Balon	237	239
Zirai Mücadele	62	62
TOPLAM	1.417	1.403

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) Faaliyet Raporu (2017). Ankara: SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf> 'den (21.05.2017) tarihinde alındı.

Tablo 4'de belirtildiği üzere Türkiye'de hava araçlarının dağılımına bakıldığında; uçak sayısı bir önceki yıla göre azalmış ve 517'ye ulaşmıştır. Hava taksi 208, genel havacılık 377 adet uçak kapasitesine sahiptir. Balonların sayıları da artarak, 237'den 239 rakamına ulaşırken, zirai mücadele için kullanılan uçak sayısında bir değişiklik olmamıştır. Toplamda 1.417 olan hava aracı sayısı, 2017 yılında 1.403 rakamına düşmüştür.

Tablo 5: Havayolu Şirketleri Toplam Koltuk ve Kargo Taşıma Kapasitesinin Sektörel Büyüklükleri

Havayolu				Hava Taksi	Genel Havacılık	Balon	Zirai Mücadele
YIL	Uçak Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Kargo Kapasitesi (Kg)	Hava Aracı Sayısı			
2003	162	27.599	302.737	131	162	34	137
2004	202	34.403	471.734	129	173	36	130
2005	240	39.903	649.562	157	181	36	123
2006	259	42.335	873.539	192	189	43	127
2007	250	40.185	962.539	243	192	44	78
2008	270	43.524	1.093.096	245	196	57	63
2009	297	47.972	1.121.108	251	213	67	60
2010	349	56.638	1.118.933	253	226	97	59
2011	346	55.662	1.136.866	259	241	108	69
2012	370	65.208	1.264.513	267	243	167	60
2013	385	66.639	1.639.130	214	283	203	58
2014	422	76.297	1.349.875	212	322	213	62
2015	489	90.259	1.759.600	219	336	241	62
2016	540	100.365	1.821.600	231	347	237	62
2017	517	97.500	1.866.450	208	377	239	62

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) Faaliyet Raporu (2017). Ankara: SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf> 'den (21.05.2017) tarihinde alındı.

Havayolu şirketleri toplam koltuk ve kargo taşıma kapasitesinin sektörel büyüklüklerinin görüldüğü Tablo 5 incelendiğinde, yıllar itibariyle bütün havayolu araçlarının arttığı, sadece uçak ve zirai mücadele için kullanılan havayolu araçlarının azaldığı görülmektedir. Günümüzde faaliyetlerini sürdüren havayolu işletmelerinin unvanları, isimleri ve uçak sayılarının bir önceki yıla göre değişimi, Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Havayolu İşletmeleri ve Uçak Sayılarının Bir Önceki Yıla Göre Değişimi

HAVAYOLU İŞLETMELERİ	2016	2017
Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı	308	304
Güneş Ekspres Havacılık Anonim Şirketi	49	52
Pegasus Hava Taşımacılık Anonim Şirketi	70	66
Onur Air Taşımacılık Anonim Şirketi	25	48
Mng Hava Yolları Ve Taşımacılık Anonim Şirketi	7	7
Atlasjet Havacılık Anonim Şirketi	25	24
Hürkuş Hava Yolu Taşımacılık Ve Ticaret Anonim Şirketi	8	7
Uls Havayolları Kargo Taşımacılık Anonim Şirketi	3	3
Turistik Hava Taşımacılık Anonim Şirketi	11	10
Act Hava Yolları Anonim Şirketi	7	5
Ihy İzmir Hava Yolları Anonim Şirketi	8	7
Tailwind Havayolları Anonim Şirketi	5	5
Borajet Havacılık Taşımacılık Uçak Bakım Onarım Tic. Anonim Şirketi	14	3
TOPLAM	540	517

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) Faaliyet Raporu (2017). Ankara: SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf> 'den (21.05.2017) tarihinde alındı.

Havayolu işletmelerinin bir önceki yıla göre uçak sayılarını gösteren Tablo 6 incelendiğinde en yüksek artışın Onur Air'de gerçekleştiği görülmekle birlikte, genel olarak bütün havayolu işletmelerinin uçak sayılarında azalış olduğu, toplam uçak sayısının 23 adet azaldığı tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 7: Havayolu İşletmeleri ve Filo Yapıları

	Yol cu	Koltuk Kapası	Kargo Uçağı	Yük Kapasit	UÇAK YEKÛN
Thy A.O.	293	59.058	11	825.000	304
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	52	9.828			52
Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş.	66	12.084			66
Onur Air Taşımacılık A.Ş.	24	6.347			24
Mng Hava Yolları Taşımacılık A.Ş.			7	352.000	7
Atlasjet Havacılık A.Ş.	24	4.764			24
Hürkuş Hava Yolu Taşımacılık Ve Ticaret A.Ş.	7	1.260			7
Uls Havayolları Kargo Taşımacılık A.Ş.			3	121.575	3
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.	10	1.890			10
Act Hava Yolları A.Ş.			5	567.875	5
Ihy İzmir Hava Yolları A.Ş.	7	1.302			7
Tailwind Havayolları A.Ş.	5	840			5
Borajet Havacılık Taşımacılık Uçak Bakım Onarım Tic. A.Ş.	3	127			3
TOPLAM	491	97.500	26	1.866.45	517

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) Faaliyet Raporu (2017). Ankara: SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf> 'den (21.05.2017) tarihinde alındı.

Tablo 7’de belirtildiği üzere ülkemizde sivil havacılık sektöründe yer alan 13 havayolu işletmesinin 3 tanesi sadece kargo taşımacılığı yaparken, bir tanesi hem kargo, hem de yolcu taşımacılığı yapmaktadır.

THY AO. Havayolu şirketleri içinde en yüksek yolcu uçağı (293 uçak) ve koltuk kapasitesine (59.058 koltuk) sahip şirket konumundadır. Yolcu uçağı sayısı 7 olan iki şirket bulunmakta ve bunların koltuk kapasitesi de, 1200 ile 1300 arasında değişmektedir. Kargo taşımacılığında Türk Hava Yolları 11 kargo uçağı ile 825.000 kg taşıma kapasitesine sahipken, 5 kargo uçağıyla ACT Hava Yolları 567.875 kg yük taşıma kapasitesine sahiptir. Türkiye’de havayollarının kapasite toplamı 97.500 koltuk, 1.866.450 kg yük taşımadır. Havayolu taşımacılığında kullanılan uçakların toplam sayısı, 517 adettir ve bunların 491’i yolcu uçağı, 26’sı ise kargo uçağıdır.

1.3.3.4. Yer Hizmetleri Kuruluşları

Türkiye’deki havaalanlarında 42 adet şirket yirmi binin üzerinde çalışanıyla yer hizmetlerinde faaliyet göstermektedir. Çelebi Hava Servisi, Havaalanları Yer Hizmetleri, TGS Yer Hizmetleri, A Grubu yer hizmeti sunan kuruluştur. 12 adet olan B Grubu yer hizmeti sunan kuruluşlar, sahip oldukları hava araçlarına yer hizmeti sunmaktadır. 27 kuruluş ise, havaalanlarında hizmet veren C Grubu kuruluşlar olarak temsilden gözetime, ikramdan hava taşıt güvenliğine kadar çeşitlilik gösteren hizmetleri sağlamaktadır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2017, Ankara).

Tablo 8: Yer Hizmeti Kuruluşlarının Sektörel Büyüklükleri

YER HİZMETİ KURULUŞLARI	2016	2017
A Grubu	3	3
B Grubu	15	12
C Grubu	29	27
TOPLAM	47	42

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) Faaliyet Raporu (2017). Ankara: SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf> ’den (21.05.2017) tarihinde alındı.

Tablo 8 incelendiğinde; yer hizmeti veren A grubu kuruluşların sayısının değişmediği, B ve C grubu hizmet veren kuruluşların sayısının bir azaldığı görülmektedir. Bu tabloya bakarak yer hizmeti veren kuruluşların istikrarlı bir yapı sergilediklerini söylemek mümkündür.

Ülkemizdeki havalimanlarındaki yer hizmetleri kapsamında, sunumdan temsile, nezaret etmekten idareye ve emniyet hizmetine kadar pek çok faaliyet gerçekleştirilmektedir. Ülkemizde yer ve ikram hizmetlerinde faaliyet gösteren işletmelerden ilki, otuzlu yıllarda devletin kurduğu Havaş Anonim Şirkettir. Şirketin ikramda faaliyet gösteren bölümü 1987 tarihinde özelleştirilirken, yer hizmetlerinde faaliyet gösteren bölümünün % 40 hissesi dışında kalan hisseleri özel sektöre satılmış ve 1995 tarihinde özelleştirilmesi gerçekleşmiştir. İlerleyen yıllar içinde el değıştiren şirket hisseleri, son olarak 2012’de el değıştirerek TAV Havaalanları Holding bütün hisseleri elinde toplamıştır. Havaş, kurulduğu günden bugüne dek, sektörde her daim kaliteli hizmetleri, ekipmanları, sahip olduğu altyapıyla küresel ölçekte bir yer hizmeti sunan kuruluş konumundadır.

Kaliteli hizmet anlayışı ve örgüt yapısıyla küresel ölçekte hizmet üreten Havaş’ın gerçekleştirdiği hizmetler; “Ramp Hizmetleri, Yolcu Hizmetleri, Uçuş Operasyonları/Yük Kontrol ve Haberleşme Hizmetleri, Kargo ve Posta Hizmetleri, Temsil ve Gözetim Hizmetleri” şeklindedir. Ayrıca 20 ayrı ilde havaalanından şehrin merkezine lüks otobüsleriyle ulaşım hizmeti de Havaş’ın hizmetleri arasında yer almaktadır (Havas.com.tr 2016). 1958 tarihinde başkentte Esenboğa’da yer hizmetlerinde faaliyet göstermek üzere, özel sektöre ait Çelebi Hava Servisi Anonim Şirketi oluşturulmuştur (Çelebi Yer Hizmetleri, 2016). Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri Anonim Şirketi ise, Sabiha Gökçen’de gereksinime yanıt vererek, yer hizmetlerinde etkinliklerini devam ettirmektedir. Türk Hava Yolları DO&CO İkram Hizmetleri Anonim Şirketi 2006 yılının dokuzuncu ayında İstanbul’da oluşturulmuş, ancak faaliyetlerine 2007 yılbaşında başlayabilmiştir. %50 hissesi Avusturya menşei olan Turkish DO&CO, beş binin üzerinde çalışanıyla hem iç hem de dış havayolu şirketine yolculuk sırasında sunulan ikramlarıyla hizmet vermektedir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2015, 10).

Bütün bu şirketler; Yer Hizmetleri Kuruluşları, Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği ve Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü tarafından belirlenen ölçütlerle kuralların çizdiği sınırlar içinde faaliyetlerini gerçekleştirmek zorunluluğundadırlar (Çanlı ve Erdal, 2003, 12).

1.3.3.5. Bakım-Onarım Ve Yenileme İşletmeleri

SHGM’ce görevlendirilen bakım organizasyonlarının sayısal büyüklüğü, 2016 yılında 80 iken 2017 yılında 101’e yükselmiştir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2017, Ankara). Bunlardan sadece 2 tanesi [THY (THY Teknik, HABOM) ve MRO Teknik (my-TECHNIC)] kapsamı oldukça geniş BOY (bakım-onarım-yenileme) kuruluşudur. Özellikle Türk Hava Yolları’nda BOY hizmeti ihtiyacının yaklaşık %97’sini karşılamaktadır. Çünkü Türk Hava Yolları, hem tesis büyüklüğü, hem de tesiste verilen hizmet yeteneği açısından diğer BOY işletmelerine göre daha yetkin konumdadır. Türk Hava Yolları bünyesindeki Havacılık Bakım Onarım ve Modernizasyon Merkezi aynı anda on beş uçağın bakım hizmetini gerçekleştirme olanağına sahiptir (Türkiye SH Meclisi Sektör Raporu 2014, 37).

Tablo 9: Bakım ve Eğitim İşletmelerinin Sektörel Büyüklükleri

	2016	2017
Bakım İşletmesi	80	101
Uçuş Eğitim İşletmesi	29	34
Tip Eğitim İşletmesi	16	15
TOPLAM	125	150

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) Faaliyet Raporu (2017). Ankara: SHGM. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf> ’den (21.05.2017) tarihinde alındı.

Tablo 9 incelendiğinde Türkiye’de yer alan bakım organizasyonlarının sayısının büyük miktarda arttığı görülmektedir. Bu organizasyonların sayısının 80’den 101’e yükselmesi bakım-onarım anlamında sektörde bir talep olduğunun göstergesidir.

1.3.3.6. Uçuş-Tip Eğitim Organizasyonları

Ülkemizde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün pilot yetiştirme konusunda yetkilendirdiği on sekiz kuruluş bulunmaktadır. Bu on sekiz kuruluşun; on dört tanesinde uçak, ikisinde helikopter, ikisinde balon kullanmak amaçlı eğitimler verilmektedir (Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Sektör Raporu 2014, 37). Pilot eğitimi veren yetkili kuruluşlar ve verdikleri eğitim türlerini gösteren bilgiler, Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Pilot Eğitimi Veren Yetkili Kuruluşlar ve Verilen Eğitimler

	Pilot Eğitiminde Yetkili Kuruluşlar	Tipi	PP
	Kuruluş		
1	Afa - Atlantik Uçuş Okulu A.Ş.	Uçak	-
2	Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi	Uçak	-
3	Ayjet Anadolu Yıldızları Hava Taşm. ve Uçuş Eğt. Hizm. A.Ş.	Uçak	-
4	Baymap Hav. Eğtm. Bak. Taş. Rek. Dan. İth. İhr. Tic. Ltd. Şti.	Uçak	12
5	Ege Havacılık Ticaret Ltd. Şti.	Uçak	7
6	Er-Ah Havacılık Ticaret Ltd. Şti.	Uçak	63
7	İstanbul Havacılık Kulübü	Uçak	28
8	Ondokuz Mayıs Üniversitesi Havacılık ve Uzay Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi (UZAYTEM)	Uçak	11
9	Tarkim Uçuş Eğitim Ve Uçak Bakım Onarım Ltd. Şti. (Adana)	Uçak	9
10	Tarkim Uçuş Eğitim Ve Uçak Bakım Onarım Ltd. Şti. (İstanbul)	Uçak	16
11	THK Uçuş Akademisi A.Ş. (Ankara Fto)	Uçak	21
12	THK Uçuş Akademisi A.Ş. (İstanbul Fto)	Uçak	7
13	THK Uçuş Akademisi A.Ş. (İzmir Fto)	Uçak	2
14	Türk Hava Yolları A.O.	Uçak	
15	Sancak Havayolları A.Ş.	Helikopter	-
16	TUSAŞ Türk Havacılık Ve Uzay Sanayi A.Ş.	Helikopter	13
17	İlke Eğitim Ve Sağlık Vakfı Kapadokya MYO	Balon	1
18	Kapadokya Kaya Balonculuk Hav.Tur. Rek.Ltd. Şti	Balon	2
	Toplam		192

Kaynak: Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Sektör Raporu, (2014), *Pilot Eğitimi Veren Yetkili Kuruluşlar ve Verilen Eğitimler* içinde. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB). (15.10.2016) tarihinde <http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2014/turkiyeSivilHavac%C4%B1%C4%B1ksonhali.pdf> 'den alındı.

Tablo 10’da yer alan pilot eğitimi vermek için yetki verilmiş kurumlar incelendiğinde bu kurumlar içinde üç adet üniversitenin bulunduğu görülmektedir. Diğer bazı üniversitelerde de pilot eğitimleri başlamıştır. 2014 verilerine göre uçak pilotu olarak verilen eğitim özel pilotluk ve ticari pilotluk şeklinde ikiye ayrılmakta ve 176 kişi eğitimlerini tamamlayarak özel pilot lisansı, 436 kişi de ticari pilot lisansı almaya hak kazanmıştır. Uçak için özel ve ticari pilot lisansı alan pilotların sayısı toplamda 612 sayısına ulaşmıştır. Helikopter pilotu olarak özel helikopter pilotu lisansı alan kişi sayısı 13’tür. Balon pilotluğunda, özel balon pilotu lisansı alan kişi sayısı 3 iken, ticari balon pilotu lisansı alan kişi sayısı 5’tir. Başka bir ifadeyle toplamda 8 kişiye balon pilotluğu eğitimi verilmiş ve eğitimi başarıyla tamamladıkları için, lisans almaya hak kazanmışlardır.

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. KALİTE KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Latince “qualitas” kelimesinin Fransızcaya geçerek, “qualite” kelimesiyle ifade edilmesi sonucu, kullandığımız kalite kelimesinin ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Kalite kelimesi “Bir ürünün bilinen en iyi özellikleri bünyesinde taşıma durumu, nitelik” şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda kalite kavramı, günlük dilde de oldukça yoğun olarak kullanılmakta ve çoğunlukla herhangi bir şeyin ya da olgunun iyi özellikler taşıması kastedilmekte, niteliği üzerinde durulmaktadır. Ancak kalite kavramı, oldukça göreceli ve çok boyutlu bir yapı sergilemektedir. Bu yüzden de kalite kavramının pek çok açıdan değişik şekillerde tanımı yapılmaktadır. Bu tanımları kısa kısa şu şekilde sıralamak mümkündür (<http://www.toplamkaliteyonetimi.org/kalite.html>): “Kalite, kullanıma uygunluktur” (Dr.J.M. Juran). “Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur” (P.B.Crosby). “Kalite, bir ürünün ifade edilen veya beklenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetini oluşturan özelliklerin toplamıdır” (TS 9005-ISO 8402). Kalite, müşteri memnuniyetini hedefleyen bir yaşam felsefesi ve tarzıdır. Özünde kalite, bütün tanımların ötesinde “saygı” ve “nezaket” işi olarak betimlenebilir.

Doğan (2002, 15-16) kalite kavramını; “Varlıklar arasında bulunan ve nicelikle ilgisi olmayan ayrımları şu ya da bu bakıma göre, oluşturan durumdur” şeklinde ifade etmektedir. Doğan, her ne kadar nicelik kelimesini kullansa da, değinmediği nokta nitelik kavramıdır. Peşkircioğlu (2005, 96) ve Karagöz (2010, 5) kalite kavramını betimlerken daha çok nitelik üzerinde durmakta, “Bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamı” tanımını yapmaktadır. Dünyada kalite kavramının algılanışıyla ilgili olarak da, Türk Standartları Enstitüsünün ve Avrupa Kalite Kontrol Birliği’nin yaptıkları tanımlarda da, “Bir mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin toplamıdır.” İfadesi etrafında yer almaktadır. Bir başka tanımda kalite; ürün ya da hizmetlerin belli bir standarda ya da ortaya çıkabilecek

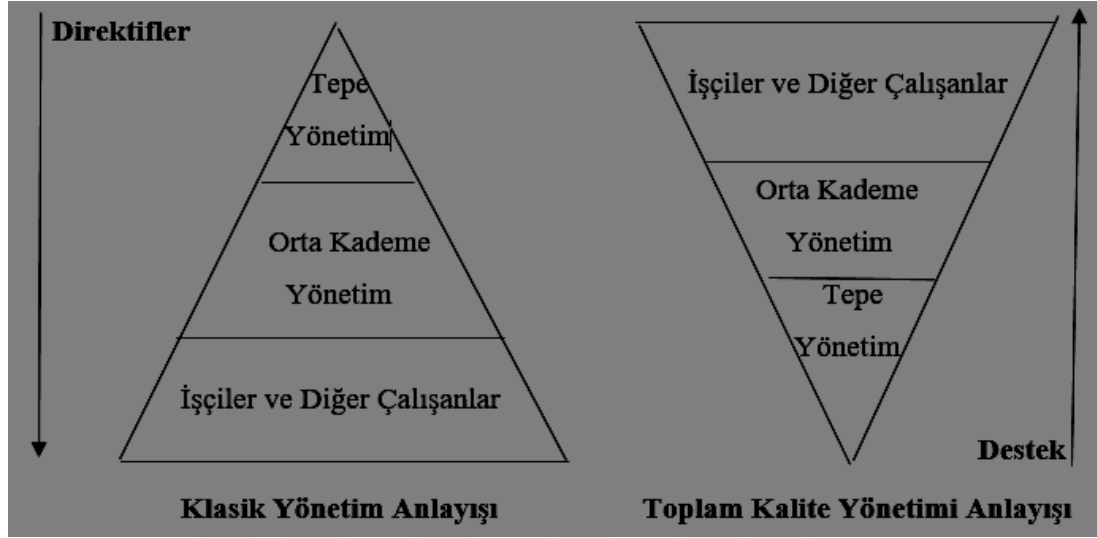
gereksinimleri giderme yeteneğine bağılı unsurlarının bütünü olarak ifade edilmektedir (Perili, 2004, 49). Kalite kavramı, zaman içinde kapsamı daha da genişleyerek; bir hizmet veya ürünün tasarım süreciyle başlayan, ortaya çıkışı ve satıldıktan sonraki hizmetleri de kapsayan, eksiksiz bir hizmet ve üretim gerçekleştirmeyi hedefleyen bir hal almaktadır. Ayrıca kalite kavramı, insan faktörünü odak noktasına koyarak, bu faktörü memnun etme bağlamında istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına dayanan bir kavram halini almaktadır (İlgan ve Diğerleri, 2008, 75).

2.2. TKY KAVRAMI VE DAYANDIĞI TEMEL İLKELER

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), tarihsel süreçte ilk olarak 1926 yılında Henry Ford tarafından yayınlanan My Life and Work adlı kitapta kullanılmıştır. Bu kitapta Ford, Toplam Kalite Yönetimi kavramını ilk kez kullanır ve bir yönetim şekli olarak tanımlar. Her ne kadar Ford tarafından 1926 yılında net olarak ifade edilmiş olsa da, ilerleyen yılların getirdiğı ekonomik kriz, bu yönetim biçiminin öneminin anlaşılmasına engel olur ve Japonlar tarafından kullanıldığı 1950’li yıllara dek, uygulamada görülmemektedir. Japon yöneticilerin kalite kavramını tüm iş süreçlerine yayarak, her aşamada yer alan çalışanı eğitip, bilinçlendirerek, Toplam Kalite Yönetimi anlayışını yaygınlaştırdıkları söylenebilir. Sonuçta kalitesiz görülen ve bu algıyla yaklaşılan Japon ürünleri, dünya pazarlarında beş yıl gibi kısa bir sürede talep edilir hale gelmiştir (<http://www.toplamkaliteyonetimi.org/>). Bu durum yönetim şekli olarak TKY kavramına odaklanılmasına ve bu kavramın bir yönetim anlayışı olarak benimsenmesine neden olmuştur.

TKY; “Bir örgüt içinde kaliteyi odak alan, örgütün bütün üyelerinin katılımını isteyen, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun süreli başarıyı hedefleyen ve örgütün bütün üyelerine ve topluma fayda sağlayan bir yönetim anlayışı” olarak ifade edilmektedir (Uryan, 2002). TKY olarak betimlenen yöntem; müşterilerin gereksinimlerini ve isteklerini karşılayabilmek amacıyla faydalanılan, birey, emek, mamul ve hizmetin niteliğini sistemli bir yaklaşımla bütün emek verenlerin katkılarıyla sağlanması durumudur. Burada tatbik edilen bütün süreçlerde, bütün iş görenlerin düşünce ve amaçları kullanılarak, tüm çalışanların kaliteye dâhil edilmesi yoluna gidilmektedir. (<http://www.toplamkaliteyonetimi.org/>).

Klasik yönetim anlayışıyla TKY arasındaki fark, bir piramidin ters çevrilmesi gibi düşünülebilir.



Şekil 4: Klasik Yönetim Ve TKY Anlayışı

Kaynak: Uryan, B. (2002). «Toplam Kalite Yönetimi» *Mevzuat Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 55 içinde (20.12.2016) tarihinde <https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>'den alındı.

Şekil 4'de de görüldüğü üzere; Tepe yönetimde yer alan ve direktiflerle orta kademe yönetimi ve işçiler ile diğer çalışanları yönetmeye çalışan zihniyet, klasik yönetim anlayışıdır. TKY anlayışı ise; işçiler ile diğer çalışanları en üste, tepe yönetimi en alta alarak, tepe yönetim ve orta kademe yönetimin, işçiler ile diğer çalışanlara destek olması anlayışıyla hareket etmektedir. Böylece bütüncül bir yaklaşım sergilenmekte, ortak amaca ulaşma konusunda birlikte hareket etme durumu ortaya çıkmaktadır. Kalitenin kontrolü tüm emek harcayarak çalışan emekçilerin dolayısıyla da tüm departmanların mesuliyetindedir. Çünkü toplam kalite kontrol bir ekip faaliyetidir ve kişileştirilemez, takım olarak çalışmayı zorunlu kılar. Başka bir ifadeyle toplam kalite kontrol; en üst yöneticiden çalışan emekçiye, hatta satışı gerçekleştiren personele kadar uzanan bir işbirliğiyle gerçekleştirilirse başarılı olunması mümkündür (Bayraktar 1993, 48). TKY, küreselleşmeyle birlikte yoğun olarak hissedilen rekabet ortamında, yönetim alanında ortaya çıkan en önemli ve en büyük yenilikler arasında yer almaktadır (Izvercian, Radu, Ivascu ve Ardelean 2014, 27).

TKY, esasında yönetim sistemi olarak değerlendirilir. Bu sistemin, uygulandığı her organizasyonda farklı yollarla ele alındığı, organizasyonların ulaşmak istedikleri sonuçların farklılık göstermesinden kaynaklandığı ve TKY kapsamını belirleyen unsurunda bu farklılıklar olduğunu söylemek mümkündür. TKY'nin kapsamı değiştiğinde doğal olarak TKY için ayrılacak kaynaklar ve uygulama şekli de farklı olmaktadır. TKY'nin uygulama şeklinden ziyade, hedeflenen ürün ve hizmetlerin süreçleri ve süreçlerdeki ilişkilerinin iyi tanımlanarak, sürekli geliştirilmesi için çaba harcanmalıdır. TKY için, müşteri memnuniyeti ön planda yer alırken, kar elde etmek ikincil bir amaç haline gelmektedir. TKY, insan, süreç, müşteri ve sürekli geliştirme şeklinde sıralanan dört temel unsuru dikkate almakta ve bu unsurlar arasındaki sürekli ilişki üzerine odaklanmaktadır. Bu anlamda da, TKY'nin benimsendiği bir organizasyonda bütün sistemin bu şekilde yönetilmesi söz konusudur (<http://www.toplamkaliteyonetimi.org/>).

Toplam Kalite Yönetimi, otaya konulan ilkeler doğrultusunda uygulama bulmaktadır. Bu ilkeler;

- Müşteri odaklılık,
- Tam katılım
- Liderlik
- Sürekli gelişme
- Takım çalışması
- Sürekli eğitim şeklinde sıralanmaktadır.

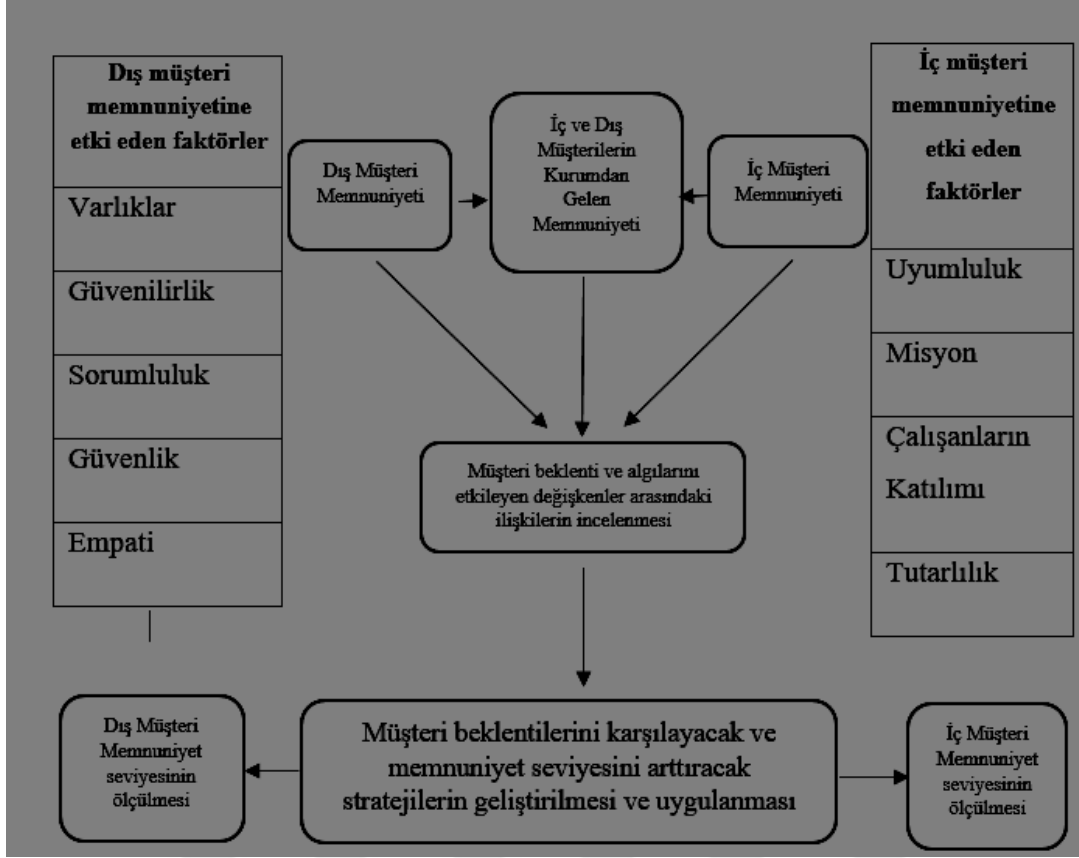
2.2.1. Müşteri Odaklılık

Klasik yönetim anlayışı, hiyerarşik bir yapı sergiler ve tepe noktadan alt noktalara doğru uzanan yapıda alt kademedekiler üst kademedekilerden aldıkları direktifler doğrultusunda işlerini gerçekleştirmektedirler. TKY' de ise amaç; müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda işletmenin bütün bölümlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak müşteri tatminine varılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması olmaktadır (Uzun Kocamış, 2016, 3).

Müşteri odaklılık, TKY’nde temel ilkeler arasında yer almaktadır. Her hizmetin ve ürünün bir müşterisinin olduğu, ancak bu müşterilerin hem ihtiyaçları hem de beklentileri açısından doyurulmaları gerektiği düşüncesi doğrultusunda, zamanında bu istek ve ihtiyaçların karşılanması gerektiği anlayışının, işletmede hâkim olması durum, müşteri odaklılık olarak betimlenmektedir. Bu ilke doğrultusunda müşteri kavramı oldukça geniş bir çerçeveye oturtulmakta ve işletme içi çalışanlar da müşteri olarak kabul görmekte, müşteriler, iç ve dış müşteri olarak iki gruba ayrılmaktadır (Uryan, 2002).

Müşteri odaklı işletmeler için dış müşterilerin isteklerinin karşılanması düşüncesinin temelinde kalitenin daha geniş boyutlara taşınması ile atölye, çalışanlar, ürün, proses yönetim sisteminin ve işletmenin diğer boyutlarının kalite kavramı ile bütünleşmesi yatmaktadır.

Böylece kalite hem nihai müşterilerin tatmin edilmesi, hem de çalışanlar ve hisse sahiplerinin tatmin olması amacına hizmet eder hale gelmektedir (Uzun Kocamış, 2016, 3). Başka bir ifadeyle sadece ürün ya da hizmeti satın alan değil, işletme içinde çalışanların da memnuniyetleri esas alınmakta, böylece işletmedeki süreçlerin sağlıklı bir şekilde işleyerek, çalışanların motivasyonu ve dolayısıyla performansını yükseltmek amaçlanmaktadır. İşletme içinde bu ortam sağlandığında, işletmenin varlığının temeli olarak görülen dış müşterilerin memnuniyetine odaklanmak daha kolay olacağı düşünülmektedir. Bu anlamda işletmeler, sürekli olarak müşterilerinin ne istediğini ve beklentilerinin neler olduğunu tespit etmeli, istek ve beklentilerdeki değişiklikler doğrultusunda yenilikler yapma konusunda da istekli olmalıdırlar (Uryan, 2002).



Şekil 5: Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Ve Yönetilmesi Modeli

Kaynak: Eynullayev, C. ve C. Özler. (2002). «Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi» *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 14, Sayı 4, s.47'den alındı.

2002'de gerçekleştirilen araştırma, tüm bu anlatılanları destekler niteliktedir. Araştırma, hem iç hem de dış müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modelini oluşturmaya yöneliktir. Bu kapsamda özel bir bankada iki araştırma yapılmıştır, iç ve dış müşterilerin memnuniyet dereceleri incelenerek, çok faktörlü istatistiksel analiz yöntemleri ile memnuniyete etki eden bileşenler arası ilişkiler ele alınmıştır. İç ve dış müşterilerin işletmeden genel memnuniyet derecelerinin belirlenmesi ve ilgili bileşenlerin işletme performansının artmasına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır (Eynullayev ve Özler, 2002, 31). Şekil 5'de müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi konusunda kullanılan model üzerinde, iç ve dış müşteri memnuniyetini oluşturan unsurlar ve aralarındaki etkileşim açık bir şekilde görülmektedir.

TKY’de çalışan herkesin yaptığı işi devrettiği kişi ya da birimi müşteri olarak görmesi ve işini ilk seferde yaparak müşterisine devretmesi gerektiği kabullenilmesi gereken bir kural olarak karşımıza çıkmaktadır. TKY’nin amacına ulaşması için, bütün işletmelerin müşteri odaklı bir yapı sergilemesi kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görülmektedir (Uzun Kocamış, 2016, 3).

2.2.2. Tam Katılım

İnsan faktörü, TKY’nin temelinde yer almaktadır. İşletmelerin istedikleri kaliteyi yakalayabilmeleri için, bütün şirket çalışanlarının aynı amaca ulaşmak için birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Çalışanların işletme yönetimine katılımlarını sağlamak, hem çalışan motivasyonu konusunda da oldukça etkili olmaktadır. Bunu sağlamanın yolu da, çalışanlara teknoloji, idari konulara kadar uzanan inisiyatif vermekle mümkün hale gelmektedir. Başka bir deyişle TKY stratejisinin uygulanabilmesinin yolu, çalışanların tam katılımı sayesinde gerçekleşebilmektedir. Bunun için de, çalışanların yönetime katılımcılığı desteklenmeli ve güçlendirilmelidir. İş görenlerin yaptıkları işe ve çalıştıkları kuruma olan hal ve tavırlarında değişimin sağlanması gereklidir (Aydın, Üçüncü ve Taşdemir, 2010, 45).

TKY’de, iş görenlerin tam katılımı oldukça önemli etkidir. Katılım, motivasyonu arttırması ve eğitsel katkı sağlaması açısından da kalitede sürekli gelişim için olmazsa olmazlar arasındadır. Çalışanın görev ve faaliyetleri anlaması, motivasyonun önemini anlamasıyla başlamaktadır. Kalite çalışmalarına takım ruhunun oluşturulması kaliteyi arttırır ve çalışanlara yüksek bir moral sağlamaktadır (Tansel, 2007, 39).

2.2.3. Liderlik

Liderlik, kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimdir. Liderlik, kişilere yönetimce uygun görülen bir görev değil, kişilerin gönüllü olarak ve inisiyatif kullanarak aday oldukları bir sistem olarak ifade edilmektedir. Eskiden yönetici statükoyu korumak ve bu doğrultuda hareket etmek zorunda kalırken, günümüzde ortaya çıkan farklı bakış açıları sayesinde yepyeni bir liderlik anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu anlayışla hareket

eden liderler, sadece günün yönetimini üstlenmekle kalmayarak, geleceğin vizyonunu oluşturarak, devam ettiren bireyler haline gelmiş bulunmaktadır. Sonuçta ortaya çıkan liderlik anlayışı, sadece devam ettirilen değerler dizisinin değişmesine katkı sunmanın ötesinde, etik ve işin gerçekleştiriliş şekline etki eden değerleri de bulundukları işletmede birleştirici bir öge olarak kullanmayı gerektirmektedir (İnce 2007, 195).

Örgüt bilincini yöneticiler sağlamaktadır. Her düzeyde yönetim fonksiyonunda liderlik davranışları sergilenmektedir. İşletmelerde politika ve stratejilerini, sistematik ve yapısal araçlarla bütün faaliyet ve birimlerinde kullanıp geliştirmek sadece yönetim görevini yürütenlere özel bir sorumluluk olmamalıdır. Toplam Kalite Yönetiminin başarısı, sürekliliği ve geliştirilmesi, insan unsurunu etkin olarak yönlendiren liderlerle sağlanabilmektedir. Prosesin girdisi; insan, çıktısı da amaçlara ulaşılması, çalışanların, müşterilerin paydaşların ve toplumun mutluluğu şeklinde özetlenebilir (Uzun Kocamış, 2016, 4).

TKY, mükemmelliği arayış yolculuğu olduğuna göre, bu yolculukta işletmedeki bütün çalışanların izleyeceği, onlara yol gösterecek bir lider veya liderlere gerek duyulacaktır. Bu yolculukta çalışanların yollarından sapmamaları, morallerini ve heyecanlarını yüksek tutmaları, kendilerinden istenen azami katkıyı ortaya koyabilmeleri, yönetimin etkin liderliği ile mümkün hale gelmektedir. Çalışanların sürekli desteğine ihtiyaç duydukları liderler, onları motive edecek ve toplam kalite için kültür değişimini gerçekleştirmeyi kolaylaştıracaktır (İnce 2007, 195).

TKY ilkeleri arasında önemli bir yere sahip olan liderlik, hem sistemin hem de çalışan insanların sorumluluğunu üstlenmeyi gerektirmekte, başka bir deyişle; bu ilkenin temelinde hem sistem hem de insandan sorumlu olmak esası yatmaktadır. Bir işletmenin başarısını da, işletmede esas alınan sistemin ve insan faktörünün belirlediği düşüncesi çerçevesinde, işletme istediği sonuca ancak bu iki faktörü doğru şekilde yönettiğinde ulaşabilecektir. Başarıya ulaşma konusunda her ne kadar sistemin etkisi % 85, insan faktörünün etkisi %15 olsa da, yüzdelere bakılmaksızın her iki faktörün de önemsenmesi gerekmektedir. Bu anlamda hem sistemin doğru işletilmesi sorumluluğu, hem de insan faktörünün yönetilmesi sorumluluğu, liderlik ilkesi

bağlamında çözülecek meseleler olarak görülmekte ve liderlik ilkesinin yerine getirilmesiyle sürekli gelişme de hedefler arasında yerini almaktadır (Yatkın, 2007, 140).

2.2.4. Sürekli Gelişme

Kalite yönetimi, sürekli gelişme ilkesi doğrultusunda temellendirilmiştir. Amaçlanan bir standart tutturaktan öte, bulunulan düzeyi sürekli olarak ve hızlı olarak geliştirirken, yaratıcılığın da özendirilerek desteklenmesi olmaktadır. Sürekli gelişmenin uygulama aşamasında Deming çemberi adıyla anılan “Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al” döngüsü iyileştirme, “Standartlaştır-Uygula-Kontrol et- Önlem al” döngüsü ise iyileştirmenin standartlaştırılması için kullanılmaktadır (Imai, 1999, 59). Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al şeklinde ifade edilen döngü, iyileştirme için gerçekleştirilen bir dizi faaliyetten oluşmakta, döngüyle ilgili faaliyetler de, mevcut durumun incelenmesi ve iyileştirme planı için veri toplanmasıyla başlamakta, planın nihai halini almasıyla birlikte de uygulamaya geçilmektedir. Sonrasında ise, amaçlanan iyileştirmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek üzere uygulama kontrol edilmekte, elde edilen sonuç başarıyı işaret etmesi durumunda da, uygulama standartlaştırılmaktadır. Sürekli geliştirmeyi ifade eden unsur da TKY’nin temel ögesi olan Kaizen anlayışı olmaktadır (Uzun Kocamış, 2016, 4).

Sürekli gelişme kavramı, kaizen kavramıyla ifade edilmekte ve işletme içindeki her düzeyde çalışanları kapsayan, geleceğe dönük plan ve uygulamaların ortaya konma çabasını ifade etmektedir. Sürekli gelişme kavramı, aslında TKY kavramıyla betimlenmek istenen yönetim uygulamalarını pek çoğunu içine alan, bir şemsiye kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Imai, 1986, 4).



Şekil 6: Kaizen Yönetim Şemsiyesi

Kaynak: Imai, M. (1986), *Kaizen* içinde. New York: Mc. Graw Hill Book Company.(26.09.2016) tarihinde <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumImaiKaizen1986.htm>’nden alındı.

Şekil 5’de de gösterildiği gibi, ölçüm ve istatistik kullanılmadan, ekip çalışmalarında sürekli bir gelişme yakalamak pek mümkün olmamaktadır. Sürekli gelişmenin gerçekleşmediği bir ortamda da, rekabet edebilmek ve rekabet yarışında öne geçebilmek de imkânsız bir hal almaktadır (Imai 1986, 4).

2.2.5. Takım Çalışması

Sert rekabet ortamında, işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve geliştirebilmeleri için, sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmalarının gerekliliği tartışmasız bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Hedeflere ulaşmanın yolu birlikte hareket etmekten geçmektedir. Ortak faaliyetler de, farklı beceri ve bilgi birikiminin bir araya gelmesi sağlanmalıdır. Böylece, farklı bakış açılarıyla konuların ele alınması ve en uygun çözüme ulaşılması sağlanmaktadır. Konuya uygun en etkili yöntem de planlı takım çalışmaları olmaktadır.

(http://www.beyogludanismanlik.com/icerik.aspx?R=Toplam_Kalite_Yonetiminde_Takim_Calismasinin_Onemi).

Takım çalışması; farklı deneyimleri ve becerileri olan çalışanların, var olan süreçleri iyileştirmek, yeni ürün ve hizmetler için fikir üretmek, problem çözmek, hizmet ve kaliteyi daha iyi yapmak, verimi ve karlılığı yükseltmek gibi konularda ortak hedefe doğru giden bir grubun içinde yer almaları süreci şeklinde ifade edilmektedir. Takım çalışmasının önemini anlayan bir kültür oluştuğunda, çalışanlar gelecek kaygısı olmadan umutla önlerine bakabilecek ve örgüt için olumlu ne varsa kendileri için de olumlu olacağına inanacaklardır (Tansel, 2007, 19).

Toplam kalite yönetimi temelinde olmazsa olmaz araçlarından olan takım çalışması faaliyetlerinin, örgütlerde yaygınlaştırılması, sistematik ve planlı biçimde yürütülmek zorunluluğu bulunan faaliyetler arasında yer almaktadır. Birlikte elde teme isteği, çalışanlarca işbirliği ile ulaşılan başarıların ardından oluşan kaynaşma ile artmaktadır. Sürekli iyileştirmenin ve takım çalışmasının yararına inanan ve konuyu sahiplenen firmalar, birçok problemin başarıyla altından kalkabilir ve kendilerini bu konuda daha da geliştirebilirler. (http://www.beyogludanismanlik.com/icerik.aspx?R=Toplam_Kalite_Yonetiminde_Takim_Calismasinin_Onemi).

2.2.6. Sürekli Eğitim

TKY'nin yerleşmesi ve amacına ulaşması için, en alt kademedeki çalışandan yöneticilere kadar uzanan her kademedeki çalışanların eğitilmesi bir gereklilik, hatta zorunluluk olarak görülmektedir. Bu eğitimler hem TKY ile ilgili konulardan, hem de gerçekleştirilen işle ilgili mesleki konulardan oluşmalı ve yönetim kademesindeki çalışanların diğer çalışanların eğitimine katkı sağlaması için ortam oluşturulmalıdır. Çünkü kalite olgusunun geliştirilmesinde, eğitimin önemini yadsımak mümkün değildir. Çalışan bireyler bilgileri ve sahip oldukları becerileri sayesinde başarılı bir iş çıkarabilirler. Bu özelliklerin eğitim yoluyla desteklenerek geliştirilmesi, hem çalışan bireyin kişisel gelişimine katkı sağlayacak, hem de işletmenin kalite hedefine ulaşmasında mutlak fayda sağlayacaktır (Bengisu, 2007, 746).

Bugünün şartlarında üretimin gerçekleştirildiği ortamların kararsız yapıları, yarış halindeki işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük kurabilmesi ve bunun sürekliliğini sağlayabilmesi için, her türlü yeniliğin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Söz konusu zorunluluk gereği, her işletme eskimiş fikirlerden uzaklaşmalıdır. Bunu sağlamanın yolu ise, yeni fikirlerin özendirilmesini, hatta bu yaklaşımın benimsendiği bir kültürün işyerinde hâkim kılınmasını zorunlu hale getirmektedir. Yeni ve yaratımcı çözüm bulabilmenin yolu da, Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle, farklılık gösteren yeni metotları araştırarak, yeniliklere açık bir görüntü sergilemek en akla yakın tutum olarak görünmektedir (Kapucu, Baykasoğlu ve Dereli, 2001, 3).

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE ULAŞMADA KULLANILAN YÖNTEMLER

TKY amaçlarına ulaşmada çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler; kalite çemberleri, kıyaslama, toplam kalite kontrol, kalite güvence sistemi ve tam katılımdan oluşmaktadır. Toplam Kalite Yönetimini tam olarak anlayabilmek ve uygulamalar hakkında fikir sahibi olabilmek için, bu yöntemlerin ne anlama geldiğini ve kapsamlarını görmenin çalışma açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.3.1. Kalite Çemberleri

TKY'ne ulaşmak için kullanılan yöntemlerden ilki, kalite çemberleridir. İşletmede gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili çalışanların karşılaştığı sorunların hem çalışanlar, hem de ilgili taraflar tarafından tartışıldığı ve çözüm önerilerinin geliştirildiği birimlere, kalite çemberleri adı verilmektedir (Zerenler ve İraz, 2006, 762). Başka bir ifadeyle kalite çemberleri; “Kalite çemberleri, kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı iş yerinde yürüten küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak firma çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, iş yerinde denetim ve ilerleme, kalite kontrol etkinliklerinden yararlanma işini yürütür” (Uryan, 2002).

Kalite çemberi uygulamasının geniş bir ölçekte kabul görmesinin ana sebebi; işlevsel olmasından kaynaklanmaktadır. Çemberlerin ana sorumluluğu; eş güdüm ve imalat problemlerini, idarecilerle beraber takımca tespit ederek, çözüm yollarını

bulmaktır. Kalite çemberleri işletmeye 2 farklı yarar sunmaktadır. Bunlardan ilki; toplumsal seviyeyle ilişkilidir. Söz konusu çemberler, bireylere düşüncelerini ortaya koyma ve yaptığı işte yaşadığı problemleri ortadan kaldırma imkânı sunarak, çalışanların çalıştığı kurum hayatına katılımını sağlamaktadır. Özel işleriyle ilgili problemleri ortadan kaldırma fırsatını vererek çalışanın örgüt yaşamına katılmasını hızlandırmaktadır. Çemberlerin işletmeye sunduğu ikinci yarar ise, iktisadi seviyeyle ilişkilidir (Zerenler ve İraz, 2006, 763). Kalite çemberlerinin faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Uryan, 2002):

- İş hayatında bireyler sürekli aynı ortamda, aynı uyaranlara maruz kaldıklarından, işletme körlüğü olarak da adlandırılan durumla karşı karşıya kalma olasılıkları yüksektir. Kalite çemberleri olarak bilinen grup çalışmalarıyla, bu durumun önüne geçilebilir, farkındalık ve objektif değerlendirme ortamı oluşturulur.
- Kalite çemberleri olarak adlandırılan grup çalışmasıyla, grup içinde yer alan bireyler birbirlerini anlama, empati kurma yeteneğini geliştirme şansına sahip olurlar.
- Her bireyin kendine özgü fikirlerinin grup içinde tartışılması sonucunda bir uzlaşma ortamının yaratılması, bireyleri esnek düşünmeye sevk edecek ve her durumla ilgili pek çok çözümün olabileceği düşüncesini perçinleyecektir.
- Bireylerin işlerine sevgiyle yaklaşmaları ve motive olmaları konusunda kalite çemberleri, etkili olmaktadır.

Kalite çemberleri işyerinde çalışan bütün zihinleri düşünmeye iterek, başarımın daha da iyiye gitmesi kolaylaşmaktadır. Bu sayede kalitesiz üretimin önüne geçilmesine katkı sağlanmaktadır (Zerenler ve İraz, 2006, 763).

2.3.2. Kıyaslama

TKY’nde amaca ulaşmak için kullanılan yöntemlerden biri olan kıyaslama genel olarak, işyerinin başarısını arttırmak amacıyla, kendisinden daha üst seviyede performans gösteren işyerlerini incelenerek, işin gerçekleştirilme yöntemlerinin

karşılaştırılarak ortaya çıkan sonuçların uygulamaya konması şeklinde ifade edilmektedir.

Ana yaklaşım olarak kıyaslama, işletmenin, düzenli ve sistemli bir şekilde çalıştığı alandaki işletmelerin çalışma sistematiklerini araştırarak, analiz etmesini gerektirmektedir. Analiz sonucu elde ettiği verileri karşılaştırma yoluyla kendi işletmesinin çalışma usulleriyle farklılıklarını tespit ederek, uygun bir yapılanmayla kendi işletmesine adapte ederek amaçlanan hedeflere ulaşma çabası olarak da düşünülebilmektedir (Bumin ve Erkutlu 2002, 90).

Kıyaslama ile diğerlerinin benzer veya aynı işi, hangi oran ve neden yaptığı ile ilgili değil de daha iyi nasıl yaptığına bakılmaktadır. Kıyaslama "nasıl" daha iyi yapıldığı sorusunun yanıtını arar; benzer faaliyetleri kendi bünyesinde uygulamaya sokmanın kolaylığını arar ve bu konuda süreklilik ister.

Kıyaslamanın bir farkı, geniş cepheli olarak ele alınan (örneğin pazar payı kıyaslaması), eski bilgileri içeren (örneğin bilançolar) ve farklı etkenleri ölçmeye çalışan kıyaslama davranışlarını kabul etmemesidir. Kıyaslama daha önce belirlenmiş kurallara göre, tarafların iletişimini gerektiren (etkileşimli), benzer konuları karşılaştıran ve devamlı olan çalışmalarla yeni bilgileri kullanan uygulamalardır. Kıyaslamanın ana elemanları; kıyaslama ortağı, kıyaslama kriterleri ve ölçümleri, en iyi olma şartı, bilgi paylaşımı prosedürleri ve kıyaslama ekiplerini söyleyebiliriz.

- Sürekli iyileştirme süreci
- Diğerlerinden öğrenmek
- Öğrenilenleri kendine uyarlamak
- Müşteri istek ve beklentilerine cevap vermek, gelecekteki beklentilerini de ayarlayabilmek amacıyla önlem almak
- Pazarda liderlik ve kalıcı rekabet avantajı sağlamak için gerekli bir süreçtir.

Kıyaslama; en iyi aramaktır. Rakip işletmeler arasında da bağlantılar oluşturabilmektedir. Hali hazırdaki serbest pazar şartları, işletmeler için rekabet ve işbirliği ikilemini doğurmaktadır. Buna göre kıyaslama; firmaların kendi aralarındaki rekabetini ve fonksiyonlar arasındaki dayanışmayı sağladığından ötürü ikilemi sinerjiye çevirebilmektedir. (Bozbay 2002, 2)

2.3.3. Toplam Kalite Kontrol

TKY'ne ulaşmak için kullanılan yöntemlerden bir diğeri de, toplam kalite kontrol yöntemidir. Toplam Kalite Kontrol (TKK); tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını en iktisadi şekilde karşılayabilmek için, işletmedeki departmanların (pazarlama, üretim, müşteri hizmetleri) kalite standartlarının oluşturularak, hayata geçirilmesi konusundaki faaliyetlerin bir araya getirilerek, koordinasyonunu sağlayan sistem olarak ifade edilebilmektedir.

TKK; müşteri memnuniyetini sağlayacak mamullerin geliştirilerek, tasarımın yapılmasını, imalatın pazarlanmasından ve satışın gerçekleşmesinden sonra oluşan bütün faaliyetlerde maliyetin indirgenerek yapılması olarak ifade edilebilmektedir. İşletmenin maliyetleri indirgeme amacına ulaşabilmesi, işletmede faaliyet gösteren bütün departmanların birlikte çalışmasını gerekli kılmaktadır. İşletmenin tüm departmanları işbirliği odaklı sistemlerin kurulması, ölçünlerin hazırlanarak uygulanmasını sağlama yönünde çaba harcamalıdır. Bu da ancak; istatistiki, teknik metotların, standartlarla kuralların, düzenli kontrollerin, yöneylem araştırmalarının ve pazar araştırması gibi yöntemlerin birlikte kullanımı ile oluşturulabilir (Uryan, 2002).

2.3.4. Kalite Güvence Sistemi

TKY, daha öncede belirtildiği gibi, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasını amaçlayan, takım çalışmasını destekleyici, bütün olarak süreçlerin kontrol edilmesini ve daha iyi hale getirilmesini sağlayama yönelik, bir yönetim felsefesi olarak ifade edilmektedir. Etkili bir sistem olarak TKY, işletmelerdeki değişik aktivitelerde bulunan grupların kalitenin geliştirilmesinden, korunmasına ve iyileştirilmesine yönelik çabaların, müşteriye memnun edecek faktörleri de göz önünde bulundurarak, maliyeti minimize edecek şekilde gerçekleştirmeye yönelik bir yaklaşımdır.

Kalite yönetiminde çerçeve çizen ISO 9000 standardı, işletmelerin kendi içinde itimat ortamını yaratarak, müşteri olarak ürün ya da hizmeti talep eden kesime, bu ürün ve hizmetlerin tutarlılığının güvencesinin verilmesini sağlamaktadır. Etkin olarak kalite yönetiminin sistem olarak kurulma şekli, belgelenme yöntemi ve devamlılığının sağlanmasında izlenecek yolları işaret etmek, işletmeler arası itimat duyulan ortamların yaratılması, süreçlerin yönetilerek mamul kalitesinin sağlanarak sürekliliğinin sağlanması ve daha iyi hale getirilmesi, mamulü talep edenlere mamullerin tutarlı olduğunun garantisinin sunulması da amaçlanan durumlar arasında yer almaktadır.

ISO 9000:2000'de yapılan tanımda kalite yönetim sistemi; kalite kavramıyla bağlantılı, işletmeye yönlendirmede bulunan ve denetimini sağlayan bir sistem olarak ifade edilmektedir. Buradan hareketle ISO 9000 standardı, Toplam Kalite Yönetimi seviyesinde eksiksiz memnuniyet sağlanması için, takip edilmesi ve uygulanması gerekli olan bir yöntemdir. Kaliteye ulaşmak için gerekli olanların planlanıp, nasıl uygulanacağını belirlenmesi Toplam kalite Yönetimi felsefesi açısından etkililik ve verimlilikle doğrudan ilişkilidir (Duran ve Çetindere, 2012, 92).

2.3.5. Tam Katılım

TKY anlayışı çerçevesinde çalışanların tümünü kapsayan bir yönetim anlayışıyla, çalışanlar işletme içinde karar alma süreçlerinde yer almakta, bu sayede de işletme amaçlarına ulaşma yolunda büyük bir mesafe kat edilmiş olmaktadır. Çünkü tam katılımın benimsendiği yönetim şekillerinde çalışan birey, sahip olduğu bilgi ve becerilerini en üst düzeyde kullanarak ve geliştirerek, işletmeye maksimum fayda sağlamaya çalışacaktır. Toplam Kalite Yönetiminde iş görenlerin yönetilmesi, verimlilik sağlamak için, mühim etkenler arasında yer almaktadır. Bu yüzden de işletmede, iş görenlerin tümünün idareye katkı sağlayabileceği ve işletmenin söz konusu katkılardan optimum seviyede faydalanması gerekliliği kabul görmektedir.

Çok yönlü açık iletişimin sağlanmasıyla bütün çalışanların karar süreçlerine katılımları arttırılabilmektedir. İdareciler, iş görenleri dinleyerek, fikirlerini paylaşma yoluna gitmelidir. İş görenler dışında mamulü talep eden konumundaki müşteriler de karar süreçleri içine alınmalı, iç müşteri ifadesiyle betimleyen iş görenlerin isteklerinin

belirlenmesi ve problemlerin çözümünün gerçekleştirilmesi için, bütün müşterilerin karar alma süreçlerine tam katılımlarının sağlanması gerekmektedir (Uryan, 2002).

2.3.6. Kalite Maliyetleri

Sürekli iyileştirme, toplam kalite yönetiminin başarılı olması için önemli bir faktördür. Bu sebeple toplam kalite yönetimi uygulamalarında kontrol olmalıdır. Bu durumda ihtiyaç duyulan kontrol araçlarından biri de, kalite maliyetleridir. Kalite maliyetleri, toplam kalite yönetimi uygulamalarının kalite ölçüsü ve göstergesi durumundadır. Toplam kalite yönetiminin kabul edilmesi, uygulanabilmesi ve sürekliliği için, kalitedeki ilerlemenin ölçülmesi ve raporlanması gerekmektedir. Kalitedeki gelişmeyi gösteren en etkili unsur, kalite maliyetleridir. Yani, örgütün kalite hedeflerine ulaşp ulaşmadığının somut göstergesi, kalite maliyetlerinin tutar ve miktar olarak bilinmesi gerekmektedir. Firmalarca maliyetli olarak kabul edilen kaliteli değil kalitesiz ya da düşük kaliteli mal ve hizmet meydana getirmektir.

Kalite maliyetleri, uygunluk kalitesi ile ilgilidir. Uygunluk kalitesi, ürünün kendi tasarım kriterlerini karşılama derecesi olarak söylenebilmektedir. Tasarım kalitesi her ne olursa olsun ürünün müşteri beklentilerine yüksek seviyede cevap vermesi gerekmektedir. Uygunluk kalitesinden sapmaları önlemek, kaliteyi sağlamak, var olan kriterlere uygun mal ve hizmet üretmek için yapılan faaliyetler sonucu oluşan giderlere kalite giderleri denir. Verimli, etkin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilen mal ve hizmetlerin üretilmesi veya kaliteyi üretmek için yapılan yatırım giderler, kalite maliyetlerini oluşturmaktadır. Kalite maliyetlerini ölçmede; önleme, değerlendirme ve başarısızlık yöntemleri kullanılmaktadır (Çabuk, 2005, 7).

2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Ne tür bir organizasyon olursa olsun Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yerleşik bir hal alması, 5 ila 10 yıl arasında epey uzun bir zamanı gerekli kılmaktadır. Çünkü en başta değiştirilmesi gereken kurum kültürünün, sıkıntılı yönlerinin analiz edilip, değiştirilmesi eylemi, birden bire olmamakta, kimi zaman çalışanların bu değişime hazır olmaması bu sürecin daha da uzamasına neden olmaktadır (İlhan ve Diğerleri, 2008, 79).

Hizmet sektöründe hizmet veren çalışanların, TKY anlayışına karşı bir dirençleri olup olmadığı, varsa bu direncin nedenlerinin neler olduğunun belirlenmesi gerekir. Yapısı gereği hizmet sektörü çalışanı olan havacılık çalışanları, profesyonel olarak aldıkları eğitimi yaşama taşıyan bireyler grubundan oluşmaktadır. Hizmet sektöründe kalite için, çok uzun süredir pek çok araştırma yapılmış ancak, genel olarak kabul gören bir tanıma henüz ulaşılammıştır. Çünkü kalite kavramı daha çok üretilen olgunun somut olmasından dolayı, mal üretimine bağlı kalmıştır.

Öte yandan, hizmetin kalitesinin ölçülmesi konusunda, hizmetlerin sahip olduğu homojen olmayan yapı da, önem arz etmektedir. Bir malın kalitesini ölçmek, bir hizmetin kalitesini ölçmekten her zaman daha kolay olmuştur. Bu nedenle de, hizmet üreticisi konumundaki işletmeler, küresel rekabet ortamında var olabilmek için, sürekli olarak tüketicinin istek ve beklentilerini karşılayan kalitede hizmet üretmek durumunda bulunmaktadır (Okumuş ve Asil, 2007, 13). Ülkemizde işletmelerin Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde karşılaştıkları sorunlar (Karagöz, 2010, 202);

- Yöneticilerin verdiği desteğin sözde kalması,
- İşletmenin amaç, hedef, görev ve süreç belirleme aşamasına idarecilerin yeterli desteği vermemesi,
- Toplam Kalite Yönetim sisteminde uygulayıcı konumda görev alacak eğitilmiş insan kaynağının yeterli olmaması,
- Toplam Kalite Yönetim sistemi uygulama aşamasına geçişte orta düzeydeki idarecilerin mukavemet göstermesi,
- Süreç, yönetmelik, talimat gibi yol gösterici dokümanların iyi hazırlanmaması,
- İç denetim sisteminin klasik teşkilat yapısıyla örtüşmemesi şeklinde sıralanabilmektedir.

Yukarıda sayılan olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, yapılması gerekenleri ise, şu şekilde sıralamak mümkündür (Karagöz, 2015, 203) :

- Hazırlanan süreçte problemleri alanların müşteri fikirleri doğrultusunda çözümlenmeye çalışılarak, sunulan ürün ya da hizmetle müşterilerin istek ve gereksinimlerinin örtüşüp örtüşmediğinin belirlenmesi,
- Emek harcayan iş görenlere sergiledikleri çalışmanın kalitesiyle ulaşılan başarımlar hakkında bilgi verilmesi,
- Yöneticilere verilen hizmetlerin ulaşılmak istenen hedeflerle örtüşüp örtüşmediğinin tespit edilmesi gerekmektedir.

2.5. TKY İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR

TKY konularına Türkiye’de ve dünyada günümüz işletmeleri tarafından oldukça önem verilmektedir. Bu nedenle konular hakkında farklı sektörlerde ve farklı amaçlarla yapılan çalışmalar vardır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki şekilde özetlenmiştir;

Kitapçı ve Sezen (2002, 219)’in Gebze Organize Sanayi Bölgesindeki 23 kalite belgesine sahip firma üzerinde yaptıkları çalışmada, toplam kalite yönetiminin, kariyer süreci esnasında işgörenlerin iş doyumunda etkili olan değişkenler ele alınmıştır. İşgörenlerin iş doyumuna etkisi olan değişkenler belirlenmiş ve hangi değişkenin kariyer sürecine etkisi olduğu araştırılmıştır. Farklı değişkenlerin kariyer sürecine de farklı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Deneme sürecinde işletmenin vermiş olduğu eğitim, çalışma koşulları ve ücret iş tatminini etkilemektedir. İşe başlama ve ilerleme sürecinde ise işgörenlerin iş tatminlerini, , iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle olan ilişkiler ve çalışma koşulları etkilemektedir. Durağan dönemdeki çalışanların ise katılımcı yönetim ve yöneticileriyle olan ilişkiler iş tatminlerini etkilemektedir.

Akdağ (2005, 168) toplam kalite yönetimini açıklandıktan sonra toplam kalite yönetiminin örgüt içindeki yerinden ve örgüte neler kazandırdığından çalışmada bahsetmiştir. TKY ilkeleri olarak müşteri memnuniyeti, kaizen(sürekli iyileştirme) ve tüm çalışanların katılımı başlıklarını ele almıştır. Çalışmada örgütlerin modern

toplam kalite yönetimini benimsemesi gerektiğini belirtmektedir. Örgütte yer alan iç ve dış müşteri olarak iki tür müşteri portresi olduğunu ve bunların her ikisinin de memnun edilmesinin ve kazanılmasının toplam kalite yönetiminin örgütlerde uygulanmasıyla mümkün olduğunu belirtmektedir.

İnce (2008, 57-70) araştırmasında otel çalışanları üzerinde TKY'nin işgören tatminini incelemiştir. TKY uygulayan ve uygulamayan otel firmalarında yer alan çalışanların iş tatmin düzeyini değerlendirmek ve ölçmek için on tane ana etken belirlenmiştir. Bu etkenler, iş ortamı, iş niteliği ve imaj, iş güvencesi, çalışma süresi, yönetsel ortam, liderlik, çalışma arkadaşları, ücret ve işgören tatmini olarak adlandırılmıştır. TKY uygulayan otellerde işgörenlerin, kendilerine saygınlık kazandırdığı, çalışma sürelerine olumsuz baktıkları ve kariyer çalışmalarına daha çok teşvik edildiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Örücü (2006, 44-45) ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada kalite yönetimi çerçevesinde banka çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörler incelenmiştir. Çalışmada belirlenen altı faktörün iş tatminini ne düzeyde etkilediği araştırılmıştır. Bu faktörler iş-personel uyumu, ücret, yönetim uygulamalarından memnuniyet, arkadaşlık ilişkileri işyerinin fiziksel ortamı ve terfi beklentileri olarak adlandırılmıştır. Analizde çalışanlarda yüksek oranda ücret konusunda tatminsizliğin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ustasüleyman (2011, 67-96) çalışmasında liderlik, müşteri odaklılık, sürekli iyileşme, tedarikçi kalitesi yönetimi, takım çalışması, ürün tasarımı, eğitim ve süreç yönetiminden oluşan TKY uygulamalarının örgüt performansına etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Sonuçta sürekli iyileşme, liderlik, tedarikçi kalitesi ve süreç yönetimi ile örgüt performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Ustasüleyman'ın çalışması ile yapılan çalışma karşılaştırıldığında; liderlik ile ortak sonuca ulaşılırken, sürekli iyileşme ile aksi sonuca varıldığı gözlenmektedir.

Karahan ve Kuzu (2014, 23) çalışmalarında yükseköğretim kurumlarındaki ISO 9000 ve TKY uygulamalarının örgüt işleyişine varsa etkisi ve devamlılığının araştırılmasını amaçlamaktadırlar. Sonuçta, KYS sertifikası olan Yüksekokul, kalite faaliyetlerine daha çok yoğunlaşmakta, çalışan ve öğrencilere sürekli eğitimler

planlayarak bilgi yönünden eksikleri telafi edip, merkezinde öğrenci olan eğitime yönelmelidir. Ayrıca, öğrencilerde memnuniyeti azaltacak tüm öğrenme evrelerinin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve bunun devamlı olması ihtiyacının olduğu tespit edilmiştir.

Yıldız ve Mesci (2010, 199) TKY'nin işletmelerde etkin olarak uygulanmasını sağlayan etkenler irdelenmişlerdir. Çalışma ikincil kaynak değerlendirmesi ve literatür araştırılması kullanılarak hazırlanmıştır. İşletmelerde TKY'nin etkin olarak kullanılması için ele alınan etkenlerden; süreç yönetimi, örgüt kültürü, üst yönetimin desteği ve örgüt yapısının ne kadar etkili olduğu tespit edilmiştir.

Aydın, Üçüncü ve Taşdemir (2010, 41), Trabzon Arsin Organize Sanayi'ndeki ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi'ne sahip 17 işletme üzerinde bu çalışmayı yapmıştır. TKY başlığı altında; müşteri odaklılık, liderlik, sistematik süreç analizi, tam katılım ve önce insan anlayışını ele almıştır. İşgören performansına ait dört faktör olarak; iş doyumu, çalışma ortamı, motivasyon ve stres incelenmiştir. Sonuçta, TKY'nin işgören performansına olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda, örgütlerde TKY uygulamalarına ait bazı problemlerin olduğu da tespit edilmiştir.

Okçu (2009, 272) araştırmasında, ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin TKY'ye ilişkin eğilimleri tespit etmek ve bu eğilimlerin görev, TKY konusunda hizmet içi eğitim alma/almama ve M.E. Bakanlığı'na bağlı toplam hizmet süresi değişimleri açısından farklılık gösterip göstermediğinin saptanması amaçlanmıştır. Sonuçlara dayanarak, ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin TKY yönelimlerinin “gelişimci” olması nedeniyle; bu eğilime sahip olanların okulun gelişmesinde, kişiler arası olumlu ilişkilerin yaratılmasında, yenilikçi düşüncelere açık olmalarında ve verilen eğitimin niteliğinin artırılmasında bilgi, beceri ve donanımın önemi anlaşılmıştır.

Çetin ve Özçakar (2014, 351-372) kamu kurumlarına yönelik yaptıkları çalışmada, ISO 9001 belgeli kamu örgütlerinde TKY faaliyetlerinin ne boyutta ele alındığının, işgörenlerin algılarına paralel olarak değerlendirilmesini amaçlamışlardır. Sonuç olarak, işgörenlerin eğilimlerinin, kalite eğitimi alıp almamalarına, kalite

faaliyetlerinde görev alıp almamalarına ve demografik özelliklerine göre farklılık oluşturmaktadır. Kalite eğitimi almış iş görenler ile almayan işgörenlerin TKY faktör ve faaliyetlerini değişik boyutta algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Karataş ve Demir (2012, 191-195) tarafından Konya Gençlik Hizmetleri İl Müdürlüğü'nün, TKY'ne geçiş aşamasında konuyu çalışanların nasıl karşıladıklarını araştırmak için bu çalışma yapılmıştır. TKY; geliştirilmesi/katılımı, liderlik, çalışanların tedarikçilerle ilişkileri ve müşteri odaklılık olarak ele alınmış ve çalışanın yaklaşımı ölçülmüştür. Çalışanların TKY demografik özelliklerine göre değişiklik gösterip göstermediği de incelenmiştir. Sonuçta çalışanların cinsiyet, yaş ve eğitim durumları TKY açısından fark oluşturmazken, örgütteki görevleri ve tedarikçilerle ilişkilerinin fark oluşturduğu saptanmıştır.

Sazlık ve Kavas (2015, 657-680) araştırmalarında, MEB'inin okullarında yer alan TKY faaliyetlerinde görev alan yöneticilerin TKY görüşlerini incelemiştir. Sonuçta, yönetici görüşlerine göre ana, ilk ve ortaokullarda TKY planlı ve sistematik olarak belirli bir kalite ekibi tarafından yürütüldüğü tespit edilmiştir. Fakat hak edilen ödüllerin personeli yeterince desteklemediği ve ödüllendirme sisteminde yeterince adaletli olunmadığı görüşünün yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akbulut ve Kutlu (2016, 255-270) bu çalışmayı, Ankara Yüksek İhtisas Hastanesi'nin örgüt ikliminin, personelin çalışma durumu ve demografik özelliklerine göre değişikliğini incelemek için yapmışlardır. Hastanede işin iddialı olması boyutu, örgüt iklimi alt faktörü olarak incelemiş olup en üst seviyede etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. En alt seviyede ise rol belirsizliği faktörünün olduğu görülmüştür. İşin iddialı olması boyutu ile cinsiyet arasındaki ilişki anlamlıdır. Otonomi ve özgürlük boyutu ile yaş arasında ve hizmet süresi ile yaş arasında anlamlı değişiklikler saptanmıştır.

Erturgut (2009, 181-199) çalışmasında TKY faaliyetlerini kabul etmiş olan eğitim işletmelerinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları ile sürdürücü liderlik düzeylerini kıyaslamıştır. Çalışma, MEB Eğitim, Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı ve Eskişehir Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu'nda uygulanmıştır. Çalışma sonucu MEB'e bağlı merkez ve taşra okullardaki dönüştürücü

liderlik sonuçları, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarına sahip olmaları ve bu davranışlarını gösterme düzeylerinin üst seviyelerde gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Gülsen (2012, 93-109)'in çalışmasında TKY'nin meydana geliş şartları, gelişimi, amaçları, dünyadaki uygulamaları ele alınmış ve TKY'nin personele etkisine değinilmiştir. Anadolu Cam Sanayi fabrikasındaki faaliyetler ele alınmış, TKY'nin, denetimi, sömürüyü, yabancılaşmayı ve personeller arasında rekabeti destekler olduğu gösterilmek istenmiştir. Sonuç olarak, TKY'nin istenilen sonuçları vermediği sonucuna ulaşılmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ TATMİNİ

Çalışmanın bu bölümünde toplam kalite yönetiminin örgüt iklimi ve iş tatmini üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda öncelikle örgüt iklimi kavramı ele alınarak açıklanmakta ve örgüt ikliminin bileşenleri tek tek açıklanmaktadır. Sonrasında iş tatmini kavramı üzerinde durulmakta ve iş tatmininin bileşenleri sırasıyla detaylı bir şekilde betimlenmektedir. Kavramsal olarak netlik sağlanmasından sonra toplam kalite yönetiminin örgüt iklimi ve iş tatmini üzerindeki etkisinin sıralanan unsurlar doğrultusundaki ilişkileri ortaya konulmaktadır.

3.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI VE BİLEŞENLERİ

Örgüt iklimi, işletmeyi öbür işletmelerden ayıran niteliklerle, işgörenlerin özerklik, güven, tanınma, birlikte hareket etme, destek, yenilik ve adalet konularında geliştirdikleri ortak kabullerdir. Örgüt iklimi işgörenlerin etkileşimleri sonucu ortaya çıkmakta, herhangi bir durumun yorumlanmasında esas alınarak, söz konusu örgütün yani işletmenin normlarını, değerlerini ve örgüt kültürü yaklaşımlarını gösteren bir öge olarak kabul görmektedir. Bu nedenle de çalışanların davranışlarını belirlemede bir etki kaynağı işlevi görmektedir (Aydoğan, 2004, 10).

Örgüt iklimi, örgütü saran ambiyans olarak tanımlanmakta, bu ambiyans örgütün üyesi durumundaki çalışanların moral düzeyleri, duyguları ve örgüte aidiyetlerinin ne derece kuvvetli ya da zayıf olduğunu gösterme gücüne sahip bir ögedir. Örgüt iklimi ve iş tatmini arasında oldukça kuvvetli bir bağ bulunmakta ve her iki öge birbirini pozitif ya da negatif etkilemektedir (Gök, 2009). Örgüt iklimi, örgütün rutin politikalarının ve işlemlerinin çalışanlar tarafından algılanma şekli olarak betimlenmekte, örgüt kültürü ve çalışanların davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt iklimini oluşturan boyutlar farklı araştırmalarda farklı şekillerde ifade edilse de, genelde benzer başlıklar altında toplanmaktadır. Bunlar; yönetim desteği, işbirliği, rekabet, saygınlık, belirsizlik, güven, ödüllendirme, hiyerarşi ve doyum şeklinde sıralanabilmektedir (Aydoğan, 2004, 15).

Rogg ve arkadaşları (2001), Oldham ve Cummings (1996) örgüt ikliminin performans üzerine etkisine dair araştırmalarında olumlu yönde seyreden örgüt ikliminin çalışanların normal şartlar altında performanslarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Araştırmalar doğrultusunda örgüt yöneticilerinin, yaratıcılığı, takım desteğini, özerkliği, güven ortamını ya da katılım esnekliğini iklime kazandırdıkları takdirde çalışanların performansının artacağını söylemek mümkün görünmektedir (Rogg vd. 2001, 443; Oldham and Cummings 1999, 626).

Genel olarak örgüt ikliminin örgütün genel yapısını yansıtmaması nedeniyle önemli görülmemekte, toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla sağlanmak istenen, hem işletme içinde hem de işletme dışında kalite yönelimli bir çevre sağlama gereksiniminden kaynaklanmaktadır. Çalışanların kalite yönelimli davranışlar sergilemeleri, kalite yönelimli bir iklimin varlığının habercisi sayılmakta, başarılı bir toplam kalite yönetimi yaklaşımının sürekli bir süreç olduğunun kabullenilmesiyle, örgüt ikliminin bunu destekleyeceği ve başarı sağlanacağı kabul edilmektedir (Bal ve Ertemsir Berkin 2010, 118).

Örgüt kültürü, çalışanların bireysel davranışlarını etkileyip performanslarını arttırmayı amaçlayarak bir çevre oluşturan, geçmişte başarılı olduğu için kabul edilmiş iş yapma yöntemleridir. Örgütsel etkinliğin yaratılması, misyon ve strateji geliştirilmesi ve değişim yönetiminde oldukça etkilidir. Çalışanların kimlikleri ile örgütün kültürü güçlü örgüt iklimine sahip şirketlerde bütünleşmiştir. Bu işletme çalışanları başarı yönünden motive olmakta ve kendilerinden bekleneni bilmektedir. Herkesçe paylaşılan kültür öğeleri birbirlerine uygun ve bağlıdır. Örgüt kültürünü benimseyen işletmelerde daha az yönetmelik ve kural uygulanır. (Aydoğan, 2004, 8)

Örgüt kültürü; resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, adet ve gelenekler, kurallar, politikalar, güven, kabul görme, grup süreçlerine katılma gibi değer ve tutumlardan oluşur. Kültür, firmadaki kuvvetleri tanımlayan, bağdaştıran, kuvvetlendiren ve hiyerarşideki rolleri tutan, yaygın bir manyetik alan oluşturur ve böylece çalışanın, grubun ve firmanın verimliliğini sağlar (Hasanoğlu, 2004, 47).

Alanyazın incelendiğinde örgüt ikliminin farklı boyutlar ile incelendiği görülmektedir. Örgüt ikliminin, işletmenin değişik yanlarına, uygulanan faaliyete, firmanın konumuna, çalışanların eğitim seviyelerine ve mesleklerine, siyasal yansımalar ve topluma göre şekil aldığını belirtebiliriz. Meyers’e göre, bir örgütün iklimi sayılamayacak kadar çok değişkenden etkilenir. İşin doğası, konumu, iş görenlerin nitelikleri, yönetim politikaları, kurallar ve yönetmelikler, değerler, liderlik biçimi ve denetimi vb. Bu kadar çok değişkenden etkilenen iklimin boyutları da pek çok araştırmacı tarafından farklı isimler altında ele alınmış ve incelenmiştir. Örgüt ikliminin bireysel, örgütsel, çevresel boyutları ve özellikleri Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11: Örgütsel İklimin Boyutları Ve Özellikleri

Boyut	Özellik
Bireysel	Doyum, yükselme ve ilerleme imkânları, bireye verilen önem ve saygınlık, engel olma, güven duygusu, diğer işletme üyeleri için hissedilen duyarlılık, tehlikeyle başa çıkma, arkadaşlık ilişkileri.
Örgütsel	Örgüt yapı ve politikası, örgütün büyüklüğü, amacı, örgütsel çatışma, ödül seviyesi ve ücret, örgütle bağdaşmazlık, sık denetim ve gözetim iletişim, liderlik, karar verme, örgütün gelişme imkanları, örgütsel şeffaflık, sorumluluk.
Çevresel	Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, çalışma şartları(sıkıcı, hoşnut edici), yönetsel destek, baskı uyum, yönetimi eleştirme.

Kaynak: Yüksekbilgili, Z. ve Y. Küçüközkan (2017). «Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi İle Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi» *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 17, 34-46. (15.01.2018) tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/314873792_SAGLIK_KURUMLARINDA_ORGUT_IKLI MI_ILE_CALISANLARIN_IS_PERFORMANSI_ARASINDAKI_ILISKININ_INCELENMESI](https://www.researchgate.net/publication/314873792_SAGLIK_KURUMLARINDA_ORGUT_IKLI_MI_ILE_CALISANLARIN_IS_PERFORMANSI_ARASINDAKI_ILISKININ_INCELENMESI)’den alındı.

Tüm bu anlatılanlar ışığında bu çalışmada örgüt ikliminin;

- Çalışma ortamı (Süreçler, Lider, Çalışanlar arası İlişki)
- Güven duygusu
- Doyum başlıkları altında ele alınması uygun görülmektedir.

3.1.1. Çalışma Ortamı

Çalışanların fiziksel ortamlarında iyi koşulların varlığı, amaçları için gerekli araç gerecin sağlanması verimlilik ve iş tatmini için gerekli görülmektedir. İş ortamına bağlı başarıyı etkileyen en önemli unsurlardan birisi, fiziki koşullar olmaktadır. Bu yüzden işletmeler, fiziksel ortam olarak betimlenen, gerekli araç gereci de kapsayan koşulları, modernize ve ergonomik bir şekilde tasarlamak ve sağlamak zorunda bulunmaktadır (Ozan, 2007, 27).

Çalışma ortamıyla ilgili iş süreçlerinin aynı şekilde tekrarlanmasından kaynaklanan monotonluk, iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin benzer şartlarda ve daimi tekrarı nedeniyle oluşturduğu bıkkınlık ve yorgunluğa “monotonluk” denilmektedir. Monotonluğun; ortadan kaldırılması için; iş genişletme, iş zenginleştirme, sportif ve kültürel aktiviteler gibi önlemlerle alınması olumlu sonuçlar vereceği belirtilmektedir. Çalışma ortamıyla ilgili olarak iş süreçleri dışında işletme içinde yapılan işbölümü hataları, otorite eksikliği veya yokluğu, çalışanlar arasındaki işbirliği eksikliği, teknik yetersizlikler, çalışanlara bilgi aktarma konusundaki eksiklikler, örgüt iklimini olumsuz etkileyen faktörlerden bazıları olarak ifade edilmektedir (Sucubaşı, 2008,118). Bu bağlamda örgüt iklimi bileşenlerinden çalışma ortamı; yönetici ilişkileri, diğer çalışan ilişkileri, çalışma ortamı, çalışan özgürlüğü, yetenek ve beceri kullanımı gibi başlıkları içerecek şekilde ele alınacaktır.

3.1.2. Güven Duygusu

Çalışanlar, güven, emniyet içinde ve tehlike arz etmeyen bir çalışma ortamında bütün haklarının korunduğu, geleceklerini güvence altına alabilecekleri, yasal hakların uygulandığı bir iş ortamı beklemektedirler. Esasında güvence, hem iş hem de makam güvencesi olarak görülmektedir (İnce, 2007, 210). Güven duygusu özel, iş ve sosyal hayattaki tüm ilişkinin temelini sağlamaktadır. Diğer insanlara beslenecek olan güven duygusunun temelinde, iletişim ve bilginin düzgün iletilmesi, problemlerin izlenmesi, yetki ve sorumlulukların verilmesi önem arz etmektedir. Sadakati ve bağlılığı güven duygusu beraberinde getirmektedir. Kendine güvenmeyen insan, başkalarına güvenemez. Kendisi güvenilir olmayan insana da başkaları güvenmez. (Yılmaz, 2010, 21)

Aerden ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, istihdam kalitesini operasyonel hale getirmek için yenilikçi, tipolojik bir yaklaşım kullanarak istihdam kalitesi ile Avrupa işçi sağlığı ve refah arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışmada "istihdam güvencesizliği" kavramı daha önceki çalışmalar ışığında ele alınmaktadır. Çalışma, çeşitli olumsuz istihdam kalitesi özelliklerinin birikiminin istikrarsız istihdam ile sonuçlanacağı ve istihdam durumundaki genel bir güçsüzleştirici durum olduğu varsayımı odağından hareket etmektedir. Çalışmada ayrıca, sağlık kavramının kendiliğinden algılanan genel ve zihinsel sağlığın yanı sıra, iş tatminini de kapsadığı belirtilmektedir. Çünkü zihinsel refahın, özellikle mevcut istihdam durumu ile ilişkili önemli bir ara belirleyici olarak düşünülebileceğine işaret edilmektedir (Aerden vd. 2016, 133).

Aerden ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada kullanılan istihdam güvencesizliği, örgüt iklimini oluşturan boyutlardan çalışılan örgüte duyulan güven duygusuyla örtüştüğü için önem taşımakta, çalışma bu bağlamda çalışanların hissettikleri bu güven ya da güvensizlik duygusundan hareketle, pozitif ya da negatif bir etki altında kalabilmektedir. Bu bağlamda işletmelerin örgüt iklimi yaratma çabaları, güven duygusunun yaratılmasını sağlayan bir nitelik taşımak zorunda kalmaktadır. Çünkü kendisini güvende hissetmeyen çalışanlar, sahip oldukları bilgi ve tecrübeyi örgüte ve işlerine aktarmaları oldukça zor olacaktır. Bu nedenle işletmeler, çalışanlara ömür boyu iş güvencesi sağlamalı ve onları motive edici teşvikleri uygulamalıdır.

Örgütsel güvenin oluşmasında etkili olan unsurlar; yönetimin objektifliği, güvenilir yönetici, iç iletişim, faaliyetlerin uygulanmasında yönetici ve çalışanların yenilikçi düşünce ve davranışlara sahip olmaları şeklinde sıralanabilmektedir. Örgütsel güvenin sağlandığı işletmelerde, örgüte duyulan güven çalışanları işbirliğine yönlterek, verimlilik arttırıcı, maliyet azaltıcı bir işlev görür ve çalışanların performansında artış görülebilir. Doğal olarak çalışanlar arasında çatışma ortamı doğmaz, uyum içinde çalışan bir örgüt orta çıkar ve sonuçta bu durumdan karlı çıkacak olan yine örgüt olmaktadır (Öktem, Kızıltan ve Öztoprak, 2016, 164).

Düşük güven sergileyen işletmelere göre yüksek güven sergileyen işletmelerin daha başarılı olduğu görülmektedir. Örgütsel güven, işgörenlerin iş tatmini ve algılanan işletmenin etkinliğiyle doğru orantılıdır. İşletme içi güven, işbirlikçi davranış, performans ölçme, amaç varlığı, liderlik, takım ruhu oluşturma örgüte bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkı sağlamak gibi faaliyetler ve proseslerde önemli sonuçlar doğurmaktadır (Huff ve Kelley, 2003, 82).

3.1.3. Doyum

Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütlerin rasyonel sonuçlara ulaşabilmesi için, iş görenlerin beklentilerini işin niteliğinde ve iş ortamında bulmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu nedenle iş – iş gören uyumu tam manasıyla sağlanmalıdır. Bu uyum için iş görenlerin sadece yetenek ve özellik itibarıyla işlerine uygun olmasının yetmediği, bazı durumlarda yüksek ücretlendirme veya terfi olanaklarının da iş gören mutluluğunu sağlamadığı belirlenmiştir. Personeli yetki vermek, iş doyumunu oluşturmada, etken bir unsur olarak kabul edilmektedir. İş doyumunu örgütsel ortamda, kolay oluşturulup devamlılığı sağlanan bir unsur olmamaktadır. Daha çok köklü yapıya sahip işletmeler iş doyumunu koruyabilmektedir (Öztürk ve Özdemir, 2003, 192).

İş doyumunu ile ilgili yurt dışında farklı işyerlerinde yapılan çalışmalarda da bazı koşulların iş doyumunu etkilediği saptanmıştır. Happock (1935), Herzberg (1959) Maslov (1969) yaptıkları çalışmalarda denetim ile iş doyumunun ilişkisi olduğunu ve bu ilişkinin otoriter ve eşitlikçi yönetim modellerinde farklı olduğunu belirlemişlerdir. Aynı araştırmacılar işin durumunun iyi algılanması, güvenlik, işçinin yaptığı işin fark edilmesi, kişiler arası iletişimin de iş doyumunu etkilediğini saptamışlardır (Mandıracıoğlu ve diğerleri, 2000, 167).

İş doyumunu dinamik bir yapıya sergilemekte ve sürekli olarak gözetim ve denetim altında tutulması gerekmektedir. Başka bir deyişle örgütsel ortamda, genel olarak, iş görenlerde belirli bir iş doyum seviyesi elde edildikten sonra, bu seviyenin hep aynı kalacağı düşünülmemelidir. Bu nedenle iş doyum düzeyi sürekli olarak, yöneticiler tarafından izlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütsel ortamda, iş doyumunu çalışmalarının sağlayacağı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür (Öztürk ve Özdemir, 2003, 192):

- Örgütsel yapıdaki, var olan ve gelecekteki olası sorunların belirlenmesi
- Çalışanların işten ayrılma ve devamsızlık nedenlerinin ortaya çıkarılması
- Çalışanların örgütsel etkilerinin değerlendirilmesi ve yaptıkları işe göre tutum ve davranışlardaki değişimleri
- Örgütsel iletişimin, bazı seviyelerde etkinliğinin çoğaltılması
- İşletme ve çalışan arasındaki ilişkinin iyileştirilmesi

3.2. ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR

Örgüt iklimi konularına Türkiye’de ve dünyada günümüz işletmeleri tarafından oldukça önem verilmektedir. Bu nedenle konular hakkında farklı sektörlerde ve farklı amaçlarla yapılan çalışmalar vardır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki şekilde özetlenmiştir;

İşcan ve Timuroğlu (2007, 119)’nun yaptıkları araştırmada, işletmelerdeki kültür çeşitlerinin iş tatminine etkisini incelemişlerdir. Örgüt kültürleri 4 çeşitte ele alınmıştır. Bunlar; girişimci (adokrasi), işbirliğine dayalı (klan), yapılaştırılmış (hiyerarşi) ve pazar merkezli kültür (pazar). Çalışmada klan ve girişimci kültürlerinin, iş tatminiyle doğru yönde, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin ise ters yönde etkisi saptanmıştır. İşgörenlerin kıdem ve eğitimlerindeki artışın iş tatmini ile paralel olduğu tespit edilmiştir.

Dağcı (2017)’nın sivil havacılık sektöründe hava aracı bakım teknisyenleri üzerine yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı etkileri incelenmiştir. Araştırma verileri örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu ve birisinde olan pozitif değişimin diğerlerinde de belli oranda pozitif değişim sağlayacağını kanıtlamıştır. Aynı zamanda çalışmamızla paralellik olarak demografik özelliklerin verileri incelendiğinde eğitim ile iş tatmini arasında fark olmadığı görülmüştür.

Çekmecelioğlu (2011, 41) tarafından endüstrisi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkileri incelenmiş ve bu ilişkiler ile ilgili önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada örgüt iklimi alt boyutları olarak yönetimin desteği, otonomi ve işin iddialı olması başlıkları incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgüt iklimi boyutlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını, iş tatminlerini ve duygusal bağlılığını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt iklimi alt boyutu yönetimin desteği başlığı altında incelenen lider davranışlarının benzer şekilde iş tatminini etkilediği görülmektedir.

Budak (2006, 139) yaptığı araştırmada örgüt amaçlarının etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesinde iş tatmini konusunun öneminden yola çıkarak bir kamu kuruluşunda iş tatmin düzeyini etkileyen faktörleri ortaya koymayı amaçlamıştır. İş tatminini; bireysel, örgütsel, kültürel ve çevresel faktörlerin etkilediği düşünülerek bu faktörler incelenmiştir. Sonuç olarak; kuramsal çerçevede iş tatminini etkilediği düşünülen ücret, terfi adaletliliği, çalışma koşulları, yönetim politikaları, denetim biçimi ve sayısı, iletişim, rol yapısı, liderlik tarzı, iş görenler ile çevresel faktörlerin iş tatmini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öktem, Kızıltan ve Öztoprak (2016, 162) İstanbul'da yer alan otellerdeki çalışanlara yönelik örgütsel güven ve örgüt iklimi etkilerinin, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma isteği üzerinde bir etkisinin varlığını araştırmışlardır. Örgüt ikliminin iş tatminine etkisi saptanmamıştır. Diğer faktörlerin ise ilişki içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Çalışanların kültürel ve psikolojik ve kültürel özelliklerine göre örgüt iklimi bilinçleri yapılanmaktadır. Çalışanlarda işten ayrılma isteği örgüt iklimini olumsuz etkilemektedir. Yöneticilerin otellerde örgüt iklimi yapılanmasını desteklemeleri gerekmektedir.

Bilir ve Ay (2007, 43-50)'ın çalışmasında, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde, katılım bilincine sahip personelin örgüt iklimini ne boyutta etkilediği araştırılmıştır. Yönetim kaynaklarında var olan katılım; iletişim, karar verme ve ekip çalışması başlıklarında ele alınmıştır. Örgütsel iklim ise; bürokratik, destekleyici ve yenilikçi olarak sınıflandırılmıştır. Personel tutumları da; iş doyumu, örgütsel bağlılık ve stres olarak adlandırılmıştır. Örgüte bağlılık ve destekleyici iklimlerin en önemli faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özbağ (2012, 145-161)'ın yaptığı araştırmada örgüt iklimi faktörleri olarak; örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği, takım desteği, otonomi, katılım esnekliği ve iletişim ele alınmıştır. Bu faktörlerin yeniliğe destek bilinciyle olan ilişkisi araştırılmıştır. Kocaeli 'de yer alan 86 firma analizlerine göre, örgüt iklimi faktörlerinin yeniliğe destek bilinciyle etkileşim içinde oldukları tespit edilmiştir.

Karaçizmeli Güzeler ve Özhan Dedeoğlu (2016, 115) örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgüt yapısı; Ege Üniversitesi inovasyon ekosistemi olarak düşünülerek incelemeye alınmıştır. İnovasyonda örgüt iklimi dört başlıkta (Kişilerarası ilişkilerin doğasını, Hiyerarşinin doğasını, işin doğasını ve Destek ve ödül odağı) incelenmiştir. İnovasyonda örgüt kültürü altı başlıkta (sonuç odaklılık, serbestlik ve risk alma, dinamizm ve gelecek yönlülük, güven ve açıklık, ödül ve teşvikler ve inovasyon için gereken süre ve eğitim) incelenmiştir. İnovasyonda örgüt yapısı ise iki başlıkta (otonomi ve esneklik, organik yapı ve mekanik yapı) incelenmiştir. Üniversitede işbirliği, güven, takım ruhu, belirli bireylere ayrıcalık gösterilmemesi ve yapılan işin sıkıcı olmaması faktörlerinin, açık örgüt iklimine etkisi tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Ege Üniversitesi'nin örgütsel yapısı, örgüt iklimi ve örgüt kültürünün inovasyonu desteklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bal ve Berkin (2010, 107) çalışma kapsamında, enerji sektöründe faaliyet gösteren ve TKY uygulayan bir şirketteki çalışanların örgüt iklimi algılarındaki farklılıkları tespit etmeye, kalite eğitimi veya kalite uygulamalarına görev alıp almama ile katılmayanların örgüt iklimi algılarını karşılaştırmışlardır. Çalışmaya katılmayanların olumlu yönde örgüt iklimi bilincine sahip olduğu belirlenmiştir. Analizler sonucunda, kalite uygulamalarına katılım ile örgüt iklimi bilinci arasında ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Doğan ve Üngüren (2012, 27) çalışmalarında amaç olarak hemşirelere yönelik örgüt iklimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Örgüt iklimi faktörleri olarak ele alınan; örgütsel yapıdaki netlik, örgütsel cesaretlendirme (sorumluluk almaya teşvik), ödüllendirme, arkadaşlık ortamı ile yönetici-meslektaş desteği başlıklarının iş tatmini ile aynı yönde ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ile iş baskısı arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu saptanmıştır.

Uysal ve Aydemir (2014, 1557-1574) sağlık sekt6r6nde 6rg6tsel iklim algısının çalışma psikolojisiyle olan ilişkisi incelenmiştir. 6rg6t iklimi; y6netici ve işg6ren grubunun işbirliği, samimiyeti, çatışma ve belirsizlik, mesleki ve 6rg6tsel ruh, g6revin 6nemi, çeşitliliği ve çekiciliği, g6ven duygusu olarak altı boyutta incelenmiştir. Hastane personeline uygulanan çalışma sonucuna g6re personelin çalışma psikolojisindeki değişim algısını, 6rg6t ikliminin %50 oranda etkilediği tespit edilmiştir. 6rg6tsel iklim bileşenlerinden olan, karşılıklı g6ven duygusu ile çalışma psikolojisinin olumlu ilişki içinde oldukları saptanmıştır. Çalışanın demografik 6zelliklerinin çalışma psikolojisin 6zerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

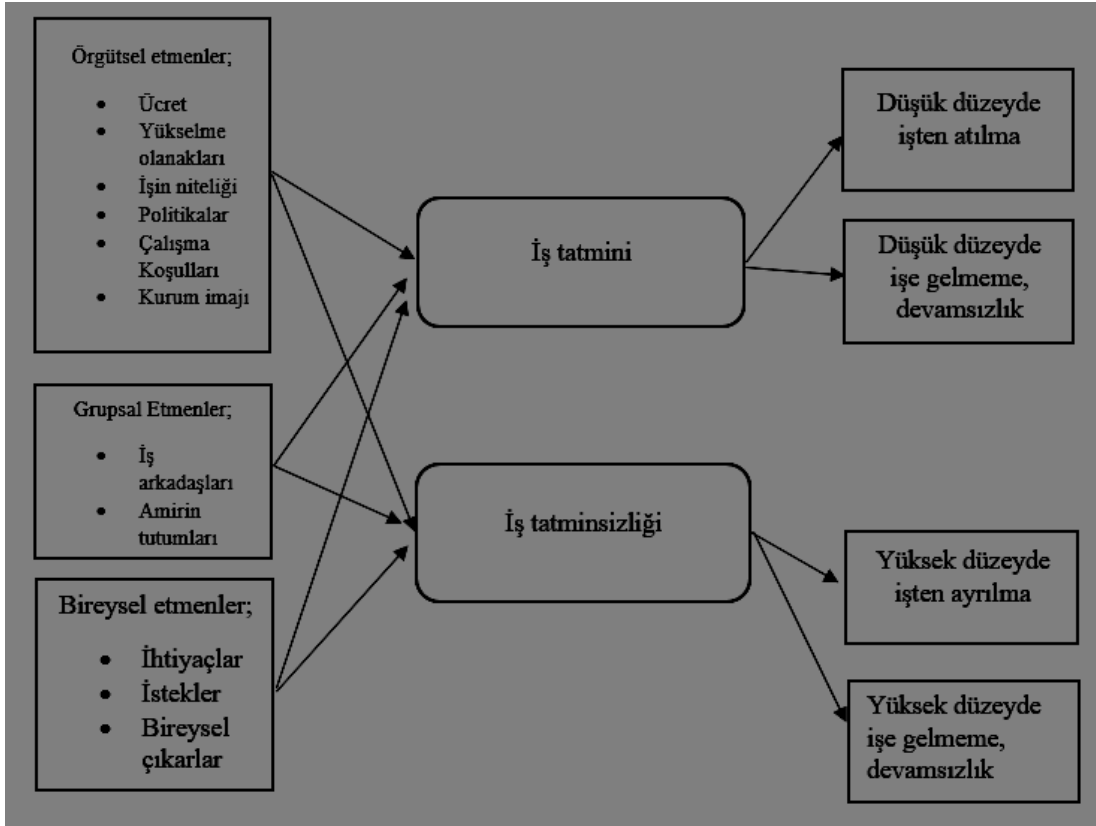
3.3. İş TATMİNİ KAVRAMI

Çalışanların iş tatmini konusunun işletme y6netimleri için 6nemli bir konu olarak karşımıza çıkmasının nedeni, işle ilgili pozitif bazı sonuçlar elde etme yolunun 6nemli 6l6de çalışanlarda iş tatmini sağlamaya bağlı olmasından kaynaklanmaktadır (Yousef, 1998, 184). alışan bireyin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları işle uyumlu ise, iş tatmininden s6z etmek m6mk6n olmaktadır. 6nk6 iş tatmini; işin çeşitli y6nlerine karşı çalışanın beslediği tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Crossman ve Abou-Zaki 2003, 369; Akşıt Açık, 2010, 35).

İş tatmini, çalışanların arzu ettiği beklenti çıktılarıyla gerçekleşen çıktılar arasındaki kıyaslama sonucu işi için hissettiği tepki şeklinde belirtilmekte, çalışanın işletmenin vizyonuyla kişisel olarak 6zdeşleşmeleri gerektiği 6zerinde durulmaktadır (İnce, 2008, 58). İş tatmini, g6ven, bağlılık ve iyileştirilmiş kalite yaratma konusunda etkili olduğundan işletme içinde y6neticiler, iş tatmini sağlamaya alışmaladırlar. Ancak bu çok basit bir s6re olmayıp, iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmayı gerekli kılmaktadır (Tietjen ve Myers, 1998, 226; Crossman ve Abou-Zaki 2003, 369).

İş tatminini arttırmaya y6nelik olarak işletmelerde; iş g6vencesi, işte çekicilik, tercih edilir 6cret, çalışanların 6rg6te ortaklığı, teşvik primi, veri paylaşımı, ekipler ve çalışanların yeniden planlanması, katılım ve yetkilendirme, eğitim, 6cretlerin yakınladıştırılması, terfi imkanı, vizyon oluşturma, 6lme/analiz ve b6t6nleşme felsefesi gibi fakt6rler kullanılmaktadır. Hem 6retim hem de hizmet sekt6r6nde, iş tatmininin,

Çalışanlar için çalışılan rgte bağlılığı perinleyici bir rol oynadığı yapılan araştırmalarla da ortaya konulmaktadır (İnce, 2008, 59).



şekil 7: İş Tatmini Ve Tatminsizliğine Neden Olan Faktörler Ve Sonuçları

Kaynak: Üçüncü, K. (2016). *İş Tatmini ve Motivasyon* içinde. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'ndan alındı.

Pek çok değişkenin etkisiyle ortaya çıkan iş doyumunu etkileyen değişkenleri; bireysel değişkenler ve iş çevresi şeklinde iki başlıkta toplamak mümkün görünmektedir. Bireysel değişkenler;

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Eğitim durumu,
- Medeni durum,
- Kişilik ve
- İşte geçirilen süre şeklinde özetlenirken,

İş çevresi ile ilgili değişkenler ise;

- Ücret ve terfi,
- Fiziki çalışma koşulları,
- Kararlara katılma,
- İş ve işin özellikleri,
- İletişim,
- Mesleki düzey ve
- Geri besleme şeklinde sıralanabilmektedir (Üçüncü, 2016, 15).

Yukarıda verilen maddeler ve Şekil X bağlamında iş tatmininin değerlendirilmesinde pek çok boyut olduğunu ve bunların; işin kendisi, terfi, ücret, işin sağladığı fayda, çalışma şartları, çalışan değerleri, iş arkadaşları ve yönetici ile olan ilişkilerinden oluştuğunu söylemek mümkün görünmektedir (Kitapçı ve Sezen, 2002, 220).

Çetinkaya ve Ortaöner'in 2017 yılında gerçekleştirdikleri "Kalite Yönetim Sistemlerinin İş Tatminine Etkisi: Sanayi İşletmeleri Araştırması" adını taşıyan çalışmada, çalışanların işlerine karşı sergiledikleri duygu ve tutumların, onların iş tatminleri hakkında fikir verdiği belirtilmektedir. Çalışmada çalışanların yaptıkları işin kendisi, aldıkları ücret, çalışma koşulları, yöneticileri ve ekip arkadaşlarıyla olan ilişkileri, verilen eğitimler, terfi ve ödül imkânları gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu sayılan faktörlerin yanı sıra işletmelerde kullanılan kalite yönetim sistemlerinin çalışanların iş tatminine farklı düzeylerde etki ettiği de araştırmanın bulguları arasında yer almaktadır. Kalite yönetim sistemleri, diğer boyutlarla kıyaslandığında beşeri ilişkiler boyutunda daha yüksek düzeyde çalışanların iş tatminine etki ettiği sonucuna ulaşıldığı görülmektedir (Çetinkaya ve Ortaöner, 2017, 42).

Ücret; çalışanın çalışması karşılığı olarak almaya hak kazandığı, çalıştıran kişinin ödemekle yükümlü olduğu para miktarı olarak kabul görmektedir. Ücret sistemi ise; ücrete dair tüm faktörlerin belli araç, tanımlı kural ve unsurlar ışığında yönetilmesini sağlayan sistemi tanımlamaktadır. Bir işletmede ücretlendirme sisteminin oluşturulmasında kullanılan yedi adet aşama bulunmaktadır. Bunlar (İnce, 2007, 205);

- İşletmenin ücret politikasının belirlenmesi
- Ücret sistemine dâhil edilecek işlerin tespit edilmesi
- İş değerlemesinin yapılması
- Piyasaya ait ücret bilgilerinin elde edilmesi
- Yapı olarak ücretin belirlenmesi
- Çalışanların ücret sistemi konusunda eğitilmesi
- Ücret sisteminin işletilmesi

İş tatmininin sağlanmasında ücretin önemini araştıran pek çok araştırma yapılsa da, ücretin temel bir belirleyici olduğu düşüncesi genelde kabul görmektedir. Aerden ve arkadaşlarının yaptığı araştırmada, iş tatmini ile ücret arasında zayıf bir ilişki bulunduğu ortaya konulmaktadır. Ancak iş tatmini ile ücret arasındaki bu ilişkinin olumlu olduğunu başka bir ifadeyle ücret ve ücretlendirmenin iş tatminini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Aerden vd. 2016, 133).

İşletmelerin nitelikli çalışanları kazanmasının, işe alıştırmasının ve destekleyici bir ortam içinde motive ederek çalışmaya devam etmesini sağlamasında ücret ve ücret sisteminin büyük bir önemi bulunmaktadır. Bu nedenle işletmelerin dikkat etmeleri gerekli olan en önemli noktalardan birisi de, çalışanlara adaletli ücret sunulması ve eşitlik ilkesinin korunması olarak ortaya çıkmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde, iş görenlerin yönetim sistemine inanmaları, güven duymalarını sağlamak için, adil bir ücret sisteminin hazırlanması ve sistemin günün koşullarına göre düzenlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, çalışanların yönetim sistemine olan güvenleri azalacak ve bu da çalışmalarını sergilerken gösterdikleri başarıyı negatif yönde etkileyecektir (İnce, 2007, 206).

Çalışanlar yaptıkları işlerinde hep aynı seviyede ve kademede kalmak istememekte, çalışma yaşamlarında daha iyi şartlarda ve makamlarda bulunmayı arzu etmektedirler.

Daha iyi yaşam ve çalışma olanaklarına ulaşmak için yükselme olanağı ile daha yüksek bir ücret almak, başarıma duygusu, saygınlık gibi unsurları da beraberinde getirmektedir. Bir işletmedeki çalışan, bu sayılan nedenlerle ihtiyaçlarını karşılamının yanında yükselme arzusu da taşımakta, zaman içinde yaptığı görevde, aldığı ücrette, toplum içindeki takdir edilme duygusuyla sağladığı tatmine ulaşmak istemektedir. Bu sayede tatmin düzeyi artan çalışanlar, işletmeye sahip çıkarak, kendilerini işletmenin bir parçası olarak görecektirler. Günümüzde eğitim ve yetenek açısından yeterli çalışanlar, terfi yani yükselme olanağı bulamadıkları işletmelerden kaçarak, yükselme olanağı sağlayan işletmeleri tercih ettikleri gözlenmektedir. Bu yüzden işletmeler, adil ve düzenli bir terfi sistemine sahip olmalıdırlar (İnce, 2007, 218). Araştırma sonuçlarına göre, terfi sistemi iş tatmini konusunda birinci öncelikli konu olarak belirlenmiş, onu işin çalışana uygunluğu izlerken, çalışma ortamı kapsamında ele alınan yönetim uygulamaları olarak betimlenen lider davranışları üçüncü öncelikli unsur olarak belirlenmiştir. Ücret iş tatmini konusunda dördüncü derecede önemli bulunurken, fiziksel ortam beşinci derecede önemli bulunmuştur (Örücü, 2006, 46).

İşletmelerde çalışanları motive etmede ücretin yanı sıra; yetkilendirmenin yapılması, sorumluluk verilmesi, saygınlık kazandırılması gerekmektedir. Bütün bunları sağlamanın yolu da, terfi yani yükselmenin sağlanması, unvan ve makam verilmesidir. Yöneticinin görevlerinden birisi de çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübelerden maksimum oranda yararlanmaktır. Çalışanlarda bilgi, beceri ve tecrübelerinin karşılığını almak istemektedirler. Bu nedenle yöneticiler bu özelliklere sahip olan çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek onları motive etmeli ve verimliliği maksimum düzeye çıkarmalıdırlar. Böylece hem çalışanların tatmin düzeyi artacak, hem de işletme kaliteli ve vasıflı çalışanlara kavuşmuş olacaktır. Ayrıca işletmeler, dışarıdan yönetici transfer etmenin getirdiği ek maliyetlerden kurtulmuş olacaklardır.

Çalışanların işletme içinde yükselme olanakları sağlanması ve aynı zamanda daha fazla sorumluluk verilmesi, uzun süreli çaba ve çalışmalarını ödüllendirmenin yollarından birisi olarak da değerlendirilmektedir. Örneğin, çalışana diğer arkadaşlarını kendi uzmanlık alanlarında eğitim verebileceği daha aktif bir görev ya da işletme bünyesindeki diğer bölümlere danışmanlık yapmak, işletme merkezi ile iletişimi yürütmek gibi görev ve sorumluluklar verilebilir (İnce, 2007, 219).

İşletme içinde örgütsel yapının ve teknolojik ilerlemenin şekillendirdiği iş yaşamındaki koşulların, iş görenlerin üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu koşulların çalışanları olumlu etkilemesi, çalışanların yaptıkları işlemlerden ve iş yerlerinden tatmin sağlamalarıyla mümkün olmaktadır. Çalışanların performansını doğrudan etkileyen fiziksel etkenler; iklim, aydınlatma, ısı (soğuk-sıcak), rutubet, titreşimler, iş yükü, tasımlar, gürültü, toz, kir, monotonluk, havalandırma, renk vb. faktörlerdir. Bu faktörler, personelin psikolojik olarak performansını etkilemektedir (İnce, 2007, 220). Özücü ve diğerklerinin yapmış olduğu çalışmada bankacılık çalışanlarının iş tatminini etkileyen etkenleri tespit etmek ve bu etkenlerin önem sırasının tespitine ilişkin yaptıkları araştırmada çalışanların; ücret, fiziki koşullar, çalışma ortamı ve terfi beklentilerine yönelik olarak yapılan anket sonuçları, iş tatminini bu değişkenlerin etkilediğini göstermektedir (Özücü, 2006, 43).

Çalışanların fiziksel ortamlarında iyi koşullar aramaları, görevlerini gerçekleştirecek araç-gereç temini hem iş tatmini hem de verimlilik için gerekli görölmektedir. İş ortamına bağlı başarıyı etkileyen en önemli unsurlardan birisi, fiziki koşullar olmaktadır. Bu yüzden işletmeler, fiziksel ortam olarak betimlenen, gerekli araç gereci de kapsayan koşulları, modernize ve ergonomik bir şekilde tasarlamak ve sağlamak zorunda bulunmaktadır (Ozan, 2007, 27). Yapılan araştırmalarda, çalışanların çalışmalarını engelleyen sınırlayıcıları ortadan kaldırma imkânı sağlandığında sonuçların büyük bir hızla düzeldiği gözlenmiştir. Yöneticiler, birlikte çalıştığı çalışanları için sağlıklı bir ortam hazırlamak zorundadırlar. Yöneticiler, çalışanların kapasitelerini anlamalı ve çalışanların potansiyellerine ulaşmaktan alıkoyan engelleri ortadan kaldırmalıdırlar (İnce, 2007, 220).

3.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR

Orhan ve Komşu (2016, 1-18)'nın çalışması, akademisyenlerin tükenmişlik seviyelerinin ve özyeterlik algılarının, öğrenmek için gerekli olan tutum ve iş tatminlerine olan etkisini ölçmek içindir. Çalışma üç kamu üniversitesinde çalışan akademisyenlere, demografik özellikleriyle kıyaslanacak olan özyeterlik, öğrenmeye yönelik tutum, tükenmişlik ve iş tatminlerini ele alarak uygulanmıştır. Sonuçta

akademisyenlerin özyeterlik algılarının, öğrenmek için gerekli olan tutum ve iş tatminleriyle ilişkilendirilmiş, tükenmişlik düzeylerinin öğrenmek için gerekli olan tutumlarıyla ve iş tatminleriyle ilişkilendirilememiştir.

Dedeoğlu, Çelik, İnanır ve Altay (2016, 45-70) yaptıkları çalışmada cinsiyet ve çalışma süresinin, etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki rolünü ortaya koymaktadır. Antalya otel çalışanlarına uygulanmıştır. Çalışma neticesinde, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde cinsiyet ve çalışma süresinin farklılaştırıcı rolü ve kadınların örgütsel bağlılıklarında etik liderliğin önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda işletmede bir yıldan az süre çalışanların bir yıldan fazla süre çalışanlara oranla etik liderliğin örgüte bağlılıkları açısından daha belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şimşek İlkım ve Derin (2018, 231-245) çalışmalarında güvenlik iklimi ve iş tatmini ilişkisinde birey/örgüt uyumunun rolünü araştırmaktadır. Tekstil sektöründen bir işletme seçilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde güvenlik ikliminin iş tatmini ve birey/örgüt uyumu üzerinde pozitif şekilde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Birey/örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca güvenlik ikliminin iş tatmini üzerindeki etkisinde birey/örgüt uyumunun aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Kurşunluoğlu Yarımoğlu ve Ersönmez (2017, 79-98) araştırmalarında kamu bankacılığını seçmiş ve uygulanan içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmışlardır. İçsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığa pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma süreleri ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde farklılık olduğu bulunmuştur. Çalışmamızla benzer olarak, İçsel pazarlama faaliyetleri iş tatmini boyutlarından sırasıyla ücret ve terfi, yönetim ve takdir edilme ve iş arkadaşlığı faktörlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Varol, Karaer ve Ortakarpuz (2017, 279-302) araştırmalarında, Konya'da yer alan ilaç sektörü iş görenlerinin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma istekleri araştırılmıştır. Sonuçlara göre normatif bağlılık ve yaş düzeyleri arasında pozitif etki saptanmıştır. Çalışmamızla aksi tespit olarak, gelir

düzeyi ile örgütsel bağlılığın tüm faktörleri ve iş tatmini üzerinde pozitif etki belirlenmiştir. Demografik özellikler ile işten ayrılma isteği ise anlamsızdır.

Şimşek ve Kara (2017, 85-101) yaptıkları araştırma, özel güvenlik firmalarında görev alan güvenlik görevlilerindeki iş devri isteği-iş/işyeri tatmini arasında ilişki düşüncesiyle bu araştırma yapılmıştır. İş devri isteği ve iş tatmini ilişkilendirilmiştir. Sonuçta iş devri isteğinin, ücret ve terfi olanakları gibi konulardan çok, yapılan işin anlamı, yönetici tavır ve yetenekleri gibi konuların daha önem kazandığı tespit edilmektedir. Öte yandan, iş görenlerin yaş, eğitim durumu, hizmet süreleri ile iş devri isteği ile ilişkilendirilememiştir.

Tavas ve Tekiner (2016, 195-207)'in yaptıkları araştırmada, Türk Polis Teşkilatı personelinin iş tatmini seviyeleri ve demografik özelliklerle olan etkileşimi araştırılmıştır. Polis görevlilerinin iş tatmin düzeylerinin çok yüksek olmadığı saptanmıştır. Demografik faktörler incelendiğinde ise yaşa göre dışsal tatmin seviyesinin etkilendiğini, diğer faktörlerin ise etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Genelde iş görenlerin sivil yapıya ulaşmasının, iş tatmin seviyelerinin yükselmesine etki etmekte olduğunu göstermektedir.

Sökmen ve Ceyhun Sezgin (2016, 237-250)'in çalışmasında, sınır görevlilerinin iş tatmin seviyelerinin ve işten ayrılma isteklerinin incelenmesi istenmiş ve bu amaçla Antalya'daki otel işletmelerindeki çalışanlar temel alınmıştır. Sonuç olarak iş tatmininin işten ayrılma isteği ile ters yönlü bir etkileşim halinde olduğu saptanmıştır. Yine kadın sınır iş görenlerinin iş tatminlerinin erkek iş görenlere göre daha yüksek boyutta olduğu tespit edilmiştir.

Boymul ve Yaşa Özeltürkay (2017, 93-102)'in çalışmasında özel sektör personelinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerinin tükenmişlik seviyeleriyle olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu nedenle Mersin ilinde faaliyet gösteren özel sektör kuruluşunda çalışan 387 kişi temel alınmıştır. Analize göre, duygusal bağlılık, işin doğası, ücret ve yan kazanımlardaki pozitif değişimin, çalışanın duygusal tükenmişlik seviyeleriyle ters yönlü etkileşim halinde olduğu saptanmıştır. Personelin başarıları ile yaptıkları işin doğası ve iş arkadaşlarıyla olan ilişki pozitif gelişme gösterirken, belirsizlik ve iletişimsizlik etkeni arasındaki ilişki negatif gelişme göstermektedir.

Oğuzhan, Beğenirbaş ve Topçu (2017, 330-344)'nın çalışmasında banka personellerinin psikolojik sermaye ve duygusal emek bilinçleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada duygusal emek faktörü rol yapma ve doğal duygular olarak iki değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmada örgüt içerisindeki iklimden doğan psikolojik sermaye ve duygusal emeğin iş tatminine bir etkisi olmadığı oysaki psikolojik sermayenin ise duygusal emeği pozitif etkilediği görülmüştür.

Arslan ve Demir (2017, 371-389) çalışmasında doktor ve hemşirelerin işe angaje olma ve iş tatmin seviyelerini belirlemek ve işe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmayı hedeflemişlerdir. Araştırmada demografik özelliklerinde işe angaje olma ve iş tatminine olan etkisi de ele alınmıştır. Analizlerde doktor ve hemşirelerin işe angaje olma ve iş tatmin seviyelerinin yüksek; işe angaje olma ve iş tatmin seviyesi arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe angaje seviyesinin cinsiyet ile, iş tatmin seviyesinin ise diğer faktörlerden etkilendiği tespit edilmiştir. Doktor ve hemşirelerin işe angaje olma ve iş tatmin seviyeleri oldukça iyi seviyededir. Hemşirelerin iş tatmin seviyeleri doktorlara göre daha düşük olarak belirlenmiştir. Hemşirelerin iş tatmin düzeylerinin farklı etkenler kullanılarak motivasyonlarının yükseltilmesinin klinik hizmetlerde kalitenin de yükselmesinde etkili olduğu belirtilmektedir.

Sökmen ve Akar Şahingöz (2017, 113-133)'ün yaptıkları araştırmada konaklama sektöründeki kadın iş görenlerde cam tavan sendromunun seviyelerinden biri olan ve zihinsel durağanlığı etkileyen faktörlerden örgüt ikliminin, iş tatmini ile işten ayrılma isteği üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Antalya'da faaliyet gösteren üç zincir otelde görevli 153 kadın çalışan ele alınmıştır. Sonuçta, kurum iklimi ile iş tatmini arasında ters yönlü ilişki saptanmıştır. Aynı zamanda kurum iklimi ile işten ayrılma isteği arasında da doğru yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Doğar (2016, 1237-1247) çalışmasında, kişilik ile iş tatmini ilişkisi araştırılmış olup hangi kişilik özelliğinin daha etkili olduğu saptanmak istenmiştir. Yedi temel kişilik bileşen verileri; iç uyum, hırs, sosyallik, uzlaşabilirlik, tedbirlilik, yeniliğe açıklık ve öğrenmeye açıklık olarak tanımlanmıştır. Bankacılık sektöründe çalışan 200 personel temel alınmıştır. Sonuçta, bazı kişilik özelliklerinin iş tatminini az da olsa

etkilediği saptanmıştır. Kişiliklerinin sosyal, uzlaşmacı ve öğrenmeye açıklık seviyelerine göre personelin iş tatminlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kuşluvan, Başoda ve Kuşluvan (2016, 79-95) alışmalarının amacı olarak; konaklama işletmelerinde müşterilerle iletişimdeki çalışanların müşteri odaklılığının işgören devrine etkisini ve müşteri odaklılık ile çalışan devri arasında iş tatmininin aracılık rolünü içermektedir. Nevşehir ve Konya'daki otellerin iş görenleri temel alınmıştır. Personelin müşteri odaklılığının işten ayrılma işteğinde etkili olmadığı ancak iş tatminini etkilediği saptanmıştır. Müşteri odaklılık ile işten ayrılma işteği arasında iş tatmininin tam aracılık rolünün olduğu ve müşteri odaklılığın işten ayrılma işteğini iş tatmini aracılığı ile kontrol ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Aksoy, şengün ve Yılmaz (2018, 356-365) alışmalarında, iş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında ilişki tespit edilmek istenmiştir. Güneydoğu bölgesindeki otel personelleri temel olarak kullanılmıştır. Sonuçta, duygusal ve normatif bağlılığın iş gören tatminiyle olumlu, devam bağlılığı ile olumsuz ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. İş görenlerin iş tatmin seviyelerinin demografik faktörlere göre değişiklik gösterdiği bilgisine ulaşılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN VE ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

4.1. YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında; araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, evren ve örnekleme, hipotezleri, kullanılan ölçme araçları ve verilerin istatistiksel çözümleme teknikleri açıklanmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMA SÜRECİ

4.2.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Sivil havacılık sektöründe toplam kalite yönetiminin ve örgüt ikliminin iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmiş unsurlardan hareketle ortaya konulması bu çalışmada amaçlanmaktadır. Bu bağlamda aşağıda yer alan alt problemlere yanıt aranmıştır; Araştırma sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan kabin amiri ve kabin memurlarının örgüt iklimi ve iş tatmini algılarının değerlendirmesini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Kabin amiri ve kabin memurlarının iş tatminini TKY'nin ne derece etkilediğini belirlemek açısından da bu çalışmanın yol gösterici olacağı, sektörde genel bir yargıya vararak bir değerlendirme yapmanın mümkün olabileceği düşünülmektedir. Yine aynı şekilde kabin amiri ve kabin memurlarının iş tatmini değerlendirmeleri ve örgüt ikliminden etkilenme düzeyinin ortaya çıkarılması açısından da önem arz etmektedir.

4.2.2. Araştırmanın Yöntemi Ve Ölçeklerin Oluşturulması

Araştırmada betimsel araştırma yönteminin kullanılmasına ve verileri toplama öncesi bağımlı değişkeni etkileyebilecek ara değişkenlerin dışlanmasına karar verilmiştir. Araştırmada betimsel ve çıkarımsal istatistikler kullanılarak, sivil havacılık sektöründe toplam kalite yönetiminin ve örgüt ikliminin iş tatmini üzerinde etkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırmanın sahası olarak belirlenen İstanbul ilinde faaliyet gösteren önceden belirlenmiş sivil havacılık işletmelerinde çalışan kabin amiri ve kabin memurlarına yönelik olarak, demografik özellikleri içeren sorular hariç, toplam 58 sorudan oluşan bir anket formu düzenlenmiştir.

Demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular (7 soru) hariç tüm önermelerde 5’li Likert Tipi ölçek cetvelinden yararlanılmıştır. Değerlendirmede (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Çoğunlukla katılıyorum seçenekleri kullanılmıştır. Anket sorularının oluşturulması sırasında basit ve anlaşılır bir dil kullanılmasına özen gösterilmiştir.

Tablo 12: Anket Sorularını Oluşturan Değişkenler Ve Soru Dağılımları

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	SORULAR
DEMOGRAFİK	7	S1-S2-S3-S4-S5-S6-S7
TKY		
Müşteri Odaklılık	5	S8-S9-S10-S11-S12
Tam Katılım	5	S13-S14-S15-S16-S17
Liderlik	5	S18-S19-S20-S21-S22
Sürekli Gelişme	4	S23-S24-S25-S26
Takım Çalışması	4	S27-S28-S29-S30
Sürekli Eğitim	4	S31-S32-S33-S34
ÖRGÜT İKLİMİ		
Çalışma Ortamı	4	S35-S36-S37-S38
Güven Duygusu	4	S39-S40-S41-S42
Doyum	5	S43-S44-S45-S46-S47
İŞ TATMİNİ	11	S48-S49-S50-S51-S52-S53-S54-S55-S56-S57S-58
TOPLAM	58	

Anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 7 soruyla çalışanların demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmaktadır. İkinci bölümde ise (Tablo 12); Toplam Kalite Yönetimi, Örgüt İklimi İlkelerini ve İş Tatminini içeren soru grupları yer almaktadır. TKY ilkelerinin uygulanmasını değerlendirmeye yönelik 27 soru, Samson D. (1999), Anderson J. (1995), Tari J. (2007), Fuentes M.M. (2007), Bou-Llusar J.C.(2009), Prajogo D.I. (2006), Zu X. (2008), Sila I, (2007), Kitapçı, H. (2017), Conca F.J. (2004), Claver E. (2003), Ahire S.L. (2001), Das A. (2000) ve Solmaz H. (2016) çalışmalarından derlenmiştir. Örgüt iklimini değerlendirmeye yönelik 13 soru, Aydın Ç. (2014), Solmaz H. (2016), Ölçer F. (2005), Öktem Ş. (2016), Örücu E. (2006) ve Aktaş A. (2014) çalışmalarından derlenmiştir. İş tatminini değerlendirmeye yönelik 11 soru ise İnce C. (2008), Aktaş A. (2014), Örücu E. (2006), Liao H. (2004), Aydın Ç. (2014), Öktem Ş. (2016) ve Budak A. (2006) çalışmalarından faydalanarak oluşturulmuştur.

4.2.3. Araştırmanın Örneklemi Ve Verilerin Toplanması

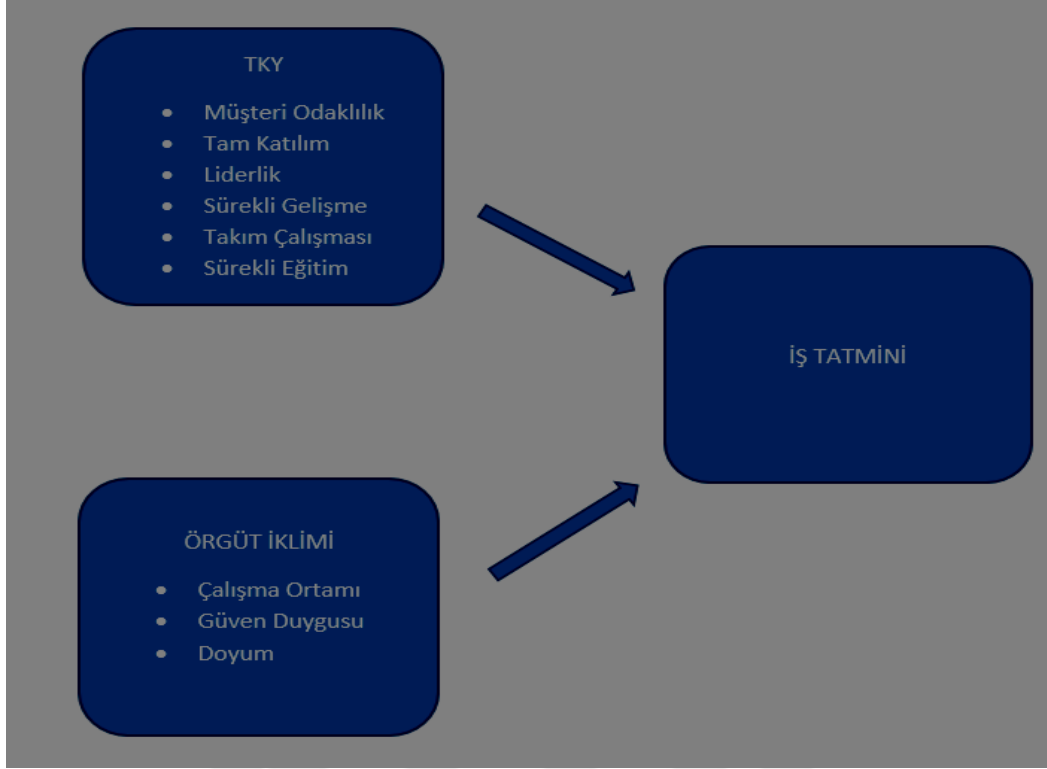
Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde 2017-2018 döneminde faaliyet gösteren sivil havacılık işletmelerinde görev alan kabin memurları ve kabin amirleri oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini İstanbul ilinde 2017-2018 döneminde faaliyet gösteren sivil havacılık işletmelerinde görev alan 186 kabin memuru ve kabin amiri oluşturmakta ve seçkisiz örnekleme tekniği yoluyla 186 sayıdan oluşan sivil havacılık personeli örnekleme hedef alınmıştır.

Anket uygulaması drive.google.com sitesi üzerinden online olarak oluşturulmuştur. Site üzerinde hazırlanan anket formu linki oluşturularak katılımcılara e-mail yoluyla iletilmiş, anket çalışması hakkında bilgi verilerek ankete katılım sağlamaları talep edilmiştir. Toplanan veriler drive.google.com üzerinden Excel yardımıyla SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programına aktarılmıştır. SPSS programı ile yapılan analiz sonucunda anketin tamamını yanıtlayan 186 katılımcının yanıtları analize dâhil edilmiştir.

4.2.4. Araştırma Modeli Ve Hipotezleri

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde geçerli kabul edilen teknik varsayımlar şu şekilde belirlenmiştir:

- Anket bu bilgileri toplamak için yeterli bir araçtır,
- Örneklem grubunun ankette yer alan ifade ve sorulara içten, dürüst ve gerçekçi bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmıştır,
- Örneklem evreni temsil edecek niteliktedir.



Şekil 8: Araştırmanın Modeli

Ana Hipotez (H₁): TKY ilkelerinin iş tatmini üzerinde doğrudan ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

H_{1a} Toplam kalite yönetimi ilkelerinden müşteri odaklılık ilkesi, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{1b} Toplam kalite yönetiminin tam katılım ilkesi, iş tatmini üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{1c} Toplam kalite yönetiminin liderlik ilkesi, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H_{1d} Toplam kalite yönetiminin sürekli gelişme ilkesi, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{1e} Toplam kalite yönetimi ilkelerinden takım çalışması, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{1f} Toplam kalite yönetiminin sürekli eğitim ilkesi, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Ana Hipotez (H₂): Örgüt iklimi ile iş tatmini arasında doğrudan ve pozitif yönde bir etki vardır.

H_{2a} Örgüt iklimi bileşenlerinden çalışma ortamı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2b} Örgüt iklimi bileşenlerinden güven duygusu ile iş tatmini üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

H_{2c} Örgüt iklimi bileşenlerinden doyum ile iş tatmini üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

4.3. ANKET YOLUYLA ELDE EDİLEN VERİLERİN İSTATİSTİKİ ANALİZLERİ

4.3.1. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları

Çalışmaya katılan kabin ekiplerinin cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, unvanı ve işletmedeki çalışma süresine ait frekans dağılımları ve % değerleri tablolarlar şeklinde aşağıda yer sunulmaktadır.

Tablo 13: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kadın	103	55,4	55,4
Erkek	83	44,6	44,6
Toplam	186	100,0	100,0

Tablo 13'te araştırmaya katılan ekiplerin cinsiyete dağılımına yer verilmektedir. Ankete katılan 186 kabin ekibinin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında %55,4 kadın ve %44,6 erkek olup, kadınların erkeklere oranla fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımları

Yaş				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-24	15	8,1	8,1	8,1
25-34	71	38,2	38,2	46,2
35-44	81	43,5	43,5	89,8
45 yaş ve üstü	19	10,2	10,2	100,0
Toplam	186	100,0	100,0	

Tablo 14’te katılımcıların yaşa göre dağılımını göstermekte olup, katılımcıların en çok 35-44 yaş arasındaki personelden oluşmaktadır. Katılımcıların en az kısmını ise 18-24 yaş aralığında olan personelin oluşturduğu tespit edilmiştir. Yaşa göre frekans analizi sonucunda 25-45 yaş arası ekiplerin daha çok olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Çalışanların Medeni Haline Göre Dağılımları

Medeni Hal			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evli	110	59,1	59,1
Bekâr	76	40,9	40,9
Toplam	186	100,0	100,0

Tablo 15’te araştırmaya katılan ekiplerin medeni hallerine göre dağılımına yer verilmiştir. Katılımcıların çoğunun evli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat bekâr personel sayısının, evli personel sayısına yakın olduğu, çok fark olamadığı gözlenmiştir.

Tablo 16: Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları

Eğitim Düzeyi			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Lise	40	21,5	21,5
Lisans	114	61,3	61,3
Yüksek Lisans	30	16,1	16,1
Doktora	2	1,1	1,1
Toplam	186	100,0	100,0

Tablo 16’da araştırmaya katılan kabin ekiplerinin büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Eskiden lise mezunu olması eğitim açısından yeterli bulunan kabin personeli için günümüzde işe alımı esnasında üniversite mezunu olması şartı aranmaktadır.

Tablo 17: Çalışanların Gelir Düzeyine Göre Dağılımları

Gelir Düzeyi			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
2500 TL ve daha az	5	2,7	2,7
2501-3500 TL	6	3,2	3,2
3501-4500 TL	18	9,7	9,7
4501-5500 TL	26	14,0	14,0
5501-6500 TL	22	11,8	11,8
6501 TL ve üzeri	109	58,6	58,6
Toplam	186	100,0	100,0

Tablo 17’de çalışanların gelir düzeyleri incelenmiş olup en yüksek değer %58,6 yüzde oranıyla 6500 TL ve üzeri olduğu görülmektedir. 2500 TL ve daha az gelir elde eden kabin personeli sayısının ise %2,7 yüzde oranı ile en düşük değer olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 18: Çalışanların Unvanına Göre Dağılımları

Unvan			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kabin Memuru	92	49,5	49,5
Kabin Amiri	94	50,5	50,5
Toplam	186	100,0	100,0

Tablo 18’de araştırmaya katılan ekiplerin unvanına göre dağılımına yer verilmiştir. Katılımcıların çoğunun kabin amiri olduğu görülmektedir. Fakat kabin amiri personel sayısının kabin memuru personel sayısına yakın olduğu, çok fazla fark olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 19: Çalışanların Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi			
	Sıklık	%	Geçerli %
1 yıldan az	3	1,6	1,6
1-2 yıl	15	8,1	8,1
3-5 yıl	49	26,3	26,3
6-10 yıl	50	26,9	26,9
11-15 yıl	22	11,8	11,8
15 yıldan fazla	47	25,3	25,3
Toplam	186	100,0	100,0

Tablo 19’da araştırmaya katılan ekiplerin çalışma sürelerine ilişkin dağılımlar bulunmaktadır. Çalışanların yüksek kısmının 6-10 yıl aralığındaki görev süresine tabi olduğu görülmektedir. Çalışanların en az 1 yıldan az meslekte görev aldığını göstermektedir. Meslekte 3-5 yıl aralığı ile 6-10 yıl aralığı yüzde oranlarının birbirine çok yakın olduğu gözlenmektedir. 15 yılda fazla görev alan tecrübeli personelin yüzde oranı %25.3 olarak ölçülmüştür.

4.3.2. Değişkenlere İlişkin Soruların Frekans Analizleri

Araştırmada katılımcıların cevapladığı TKY, Örgüt İklimi ve İş Tatmini sorularının frekans analizine ilişkin bilgiler bu bölümde ele alınmıştır.

Tablo 20: TKY’ne İlişkin İfadelerin Analizi

Soru	Kesinlikle Katılmıyorum / Katılmıyorum Toplamı (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum / Kesinlikle Katılıyorum (%)	Ortalama	SD
Havayolu işletmesi, müşteri memnuniyetine önem verir.	2,70	5,90	44,35	4,437	0,94
Havayolu işletmesi, müşteri istek ve beklentilerini dikkate alır.	3,25	10,20	41,65	4,317	0,97
Havayolu işletmesi, müşterilerin neye ihtiyacı olduğu araştırır.	3,25	11,30	41,10	4,220	0,97
Havayolu işletmesi, müşteri memnuniyeti ölçümünü düzenli olarak yapar.	3,80	12,90	39,80	4,150	1,03
Havayolu işletmesi, çalışanlarını iç müşteri olarak kabul eder.	5,40	15,60	36,80	4,038	1,10
Havayolu işletmesi çalışanları, sektörle ve şirketle ilgili yeterli bilgiye sahiptir.	5,90	27,40	30,35	3,763	1,06
Havayolu işletmesi çalışanları, görüşlerini söyleyebilir, önerilerde bulunabilir ve işletmenin herhangi bir faaliyeti hakkında soru sorabilir.	14,55	28,00	21,50	3,269	1,23
Havayolu işletmesi çalışanları, sosyal sorumluluk stratejilerine tam katılım sağlar.	12,65	26,90	23,95	3,398	1,21
Havayolu işletmesinde çalışanlar, yeniliklerin ortaya çıkarılmasına katkı sağlar.	9,15	31,20	25,25	3,468	1,05
Havayolu işletmesi, çalışanlarına teknolojik ve idari konularda inisiyatif tanır.	16,40	25,80	20,70	3,150	1,22
Havayolu işletmesinde, çalışanlara tebliğ edilen ve çalışanlar tarafından desteklenen bir misyon bildirimi vardır.	7,55	22,60	31,20	3,660	1,07
Havayolu işletmesinde üst yönetim, performansa yönelik hedeflere sahiptir.	10,50	17,70	30,65	3,630	1,21
Havayolu işletmesinde, çalışanların performansını izlemek için kullanılan bir performans ölçüm sistemi mevcuttur.	7,00	17,70	34,15	3,769	1,12
Havayolu işletmesinde yöneticiler, çalışan performansını artırmanın bir yolu olarak kalitenin artırılması gerekliliğine inanır.	9,70	19,90	30,40	3,575	1,20
Havayolu işletmesinde üst yönetim, çalışma ortamını performansı olumlu etkileyecek hale getirmek için çaba sarf eder.	15,05	23,10	23,40	3,252	1,24
Havayolu işletmesi, yenilikçiliği destekler ve yenilikçi yaklaşımlardaki hataları en aza indirmeye yönelik bir süreç tasarımı uygular.	7,00	32,30	26,85	3,580	1,05
Havayolu işletmesi, tüm iş süreçlerinde kalitenin ve performans artırıcı faktörlerin sürekli iyileştirilmesini vurgular.	4,85	23,70	33,30	3,785	0,99
Havayolu işletmesi, müşterilerin ihtiyaç ve yetenekleri doğrultusunda strateji ve planlar geliştirilip uygular.	5,90	17,70	35,20	3,866	1,05

Havayolu işletmesi, tüm ürün, hizmet ve süreçlerin sürekli olarak incelenmesi ve geliştirilmesini teşvik eder.	6,20	21,00	33,30	3,769	1,05
Havayolu işletmesinde çalışanlar, bir bütünün parçası olarak hizmet kalitesini yükseltme konusunda bir sorumluluğu olduğunun bilincindedir.	7,00	22,00	32,00	3,726	1,09
Havayolu işletmesi, çalışanlarının nitelikli görevlere katılımını ve dolayısıyla bu tür görevlere bağlılıklarını sağlamayı amaçlayan çalışmalar yapar.	10,25	22,60	28,50	3,478	1,17
Havayolu işletmesi, kalite ve performans sorunlarını çözmek için, takım çalışması yapar.	8,05	29,00	27,40	3,554	1,09
Havayolu işletmesinde iş doyumuna yönelik stratejiler, planlı ve sistematik bir şekilde takım çalışmalarıyla gerçekleşir.	9,70	24,70	27,95	3,548	1,12
Havayolu işletmesinde, ihtiyaç duyulan konularda çalışanlara eğitimler verilir.	3,00	12,90	40,60	4,102	0,91
Havayolu işletmesinde, çalışanların nitelikli bir eğitim alması için gerekli kaynaklar bulunur.	5,65	13,40	37,60	3,946	1,07
Havayolu işletmesinde çalışanlar, birden fazla görev gerçekleştirmek için eğitim alır.	6,45	20,40	33,30	3,774	1,06
Havayolu işletmesinde yaşanan tecrübeler, eğitim aracı olarak değerlendirilir.	6,75	16,70	34,95	3,866	1,10
ORTALAMA %	7,69	20,47	32,08	3,745	-

Tablo 20’de TKY ölçeğinde yer alan sorulara katılımcıların verdiği cevapların dağılımı bulunmaktadır. Katılımcılarca en çok sayıda Katılıyorum/Kesinlikle Katılıyorum cevabı kullanılmıştır. Sorular incelendiği zaman “Havayolu işletmesi, müşteri memnuniyetine önem verir.” sorusuna, Katılıyorum/Kesinlikle Katılıyorum cevabının verildiği saptanmıştır. Kesinlikle Katılmıyorum/Katılmıyorum cevabının da en düşük yüzde değeri yine aynı soruda gözükmektedir. TKY’nin alt değişkeni olan müşteri odaklılık konusuyla ilgili olan soruların yüzde oranlarına bakıldığında, sivil havacılık sektöründe müşteri memnuniyetine verilen önem görülmektedir. Sayının fazla olmasından da anlaşılabileceği üzere işletmelerin, müşteri istek ve beklentilerini karşılanması konusunu oldukça dikkat ettikleri anlaşılmaktadır.

Ölçekteki “Havayolu işletmesi, çalışanlarına teknolojik ve idari konularda inisiyatif tanır.” Sorusu %16,40 oranında Kesinlikle Katılmıyorum/Katılmıyorum olarak cevaplanmıştır. Bu değer, Sivil havacılık sektöründe belirtilen iş akışlarının uluslararası kurallarla standart olarak gerçekleştiğini ve inisiyatif alma gerekliliğini ortadan kaldırdığını göstermektedir.

Tablo 21: Örgüt İklimine İlişkin İfadelerin Analizi

Soru	Kesinlikle Katılmıyorum/ Katılmıyorum Toplamı (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum / Kesinlikle Katılıyorum (%)	Ortalama	SD
Havayolu işletmesinde çalışanlar, yöneticileriyle ve birbirleriyle sürekli ve açık bir iletişim halindedir.	16,95	31,70	17,20	3,021	1,25
Havayolu işletmesindeki çalışanlar, iş arkadaşları ile ortak çalışmalar yapar ve birbirlerinin fikirlerine değer verir.	11,30	28,50	24,45	3,344	1,11
Havayolu işletmesinde çalışanlar, işlerini yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürdür.	23,35	23,10	15,10	2,737	1,28
Havayolu işletmesinde, çalışanların yetenek ve becerilerini kullanabilecekleri bir ortam mevcuttur.	18,55	25,80	18,55	3,016	1,25
Havayolu işletmesi, çalışanlarına iş güvencesini sağlar.	14,80	24,70	22,85	3,199	1,29
Havayolu işletmesi, çalışanlarına adil davranmaktadır.	20,40	25,30	16,90	2,828	1,32
Havayolu işletmesi çalışanları güvenilirdir.	7,50	23,70	61,30	3,645	1,09
Havayolu işletmesi çalışanları, görüşlerini rahatlıkla dile getirir.	22,00	23,10	16,40	2,839	1,29
Havayolu işletmesinde çalışanlar, yaptıkları işi sever ve ekibin değerli bir üyesi olduğunu hisseder.	6,70	24,70	30,90	3,715	1,09
Havayolu işletmesinde çalışanlar, istedikleri önemli şeyleri elde etme olanağına sahiptir.	10,50	31,70	47,30	3,382	1,14
Havayolu işletmesinde çalışanlar, yaptıkları işten ötürü toplumda saygın bir kişi olma şansını elde eder.	7,25	17,20	34,15	3,785	1,07
Havayolu işletmesi, çalışanlarına kişisel gelişim imkanı sağlar.	10,20	21,00	29,30	3,597	1,20
Havayolu işletmesinde çalışanlar, yaptıkları işten gurur duyar.	3,50	22,00	35,45	3,978	1,03
ORTALAMA %	13,31	24,81	28,45	3,314	-

Tablo 21’de Örgüt İklimi ölçeğinde yer sorulara katılımcıların verdiği cevapların dağılımı bulunmaktadır. Katılımcılarca en çok sayıda Katılıyorum/Kesinlikle Katılıyorum cevabı %61,30 yüzde değeri ile “Havayolu işletmesi çalışanları güvenilirdir.” sorusuna verilmiştir. Çalışanlar kabin personeli olarak kendilerinin güvenilir olduklarını hissetmektedir. En düşük yüzde oranı %3,50 ile “Havayolu işletmesinde çalışanlar, yaptıkları işten gurur duyar.” sorusuna verilen Kesinlikle Katılmıyorum/Katılmıyorum cevabında gözükmektedir. Çalışanların yaptıkları işten ötürü duymuş oldukları doyum seviyesinin yüksek olduğu da bu oran ile anlaşılmaktadır.

Tablo 22: İş Tatminine İlişkin İfadelerin Analizi

Soru	Kesinlikle Katılmıyorum / Katılmıyorum Toplamı (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum / Kesinlikle Katılıyorum (%)	Ortalama	SD
Havayolu işletmesinde, çalışanların performansına bağlı olarak ücretlendirme yapılır.	23,65	21,00	15,85	2,817	1,34
Havayolu işletmesi çalışanları, aldığı ücret ne kadar yüksek olursa yaptıkları işten o kadar zevk alır.	7,00	14,50	35,75	3,946	1,18
Havayolu işletmesinde aynı işi yapan çalışanlara adaletli ücretlendirme yapılır.	15,85	24,20	22,05	3,150	1,28
Havayolu işletmesinde, çalışanın terfi etmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	11,30	26,90	25,30	3,398	1,17
Havayolu işletmesi, çalışanlarının yetenek ve performansına dayalı bir terfi sistemi uygular.	19,65	25,80	17,50	2,914	1,23
Havayolu işletmesi, çalışanların kariyer gelişimini teşvik eder.	13,95	26,90	22,60	3,210	1,23
Havayolu işletmesinde iyi çalışanların üst düzey bir konuma yükselmesi mümkündür.	19,10	22,00	19,90	3,016	1,27
Havayolu işletmesi, işin gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyulan araç-gereci temin eder.	4,35	14,00	38,70	3,962	0,94
Havayolu işletmesi, çalışma ortamının fiziksel faktörlerinin uygunluğunu sağlar.	4,55	21,50	34,70	3,812	1,00
Havayolu işletmesi, çalışanların sağlığına ve güvenliğine uygun çalışma ortamı sağlar.	7,80	19,90	32,25	3,667	1,13
Havayolu işletmesi, çalışma ortamının temizliğine önem verir ve uygunluğunu sağlar.	5,90	23,70	32,25	3,720	1,08
ORTALAMA %	12,10	21,85	26,99	3,419	-

Tablo 22’de İş Tatmini ölçeğindeki sorulara katılımcıların verdiği cevapların dağılımı bulunmaktadır. Katılımcılarca en çok sayıda Katılıyorum/Kesinlikle Katılıyorum cevabı kullanılmıştır. Katılıyorum/Kesinlikle Katılıyorum cevabı yüzde değerlerinin yüksekliğine bakıldığında fiziksel koşulların standartlarının işletmeler tarafından karşılandığı görülmektedir. Terfi konusunda yer alan sorulara çalışanların verdikleri cevapların yüzde oranlarının yakın olması konuyla ilgili kararsızlıklarını göstermektedir. “Havayolu işletmesinde, çalışanların performansına bağlı olarak ücretlendirme yapılır.” sorusuna verilen Kesinlikle Katılmıyorum/Katılmıyorum cevabının %23,65 yüzde oranı ile yüksek olması işletmelerde performansa dayalı ücretlendirmenin yapılmadığını göstermektedir.

4.3.3. Güvenirlik Analizi

Güvenirlik, belirlenen değişkenin yapılan ölçümlerdeki kararlılığıdır. Ölçülen değişkenin, ölçülme süreçlerinin aynı olması, aynı ölçütlerden faydalanılması ve sonuçların aynı olmasıdır. Bir ölçeğin kurgu, içerik, yapı ve fenomeni sorgulama gücünü ve yeterliliğini değerlendirmek için yararlanılan yöntemler ailesine güvenilirlik analizi denir. Diğer bir deyişle güvenilirlik analizi, katılımcıların ölçekte bulunan ifadeleri aynı düzeyde anlayıp anlamadıklarını ifade eder. Rastlantısal yanılığın kurtulmuş olmasıdır.

Güvenirlik farklı yöntemlerle hesaplanır. Güvenilirliğin incelenmesinde en çok kullanılan yöntem Cronbach's Alpha Katsayısıdır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan ölçüt;

- $0,00 \leq \alpha < 0,40 \Rightarrow$ ölçek güvenilir değil.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60 \Rightarrow$ ölçek düşük güvenilirlikte.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80 \Rightarrow$ ölçek oldukça güvenilir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00 \Rightarrow$ ölçek yüksek derecede güvenilir. (Camcı, 2013 83)

Araştırmada kullanılan anket literatürde var olan anketlerden yararlanılarak belirlenmiştir. Sorular örneklem doğrultusunda yenilenmiş ve ankete dair güvenilirlik çalışması uygulanmıştır. Bu doğrultuda anket güvenilirliğine dair bilgiler aşağıda yer aldığı gibidir. Ölçeklerin güvenilirliğini incelemek maksadıyla Cronbach's Alpha analizi kullanılmıştır.

Tablo 23: Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N
,970	58

Tablo 23'te görüldüğü gibi ankette yer alan 58 soruya yapılan güvenilirlik analizi sonucunda anketin yüksek derecede güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 24: Güvenirlik Analizi Tablosu

Değişkenler	Cronbach's Alpha
Toplam Kalite Yönetimi	,968
Müşteri Odaklılık	,923
Tam Katılım	,902
Liderlik	,887
Sürekli Gelişme	,891
Takım Çalışması	,921
Sürekli Eğitim	,862
Örgüt İklimi	,944
Çalışma Ortamı	,903
Güven Duygusu	,885
Doyum	,886
İş Tatmini	,918

Tablo 24’de ölçeklerin güvenirliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Güvenirlik analizi sonuçlarına bakıldığında, TKY, örgüt iklimi ve iş tatmini ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir ölçekler olduğu söylenebilir. Altı maddeden oluşan alt ölçeklerine göre TKY ölçeğine ait güvenirlik katsayı değeri $\alpha = .968$ ’dir. TKY ölçeğinin güvenirlik katsayısının gayet yüksek olduğu söylenebilmektedir. Üç maddeden oluşan alt ölçeklerine göre örgüt iklimi ölçeğinin katsayı değeri $\alpha = .944$ olup yüksek güvenirlik katsayısı bulunmaktadır. İş tatmini ölçeği güvenirlik katsayı değeri ise $\alpha = .918$ ’dir.

TKY alt faktörlerinin güvenirlik katsayı bilgilerini incelediğimizde en yüksek güvenilir katsayısı $\alpha = .923$ ile müşteri odaklılık alt ölçeğinde gözlenmektedir. Aynı şekilde üç maddeden oluşan örgüt iklimi alt faktörlerinin en yüksek güvenirlik katsayısı $\alpha = .903$ katsayı değeri ile çalışma ortamı alt ölçeğidir.

4.3.4. Faktör Analizi

Faktör analizinde, faktörlerin her bir değişkene etki ettikleri ortak varyansın ya da ortak faktör varyansının en çoklaştırılması hedeflenir. Bu değer, maddenin önemli faktörlerdeki yük değerinin karelerinin toplamına eşittir. Faktör yük değeri (Factor Loading) maddeler ile faktörler arasındaki ilişkiyi açıklayan bir katsayıdır. (Yazıcıoğlu, 2004, 35-45)

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Örneklem Yeterliliği Testi; Örneklem yeterliliğini ölçmek için kullanılan bir test olup, örnek büyüklüğünü temel almaktadır. Gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğü kıyaslanır. Test değeri küçük çıkarsa, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin diğer değişkenler tarafından açıklanmayacağını belirtir. Bu dgibi hallerde faktör analizine devam etmek doğru değildir. KMO bir oran olup %60'ın üstünde olması istenir. (Nakip, 2006, 429)

Bartlett Testi; Değişkenlerin arasında yeterli korelasyon olmasına, bununla birlikte veri matrisinin birim matrisi olmasına karar verir. $P < 0,05$ ise veriler faktör analizi için uygundur.

Tablo 25: Örneklem Yeterlilik Analiz Testi

Değişkenler	KMO	Bartlett's Test
Toplam Kalite Yönetimi	,942	,000
Müşteri Odaklılık	,870	,000
Tam Katılım	,847	,000
Liderlik	,840	,000
Sürekli Gelişme	,796	,000
Takım Çalışması	,842	,000
Sürekli Eğitim	,770	,000
Örgüt İklimi	,917	,000
Çalışma Ortamı	,823	,000
Güven Duygusu	,758	,000
Doyum	,848	,000
İş Tatmini	,877	,000

Tablo 25'te bilgileri yer alan, KMO ve Bartlett's test analizleri sonucunda TKY ölçeğinin KMO değeri .942 olup mükemmel düzeydedir. Aynı ölçeğin Bartlett's test sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur, $p = .000$. Örgüt iklimi ölçeğinin KMO değeri .917 olup mükemmel düzeydedir. Aynı ölçeğin Bartlett's test sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur, $p = .000$. İş tatmini ölçeğinin KMO değeri .877 olup mükemmel düzeydedir. Aynı ölçeğin Bartlett's test sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur, $p = .000$.

TKY alt faktörlerinden olan sürekli eğitim KMO değeri .770 olup iyi düzeyde olmaktadır. Aynı ölçeğin Bartlett's test sonucu istatistiksel bakımdan anlamlı görülmektedir, $p = .000$. Örgüt iklimi ölçeğinin alt faktörlerinden olan güven duygusu KMO değeri .758 olup iyi düzeyde olmaktadır. Aynı ölçeğin Bartlett's test sonucu istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur, $p = .000$. Yapılan bu analiz sonucunda ölçeklerin mükemmel seviyede olduğunu belirtebiliriz.

Tablo 26: TKY Sorularının Faktör Analizleri

Müşteri Odaklılık	KMO
Havayolu işletmesi, müşteri memnuniyetine önem verir.	,919
Havayolu işletmesi, müşteri istek ve beklentilerini dikkate alır.	,926
Havayolu işletmesi, müşterilerin neye ihtiyacı olduğu araştırır.	,899
Havayolu işletmesi, müşteri memnuniyeti ölçümünü düzenli olarak yapar.	,871
Havayolu işletmesi, çalışanlarını iç müşteri olarak kabul eder.	,777
Tam Katılım	
Havayolu işletmesi çalışanları, sektörle ve şirketle ilgili yeterli bilgiye sahiptir.	,776
Havayolu işletmesi çalışanları, görüşlerini söyleyebilir, önerilerde bulunabilir ve işletmenin herhangi bir faaliyeti hakkında soru sorabilir.	,882
Havayolu işletmesi çalışanları, sosyal sorumluluk stratejilerine tam katılım sağlar.	,883
Havayolu işletmesinde çalışanlar, yeniliklerin ortaya çıkarılmasına katkı sağlar.	,867
Havayolu işletmesi, çalışanlarına teknolojik ve idari konularda inisiyatif tanır.	,834
Liderlik	
Havayolu işletmesinde, çalışanlara tebliğ edilen ve çalışanlar tarafından desteklenen bir misyon bildirimi vardır.	,785
Havayolu işletmesinde üst yönetim, performansa yönelik hedeflere sahiptir.	,846
Havayolu işletmesinde, çalışanların performansını izlemek için kullanılan bir performans ölçüm sistemi mevcuttur.	,800
Havayolu işletmesinde yöneticiler, çalışan performansını arttırmanın bir yolu olarak kalitenin arttırılması gerekliliğine inanır.	,846
Havayolu işletmesinde üst yönetim, çalışma ortamını performansı olumlu etkileyecek hale getirmek için çaba sarf eder.	,869

Sürekli Gelişme	
Havayolu işletmesi, yenilikçiliği destekler ve yenilikçi yaklaşımlardaki hataları en aza indirmeye yönelik bir süreç tasarımı uygular.	,860
Havayolu işletmesi, tüm iş süreçlerinde kalitenin ve performans arttırıcı faktörlerin sürekli iyileştirilmesini vurgular.	,890
Havayolu işletmesi, müşterilerin ihtiyaç ve yetenekleri doğrultusunda strateji ve planlar geliştirilip uygular.	,856
Havayolu işletmesi, tüm ürün, hizmet ve süreçlerin sürekli olarak incelenmesi ve geliştirilmesini teşvik eder.	,868
Takım Çalışması	
Havayolu işletmesinde çalışanlar, bir bütünün parçası olarak hizmet kalitesini yükseltme konusunda bir sorumluluğu olduğunun bilincindedir.	,833
Havayolu işletmesi, çalışanlarının nitelikli görevlere katılımını ve dolayısıyla bu tür görevlere bağlılıklarını sağlamayı amaçlayan çalışmalar yapar.	,926
Havayolu işletmesi, kalite ve performans sorunlarını çözmek için, takım çalışması yapar.	,920
Havayolu işletmesinde iş doyumuna yönelik stratejiler, planlı ve sistematik bir şekilde takım çalışmalarıyla gerçekleşir.	,919
Sürekli Eğitim	
Havayolu işletmesinde, ihtiyaç duyulan konularda çalışanlara eğitimler verilir.	,852
Havayolu işletmesinde, çalışanların nitelikli bir eğitim alması için gerekli kaynaklar bulunur.	,878
Havayolu işletmesinde çalışanlar, birden fazla görev gerçekleştirmek için eğitim alır.	,781
Havayolu işletmesinde yaşanan tecrübeler, eğitim aracı olarak değerlendirilir.	,861

Tablo 27: Örgüt İklimi Sorularının Faktör Analizleri

Çalışma Ortamı	KMO
Havayolu işletmesinde çalışanlar, yöneticileriyle ve birbirleriyle sürekli ve açık bir iletişim halindedir.	,877
Havayolu işletmesindeki çalışanlar, iş arkadaşları ile ortak çalışmalar yapar ve birbirlerinin fikirlerine değer verir.	,848
Havayolu işletmesinde çalışanlar, işlerini yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürdür.	,910
Havayolu işletmesinde, çalışanların yetenek ve becerilerini kullanabilecekleri bir ortam mevcuttur.	,886

Güven Duygusu	
Havayolu işletmesi, çalışanlarına iş güvencesini sağlar.	,876
Havayolu işletmesi, çalışanlarına adil davranmaktadır.	,906
Havayolu işletmesi çalışanları güvenilirdir.	,738
Havayolu işletmesi çalışanları, görüşlerini rahatlıkla dile getirir.	,916
Doyum	
Havayolu işletmesinde çalışanlar, yaptıkları işi sever ve ekibin değerli bir üyesi olduğunu hisseder.	,833
Havayolu işletmesinde çalışanlar, istedikleri önemli şeyleri elde etme olanağına sahiptir.	,796
Havayolu işletmesinde çalışanlar, yaptıkları işten ötürü toplumda saygın bir kişi olma şansını elde eder.	,873
Havayolu işletmesi, çalışanlarına kişisel gelişim imkânı sağlar.	,801
Havayolu işletmesinde çalışanlar, yaptıkları işten gurur duyar.	,853

Tablo 28: İş Tatmini Sorularının Faktör Analizleri

İş Tatmini	KMO
Havayolu işletmesinde, çalışanların performansına bağlı olarak ücretlendirme yapılır.	,755
Havayolu işletmesi çalışanları, aldığı ücret ne kadar yüksek olursa yaptıkları işten o kadar zevk alır.	,460
Havayolu işletmesinde aynı işi yapan çalışanlara adaletli ücretlendirme yapılır.	,713
Havayolu işletmesinde, çalışanın terfi etmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	,775
Havayolu işletmesi, çalışanlarının yetenek ve performansına dayalı bir terfi sistemi uygular.	,814
Havayolu işletmesi, çalışanların kariyer gelişimini teşvik eder.	,864
Havayolu işletmesinde iyi çalışanların üst düzey bir konuma yükselmesi mümkündür.	,813
Havayolu işletmesi, işin gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyulan araç-gereci temin eder.	,687
Havayolu işletmesi, çalışma ortamının fiziksel faktörlerinin uygunluğunu sağlar.	,733
Havayolu işletmesi, çalışanların sağlığına ve güvenliğine uygun çalışma ortamı sağlar.	,745
Havayolu işletmesi, çalışma ortamının temizliğine önem verir ve uygunluğunu sağlar.	,804

Tablo 26, 27 ve 28’de anket sorularına ait faktör analizleri KMO bilgileri yer almaktadır. KMO analizleri sonuçlarına göre; TKY ve örgüt iklimi ölçeği sorularının KMO değerleri mükemmel düzeydedir. İş tatmini ölçeği sorularının KMO değerleri genel olarak mükemmel düzeydedir. Sadece “Havayolu işletmesi çalışanları, aldığı ücret ne kadar yüksek olursa yaptıkları işten o kadar zevk alır.” sorusuna ait KMO değerleri düşük olarak ölçülmüştür.

4.3.5. Korelasyon Analizleri

Korelasyon; Eşit seçilme şansı olan iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve şiddetini anlatmaktadır. Korelasyon istatistikte bağımsızlıktan uzaklığı belirtmektedir. Korelasyon katsayısının -1 veya +1 olması, iki değişken arasında çok iyi doğrusal bağlantı olduğunu onaylamaktadır. Fakat örneklemin korelasyon katsayısı 0’a eşit ise değişkenler arasında doğrusal bağlantının var olmadığı görülür. Korelasyon katsayı değerlerinin gösterimine ilişkin Cohen (1983) tarafından belirtilmiş olan ayrıntılı bilgiler Tablo 29’da gösterilmektedir. (Akça, 2017)

Tablo 29: Korelasyon Katsayı Değerleri

Korelasyon	Negatif	Pozitif
Düşük Derecede	-0,29 - -0,10	0,10 - 0,29
Orta Derecede	-0,49 - -0,30	0,30 - 0,49
Yüksek Derecede	-0,50 - -1,00	0,50 - 1,00

Kaynak: Mustafa, Akça, Korelasyon Nedir? <http://mustafaakca.com/korelasyon-nedir/>, e.t.: 21.04.2017

Tablo 30: TKY İle İş Tatmini Korelasyon Analizi

		TKY	İş Tatmini
TKY	Pearson Korelasyonu	1	,658**
	Ss. (2-kuyruk)		,000
	N	186	186
İş Tatmini	Pearson Korelasyonu	,658**	1
	Ss. (2-kuyruk)	,000	
	N	186	186

Tablo 30’da TKY ölçeği ve iş tatmini ölçeği arasındaki korelasyon analizine dair bilgiler bulunmaktadır. TKY toplam puanıyla iş tatmini arasında pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir korelasyon bulunmuştur, $r = .658$, $p = .000$.

Tablo 31: TKY Alt Faktörleri İle İş Tatmini Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6
1	Pearson Korelasyonu	1	,533**	,555**	,675**	,521**	,567**
	Ss.(2-kuyruk)		,000	,000	,000	,000	,000
2	Pearson Korelasyonu	,533**	1	,792**	,717**	,791**	,660**
	Ss.(2-kuyruk)	,000		,000	,000	,000	,000
3	Pearson Korelasyonu	,555**	,792**	1	,775**	,833**	,699**
	Ss.(2-kuyruk)	,000	,000		,000	,000	,000
4	Pearson Korelasyonu	,675**	,717**	,775**	1	,817**	,728**
	Ss.(2-kuyruk)	,000	,000	,000		,000	,000
5	Pearson Korelasyonu	,521**	,791**	,833**	,817**	1	,796**
	Ss.(2-kuyruk)	,000	,000	,000	,000		,000
6	Pearson Korelasyonu	,567**	,660**	,699**	,728**	,796**	1
	Ss.(2-kuyruk)	,000	,000	,000	,000	,000	
İş Tatmini	Pearson Korelasyonu	,185*	,460**	,538**	,450**	,506**	,427**
	Ss.(2-kuyruk)	,011	,000	,000	,000	,000	,000

Tablo 31’de TKY alt faktörleri ile iş tatmini ölçeği arasındaki korelasyon analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır. N:186’dır. TKY alt faktörleri tablo üzerinde şu şekilde numaralandırılmıştır; 1:Müşteri Odaklılık, 2:Tam Katılım, 3:Liderlik, 4:Sürekli Gelişme, 5:Takım Çalışması, 6:Sürekli Eğitim’dir.

Müşteri odaklılık değişkeni ile iş tatmini arasında pozitif ve orta derecede bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r = ,306$ p: ,000). Tam katılım değişkeni ile iş tatmini arasında pozitif ve orta derecede bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r = ,612$ p: ,000) Liderlik değişkeni ile iş tatmini arasında pozitif ve orta derecede bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r = ,671$ p: ,000). Sürekli gelişme değişkeni ile iş tatmini arasında pozitif ve orta derecede bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r = ,553$ p: ,000). Takım çalışması değişkeni ile iş tatmini arasında pozitif ve orta derecede bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r = ,660$ p: ,000). Sürekli eğitim değişkeni ile iş tatmini arasında pozitif ve orta derecede bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r = ,603$ p: ,000).

Tablo 32: Örgüt İklimi İle İş Tatmini Korelasyon Analizi

		Örgüt İklimi	İş Tatmini
Örgüt İklimi	Pearson Korelasyonu	1	,827**
	Ss. (2-kuyruk)		,000
	N	186	186
İş Tatmini	Pearson Korelasyonu	,827**	1
	Ss. (2-kuyruk)	,000	
	N	186	186

Tablo 32’de örgüt iklimi ölçeği ve iş tatmini ölçeği arasındaki korelasyon analizine dair bilgiler yer almaktadır. Örgüt iklimi toplam puanıyla iş tatmini arasında pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir korelasyon saptanmıştır, $r = .827$, $p = .000$.

Tablo 33: Örgüt İklimi Alt Faktörleri İle İş Tatmini Korelasyon Analizi

		Çalışma Ortamı	Güven Duygusu	Doyum
Çalışma Ortamı	Pearson Korelasyonu	1	,835**	,663**
	Ss 2-kuyruk		,000	,000
Güven Duygusu	Pearson Korelasyonu	,835**	1	,702**
	Ss 2-kuyruk	,000		,000
Doyum	Pearson Korelasyonu	,663**	,702**	1
	Ss 2-kuyruk	,000	,000	
İş Tatmini	Pearson Korelasyonu	,741**	,774**	,733**
	Ss 2-kuyruk	,000	,000	,000

Tablo 33’de örgüt iklimi alt faktörleri ile iş tatmini ölçeği arasındaki korelasyon analizine dair bilgiler yer almaktadır. N:186’dır.

Çalışma ortamı değişkeni ile iş tatmini ($r = ,741$ p: ,000) arasında pozitif, yüksek derecede ilişkinin olduğu saptanmıştır. Güven duygusu değişkeni ile iş tatmini ($r = ,774$ p: ,000) arasında pozitif ve yüksek derecede ilişkinin olduğu saptanmıştır. Doyum değişkeni ile iş tatmini ($r = ,773$ p: ,000) arasında pozitif, yüksek derecede ilişkinin olduğu saptanmıştır.

4.3.6. Regresyon Analizleri

Anket çalışmasındaki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla, çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 34: TKY Alt Faktörleri İle İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizleri

Model	R2	F	Anlamlılık (Sig.)	Katsayılar			
				BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	β	T	P
1	,521	32,446	,000*	Müşteri Odaklılık	-,186	-2,550	,012
				Tam Katılım	,148	1,590	,114
				Liderlik	,382	3,635	,000
				Sürekli Gelişme	-,015	-,139	,890
				Takım Çalışması	,141	1,112	,268
				Sürekli Eğitim	,242	2,696	,008

Bağımlı Değişken; İş tatminidir.

Tablo 34'teki verilere bakıldığında, modelin veriye uyumu istatistiksel olarak anlamlıdır, $R^2 = ,52$, $F = 32,45$, $p = ,000$, çoklu regresyon analizinde TKY'nin altı alt değişkeni iş tatmini puanlarını istatistiksel bakımdan anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. $\beta = -,186$, $t = -2,55$, $p = ,012$. Müşteri odaklılık ile iş tatmini arasındaki ilişki negatif ve anlamlı t – değerinden de bu ilişkinin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Müşteri odaklılığın yüksek olması iş tatmini puanını düşürmektedir. $\beta = ,148$, $t = 1,59$, $p = ,114$. Tam katılımın iş tatmini puanlarını istatistiksel bakımdan anlamlı açıklamadığı anlaşılmıştır. $\beta = ,382$, $t = 3,63$, $p = ,000$. Liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı t – değerinden de bu ilişkinin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Liderliğin yüksek olması iş tatmininin puanını düşürmektedir. İş tatminini en fazla etkileyen bağımsız değişken grubu, liderlik değişken grubudur. $\beta = -,015$, $t = -,14$, $p = ,890$.

Sürekli gelişmenin iş tatmini puanlarını istatistiksel bakımdan anlamlı açıklamadığı anlaşılmıştır. $\beta = ,141$, $t = 1,11$, $p = ,268$. Takım çalışmasının iş tatmini puanlarını istatistiksel bakımdan anlamlı açıklamadığı anlaşılmıştır. $\beta = ,242$, $t = 2,70$, $p = ,008$. Sürekli eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı t – değerinden de bu ilişkinin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Sürekli eğitimin yüksek olması iş tatmini puanını düşürmektedir.

Modeldeki R2 değerine göre; TKY'nin altı alt değişkeni, bağımlı değişken olan iş tatmininin %52,1'ini açıklamaktadır. Müşteri odaklılık (p=,012), liderlik (p=,000) ve sürekli eğitimin (p=,008) iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak tam katılım (p=,114), sürekli gelişme (p=,890) ve takım çalışması (p=,268) alt değişkenlerinin iş tatminini etkilemediği anlaşılmıştır.

Tablo 35: Örgüt İklimi Alt Faktörleri İle İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizleri

Model	R2	F	Anlamlılık (Sig.)	Katsayılar			
				BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	β	T	P
1	,685	131,768	,000*	Çalışma Ortamı	,226	2,933	,004
				Güven Duygusu	,348	4,284	,000
				Doyum	,338	5,677	,000

Bağımlı Değişken; İş tatminidir.

Tablo 35'deki verilere bakıldığında, modelin veriye uyumu istatistiksel bakımdan anlamlıdır, R2 = ,68, F = 131,77, p = ,000, çoklu regresyon analizinde örgüt ikliminin üç alt değişkeni iş tatmini puanlarını istatistiksel bakımdan anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

β = ,226, t = 2,93, p = ,004. Çalışma ortamı ile iş tatmini arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı t – değerinden de bu ilişkinin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Çalışma ortamının yüksek olması iş tatmininin puanını düşürmektedir. β = ,348, t = 4,28, p = ,000. Güven duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı t – değerinden de bu ilişkinin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Güven duygusunun yüksek olması iş tatmininin puanını düşürmektedir. İş tatminini en fazla etkileyen bağımsız değişken grubu, güven duygusu değişken grubudur. β = ,338, t = 5,68, p = ,000. Doyum ile iş tatmini arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı t – değerinden de bu ilişkinin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Doyumun yüksek olması iş tatmininin puanını düşürmektedir.

Modeldeki R2 değerine göre; örgüt ikliminin üç alt değişkeni, bağımlı değişken olan iş tatmininin %68,5'ini açıklamaktadır. Çalışma ortamı ($p=,004$), güven duygusu ($p=,000$) ve doyumun ($p=,000$) iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

4.3.7. Mann Whitney U Testi Ve Kruskal Wallis Analizleri

Mann-Whitney iki bağımsız grup arasındaki farkın öneminin test etmek için kullanılır. Başka bir ifadeyle, iki bağımsız örneğin aynı ana kütleden veya aynı aritmetik ortalamaya sahip iki farklı ana kütleden gelip gelmediğini belirlemede kullanılan parametrik olmayan bir test türüdür. (Nakip, 2006, 286)

Kruskal-Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi Testi, bağlantısız k- örneklem farklı evrenlerden gelip gelmediğini test ederken kullanılacak testlerdendir. Üç veya daha fazla gruptan elde edilen verilerin mukayesesinde kullanılmaktadır. Testin uygulanabilmesi için bir gruplandırma değişkeni ve grupları değerlendirme değişkenleri olması gerekir. Değerlendirme verileri en azından aralıklı ölçülme ile alınmalıdır. (Ergün, 1995, 218)

Tablo 36: Cinsiyet Değişkeni İle Alt Faktörlerin Mann Whitney U Karşılaştırılması

	Müşteri Odaklılık	Tam Katılım	Liderlik	Süreklili Gelişme	Takım Çalışması	Süreklili Eğitim	Çalışma Ortamı	Güven Duygusu	Doyum	İş Tatmini
Mann-Whitney U	327	293,5	322,5	336,5	265,5	352,5	259	225	348	262,5
Wilcoxon W	447	1421,5	1450,5	1464,5	1393,5	472,5	1387	1353	1476	1390,5
Z	-,427	-,973	-,495	-,264	-,1437	,000	-1,541	-2,104	-,074	-1,481
Asymp. Sig. (2-tailed)	,669	,330	,621	,792	,151	1,000	,123	,035	,941	,139

Tablo 36`da Mann-Whitney U testi için cinsiyet gruplarına göre kişi sayıları istatistikleri yer almaktadır. Analizde veriler normal dağılım sağlanmadığı için bu test kullanılmıştır. Araştırmada 10 bağımsız faktörün cinsiyet değişkeni bakımından dağılımını incelemek için Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Cinsiyet durumuna göre Mann Whitney U test tablosu incelendiğinde cinsiyet durumu açısından TKY'nin alt faktörleri olan müşteri odaklılık, tam katılım, liderlik, sürekli gelişme, takım çalışması ve sürekli eğitime ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Cinsiyet ile örgüt iklimi alt faktörleri olan çalışma ortamı ve doyuma ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Cinsiyet ile örgüt iklimi alt faktörü olan güven duygusuna ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Cinsiyet ile iş tatminine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 37: Yaş Değişkeni İle Alt Faktörlerin Kruskal Wallis Karşılaştırılması

	Müşteri Odaklılık	Tam Katılım	Liderlik	Sürekli Gelişme	Takım Çalışması	Sürekli Eğitim	Çalışma Ortamı	Güven Duygusu	Doyum	İş Tatmini
Ki-Kare	4,018	10,015	4,155	8,721	6,879	4,983	1,716	1,286	5,054	5,764
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,259	,018	,245	,033	,076	,173	,633	,733	,168	,124

Tablo 37'de ankete katılanların yaş değişkenine göre Kruskal Wallis analiz değerlerine yer verilmiştir. Araştırmada alt faktörlere yönelik sorulara kabin personeli tarafından verilen cevapların yaş grupları değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. 10 bağımsız faktörün yaşa göre tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir.

Yaş durumu açısından TKY'nin alt faktörleri olan müşteri odaklılık, liderlik, takım çalışması ve sürekli eğitime ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımından anlamsızdır. Yaş ile tam katılım ve sürekli gelişmeye ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımından anlamlıdır.

Yaş ile örgüt iklimi alt faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımından anlamsızdır. Yaş ile iş tatminine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımından anlamsızdır.

Tablo 38: Medeni Hal Değişkeni İle Alt Faktörlerin Kruskal Wallis Karşılaştırılması

	Müşteri Odaklılık	Tam Katılım	Liderlik	Sürekli Gelişme	Takım Çalışması	Sürekli Eğitim	Çalışma Ortamı	Güven Duygusu	Doyum	İş Tatmini
Ki-Kare	1,031	4,031	,856	,098	2,978	3,963	2,716	5,427	2,168	5,067
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,310	,045	,355	,754	,084	,047	,099	,020	,141	,018

Tablo 38’de ankete katılanların medeni hal değişkenine göre Kruskal Wallis analiz değerlerine yer verilmiştir. Araştırmada alt faktörlere yönelik sorulara kabin personeli tarafından verilen cevapların medeni hal değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. 10 bağımsız faktörün medeni duruma göre tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir.

Medeni hal açısından TKY’nin alt faktörleri olan müşteri odaklılık, liderlik, sürekli gelişme ve takım çalışmasına ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Medeni hal ile tam katılım ve sürekli eğitime ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımından anlamlıdır.

Medeni hal ile örgüt iklimi alt faktörleri olan çalışma ortamı ve doyuma ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımından anlamsızdır. Medeni hal ile örgüt iklimi alt faktörü olan güven duygusuna ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımından anlamlıdır. Medeni hal ile iş tatminine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımından anlamlıdır.

Tablo 39: Eğitim Düzeyi Değişkeni İle Alt Faktörlerin Kruskal Wallis Karşılaştırılması

	Müşteri Odaklılık	Tam Katılım	Liderlik	Sürekli Gelişme	Takım Çalışması	Sürekli Eğitim	Çalışma Ortamı	Güven Duygusu	Doyum	İş Tatmini
Ki-Kare	1,269	1,523	,701	,311	,563	3,422	,117	,748	8,529	3,282
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,736	,677	,873	,958	,905	,331	,990	,862	,036	,350

Tablo 39`da ankete katılanların eğitim düzeyi değişkenine göre Kruskal Wallis analiz değerlerine yer verilmiştir. Araştırmada alt faktörlere yönelik sorulara kabin personeli tarafından verilen cevapların eğitim düzeyi değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. 10 bağımsız faktörün eğitim düzeyine göre tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir.

Eğitim düzeyi açısından TKY`nin alt faktörleri olan müşteri odaklılık, tam katılım, liderlik, sürekli gelişme, takım çalışması ve sürekli eğitime ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımından anlamsızdır.

Eğitim durumu ile örgüt iklimi alt faktörleri olan çalışma ortamı ve güven duygusuna ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımından anlamsızdır. Eğitim durumu ile örgüt iklimi alt faktörü olan doyuma ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımından anlamlıdır. Eğitim durumu ile iş tatminine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımından anlamsızdır.

Tablo 40: Gelir Düzeyi Değişkeni İle Alt Faktörlerin Kruskal Wallis Karşılaştırılması

	Müşteri Odaklılık	Tam Katılım	Liderlik	Sürekli Gelişme	Takım Çalışması	Sürekli Eğitim	Çalışma Ortamı	Güven Duygusu	Doyum	İş Tatmini
Ki-Kare	1,346	2,671	1,652	1,830	1,863	2,392	2,802	1,254	,572	1,039
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,510	,263	,438	,400	,394	,302	,246	,534	,751	,595

Tablo 40`ta ankete katılanların gelir düzeyi değişkenine göre Kruskal Wallis analiz değerlerine yer verilmiştir. Araştırmada alt faktörlere yönelik sorulara kabin personeli tarafından verilen cevapların gelir düzeyi değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. 10 bağımsız faktörün gelir düzeyine göre tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir.

Gelir düzeyi açısından TKY`nin alt faktörleri olan müşteri odaklılık, tam katılım, liderlik, sürekli gelişme, takım çalışması ve sürekli eğitime ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımından anlamsızdır.

Gelir düzeyi ile örgüt iklimi alt faktörleri olan çalışma ortamı, güven duygusu ve doyuma ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımından anlamsızdır. Gelir düzeyi ile iş tatminine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımından anlamsızdır.

Tüm faktörlerin sigma değeri $p>0,05$ ten büyüktür. Kruskal Wallis analiz sonuçlarına bakıldığında gelir düzeyi ile karşılaştırılan alt faktörler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Tablo 41: Unvan Değişkeni İle Alt Faktörlerin Kruskal Wallis Karşılaştırılması

	Müşteri Odaklılık	Tam Katılım	Liderlik	Sürekli Gelişme	Takım Çalışması	Sürekli Eğitim	Çalışma Ortamı	Güven Duygusu	Doyum	İş Tatmini
Ki-Kare	3,103	8,419	3,999	4,914	4,190	3,394	4,929	2,405	,031	3,500
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,078	,004	,046	,027	,041	,065	,026	,121	,859	,061

Tablo 41`de ankete katılanların unvan değişkenine göre Kruskal Wallis analiz değerlerine yer verilmiştir. Araştırmada alt faktörlere yönelik sorulara kabin personeli tarafından verilen cevapların unvan değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. 10 bağımsız faktörün unvana göre tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir.

Unvan açısından TKY'nin alt faktörleri olan müşteri odaklılık ve sürekli eğitime ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımdan anlamsızdır. Unvan ile TKY'nin alt faktörleri olan tam katılım, liderlik, sürekli gelişme ve takım çalışmasına ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Unvan ile örgüt iklimi alt faktörü olan güven duygusu ve doyuma ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımdan anlamsızdır. Unvan ile çalışma ortamına ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Unvan ile iş tatminine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımdan anlamsızdır.

Tablo 42: Çalışma Yılı Değişkeni İle Alt Faktörlerin Kruskal Wallis Karşılaştırılması

	Müşteri Odaklılık	Tam Katılım	Liderlik	Sürekli Gelişme	Takım Çalışması	Sürekli Eğitim	Çalışma Ortamı	Güven Duygusu	Doyum	İş Tatmini
Ki-Kare	13,121	13,838	11,217	13,957	16,591	10,447	10,123	9,955	5,872	9,855
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,011	,008	,024	,007	,002	,034	,038	,041	,209	,043

Tablo 42`de ankete katılanların çalışma yılı değişkenine göre Kruskal Wallis analiz değerlerine yer verilmiştir. 10 bağımsız faktörün çalışma yılına göre tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Araştırmada alt faktörlere yönelik sorulara kabin personeli tarafından yapılan cevaplamaların çalışma yılı değişkeni açısından dağılımını incelemek için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır.

Çalışma yılı açısından TKY`nin alt faktörleri olan müşteri odaklılık, tam katılım, liderlik, sürekli gelişme, takım çalışması ve sürekli eğitime ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Çalışma yılı ile örgüt iklimi alt faktörü olan doyuma ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımdan anlamsızdır. Çalışma yılı ile örgüt iklimi alt faktörleri olan çalışma ortamı ve güven duygusuna ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Çalışma yılı ile iş tatminine ilişkin ortalamalar arasındaki farklılık ($p<0,05$) önem düzeylerinde istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

4.3.8. Hipotezler Ve Sonuçları

Analizler sonrası istatistik tekniği kullanılarak incelenen hipotezlere ilişkin değerlendirme sonuçları Tablo 43'te yer almaktadır.

Tablo 43: Değerlendirme Sonucunda Hipotezler

HİPOTEZLER	DURUMU
H₁ TKY ilkelerinin iş tatmini üzerinde doğrudan ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{1a} Toplam kalite yönetimi ilkelerinden müşteri odaklılık ilkesi, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H_{1b} Toplam kalite yönetiminin tam katılım ilkesi, iş tatmini üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H_{1c} Toplam kalite yönetiminin liderlik ilkesi, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Desteklendi
H_{1d} Toplam kalite yönetiminin sürekli gelişme ilkesi, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H_{1e} Toplam kalite yönetimi ilkelerinden takım çalışması, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H_{1f} Toplam kalite yönetiminin sürekli eğitim ilkesi, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H₂ Örgüt iklimi ile iş tatmini arasında doğrudan ve pozitif yönde bir etki vardır.	Desteklendi
H_{2a} Örgüt iklimi bileşenlerinden çalışma ortamı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Desteklendi
H_{2b} Örgüt iklimi bileşenlerinden güven duygusu ile iş tatmini üzerinde pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H_{2c} Örgüt iklimi bileşenlerinden doyum ile iş tatmini üzerinde pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi

SONUÇ

Araştırmanın amacı, sivil havacılık sektöründeki TKY anlayışının iş tatmini üzerine etki eden faktörleri tespit etmektir. Aynı zamanda örgüt ikliminin iş tatmini üzerine etkisi de araştırma içinde incelenmiştir. Çalışanların sahip oldukları demografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, unvan ve çalışma süresi) ile alt faktörler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı da araştırmada belirlenmiştir.

TKY'nin alt faktörleri olarak altı başlık incelenmiştir. Bu faktörler; müşteri odaklılık, tam katılım, liderlik, sürekli gelişme, takım çalışması ve sürekli eğitimidir. Örgüt ikliminin alt faktörlerini de çalışma ortamı, güven duygusu ve doyum oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde sivil havacılığın tanımı, sivil havacılık sektörü, sektörün yapısı, sivil havacılık kuruluşları, Türkiye ve dünyadaki sivil havacılık konuları genel bir çerçevede değerlendirilmiştir. İkinci bölümünde, TKY kavramı ve temel ilkeleri, TKY'ne ulaşmada kullanılan yöntemler ve TKY'ni etkileyen faktörler konuları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde Müşteri odaklılık, tam katılım, liderlik, sürekli gelişme, takım çalışması ve sürekli eğitim gibi faktörler incelenmiştir. Üçüncü bölümünde ise örgüt iklimi ve kavramları olan çalışma ortamı, güven duygusu ve doyum ile iş tatmini konularından bahsedilmiştir.

Anket ölçeğine bakıldığında genel olarak güvenilirliği yüksek derecededir. Ankete katılan çalışanların ortak tutum sergileyerek soruları doğru algıladıklarını belirtmektedir. Birbirine benzeyen soruların benzer doğrultuda cevaplandıklarını göstermektedir.

Sivil havacılık sektöründe; TKY'nin ve örgüt ikliminin iş tatmini üzerine etkisinin daha önce incelenmediği tespit edilmiştir. Literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Araştırmada yapılan anket çalışmasına 186 kişi eksiksiz olarak katılmıştır. Çalışanların demografik özelliklerine bakıldığında araştırmayla ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır; Cinsiyet değişkeni incelendiğinde; araştırmaya katılanların kadın-erkek

oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Araştırmada TKY, örgüt iklimi ve iş tatmininin cinsiyete göre farklılığı Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir. Sadece örgüt ikliminin alt faktörü olan güven duygusunun cinsiyet ile anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca dayanarak çalışanların erkek ya da kadın olmasının genel olarak iş tatmini üzerinde bir fark oluşturmadığını söyleyebiliriz.

Katılımcıların yaş dağılımlarında 35-44 yaş aralığının katılımda yüksek orana sahip olduğu anlaşılmaktadır. TKY alt faktörlerinden tam katılım ve sürekli gelişme ile yaş değişkeni arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç bize yaş ve yaş ile orantılı gelişen tecrübe ve bilgi birikiminin sürekli gelişme ve tam katılımda etkili bir araç olarak kullanıldığını göstermektedir. İş tatmini ile yaş faktörü arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

Medeni duruma göre; katılımcılarda evli olan personelin bekâr personelden fazla olduğu görülmüştür. Medeni durum değişkeni ile TKY alt faktörlerinden tam katılım ve sürekli eğitim arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sivil havacılık sektöründe eğitim değerlendirildiğinde; eğitime her durumda ihtiyaç vardır ve eğitimin taze tutulması uluslararası kurallar gereğidir. Medeni durum değişkeni ile iş tatmini arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Özellikle terfi ve adaletli ücret dağılımı gibi etkenler çalışanın işten aldığı zevki arttırmaktadır.

Eğitim seviyesi değişkeni incelendiğinde, eğitim seviyesinin yüksek olduğu frekans analizi sonucu anlaşılmıştır. Katılımcıların çoğu üniversite mezunu ekiplerden oluşmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyine göre farklılığı ise Kruskal Wallis testiyle incelenmiş olup yine TKY ve iş tatmininin eğitim düzeyi ile anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sadece örgüt iklimi alt faktörü olan doyum ile eğitim durumu arasındaki ilişki anlamlı olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç; kabin personeli olarak görev alan çalışanlara, eğitim düzeylerine göre herhangi bir ayrımın yapılmadığının göstergesidir.

Gelir düzeyi değişkeni incelendiğinde araştırmaya katılan kabin personelinin çoğunun yüksek gelire sahip olduğu görülmektedir. Bu oranının yüksek olmasının sebebi katılımcıların çoğunluğunun kabin amiri olmasından kaynaklanmaktadır. Gelir düzeyi değişkeni ile İş tatmini arasındaki ilişki anlamsızdır. Bu sonuç, Sivil havacılık

sektöründe iş tatminini oluşturan koşullar sağlanırken çalışanların gelir düzeyinin herhangi bir değişiklik yaratmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar ışığında kabin personelinin işlerindeki maddi unsurlardan çok maddi olmayan unsurları önemsedikleri, yöneticilerinin maddi unsurlara önem verdikleri kadar şirketteki çalışanlarına yönelik davranışlar, terfi imkânları, yapılan işin daha anlamlı hale getirilmesi gibi etkenlere öncelikli olarak önem verilmesi önerilebilir.

Çalışma süresinde 6-10 yılları arası ilk sırada yer almaktadır. Katılımcıların kabin amiri ile kabin memuru oranı çok yakındır. Kabin memuru ve kabin amiri oranlarının birbirine yakın olması ankete katılımı adaletli davranıldığını göstermektedir. Frekans analizi sonucuna göre 6-10 yıldır işletmede çalışan, unvanı kabin amiri olan, 35-44 yaş aralığındaki, üniversite mezunu ekiplerin en fazla katılımcı sayısına sahip olduğu görülmektedir. Çalışma yılı ile doyum dışında tüm faktörler arasındaki ilişki anlamlıdır. Tüm bu bilgilere bakıldığında çalışma yılının iş tatmininde önemli bir etken olduğunu ve kabin personellerinin çalışma sürelerinin uzun olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

TKY, örgüt iklimi ve iş tatmini arasında yapılan analiz sonuçlarına göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Müşteri odaklılık, liderlik ve sürekli eğitim faktörleri ile İş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Tam katılım, sürekli gelişme ve takım çalışması faktörleri ile İş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Müşteri odaklı yaklaşım ile iş tatmini arasındaki ilişki desteklenmemektedir. Rekabet ortamında işletmeler devamlılık sağlamak için müşteri isteklerini dikkate almak ve değerlendirmek zorundadır. Müşterileri oluşturan yolcuların istek ve beklentileri, işletmelerin hedeflerini oluşturmaktadır. Sivil havacılığın hizmet üreten sektör olması nedeniyle insan faktörü önemlidir. Araştırmada müşteri odaklılık için yapılan uygulamalar, çalışanların iş tatminini ters orantılı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanın fiziksel koşulları ile müşteri odaklılık arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Kabin personelinin uçak içinde şartların standart olması nedeniyle fiziksel koşulların müşteri memnuniyetinde çok etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki desteklenmektedir. İşletmenin, çalışanlardan beklentileri doğrultusunda işin gerçekleşmesini sağlayacak kişiler yöneticiler olmalıdır. Adaletli ücretin ve kariyer gelişiminin belirlenmesini yöneticiler sağlamaktadır. Sivil havacılık sektöründe Kabin amirleri işi yapan ve işin yapılmasını sağlayan birinci sıradaki liderlerdir. Kabin amirleri uçuşla ilgili tüm raporlamaları yaparak işletmeyi bilgilendirir. Aynı zamanda uçuş sonunda kabin memurları hakkında yaptığı performans değerlendirmesi ile kariyer gelişimine destek olmaktadır.

Sürekli eğitimin iş tatmini ile arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. İşletmeler, çalışanların hizmet anlayışını ve standardını verilen eğitimlerle sağlamaktadır. Kabin personelleri işe giriş esnasında teknik eğitimler, iletişim eğitimleri, servis eğitimleri, acil durum eğitimleri ve ilkyardım eğitimleri almaktadırlar. Uygulamalarda yapılan değişiklik ve revizyonlar her sene tazeleme eğitimi olarak tekrarlanır. Şirket içi eğitimler fiziksel koşulların gelişimini sağlamaktadır. Eğitimler sonucu kullanılan araç-gereç, güvenlik ve temizlik gibi fiziksel koşulların standartlarının sağlandığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Örgüt İklimi alt faktörlerinin iş tatmini üzerine etkisi olduğu gözlenmektedir. Örgüt iklimi alt faktörlerindeki değişim, iş tatminini etkilemektedir. Çalışma ortamı, güven duygusu ve doyum faktörleri ile İş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada, Sivil havacılık sektöründe sağlanmış olan örgüt ikliminin iş tatminine pozitif yönlü ve yüksek derecede etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sivil havacılık sektöründe görev alan Kabin personellerinde var olan ekip ruhu nedeniyle Örgüt İklimi oldukça gelişmiştir. İşletmelerde kabin personeli olarak görev yapan çalışanların örgüt iklimini sağlamadaki payları oldukça yüksektir. Sağlanan örgüt iklimine göre kabin personellerinin iş tatmininin pozitif olarak etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma neticesinde öneri olarak;

- Yapılan çalışmanın benzeri araştırmacılar tarafından diğer sektörlerde yapılarak fayda sağlanabilir.
- TKY ve örgüt iklimi konularının birlikte ele alınarak iş tatmini üzerine etkisini araştıran başka bir çalışma olmaması nedeniyle oluşan ihtiyaç neticesinde konu derinlemesine ele alınarak incelenebilir.
- TKY müşteri odaklılığın iş tatmini üzerine negatif etkisi sonucuna istinaden; işletmeler müşteri memnuniyetini arttıran uygulamaları belirlerken kabin personelinin iş tatminini olumsuz etkileyen planlamalardan kaçınmalıdırlar.
- Örgütlerde görev alan kabin personeline yönelik sağlanan eğitimin ve yönetici ile ekipler arasındaki pozitif ilişkinin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. İşletmelerin konuya gereken hassasiyeti göstermeleri halinde kazanç sağlayacakları sonucu göz ardı edilmemelidir.
- İşletmeler, çalışma ortamı, güven duygusu ve doyum standartlarını sağladıkları sürece kabin personellerinin iş tatmini de doğru orantılı olarak gelişecektir.

Araştırmanın örneklemini, havacılık sektöründe faaliyet gösteren kabin personelinin oluşturması ve sonuçların genellenmesi açısından bir sınırlılık oluşturmaktadır. Araştırma açısından bir diğer sınırlılık ise, sonuçların katılımcıların kişisel ifadelerine dayalı olmasıdır.

KAYNAKÇA

- Ahire, L. Sanjay and Ravichandran, T. “An innovation diffusion model of TQM implementation,” IEEE Transactions on Engineering Management, Cilt:48, Sayı:4, Sayfa:445–464, 2001.
- Akbulut, Yasemin ve Kutlu, Gamze.” Örgüt İkliminin Belirlenmesi: Kamu Hastanesi Örneği” Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Sayı:19, Sayfa:255-270, 2016.
- Akça, Mustafa, “Korelasyon Nedir?” (21.04.2017 tarihinde erişilmiştir.) <http://mustafaakca.com/korelasyon-nedir/>,
- Akdağ, Mustafa. “Toplam Kalite Yönetimi Ve Örgüt İçindeki Yeri” Selçuk İletişim Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, Sayfa:168 2005.
- Akın, Mert. Havacılık Sektöründeki Temel Uluslararası Organizasyonlar. 2017. (29.01.2017 tarihinde erişilmiştir). <https://www.academia.edu/10668898>
- Aksoy, Cenk. Şengün, Halil İbrahim ve Yılmaz, Yunus. “Turizm Sektörü Çalışanlarının İş Tatmini Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Türkiye’nin Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Bir Araştırma” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:17, Sayı:65, Sayfa:356-365, 2018.
- Akşit, Âşık, Nuran. “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme” Türk İdare Dergisi, Sayı:467, 2010.
- Aktaş, Arif. “Beytepe Asker Hastanesinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu Ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi” Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Altuntaş, Gültekin. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütleri. İstanbul Üniversitesi, Ulaştırma ve Lojistik Yüksekokulu Ders Notları Sunumu, İstanbul, 2011.

- Anderson, John. C, Rungtusanatham Manus, Schroeder Roger. G and Devaraj Sarvanan. "A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings," Decision Sciences, Cilt:26, Sayı:5, Sayfa:637–658, 1995.
- Arslan, Elif Türkan ve Demir, Hüseyin. "İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim Ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma" Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, 2017.
- Aydın, Aytaç. Üçüncü, Kemal ve Taşdemir, Taner. "İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri" Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yıl:3, Sayı:5, Sayfa:41, 2010.
- Aydın, Çiğdem. "Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Aydoğan, Z. Ferhan. "Örgüt Kültürü ve İklimi", Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, Sayfa:8-203-215, 2004.
- Bal, Yasemin ve Ertemsir, Berkin. "TKY Bağlamında Örgüt İkliminin İncelenmesi ve Bir Enerji Şirketinde Uygulama" Yönetim Dergisi, Sayı:65, Sayfa:107, 2010.
- Bayraktar, Yaşar. "Toplam Kalite Yönetimi" TMMOB Sanayi Kongresi, 1993. (25.11.2016 tarihinde erişilmiştir). <http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/10134.pdf>
- Bengisu, Murat. "Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", Journal of Yaşar University, Cilt:2, Sayı:7, Sayfa:739-749, 2007.
- Bilir, Pervin ve Ay, Ünal. "Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi Ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları" Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Sayı:1, Sayfa:43-50, 2007.

- Borenstein, Severin. “The Evolution of U.S. Airline Competition”, Journal of Economic Perspectives, Sayı:6(3), Sayfa:45-73, 1992. (02.10.2016 tarihinde erişilmiştir).
<http://faculty.haas.berkeley.edu/borenste/download/JEP92AirEvol.pdf>
- Borenstein, Severin and Nancy L. Rose. “Competition and Price Dispersion in The U.S. Airline Industry” The Journal of Political Economy, Sayı:102(4), Sayfa:653-683, 1994. (02.10.2016 tarihinde erişilmiştir).
<http://www.tcd.ie/Economics/staff/ppwalsh/papers/B&Rose.pdf>
- Bou-Llusar, Carlos. Escrig-Tena, Ana. Roca-Puig, Vicente. and Martín, Inmaculada. “An empirical assessment of the EFQM excellence model: evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA model,” Journal of Operations Management, Cilt:27, Sayı:1, Sayfa:1– 22, 2009.
- Boymul,Ebru ve Yaşa Özeltürkay, Eda. “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisi: Bir Sanayii Kuruluşunda Uygulama” Journal of Yasar University, Cilt:12/46, Sayfa:93-102, 2017.
- Bozbay, İsmail. “Toplam Kalite Yönetimi Kıyaslama (Benchmarking)” Yayımlanmış Tez, Sakarya Üniversitesi, 2002
- Budak, Arif. “Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal Ve Nato Pol Tesisleri’nde Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2006.
- Bumin, Birol ve Hakan Erkutlu. “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri” İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:4(1), Sayfa:83-99, 2002.
- Camcı, Veli, “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayfa:83, 2013.

- Claver, Enrique. Tar'ı, Juan José. and Molina José Francisco. "Critical factors and results of quality management: an empirical study," Total Quality Management and Business Excellence, Cilt:14, Sayı:1, Sayfa:91–118, 2003.
- Cohen, Sheldon, Tom Kamarck and Robin Mermelstein. "A Global Measure of Perceived Stres" Journal of Health and Social Behavior, Sayı:24, Sayfa:385–396, 1983.
- Conca, Francisco José. Llopis, Juan. and Tar'ı, Juan José. "Development of a measure to assess quality management in certified firms," European Journal of Operational Research, Cilt:156, Sayı:3, Sayfa:683–697, 2004.
- Crossman, Alf And Bassem, Abou Zaki. "Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff" Journal of Managerial Psychology, Cilt:18, Sayı:4, Sayfa: 368-376, 2003.
- Çabuk, Yıldız. "Kalite Maliyetleri Ve Kalite Maliyetlerini Ölçmede Kullanılan Yöntemler" ZKÜ Bartın Orman Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:7, 2005.
- Çanlı, Metin ve Erdal, Murat. "Uluslararası Taşımacılık Yönetimi", Freighth Forwarder El Kitabı-2, İstanbul: UTİKAD Yayınları, 2003.
- Çekmecelioğlu Gündüz, Hülya. "Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi" İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Sayı:68, Sayfa:41-58, (2011)
- Çelebi, Alpaslan. "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Hava Ulaşım Dairesi Başkanlığının Tanıtılması." Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması içinde, Bölüm 3, Editör: Ender Gerede. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, 2015. (01.11.2016 tarihinde erişilmiştir.)
http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/SHGM_Havayolu_Tasimaciliği_Kitabi.pdf

- Çelebi Yer Hizmetleri, “Tarihçe”, 2016. (30.10.2016 tarihinde erişilmiştir).
<http://www.celebihandling.com.tr/tr/kurumsal/tarihce>
- Çetin, Onur ve Özçakar, Necdet. “Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma” Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, Cilt:36, Sayı:1, Sayfa:351-372, 2014.
- Çetinkaya, Ali Şükrü. Ortaöner, Nurgül. “Kalite Yönetim Sistemlerinin İş Tatminine Etkisi: Sanayi İşletmeleri Araştırması”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:17, Sayı:33, 2017.
- Dağcı Osman. “Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Hava Aracı Bakım Teknisyenleri Üzerine Bir Araştırma.” Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2017.
- Das, Ajay. Robert B. Handfield, Roger J. Calantone, and Soumen. Ghosh, “A contingent view of quality management: the impact of international competition on quality” Decision Sciences, Cilt:31, Sayı:3, Sayfa:649– 689, 2000.
- Dedeoğlu, Bekir Bora. Çelik, Sedat. İnancır, Ali ve Altay, Hüseyin. “Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide: Cinsiyet Ve Çalışma Süresinin Farklılaştırıcı (Moderate) Rolü” Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt:14, Sayı:4, Sayfa:45-70, 2016.
- DHMI Hava Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı, (20.10.2016 tarihinde erişilmiştir).
<http://www.dhmi.gov.tr/dairebaskanliklari.aspx?BaskanlikID=29#.WCCQgtKLQdW>
- DHMI Genel Müdürlüğü-APK Daire Başkanlığı, “Havacılık Terimleri Sözlüğü”, Ankara: Pulat Basımevi, 2011.
- Doğan, Elife. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, Ankara: Academyplus Yayınları, 2002.

- Doğan, Hulusi ve Üngüren, Engin. “Örgüt İklimi Ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması” Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Sayı:8, Sayfa:27, 2012.
- Doğar, Nizamettin. “Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması” Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:20(4), Sayfa:1237-1247, 2016.
- Duran, Cengiz ve Çetindere, Aysel. “Sürekli İyileştirme Açısından ISO 9000 (1994) Kalite Güvence Sistemine ve ISO 9000 (2000) Kalite Yönetim Sistemine Bakış” Dumlupınar Üniversitesi JSS Dergisi, No:32, Cilt:2, Sayfa:87-100, 2012.
- Erciyes, Çağatay. “Türk Sivil Havacılığı Türkiye-ICAO İlişkileri, Kısaca Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü” – Icao Hakkında, 2014. (20.12.2016 tarihinde erişilmiştir). <https://cagatayerciyes.wordpress.com/2014/10/27/kisaca-uluslararasi-sivil-havacilik-orgutu-icao-hakkinda/>
- Ergün, Mustafa. “Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları” Ocak Yayınları, Dizi:2, Sayfa:218, 1995.
- Erturgut, Ramazan. “Toplam Kalite Yönelimli Eğitim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüştürücü Ve Sürdürücü Liderlik Düzeylerinin Karşılaştırılması: M.E.B. Merkez ve Taşra Teşkilatındaki Örgütlerde Ampirik Bir Araştırma” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Seri:30, Sayfa:181-199, 2009.
- Eynullayev, Celal ve Özler, Cenk. “Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14(4), Sayfa:31-64, 2002.
- Fuentes-Fuentes, Maria Del Mar. Llorens-Montes F. Javier. and Albacete-Saez A. Carlos. “Quality management implementation across ´ different scenarios of competitive structure: an empirical investigation,” International Journal of Production Research, Cilt:45, Sayı:13, Sayfa:2975–2995, 2007.

- Gerede, Ender. “Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY A.O.’da Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2002.
- Gerede, Ender ve Orhan, Gamze. “Türk Havayolu Taşımacılığındaki Ekonomik Düzenlemelerin Gelişim Süreci”, Havayolu Taşımacılığı Ve Ekonomik Düzenlemeler Teori Ve Türkiye Uygulaması, Editör: Ender Gerede, Bölüm 6, Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, 2015.
- Gowrisankaran, Gautam. “Competition and Regulation in the Airline Industry”, Frbsf Economic Letter, Cilt:1, Sayfa:1-3, 2002.
- Gök, Sibel. “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009
- Gökırmak, Haşmet. “Türk Hava Yollarının Havacılık Sektöründeki Konumu” Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Yıl:2, Cilt:2, Sayı:4, 2014.
- Göktepe, Hülya. “Hava Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukuku Kurallarının Uygulanması”, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:7(1), Sayfa:213-239, 2007.
- Gülşen, Esin. “Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamaları”, Toplum ve Demokrasi, Sayı:13-14, Sayfa:93-109, 2012.
- Hasanoğlu, Mürteza. Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. Sayıştay Dergisi. Sayı:52, Sayfa:43–60, 2004
- Hassu, Metin. Rekabet Hukuku ve Hava Taşımacılığı Sektörü, Rekabet Kurumu Yayınları, Yayın No:0150, Ankara, 2004. (29.10.2016 tarihinde erişilmiştir). <http://docplayer.biz.tr/17838869-Rekabet-hukuku-ve-hava-tasimaciligi-sektoru-metin-hassu.html>
- Havaş, “Tarihçe”, 2016. <http://www.havas.net/tr/Hakkimizda/Pages/Tarihce.aspx>, (30.10.2016 tarihinde erişilmiştir).

Hazerfan Dergisi, <http://www.hezarfendergi.com/turkiyede-sivil-havaciligin-tanimi/#> (10.10.2016 tarihinde erişilmiştir).

Hazerfan Dergisi, “Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization-ICAO)”, 2017. (29.01.2017 tarihinde erişilmiştir). <https://www.hezarfendergi.com/uluslararasi-sivil-havacilik-orgutu-international-civil-aviation-organization-icao/#>,

Hernandez, Manuel A. and Wiggins, Steven N. Nonlinear Pricing and Market Concentration in the U.S. Airline Industry. Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor Of Philosophy, 2009. <http://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/ETD-TAMU-2009-08-843/HERNANDEZ-GARCIA-DISSERTATION.pdf> (02.10.2016 tarihinde erişilmiştir).

Huff, L. Ve L. Kelley. “Levels Of Organizational Trust İn Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study”, Organization Science, Cilt:14(1), Sayfa:81-90, 2003.

Imai, Masaaki. Kaizen. New York: Mc. Graw Hill Book Company, 1986. <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumImaiKaizen1986.htm> (26.09.2016 tarihinde erişilmiştir). <http://file2.engineering.com/engcom/images/products/books/gemba-kaizen.pdf> (26.09.2016 tarihinde erişilmiştir).

Imai, Masaaki. “Kaizen/Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı”, İstanbul: Kalder Yayınları, 1999.

Izvercian, Monica, Alina Radu, Larisa Ivascu, Ben-Oni Ardelean. “The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise” Procedia - Social and Behavioral Sciences. Sayı:124, Sayfa:27–33, 2014. http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781134618217_sample_858703.pdf (02.10.2016 tarihinde erişilmiştir).

- İlgan, Abdurrahman, Mustafa Erdem, Murat Taşdan ve Hasan B. Memduhoğlu. “Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi İle Stratejik Yönetim Ve Planlama Yaklaşımları” Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:3(35), Sayfa:72-92, 2008.
- İnce, Cemal. “Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2007.
- İnce, Cemal. “Toplam Kalite Yönetimi Ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri” Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, 2008, Sayfa:57-70.
- İşcan, Ömer ve Timuroğlu, Kürşat. “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama” Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, 2007.
- Johnston, Ahren and John Özmen. “Concentration in The Airline Industry: Evidence of Economies of Scale?” Journal of Transportation Management, Sayı:22 (2), Sayfa:59-74, 2011. (02.10.2016 tarihinde erişilmiştir). http://leea.recherche.enac.fr/Steve%20Lawford/teaching_papers/econometrics2_2016/papers/johnston_ozment13.pdf
- Kalender, Veli. “Uluslararası Sivil Havacılık Kuruluşları”, 2017. <https://iguhavacilik.jimdo.com/sivil-havac%C4%B1%C4%B1k/uluslararası%C4%B1-sivil-havac%C4%B1%C4%B1k-kurulu%C5%9Flar%C4%B1> (29.01.2017 tarihinde erişilmiştir).
- Kapucu, Sadettin, Adil Baykasoğlu, Türkan Dereli. “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kullanmak İçin Uygulamalarında Kullanmak İçin Yenilikçi-Yaratıcı Problem Çözme Yaklaşımı” Triz Mühendis ve Makine Dergisi, Sayı:499, Sayfa:3, 2001.

- Karaağaoğlu, Nuran. “Sivil Havacılık Alanındaki Sektör Beklentileri Ve İstihdam Taleplerinin Akademik Programların Oluşturulmasında Etkisi: YÖK-SHGM Sivil Havacılık Eğitim Komisyonu Çalışmaları”, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Karaçizmeli, Ayşe ve Özhan, Ayla. “Üniversitelerde İnovasyon Ekosisteminin Geliştirilmesinde Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısının İnovatif Davranış Üzerindeki Etkisi: Ege Üniversitesi Örneği” Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt:7, Sayfa:115, 2016.
- Karagöz, Yıldız Nevriye. “Sağlık Sektöründe Kalite Yönetimi Kapsamında Hizmet Kalitesinin Ölçümüne Yönelik Analitik Bir Değerlendirme” Yüksek Lisans Tezi, T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Karahan, Mehmet ve Kuzu, Ömür Hakan. “Yükseköğretimde Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Selçuk Üniversitesi Hadim Ve Sarayönü Meslek Yüksekokulları Örneği” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:28, Sayı:3, Sayfa:23, 2014.
- Karataş, Baykal ve Demir, Hayri. “Konya Gençlik Hizmetleri İl Müdürlüğünün Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Personel Yaklaşımının Belirlenmesi” Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi, Cilt:14 Sayı:2, Sayfa:191-195, 2012.
- Karatay, Ertuğrul, Mustafa Şahin, Paşa Yalçın ve Yusuf Kırtılığlu. “Sivil Havacılık Sektörünün Uluslararası Düzeyde İncelenmesi” 2014. <http://mdk.anadolu.edu.tr/sites/mdk.anadolu.edu.tr/files/files/6.pdf> (25.10.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Kawagoe, Maho. Air Transport Deregulation in the EU: Study from the Europeanization Perspective, Symposium on “European Integration between the Past and the Present” Sapporo, Japan, 2008. (26.09.2016 tarihinde erişilmiştir.) http://lex.juris.hokudai.ac.jp/gcoe/journal/LPG_vol2/2_8.pdf

- Kitapçı, Hakan. Sezen, Bülent. Memiş, Murat. “Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kariyer Süreci Örneği,” Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:16, Sayı:5-6, Sayfa:215-232, 2002.
- Kitapçı, Hakan, Ramazan Kaynak ve Adnan Eker. “TKY Faktörlerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi” 2012.
- Kline, Stuart. “Türk Havacılık Kronolojisi”, HAVAŞ Yayınları, ISBN 975-7054-22-4, Ankara, 2002.
- Korul, Vildan ve Küçükönel, Hatice. “Türk Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi” Ege Akademik Bakış, Cilt:3, Sayı:1-2, Sayfa:25-38, 2003.
- Kurşunluoğlu Yarımoğlu, Emel ve Ersönmez, Nihan. “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği” Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı:18, Sayfa:79-98, 2017.
- Kuşluvan, Salih. Başoda, Alaattin ve Kuşluvan, Hediye. “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Müşteri Odaklılığının İşgören Devrine Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü” Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:27, Sayı:1, Sayfa:79-95, 2016.
- Larkins, William T. And Ronald T. Reuther. San Francisco Bay Area Aviation, Arcadia Publishing, 2007. (26.09.2016 tarihinde erişilmiştir). <https://www.arcadiapublishing.com/Products/9780738547237>
- Lee, Darin. “Concentration and price trends in the US Domestic Airline Industry: 1990–2000”, Journal of Air Transport Management, Sayı:9(2), Sayfa: 91-101, 2003. (02.10.2016 tarihinde erişilmiştir). <http://www.worldpapercat.com/1771/Article2283293.htm>
- Liao, Hui. And Chuang, Aichia. “A Multilevel Investigation Of Factors Influencing Employee Service Performance And Customer Outcomes” Academy of Management Journal, Cilt:47, Sayı:1, Sayfa:41–58, 2004.

- Mandıracıoğlu, Aliye. Lüleci, Emel ve Leblebici, Aybügen. “Toplam Kalite Yönetiminin Bir Unsuru Olarak Çalışanların İş Doyumlarının Bir Fabrika Örneği İle Değerlendirilmesi” Ege Tıp Dergisi, Sayı:39(3), Sayfa:165-168, 2000.
- Mazzeo, J. Michael. “Competition and Service Quality in the U.S. Airline Industry” Review of Industrial Organization, Sayı:22(4), Sayfa:275–296, 2003. http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/mazzeo/htm/airline_ontime.pdf (02.10.2016 tarihinde erişilmiştir).
- Nakip, Mahir. “Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar” Seçkin Yayıncılık, Baskı:2 Sayfa:286, 2006.
- Oğuzhan, Tuğrul. Beğenirbaş, Memduh ve Topçu, Mustafa Kemal. “İş Tatmininin Belirleyicileri Olarak Psikolojik Sermaye Ve Duygusal Emek: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” Business & Management Studies: An International Journal, Cilt:5, Sayı:2, Sayfa:330-34, 2017.
- Okçu, Veysel. “İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimleri” Milli Eğitim Dergisi, Sayı:183, Sayfa:272 2009.
- Oktal, Hakan ve Gerede, Ender. “Türk Sivil Havacılık Otoritesinin Yeniden Yapılandırılması” Amme İdaresi Dergisi, Sayı:35(4), Sayfa:103-120, 2002.
- Okumuş, Abdullah ve Asil, Hilal. “Hizmet Kalitesi Algılamasının Havayolu Yolcularının Genel Memnuniyet Düzeylerine Olan Etkisinin İncelenmesi” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, Cilt:36, Sayfa:7–29 Sayı:2, 2007.
- Orhan, Ufuk ve Komşu, Ufuk Cem. “Akademisyenlerde Özyeterlik Algılarının ve Tükenmişlik Düzeylerinin, Öğrenmeye Yönelik Tutuma ve İş Tatminine Etkisi” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:16, Sayı:3, Sayfa: 1-18, 2016

- Ozan, Selçuk. “Bireysel Performansın Belirleyicilerinden Örgütsel Faktörlerin İş Tatminine Etkisi: Pilotlar Üzerinde Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2007.
- Öktem, Şükran. Kızıltan, Burçak ve Öztoprak, Menekşe. “Örgütsel Güven İle Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:8, Sayı:4, Sayfa:171-173, 2016.
- Ölçer, Ferit. “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:25, 2005.
- Örücü, Edip, Yumuşak, Sedat ve Bozkır, Yasin. “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt:13, Sayı:1, Sayfa:44-45, 2006.
- Özbağ, Gönül Kaya. “Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:27, Sayı:2, Sayfa:145-161, 2012.
- Özenen, C. Galip. “Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler.” Uzmanlık Tezi, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 2003.
- Öztürk, Azim ve Özdemir, Fatih. “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması” İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:17, Sayı:1-2, Sayfa:192, 2003.
- Perili, Sinem. “Hizmet Pazarlamasında, Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Bankacılık Sektöründe Örnek Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.
- Peşkircioğlu, Nurettin. “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi, ISO 9000 Standartlar” Verimlilik Dergisi, Poster Bildirisi, Sayfa:25-27, İstanbul, 2005

- Poole, Robert W. And Viggo Butler. Airline Deregulation: The Unfinished Revolution, Reason Public Policy Institute, 1998. (02.10.2016 tarihinde erişilmiştir).
<http://reason.org/files/2ad199e8224f814ae006d35fbd9b2924.pdf>
- Prajogo, I. Daniel. and Sohal, S. Amrik. “The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance,” Omega, Cilt:34, Sayı:3, Sayfa:296–312, 2006.
- Samson Daniel. and Terziovski, Mile. “Relationship between total quality management practices and operational performance,” Journal of Operations Management, Cilt:17, Sayı:4, Sayfa:393–409, 1999.
- Sayın, Ahmet Kenan. “Sivil Havacılık Güvenliğinde Özel Güvenlik Hizmetlerinin Etkinliğinin İncelenmesi (Esenboğa Havalimanı Örneği)” Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011.
- Sektörel Bakış 2016. (25.10.2016 tarihinde erişilmiştir)
<http://www.turkborsa.net/belgeler/raporlar/sektorelbakis2016.pdf>.
- SGHM, 2016. (15.10.2016 tarihinde erişilmiştir).
<http://web.shgm.gov.tr/tr/havaalanlari/381-havaalanlari>
- SGHM, 2016. (01.11.2016 tarihinde erişilmiştir).
<http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce>
- Sila, Ismail. “Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study,” Journal of Operations Management, Cilt:25, Sayı: 1, Sayfa:83–109, 2007.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, Ankara, 2015.
http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/raporlar/2015_faaliyet_raporu_29.02.2016.pdf (15.10.2016 tarihinde erişilmiştir).

- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, Ankara, 2017.
<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf> 'den(21.05.2017 tarihinde erişilmiştir).
- Solmaz, Hüseyin. “Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi ve Öğrenme Yöneliminin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma” Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2016.
- Sökmen, Alev ve Akar Şahingöz, Semra. “Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:9/1, Sayfa:113-133, 2017.
- Sökmen, Alev ve Ceyhan Sezgin, Elif. “İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” Journal of Tourism and Gastronomy Studies, Cilt:4/2, Sayfa:237-250, 2016.
- Sucubaşı, Bilal. “Kurum Kültürü Performans Yönetim Sistemi İlişkisi ve Bir Alan Araştırması” Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2008.
- Şen, Gülaçtı. “Havacılık Kuralları”, İstanbul Aydın Üniversitesi Havacılıkta Yer Hizmetleri Bölümü ve Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü Ders Notları, 2017.
- Şimşek, İlkım, Neslihan ve Derin, Neslihan. “Güvenlik İklimi Ve İş Tatmini İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:32, Sayı:2, Sayfa:231-245, 2018.
- Şimşek Savaş ve Kara, Hüseyin. “İş Tatmini - İş Devri Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma: Özel Güvenlik Sektörü Örneği” Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, Cilt:8, Sayı:19, Sayfa:85-101, 2017.

- Tansel, Ali Erol. “Toplam Kalite Yönetimi İle Performans Değerlemesi İlişkisi Ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Kullanım Alanları” Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Tari, Juan Jose. Molina, Jose Francisco. and Castejon, Juan Luis. “The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes,” European Journal of Operational Research, Cilt:183, Sayfa:483–501, 2007.
- Tavas, Bekir ve Tekiner, Mehmet Ali. “İş Tatmini Düzeylerinin Çalışanların Demografik Yapıları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Türk Polis Teşkilatı Örneği” International Journal Of Eurasia Social Sciences Dergisi, Cilt:7, Sayı:22, Sayfa:195-207, 2016.
- T.C. Ulaştırma Denizcilik Ve Haberleşme Bakanlığı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, “Hakkımızda”, (30.01.2017 tarihinde erişilmiştir). <http://www.dhmi.gov.tr/DHMIPage.aspx?PageID=1>
- Teyssier, Narciss. Aviation Statistics and Data: A Vital tool for the Decision Making Process, ACI Airport Economics and Finance Conference & Exhibition, London, 2011.
- Tietjen, Mark A. Robert M. Myers. “Motivation And Job Satisfaction” Management Decision, Vol.36, Sayı:4, Sayfa:226-231, 1998. (15.11.2017 tarihinde erişilmiştir). <https://pdfs.semanticscholar.org/b87b/11481f7c798ea33f611e130984061b5f98a1.pdf>
- Türk Dil Kurumu. Büyük Türkçe Sözlük, (03.02.2017 tarihinde erişilmiştir). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58a6ff8680a1c9.10583917
- Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Sektör Raporu Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, TOBB Yayın No:978-605-137-480-2, ISBN:2015/258, 2014.

<http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2014/turkiyeSivilHavac%C4%B11%C4%B1ksonhali.pdf> (15.10.2016 tarihinde erişilmiştir).

Uryan, Burcu. “Toplam Kalite Yönetimi” Mevzuat Dergisi, Yıl:5, Sayı:55, 2002.

Ustasüleyman, Talha. “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:13/2, Sayfa:67- 96, 2011.

Uyar, Tevfik. “Ders1: Sivil Havacılık Nasıl Yönetiliyor?” Ders notu, 2016. (11.10.2016 tarihinde erişilmiştir).

<http://www.tevfikuyar.com/wp-content/uploads/2013/01/HavacilikEmniyeti-DersNotu1.pdf>

Uysal, Tezcan ve Aydemir, Sibel. “Örgütsel İklimin Çalışma Psikolojisine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Dergisi, Sayı:9/2 Sayfa:1557-1574, 2014.

Uzun Kocamış, Tuğçe. “Toplam Kalite Yönetimi (Tky) Ve İç Denetimin Tky’deki Rolü” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, Sayfa:1-21, 2016.

Üçüncü, Kemal. “İş Tatmini ve Motivasyon”, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Trabzon, 2016.

Varol, Fatih. Karaer, Memiş ve Ortakarpuz, Metehan. “İlaç Mümessillerinin Örgütsel Bağlılığının, İş Tatmininin Ve İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Faktörler Bağlamında İncelenmesi” Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Dergisi, Cilt:12/31, Sayfa:279-302, 2017.

Vikipedia, (10.10.2016 tarihinde erişilmiştir).
https://tr.wikipedia.org/wiki/Sivil_havac%C4%B1%C4%B1k

Yazgan, Ayşe Elif ve Yiğit, Sema. “Türk Sivil Havacılık Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi” Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:25(1), Sayfa:421-445, 2013.

Yazıcıoğlu, Yahşi. “SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, Detay Yayınları, Sayfa:35-45, 2004.

Yatkın, Ahmet. “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, 2007.

Yıldız, Gültekin ve Mesci, Muammer. “Toplam Kalite Yönetiminin Başarısında Rol Oynayan Kilit Faktörler” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:27, Sayfa:199, 2010.

Yılmaz, Reşat Haydar. “Takım Üyelerinin Güven Duygusu Ve Verimlilikleri Arasındaki İlişkiler” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sayfa:21, 2010.

Yüksekbilgili, Zeki ve Küçüközkan, Yasemin. “Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi İle Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt:8, Sayı:17, Sayfa:34-46, 2017.

Yousef, Darwish A. “Satisfaction with Job Security As a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment” International Journal of Manpower, Sayı:19(2), Sayfa:184–194, 1998.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01437729810216694>
(16.11.2017 tarihinde erişilmiştir).

Zerenler, Muammer ve İraz, Rıfat. “Japon Yönetim Anlayışı Ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:16, Sayfa:757-776, 2006.

Zu, Xingxing. Fredendall, Lawrence. and Douglas Thomas. “The evolving theory of quality management: the role of Six Sigma,” Journal of Operations Management, Cilt:26, Sayı:5, Sayfa:630–650, 2008.

<http://www.toplamkaliteyonetimi.org/> (20.12.2016 tarihinde erişilmiştir).

http://www.beyogludanismanlik.com/icerik.aspx?R=Toplam_Kalite_Yonetiminde_Ta_kim_Calismasinin_Onemi (29.04.2017 tarihinde erişilmiştir).



EKLER

Ek 1. Anket Formu

SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN VE ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞ TATMİNE ETKİSİ

ANKET FORMU

Bu çalışmada; Sivil havacılık sektöründe toplam kalite yönetiminin ve örgüt ikliminin iş tatmine etkisi araştırılacaktır. Verdiğiniz yanıtların doğru olması araştırmanın güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Anket formu ile elde edilen bilgiler tamamen gizli tutulacak ve hiçbir şekilde üçüncü şahıslara verilmeyecektir. İlginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. (1:Kesinlikle katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle katılıyorum.)

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız:

18-24 () 25-34 () 35-44 () 45 yaş ve üstü ()

3. Medeni Haliniz:

Evli () Bekâr ()

4. Eğitim Düzeyiniz:

Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora ()

5. Gelir Düzeyiniz:

2500TL'ye kadar ()

2501-3500 ()

3500-4500 ()

4501-5500 ()

5501-6500 ()

6501 TL ve üstü ()

6. Unvanınız:

Kabin Memuru () Kabin Amiri ()

7. Bu İşyerindeki Çalışma Yılıınız:

1 yıldan az () 1-2 yıl () 3-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıldan fazla ()

İKİNCİ BÖLÜM

Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği	1	2	3	4	5
8. Havayolu işletmesi, müşteri memnuniyetine önem verir.					
9. Havayolu işletmesi, müşteri istek ve beklentilerini dikkate alır.					
10. Havayolu işletmesi, müşterilerin neye ihtiyacı olduğu araştırır.					
11. Havayolu işletmesi, müşteri memnuniyeti ölçümünü düzenli olarak yapar.					
12. Havayolu işletmesi, çalışanlarını iç müşteri olarak kabul eder.					
13. Havayolu işletmesi çalışanları, sektörle ve şirketle ilgili yeterli bilgiye sahiptir.					
14. Havayolu işletmesi çalışanları, görüşlerini söyleyebilir, önerilerde bulunabilir ve işletmenin herhangi bir faaliyeti hakkında soru sorabilir.					
15. Havayolu işletmesi çalışanları, sosyal sorumluluk stratejilerine tam katılım sağlar.					
16. Havayolu işletmesinde çalışanlar, yeniliklerin ortaya çıkarılmasına katkı sağlar.					
17. Havayolu işletmesi, çalışanlarına teknolojik ve idari konularda inisiyatif tanır.					
18. Havayolu işletmesinde, çalışanlara tebliğ edilen ve çalışanlar tarafından desteklenen bir misyon bildirimi vardır.					
19. Havayolu işletmesinde üst yönetim, performansa yönelik hedeflere sahiptir.					
20. Havayolu işletmesinde, çalışanların performansını izlemek için kullanılan bir performans ölçüm sistemi mevcuttur.					
21. Havayolu işletmesinde yöneticiler, çalışan performansını arttırmanın bir yolu olarak kalitenin arttırılması gerekliliğine inanır.					

22. Havayolu işletmesinde üst yönetim, çalışma ortamını performansı olumlu etkileyecek hale getirmek için çaba sarf eder.					
23. Havayolu işletmesi, yenilikçiliği destekler ve yenilikçi yaklaşımlardaki hataları en aza indirmeye yönelik bir süreç tasarımı uygular.					
24. Havayolu işletmesi, tüm iş süreçlerinde kalitenin ve performans artırıcı faktörlerin sürekli iyileştirilmesini vurgular.					
25. Havayolu işletmesi, müşterilerin ihtiyaç ve yetenekleri doğrultusunda strateji ve planlar geliştirilip uygular.					
26. Havayolu işletmesi, tüm ürün, hizmet ve süreçlerin sürekli olarak incelenmesi ve geliştirilmesini teşvik eder.					
27. Havayolu işletmesinde çalışanlar, bir bütünün parçası olarak hizmet kalitesini yükseltme konusunda bir sorumluluğu olduğunun bilincindedir.					
28. Havayolu işletmesi, çalışanlarının nitelikli görevlere katılımını ve dolayısıyla bu tür görevlere bağlılıklarını sağlamayı amaçlayan çalışmalar yapar.					
29. Havayolu işletmesi, kalite ve performans sorunlarını çözmek için, takım çalışması yapar.					
30. Havayolu işletmesinde iş doyumuna yönelik stratejiler, planlı ve sistematik bir şekilde takım çalışmalarıyla gerçekleşir.					
31. Havayolu işletmesinde, ihtiyaç duyulan konularda çalışanlara eğitimler verilir.					
32. Havayolu işletmesinde, çalışanların nitelikli bir eğitim alması için gerekli kaynaklar bulunur.					
33. Havayolu işletmesinde çalışanlar, birden fazla görev gerçekleştirmek için eğitim alır.					
34. Havayolu işletmesinde yaşanan tecrübeler, eğitim aracı olarak değerlendirilir.					

<u>Örgütsel İklim Ölçeği</u>	1	2	3	4	5
35. Havayolu işletmesinde çalışanlar, yöneticileriyle ve birbirleriyle sürekli ve açık bir iletişim halindedir.					
36. Havayolu işletmesindeki çalışanlar, iş arkadaşları ile ortak çalışmalar yapar ve birbirlerinin fikirlerine değer verir.					
37. Havayolu işletmesinde çalışanlar, işlerini yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürdür.					
38. Havayolu işletmesinde, çalışanların yetenek ve becerilerini kullanabilecekleri bir ortam mevcuttur.					
39. Havayolu işletmesi, çalışanlarına iş güvencesini sağlar.					
40. Havayolu işletmesi, çalışanlarına adil davranmaktadır.					
41. Havayolu işletmesi çalışanları güvenilirdir.					
42. Havayolu işletmesi çalışanları, görüşlerini rahatlıkla dile getirir.					
43. Havayolu işletmesinde çalışanlar, yaptıkları işi sever ve ekibin değerli bir üyesi olduğunu hisseder.					
44. Havayolu işletmesinde çalışanlar, istedikleri önemli şeyleri elde etme olanağına sahiptir.					
45. Havayolu işletmesinde çalışanlar, yaptıkları işten ötürü toplumda saygın bir kişi olma şansını elde eder.					
46. Havayolu işletmesi, çalışanlarına kişisel gelişim imkanı sağlar.					
47. Havayolu işletmesinde çalışanlar, yaptıkları işten gurur duyar.					

<u>İş Tatmini Ölçeği</u>	1	2	3	4	5
48. Havayolu işletmesinde, çalışanların performansına bağlı olarak ücretlendirme yapılır.					
49. Havayolu işletmesi çalışanları, aldığı ücret ne kadar yüksek olursa yaptıkları işten o kadar zevk alır.					
50. Havayolu işletmesinde aynı işi yapan çalışanlara adaletli ücretlendirme yapılır.					
51. Havayolu işletmesinde, çalışanın terfi etmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.					
52. Havayolu işletmesi, çalışanlarının yetenek ve performansına dayalı bir terfi sistemi uygular.					
53. Havayolu işletmesi, çalışanların kariyer gelişimini teşvik eder.					
54. Havayolu işletmesinde iyi çalışanların üst düzey bir konuma yükselmesi mümkündür.					
55. Havayolu işletmesi, işin gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyulan araç-gereci temin eder.					
56. Havayolu işletmesi, çalışma ortamının fiziksel faktörlerinin uygunluğunu sağlar.					
57. Havayolu işletmesi, çalışanların sağlığına ve güvenliğine uygun çalışma ortamı sağlar.					
58. Havayolu işletmesi, çalışma ortamının temizliğine önem verir ve uygunluğunu sağlar.					

ÖZGEÇMİŞ

19 Eylül 1979 tarihi, İstanbul doğumlu olan Nazlı UÇAN KABUL, ilk ve orta öğrenimini Nişanca Ortaokulu'nda ve lise öğrenimini Fatih Ticaret Meslek Lisesi'nde tamamladıktan sonra ön lisans öğrenimini Kocaeli Üniversitesi Bilgisayarlı Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Meslek Yüksekokulu'nda 1999 yılında tamamlamıştır. Lisans öğrenimini Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde İşletme Bölümünde tamamlamıştır. 2000 yılından beri Türk Hava Yolları'nda Sorumlu Kabin Amiri olarak görevine devam etmektedir. Türk Hava Yolları bünyesinde Kabin Amirliğinin yanı sıra Kalite Delegeliği ve Kontrol Kabin Amiri olarak da görev almaktadır. Özel ilgi alanları; el sanatlarıyla uğraşmak, yüzmek ve gezilere katılmaktır. Evli ve bir çocuk annesi olup, yabancı dili İngilizcedir.

Nazlı UÇAN KABUL