

T.C.

İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI



COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GÖREV
YAPAN KABİN MEMURLARININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selin Işıl BİLGEHAN

19131303014

İSTANBUL, AĞUSTOS 2022

T.C.

İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI



**COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GÖREV
YAPAN KABİN MEMURLARININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

TEZLİ YÜKSEK LİSANS TEZİ

SELİN IŞIL BİLGEHAN

DANIŞMAN

Prof. Dr. Sevgi KALKAN

İSTANBUL, AĞUSTOS 2022

T.C.

İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

(BU SAYFA ENSTİTÜ TARAFINDAN VERİLECEKTİR.)

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bölümü 19131303014 numaralı yüksek lisans öğrencisi Selin Işıl BİLGEHAN'ın "COVID-19 Pandemisi Sürecinde Havayolu İşletmelerinde Görev Yapan Kabin Memurlarının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma" adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13/09/2019 tarih ve 2019/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi:

Öğretim Üyesi Adı ve Soyadı		İmzası
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Sevgi KALKAN	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Esra NEMLİ ÇALIŞKAN	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Avni Aykotalp AKDAĞ	



T.C.

**İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI İŞLETME BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI ETİK BEYAN

T.C. İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

/ /2022

Adı-Soyadı
Selin Işıl BİLGEHAN

İmzası

ÖNSÖZ

Günümüzde bütün dünyayı sarsan COVID-19 pandemi süreci, havayolu ulaştırma sektörünü ciddi bir şekilde etkilemiştir. Virüsün yayılmasının önlenmesi amacıyla yasaklanan havayolu ulaştırmasında normalleşme eğilimlerinin olmasına karşılık hizmet süreci olumsuz bir şekilde etkilenmiştir. COVID-19 pandemi süreci, hava aracının kabin bölümlerinin sahip olduğu fiziksel özelliklere uygun olarak iş akış süreçleri yeniden düzenlenmiştir. Virüsün bulaşıcı olması, kabin ekipleri içinde çalışan personelin risk faktörlerine bağlı olarak çalışmalarına neden olmuştur. Bununla birlikte havayolu işletmelerinin finansal kriz içinde olmaları da kabin memurlarını olumsuz etkilemektedir. Bu süreçte kabin memurlarının işlerine ve çalıştıkları kurumlara yönelik tutumlarının ölçülmesinin önemli yararlar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı, COVID-19 pandemi sürecinde kabin memurlarının iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini incelemektir. Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli havayolu işletmelerinin kabin memurlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır.

Araştırmamda katkıları ile beni yönlendiren, tezimin oluşmasında büyük emekleri olan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Sevgi KALKAN’a şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Araştırmadaki anketlere katılan kabin memurlarına teşekkür ederim. Her zaman yanımda olan aileme de teşekkür ederim.

İSTANBUL, 2022

Selin Işıl BİLGEHAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

KABUL ONAY	i
ETİK BEYAN	ii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1 KURAMSAL ÇERÇEVE	6
1.1 COVID-19 PANDEMİSİ.....	6
1.1.1 COVID-19 Virüsünün Tanımı	6
1.1.2 COVID-19 Virüsünün Yayılmı ve Pandemi Süreci.....	7
1.1.3 COVID-19 Pandemisinin Havayolu Ulaştırma Sektörüne Etkileri.....	9
1.1.4 COVID-19 Pandemisinin Kabin Ekibine Etkileri	15
1.2 İŞ TATMİNİ	20
1.2.1 İş Tatmininin Tanımı.....	20
1.2.2 İş Tatmininin Önemi	22
1.2.3 İş Tatminini Açıklamaya Yönelik Motivasyon Yaklaşımları	24
1.2.3.1 Kapsam Yaklaşımları	24
1.2.3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	24
1.2.3.1.2 Alderfer'in Varoluş – İlişki Kurma – Gelişme (ERG) Yaklaşımı	26
1.2.3.1.3 Herzberg'in Çift Etmen Yaklaşımı	27

1.2.3.1.4 McClelland'ın Başarı Motivasyonu Yaklaşımı.....	29
1.2.3.2 Süreç Yaklaşımları	30
1.2.3.2.1 Eşitlik Yaklaşımı	30
1.2.3.2.2 Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı	31
1.2.3.2.3 Amaç Yaklaşımı	31
1.2.3.2.4 Vroom'un Beklenti Yaklaşımı	32
1.2.3.2.5 Porter ve Lawler'in Beklenti Yaklaşımı.....	34
1.2.4 Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörler	35
1.2.4.1 Bireysel Faktörler.....	35
1.2.4.2. Kurumsal Faktörler	37
1.2.5 İş Tatmininin Sonuçları	40
1.2.5.1 İş Tatmininin Bireysel Sonuçları	40
1.2.5.2 İş Tatmininin Kurumsal Sonuçları	41
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	44
1.3.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	44
1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	46
1.3.3 Örgütsel Bağlılığı Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar	47
1.3.3.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	47
1.3.3.1.1 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	48
1.3.3.1.2 Mowday, Porter ve Steers'in Bağlılık Yaklaşımı.....	50
1.3.3.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	50
1.3.3.1.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	51
1.3.3.1.5. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	52
1.3.3.1.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	53
1.3.3.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	59
1.3.3.2.1 Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	59
1.3.3.2.2 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	60
1.3.4 Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörler.....	61
1.3.4.1 Bireysel Faktörler.....	62
1.3.4.2 Kurumsal Faktörler	64
1.3.4.3 Diğer Faktörler	66
1.3.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	66

1.3.5.1 Örgütsel Bağlılığın Bireysel Sonuçları	66
1.3.5.2 Örgütsel Bağlılığın Kurumsal Sonuçları	67

İKİNCİ BÖLÜM

2 YÖNTEM.....	70
2.1 Araştırmanın Modeli	70
2.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi	71
2.3 Araştırmanın Veri Toplama Araçları	72
2.3.1 Kişisel Bilgi Formu	72
2.3.2 Minnesota İş Tatmin Ölçeği	73
2.3.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	73
2.3.4 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	74
2.3.5 Araştırma Verilerinin Analizi	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3 BULGULAR.....	76
3.1 Kabin Memurlarının İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	76
3.2 Kabin Memurlarının Sosyodemografik Özelliklerine Göre İş Tatmini Düzeyine Yönelik Bulgular	77
3.3 Kabin Memurlarının Sosyodemografik Özelliklerine Göre İş Tatmini Düzeyine Yönelik Bulgular	82
3.4 Pandemi Döneminde Kabin Memurlarının İş Tatmin Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıklarının Arasında İlişkiye Yönelik Bulgular	89
3.5 Hipotezlerin Genel Değerlendirmesi	92
SONUÇ VE ÖNERİLER	93
KAYNAKÇA.....	100
EKLER.....	115
ÖZGEÇMİŞ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1 Yolcu Trafiği (2016- 2021-8 Ay)	13
Tablo 2 Yık Trafiği (2016- 2021-8 Ay)	14
Tablo 3 Örneklem Grubunun Sosyodemografik Özellikleri	72
Tablo 4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Dağılım Tablosu.....	75
Tablo 5 Kabin Memurlarının İş Tatmini Düzeyine İlişkin Bulgular	76
Tablo 6 Kabin Memurlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular .	76
Tablo 7 Kabin Memurlarının Yaş Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeyine İlişkin Bulgular.....	77
Tablo 8 Kabin Memurlarının Yaş Değişkenine Göre Dışsal Tatmin Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları.....	77
Tablo 9 Kabin Memurlarının Yaş Değişkenine Göre İş Tatmini Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları	78
Tablo 10 Kabin Memurlarının Cinsiyet Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeyine İlişkin Bulgular	78
Tablo 11 Kabin Memurlarının Medeni Durum Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeyine İlişkin Bulgular	78
Tablo 12 Kabin Memurlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeyine İlişkin Bulgular	79
Tablo 13 Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeyine İlişkin Bulgular	79
Tablo 14 Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre İçsel Tatmin Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları	80
Tablo 15 Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre Dışsal Tatmin Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları	80
Tablo 16 Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları	81

Tablo 17 Kabin Memurlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeyine İlişkin Bulgular.....	81
Tablo 18 Kabin Memurlarının Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular.....	82
Tablo 19 Kabin Memurlarının Yaş Değişkenine Göre Duygusal Bağlılık Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları.....	83
Tablo 20 Kabin Memurlarının Yaş Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları	83
Tablo 21 Kabin Memurlarının Yaş Değişkenine Göre Normatif Bağlılık Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları.....	83
Tablo 22 Kabin Memurlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular.....	84
Tablo 23 Kabin Memurlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular.....	84
Tablo 24 Kabin Memurlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular.....	85
Tablo 25 Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular.....	86
Tablo 26 Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları.....	86
Tablo 27 Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre Normatif Bağlılık Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları.....	87
Tablo 28 Kabin Memurlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular.....	87
Tablo 29 Kabin Memurlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları.....	88
Tablo 30 Kabin Memurlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları.....	88
Tablo 31 Kabin Memurlarının İş Tatmin Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Testi Bulguları	89

Tablo 32 Kabin Memurlarının İş Tatmin Düzeyleri İle Duygusal Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Testi Bulguları	90
Tablo 33 Kabin Memurlarının İş Tatmin Düzeyleri İle Devam Bağlılığı Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Testi Bulguları	90
Tablo 34 Kabin Memurlarının İş Tatmin Düzeyleri İle Normatif Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Testi Bulguları	91
Tablo 35 Kabin Memurlarının İş Tatmin Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Testi Bulguları	91
Tablo 36 Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 2016-2021 (8 Ay) Dönemi İç Hat Yolcu Sayısı	13
Şekil 2 2016-2021 (8 Ay) Dönemi Dış Hat Yolcu Sayısı	13
Şekil 3 2016-2021 (8 Ay) Dönemi Toplam Yolcu Sayısı	14
Şekil 4 2016-2021 (8 Ay) Dönemi Toplam Yük Trafiği	15
Şekil 5 Kişi İş İlişkisi	23
Şekil 6 Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi	25
Şekil 7 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması	27
Şekil 8 Herzberg Motive Edici Faktörler ile Hijyen Faktörleri.....	28
Şekil 9 Beklenti Modeli.....	33
Şekil 10 Lawler-Porter Motivasyon Modeli.....	35
Şekil 11 İş Tatmininin Bireysel Etkileri.....	40
Şekil 12 İş Tatmininin Kurumsal Etkileri	43
Şekil 13 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	48
Şekil 14 Allen ve Meyer'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli	54
Şekil 15 Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	55
Şekil 16 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	59
Şekil 17 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	62
Şekil 18 Araştırmanın Modeli	70

KISALTMALAR LİSTESİ

Cov.	: Koronavirüsler
DHMİ	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
EASA	: Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı
F	: Anova Katsayısı
HEPA	: Yüksek Etkinlikte Partikül Yakalayıcı
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
Max.	: Maksimum
Min.	: Minimum
p	: Anlamlılık düzeyi
RNA	: Ribonükleik Asit
Sd.	: Serbestlik düzeyi
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
ss.	: Standart Sapma
Std. Sapma	: Standart Sapma
t	: Bağımsız Gruplar t katsayısı
THY A.O.	: Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı
USD	: Amerikan Doları
vb.	: Ve benzeri
$\bar{x}$	: Ortalama

ÖZET

COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GÖREV YAPAN KABİN MEMURLARININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmanın amacı, COVID-19 Pandemisi sürecinde kabin memurlarının iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini incelemektir. Araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de İstanbul, Sabiha Gökçen ve Antalya Havalimanı merkezli olarak faaliyet gösteren yerli havayolu işletmelerinde çalışan kabin memurları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılan 412 kabin memuru oluşturmaktadır. Araştırmada “Kişisel Bilgi Formu”, “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, pandemi sürecinde kabin memurlarının içsel, dışsal ve iş tatmin düzeyleri yüksek düzeyde belirlenmiştir. Kabin memurlarının duygusal bağlılığı yüksek düzeyde, devam bağlılığı, normatif bağlılığı ve örgütsel bağlılığı ise orta düzey olarak tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarında kabin memurlarının yaş, iş pozisyonu ve çalışma yılına göre iş tatmin düzeylerinin farklılaştığı, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık oluşmadığı belirlenmiştir. Kabin memurlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, iş pozisyonu ve çalışma yılına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaştığı, eğitim durumu değişkeninin ise farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, pandemi sürecinde kabin memurlarının içsel, dışsal ve iş tatmini düzeyleri ile anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Ayrıca, kabin memurlarının duygusal bağlılıkları, sırasıyla dışsal ve içsel tatmin tarafından %47.8 düzeyinde, devam bağlılıkları dışsal tatmin düzeyi tarafından tek başına ters yönlü %2,7 düzeyinde, genel örgütsel bağlılıkları ise sırasıyla dışsal ve içsel tatmin düzeyleri tarafından %28.7 düzeyinde açıklanmaktadır.

Selin Işıl BİLGEHAN, 2022

Anahtar Kelimeler: Kabin Memuru, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Covid-19, Salgın

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF CABIN CREWS WORKING AT AIRLINES DURING THE COVID-19 PANDEMIC PROCESS

The purpose of this research is to examine how the job satisfaction levels of flight attendants affect their organizational commitment during the COVID-19 Pandemic. Correlational survey method was used in the research. The population of the research consists of cabin attendants working in domestic airline companies operating in Turkey based on Istanbul, Sabiha Gokcen and Antalya Airports. The sample of the study consists of 412 cabin attendants, who are easily reached by sample management. “Personal Information Form”, “Minnesota Job Satisfaction Scale” and “Organizational Commitment Scale” were used in the research. According to the results of the research, the internal, external and job satisfaction levels of cabin attendants were determined to be high during the pandemic process. Emotional commitment of flight attendants was high, continuance commitment, normative commitment and organizational commitment were found to be moderate. According to the results of the research, it was determined that the job satisfaction levels of cabin attendants differ according to age, job position and working year, and there is no significant difference according to gender, marital status, educational status. It was determined that the organizational commitment levels of flight attendants differed according to age, gender, marital status, job position and working year, but the educational status variable did not make any difference. According to the results of the research, significant relationships were determined with the internal, external and job satisfaction levels of cabin attendants during the pandemic process.

Selin Işıl BİLGEHAN, 2022

Keywords: Cabin Attendant, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Covid-19, Pandemic

GİRİŞ

Günümüzde bütün dünyayı sarsan COVID-19 pandemi süreci 2019 yılının son aylarında Çin'den dünyaya yayılmıştır. Bu salgın hastalığın temel özelliği, yoğun bulaşıcı özelliklere sahip olması bakımından insanların bağışıklık sistemi ve solunum sistemlerini olumsuz etkileyerek ölümlere neden olmasıdır. Ölümcül etkileri olan virüsün bütün dünyaya yayılması nedeniyle Dünya Sağlık Örgütü virüsün yayılımını pandemi olarak ilan etmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2020, s.7).

Bütün dünyayı etkileyen pandemi sürecinde en fazla etkilenen sektörler turizm sektörü, ulaştırma sektörü, imalat sektörüdür. Bu sektörlerde çalışanlar pandemi sürecinden olumsuz etkilenmiştir. Günümüzde pandemi sürecinde normalleşme eğilimlerinin bulunmasına karşılık havayolu ulaştırma sektörünün pandemi başlangıcından günümüze kadar %30-%40 düzeyinde etkilendiği görülmektedir. Bu durum havayolu işletmelerinde finansal krize neden olmuştur (Şen ve Bütün, 2021, s.108).

Virüsün yayılmasının önlenmesi amacıyla yasaklanan havayolu ulaştırmasında normalleşme eğilimlerinin olmasına karşılık, sektördeki iyileşmenin halen istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir. Pandemi sürecinde, havalimanları ve hava aracının kokpitlerinin sahip olduğu fiziksel özelliklerin yeniden düzenlenmesi yeni hizmet kalitesi kriterlerinin oluşmasını sağlamıştır. Pandemide sivil havayolu işletmeleri aldıkları reaktif önlemler ile havayolu personelinin ve yolcuların güvenliklerini sağlamışlar ve bütün iş akış süreçleri yeniden düzenlenmiştir (Akca, 2020, s.47).

Havayolu yolcu taşımacılığı hava aracı temizliği, yolcunun uçağa kabulü, acil durumlarda müdahale prosedürleri, yolcu izolasyonu, medikal araçların kullanımı, uçuş personelinin güvenliğini sağlayacak koruyucu giysi ve malzemelerin (Universal Precaution Kit) tedariği ve kullanımı uçuş operasyonlarının temel önceliği olmuştur. Türkiye'de uluslararası havacılık kurallarına uygun olarak alınan önlemler, yönetmelik ve genelgeler ile belirlenmiştir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), "COVID-19 Havacılık Personeli Sağlık Muayeneleri", "Havaalanı Pandemi

Tedbirleri ve Sertifikasyonu Genelgesi”, “Havayolu Taşımacılığı İçin Yeni Hijyen ve Güvenlik Tedbirleri”, “Havaalanı Pandemi Önleme Tedbirleri El Kitabı” gibi genelgeler ile sosyal mesafe, temassız işlem ve sterilizasyon konularında önemli kurallar yayınlamıştır (SHGM, 2020).

Havayolu işletmelerinin personeli içinde bulunan gruplar arasında en çok kabin memurlarının etkilendiği düşünülmektedir. Hastalığın bulaşıcı olması, kabin ve kokpit ekipleri içinde çalışan personelin COVID-19 nedeniyle hastalanması ve ölmesi önemli bir sorun olarak kabul edilmiştir. Hava aracının kokpit bölümünün riskli olarak değerlendirilmesi kabin memurlarının yurt içi ve yurt dışı seyahatlerde yolcular ile yüz yüze iletişim kurması zorunluluğu iş tatminini olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu süreçte, kabin memurlarının iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılıklarının nasıl etkilediğinin incelenmesi, insan kaynakları bölümü açısından olduğu kadar hizmet kalitesi açısından da önemlidir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, COVID-19 Pandemisi sürecinde kabin memurlarının iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini incelemektir. Araştırmada ayrıca kabin memurlarının yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görev pozisyonu, meslekte çalışma yıllarına göre iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarının farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H₁: Pandemi döneminde kabin memurlarının iş tatmini düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyi düşüktür.

H₂: Pandemi döneminde kabin memurlarının sosyodemografik özelliklerine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{2a}: Pandemi döneminde kabin memurlarının yaş değişkenine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{2b}: Pandemi döneminde kabin memurlarının cinsiyet değişkenine göre iş tatmini düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{2c}: Pandemi döneminde kabin memurlarının medeni durum değişkenine göre iş tatmini düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{2d}: Pandemi döneminde kabin memurlarının eğitim durumu değişkenine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{2e}: Pandemi döneminde kabin memurlarının iş pozisyonu değişkenine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{2f}: Pandemi döneminde kabin memurlarının çalışma yılı değişkenine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.

H₃: Pandemi döneminde kabin memurlarının sosyodemografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{3a}: Pandemi döneminde kabin memurlarının yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{3b}: Pandemi döneminde kabin memurlarının cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{3c}: Pandemi döneminde kabin memurlarının medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{3d}: Pandemi döneminde kabin memurlarının eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{3e}: Pandemi döneminde kabin memurlarının iş pozisyonu değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H_{3f}: Pandemi döneminde kabin memurlarının çalışma yılı değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H₄: Pandemi döneminde kabin memurlarının iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın Önemi

Günümüzde COVID-19 pandemisi küresel bir yayılım göstererek etkisini gün geçtikçe artırmaktadır. Pandemi sürecinin etkilediği sektörlerin başında ise ulaştırma sektörü bulunmaktadır. 2020 yılı mart ayından itibaren yayılım hızını giderek arttıran virüsün özellikle havayolu ulaştırmasına olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu etkilerin

başında, havayolunu kullanan yerli ve yabancı yolcuların hastalığın yayılım hızını arttırması, kabin içindeki bölgenin dar ve virüsün yayılmasını kolaylaştırıcı özellikleri ön plandadır.

Kabin memurları, havayolu işletmesinin görünen yüzü olarak hizmet sürecini yolcu ile yüz yüze iletişim içinde gerçekleştirmektedir. Pandemi sürecinde Sivil Hava Yolu Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından alınan önlemlere karşılık kokpit ve kabin ekibi personellerinin virüs kapması ve sağlıklarının olumsuz etkilenmesi önemli bir unsurdur. Çalışanların sağlıklarının korunması açısından önemli olan bu etmenlerin yanında havayolu ulaştırma sektörünün daralması nedeniyle havayolu işletmelerinin finansal kaynaklarını etkin kullanmak için personel maaşlarını sistemli bir şekilde azaltması ve kesintiler kabin ekibi çalışanlarını da doğrudan etkilemektedir. COVID-19 Pandemisi sürecinde uluslararası havacılık kurallarına uygun olarak alınan önlemler, yönetmelik ve genelgeler ile belirlenen yeni hizmet kalitesi standartları da kabin memurlarını zorlayıcı bir süreç olarak gösterilebilir.

Pandemi sürecinde Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde çalışan kabin memurlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi, iş tatminlerin çalıştıkları havayolu işletmesinin bağlılığını nasıl etkilediğinin incelenmesi, havayolu işletmelerinin üst yönetimi ve insan kaynakları bölümleri açısından oldukça önemlidir. Bu süreçte, elde edilecek veriler, havayolu işletmesinin en fazla çalışan sayısına sahip kabin ekipleri açısından önemli bir veri kaynağı olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırma ile elde edilecek sonuçların havayolu işletmelerinin insan kaynakları politikalarının belirlenmesinde, kabin memurlarına yönelik faaliyetlerin yeniden ele alınması açısından yararlar sağlayacağı umulmaktadır. Araştırmada elde edilecek bulguların pandemi sürecinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi açısından diğer araştırmacılara da yararlar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan kabin memurlarının anket sorularına gerçekçi ve samimi cevaplar verdiği varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Türkiye’de İstanbul, Sabiha Gökçen ve Antalya Havalimanı merkezli olarak faaliyet gösteren yerli havayolu işletmelerinde çalışan kabin memurları ile sınırlıdır.

Araştırma, 01.10.2021 ve 01.01.2022 tarihleri arasında yapılmış anket soruları ile sınırlıdır.

Tanımlar

COVID-19 Pandemisi: Yeni Koronavirüs 2019 olarak tanımlanan ilk defa 29 Aralık 2019’da, Çin’de başlayarak bütün dünyaya yayılan virüsün geniş bir alanda yayılım göstermesidir (Sağlık Bakanlığı, 2020).

Kabin Memuru: Yolcu taşımacılığı yapan hava araçlarında gerekli emniyet ve güvenlik önlemlerinin uygulanmasından ve yolcu konforundan sorumlu görevliler “kabin memuru” ya da “kabin görevlisi” olarak tanımlanmaktadır (SHGM, 2021).

İş Tatmini: Çalışanların işlerine yönelik olarak geliştirdikleri memnuniyet düzeyidir. Çalışanların işlerine yönelik tutumlarının olumlu olması iş tatmin düzeyinin yüksek, olumsuz olması halinde ise iş tatmin düzeyi düşük olarak tanımlanabilir (Özkalp ve Kirel, 2016, s.113).

Örgütsel Bağlılık: Çalışma yaşamında bireylerin faaliyet gösterdikleri kurumlara yönelik geliştirilen bir tutum olarak çalışanların örgütsel amaçlar ve değerlerine bağlanma düzeyini ifade etmektedir (Bolat ve Bolat, 2008, s.76).

BİRİNCİ BÖLÜM

1 KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1 COVID-19 PANDEMİSİ

Bu bölümde COVID-19 pandemisinin tanımı, virüsün yayılımı ve pandemi süreci, kabin hizmetleri açısından COVID-19 pandemisinin havayolu ulaştırma sektörüne etkileri yer almaktadır.

1.1.1 COVID-19 Virüsünün Tanımı

Virüsler yeryüzünde milyonlarca yıllık bir gelişime sahiptir. Bu virüslerin neden olduğu salgınlar ise insanlık tarihi kadar eskidir. 2019 yılı sonunda Çin’de ortaya çıkan COVID-19 koronavirüs tipinde ve özellikle üst solunum yollarında enfeksiyona neden olan bir etkiye sahiptir (Örs, 2020, s.26). Bilimsel olarak tek zincirli, pozitif polariteli, zarflı RNA’ya sahip olan koronavirüslerin pek çok alt tipi bulunmaktadır. Bu virüslerin ortak özellikleri ise hayvanlardan insanlara geçmesidir (Akkuş, 2020, s.1).

Koronavirüsler (Cov), yeryüzünde milyonlarca yıldır yeryüzünde bulunmaktadır ve hastalıklara neden olmaktadır. Koronavirüslerin dört farklı grupta, insan ve hayvanları enfekte eden altı formu bulunduğu bilinmektedir. Bu virüslerden SARS olarak bilinen hastalık insanların solunum yollarında yetersizliklere neden olurken MERS olarak bilinen formu ise Orta Doğu coğrafyasında insanların solunum yollarını etkileyen bulaşıcı bir hastalıktır. Koronavirüslerin dünyada bulaşıcılığını arttıran bir etken olarak vahşi hayvanlar ve yarasalar etkili olmaktadır (Carrasco-Hernandez vd., 2017, s.344-345).

Küresel bir problem olarak COVID-19 hastalığı solunum yolu enfeksiyonu ile başlayan ancak hastanın bağışıklık sisteminin yok olması ile bütün vücudu etkileyen bir gelişim göstermektedir. Hastalığın risk gruplarında kanser hastaları ve kronik organ yetmezliği olan yaşlı hastalar diğer hastalara göre daha fazla etkilenmektedir. COVID-19 hastalarının %15’i klinik düzeyde seyir göstermekte ve bu hasta grubunun ise

%5'nin yoğun bakım ünitesinde tedavi görmesi gerekmektedir. Virüslerin akciğerlere inmesi halinde solunum yetersizliği ise ölümlere sebebiyet vermektedir. Hastalığın aşırı bulaşıcı olması nedeniyle ayrı servis ya da hastane grubunda hastalara bakım verilmesi doğru bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Yıldız, Alkan Çeviker, Tokur ve Balcı, 2021, s.376).

COVID-19 hastalığının bulaşıcı bir hastalık olması ve yayılma hızının yüksek düzeyde seyretmesi nedeniyle küresel düzeyde önemli bir toplum sağlığı sorunu olarak değerlendirilmesini gerektirmiştir. Hastalığın yayılma hızının olağandışı bir seyrinde gerçekleşmesi ulusal ve uluslararası sağlık kuruluşlarını hastalığın pandemi ilan edilmesi için çalışmalar yapmasını sağlamıştır.

1.1.2 COVID-19 Virüsünün Yayılımı ve Pandemi Süreci

Hastalığın Çin'de başladığı ilk haftalarda COVID-19 farklı bir hastalık türü olarak tanımlanmış fakat hastalığın gelişim seyri ve etkileri hakkında çok fazla bilgi bulunamamıştır. 2019 yılının Aralık ayında, Dünya Sağlık Örgütüne bildirilen hastalık önemli etkisini Mart 2020 yılında göstermiş ve yayılım hızı ile bütün dünyada etkili olan salgın, bir başka ifade ile pandemi olarak tanımlanmıştır. Hastalığın damlacık yolu ile bulaşması yayılım hızı çok yüksek olarak belirlenmiştir (Gürkaş, Yılmaz, ve Çıtak Kurt, 2021, s.1).

Koronavirüs hastalığı 2019 (COVID-19), ilk olarak Aralık 2019'da Çin'in Vuhan kentinde tanımlanan, şiddetli akut solunum sendromu Koronavirüs 2'nin (SARS-CoV-2) neden olduğu bulaşıcı bir hastalıktır. Mart 2020'nin başlarında, Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) COVID-19 salgınını küresel bir salgın olarak ilan etti. Yeni vakaların sayısı artmaya devam ederken, küresel sağlık sistemine yönelik zorluklar da oluşmuş ve halen devam etmektedir (Wu ve McGoogan, 2020, s.1239).

Günümüze kadar dünyada pek çok pandemi olarak tanımlanan hastalık olmasına karşılık COVID-19 hastalığının ortaya çıkışı ve yayılımının çok hızlı olması, ölüm risklerinin gerçekleşmesi nedeniyle diğerlerinden farklılık göstermektedir. Halk sağlığı açısından olduğu kadar ulusal ekonomilerin de etkilenmesi, dünya genelinde siyasal, sosyal ve kültürel pek çok sorunun yaşanmasına neden olmuştur. Günümüzde 210 ülkede hastalığın varlığı kanıtlanmıştır. Bulaşıcılık etkisinin azalmamasına karşılık virüsün yapı değiştirmesi nedeniyle ölüm riskleri düşmüştür. Bütün dünyada

milyonlarca COVID-19 ve genel olarak 2021 yılı itibariyle 5 milyon insan hastalık nedeniyle hayatını kaybetmiştir (Kılıç, Gülgen, Kocataş, Gürtürk, Abay, Yılmaz ve Anataca, 2021, s.95).

COVID-19 hastalığının bir başka özelliği ise var olan aşı ve ilaçların hastalığın yayılmasını ya da tedavisinde ilk yıl içinde başarı sağlanmamasıdır. Virüs ailesinin daha önce tanınmasına karşılık, aşının bulunamamış olması sosyal izolasyon yöntemlerinin ağırlık kazanmasına neden olmuştur. Bütün dünyada uygulanan sosyal mesafe kuralı, maske kullanımı ve özellikle sokağa çıkma yasakları, hayatı derinden etkilemiştir. Günümüzde hastalığın yıkıcı etkisi azalmış ancak farklı mutasyonların olması ve ölüm riskinin devam etmesi nedeniyle pandemi sonlandırılmamıştır (Kaya, 2021, s.31). Hastalığın başlangıçta kronik rahatsızlıkları olan yaşlı bireyleri etkilediği düşünülürken, ilerleyen dönemlerde sağlıklı bireyleri de etkileyen karmaşık yapıya sahip bir hastalık olduğu belirlenmiştir (Cordon-Cardo vd., 2020, s.594).

Hastalığın 11 Mart 2020 tarihinde pandemi ilan edilmesinden günümüze kadar olan süreçte, insanlık tarihinin gördüğü en önemli önlemler alınmıştır. Bu önlemler sosyal hayatı felç etmiş ve ülke ekonomileri bazı sektörlerde durma noktasına gelmiştir. Hastalığın şiddetli solunum yetmezliğine neden olması ve aynı anda enfekte olan hastaların sağlık kurumlarına gelmesi ile birlikte ülkelerin sağlık sistemlerinin de çöktüğü ve yetersiz kaldığı gözlemlenmiştir (Tezcan ve Mercan, 2020, s.558).

Hastalık nedeniyle pek çok ülkenin sağlık sisteminde yaşanan sorunlar, sert ve radikal önlemlerin alınmasını zorunlu kılmıştır. Bu süreçte sağlık kurumlarının hijyeni ve sterilizasyonunun sağlanması açısından pek çok hastalığın tedavisi ertelenmiş ya da yavaşlatılmıştır. Sağlık sistemlerindeki yüklenmelerden dolayı yaşanan sorunların aşılması için sokağa çıkma yasağı ve sosyal izolasyon günlük hayatın seyrini değiştirmiştir (Urakçı, Kalkan ve Ebinç, 2021, s.55). COVID-19 hastalığının başladığı ilk aylarda en önemli sorun hastalık hakkında bilgilerin yetersiz olması ve belirsizlik nedeniyle yaşanan sorunlar devletleri önlem almaya itmiştir. Küresel düzeyde yaşanan ekonomik, siyasal ve sosyal krizlerin aşılması için alınan önlemler ve getirilen kısıtlamalar, insanların panik yaşamalarına neden olmuştur (İnce, 2021, s.494).

21. yüzyılın en önemli krizi olarak tanımlanan hastalık sürecinin bir başka özelliği de bugüne kadar görülmemiş bir şekilde uluslararası sistem üzerinde yaptığı

hasardır. Pandemi öncesi ve pandemi sonrası olarak tanımlanan süreçte ekonomik, siyasal, sosyal ve toplumsal yapı üzerindeki kırılma noktalarını tetikleyerek kapsamlı bir krize dönüşmüştür. Kısa vadede görülen bu etkilerin uzun vadede devam edeceği ve risklerin sürdüğü de söylenebilir (Karacaoğlu Yıldız, 2021, s.29).

COVID-19 hastalığının ölümcül etkileri ve yayılım hızı nedeniyle alınan önlemler pek çok sektörün etkilenmesine neden olmuştur. Bu sektörlerin başında ulaştırma sektörü gelmektedir.

1.1.3 COVID-19 Pandemisinin Havayolu Ulaştırma Sektörüne Etkileri

Günümüzde daha önceli yıllarda salgın nedeniyle havayolu sektörünün etkilenmesi 2003 yılında Sars virüsü nedeniyle ortaya çıkmış ve sekiz aylık bir süre ile dünya havacılık sektörü olumsuz olarak etkilenmiştir (Carlucci, 2020). COVID-19 pandemisinin başladığı 2020 yılı mart ayından itibaren küresel düzeyde bütün ülke ekonomileri açısından olumsuz etkiler görülmüştür. Salgın nedeniyle alınan önlemlerin en önemli etkisi turizm, ulaştırma ve hizmet sektöründe yaşanmıştır. Bütün ülkeler salgının önlenmesi açısından seyahat yasağı başta olmak üzere önlemler almış ve salgının ekonomik maliyetlerinin karşılanması için mali önlemler alınmıştır (Karter, 2021, s.677). Seyahat yasağı virüsün önlenmesi için en önemli yol olarak belirlenmiştir. Virüs hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması ve belirsizlikler nedeniyle bazı ülkelerin geç karar almasına karşılık seyahat yasakları ve kısıtlamaları vakaların önlenmesi açısından uygulanmıştır (Samancı, 2020, s.9).

Havayolu ulaşımında alınan önlemler öncelikle salgının görüldüğü Çin üzerine yoğunlaşmıştır. Havayolu işletmelerinin Çin uçuşlarını durdurmasından ardından hastalığın yayılması nedeniyle Asya Pasifik ülkelerine de kısıtlamalar getirilmiştir. İlerleyen aylarda ise sivil havayolu taşımacılığı durma noktasına gelmiştir (Wilson ve Chen, 2020, s.2). Bu önlemlere ek olarak belirsizliğe yönelik olarak toplumsal kesimlerin eve kapanması ve işe gitme zorunluluğunun ortadan kaldırılması ile birlikte önemli bir talep azalması yaşanmıştır. Günümüzde pek çok sektörde bu olumsuz etkiler sürmektedir. Bu durum emek piyasalarına da yansımış ve esnek çalışma sistemleri ile kısa süreli çalışma uygulamaları gündeme gelmiştir. Bütün bu koşullar, ülkelerin makroekonomik göstergelerini olumsuz yönde etkilemiştir (Murat ve Aykaç, 2020, s.92).

Dünya tarihinde pek çok salgın yaşanmıştır. Günümüzde yaşanan bu salgının etkileri daha önce görülmemiş bir şekilde küresel düzeyde bütün ülkelerin ekonomisini etkileyerek, üretim ve ticaretin azalmasına neden olmuştur. COVID-19 Pandemisinin en fazla etkilenen sektör ise hizmet sektörüdür. İnsanların seyahat etmelerinin engellenmesi öncelikli olarak ulaştırma hizmetlerinin durma noktasına gelmesine neden olmuştur. Dolayısıyla turizm ve konaklama hizmetleri de ciddi durumda etkilenmiştir (Şanlı, 2020, s.600).

2016 yılından itibaren sivil hava yolu ulaştırma sektöründe yaşanan talep artışı pandemi nedeniyle sert düşüşler yaşamıştır. Bütün dünyayı etkisi altına alınan salgın nedeniyle devletlerin sert önlemler alması, hava yolu ulaştırmasını durma noktasına getirmiştir. Türkiye’de öncelikli olarak 5 Şubat 2020 tarihinde Çin uçuşları daha sonra ise 27 Mart 2020 tarihinde ise tüm dış hat uçuşları yasaklanmış, iç hat uçuşlarına ise sınırlama getirilmiştir (DHMI, 2021, s.4).

Hava yolu ulaştırma sektörü sistem olarak krizlerden en fazla etkilenen sektör olarak gösterilmektedir. Bölgesel savaşlar, ekonomik krizler ve toplumsal olaylar yolcu talebinin azalması ile sonuçlanır. Bunun temel nedeni yolcuların beklenmedik bir kriz anında seyahatlerini ertelemesi ya da iptal etmesidir. Dünyada yaşanan savaşlar, küresel krizler ve daha önceki salgınlar COVID-19 virüsünün hava yolu ulaştırmasına yaptığı etkiyi oluşturmamıştır. Dünyada ilk kez hava yolu ulaştırması durma noktasına gelmiş ve zorunlu kurtarma uçuşları dışında bütün ülkeler hava sınırlarının dış ülkelere kapanıştır. Sonuç olarak havacılık sektörü hem kısıtlama ve yasaklar ile hem de havayolu müşteri talebindeki daralmalar ile yüzleşmektedir. (Akça, 2020, s.47).

Salgına neden olan virüse yönelik çalışmaların yapılması ve pandeminin sınırlarının belirlenmesinden sonra ise toplum sağlığını korumaya yönelik kurallar oluşturulmuştur. Hava yolu ulaştırmasında bu kuralların uygulanması uluslararası havacılık otoritesinin prosedürleri ile kabul edilmiştir. Yolcu sağlığı açısından yayınlanan kurallar, ulusal havacılık otoriteleri tarafından uygulamaya konulmuş ve önlemler alınmıştır. Bu süreçte alınan önlemler aşağıdaki başlıklar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (CAAC, 2020):

- Yolcuların havalimanına gelişlerinden itibaren sağlıklarını korumaya yönelik önlemler,
- Hava yolu ulaştırmasında çalışan personelin sağlığına yönelik önlemler,
- Havalimanlarının ve hava araçlarının sterilizasyonu,
- COVID-19 virüsü nedeniyle şüpheli yolculara yönelik uygulamalar,
- Evrensel Önlem Kiti (Universal Precaution Kit) olarak tanımlanan bulaşmayı önleyecek koruyucu giysi, ekipman ve hijyenik malzemeler,

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) uluslararası kurallara uygun olarak mart ayında Uçuş Operasyon Emniyet Bültenini yayınlamıştır. Toplum sağlığını korumaya yönelik önlemler detaylı bir şekilde kurallara bağlanmıştır. Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı (EASA) 2020-02R2 numaralı Emniyet Bilgi Bültenine uygun olarak hazırlanan önlem paketinde “Uluslararası Halk Sağlığı Acil Durumu” ilan edilmesi nedeniyle, uçuş öncesi, uçuş süreci ve sonrasında alınan önlemler listelenmiştir. Bu önlemler, hava yolu ulaştırması süreci ile ilgili, hava taşıma işletmeleri, terminal işletmeleri, yer hizmetleri kuruluşları ve temsil, gözetim ve yönetim kuruluşlarına yöneliktir (SHGM, 2020). Bu süreçte, SHGM yayımladığı pek çok genelge ile havalimanı ve hava aracındaki faaliyetlere sınırlandırmalar koymuştur. Bu genelgeler aşağıda gösterilmektedir.

- COVID-19 Önlemleri Konulu Genelge UOD/HSD-2020/1G ve Revizyonları: COVID-19 salgınının etkisini azaltmak ve hava taşıma operasyonlarını kolaylaştırmaya yönelik olarak hazırlanan tedbirler ve muafiyetler,
- Havaalanı Pandemi Tedbirleri ve Sertifikasyonu Genelgesi: Hava alanlarında havacılık faaliyetleri kaynaklı yayılımın önlenmesi,
- Covid-19 Tedbirleri Kapsamında Ülkelere Giriş Tablosu: Yolcuların ülke bazında giriş ve çıkışlarına yönelik tedbirler,
- Uçuş Operasyonları Esnasında COVID-19 Tedbirleri Hakkında Genelge UOD-2020/3g: Salgınının hava taşımacılığı yoluyla yayılımını engellemek ve kontrol altına almak için gereken tedbirleri belirlemek ve uygulamaya konması,

- COVID-19 İlk ve Sürekli Uçuşa Elverişlilik Tedbirleri: Sürekli uçuşa elverişlilik konusunda onaylı kuruluşlar ve hava aracı bakım lisanslandırma faaliyetleri ile ilgili olarak tedbirler ve muafiyetler,
- COVID-19 Salgınına Yönelik Lisanslandırma ve Operasyonel Gerekliliklere İlişkin Muafiyetler Genelge: Eğitimci ve eğitim tesislerine Covid-19 salgını ile mücadele kapsamında getirilen tedbirler.

Salgının yayılmasını önleyici bu müdahaleler ve yurt dışı çıkış ve seyahat yasakları, küresel düzeyde hava trafiğini durma noktasına getirmiştir. 2021 yılına gelindiğinde yasakların gevşemesi ve kontrollü seyahat etme hakkı sağlanması uçuş sayılarını arttırmıştır. 2021 yılında iç hatlarda talep artışına karşılık 2019'a göre %19,2 düzeyinde gerilemiştir. Bu sonuca bağlı olarak hava aracı koltuk doluluk oranları, %68,1 azalmıştır. Küresel düzeyde ülkelerin iç hat uçuşları değerlendirildiğinde ise bütün ülkelerde 2020 yılında iç hat yolcu talebinin %48,8 azaldığı ve hava aracı koltuk doluluk oranlarının %17 düştüğü gözlemlenmektedir (IATA, 2021). 2020 yılı Nisan ayında hava yolu ulaştırmasının durma noktasına gelmesinden sonra bütün dünyadaki toplam yolcu uçağı filolarının %64'ü bir hafta boyunca yerde kalmıştır. Bu durma noktasından sonra normalleşme eğilimlerine karşılık finansal krizler kaçınılmaz olmuştur. Türkiye'nin de bulunduğu Avrupa bölgesi, Asya Pasifik bölgesinden sonra %58 ile en fazla kapasite düşüşü yaşanan bölgesi olmuştur. Bu süreçte Avrupa bölgesinde faaliyet gösteren hava yolu işletmelerinin toplamda 100 milyar USD düzeyinde gelirleri azalmıştır (Sucu, 2021, s.2869).

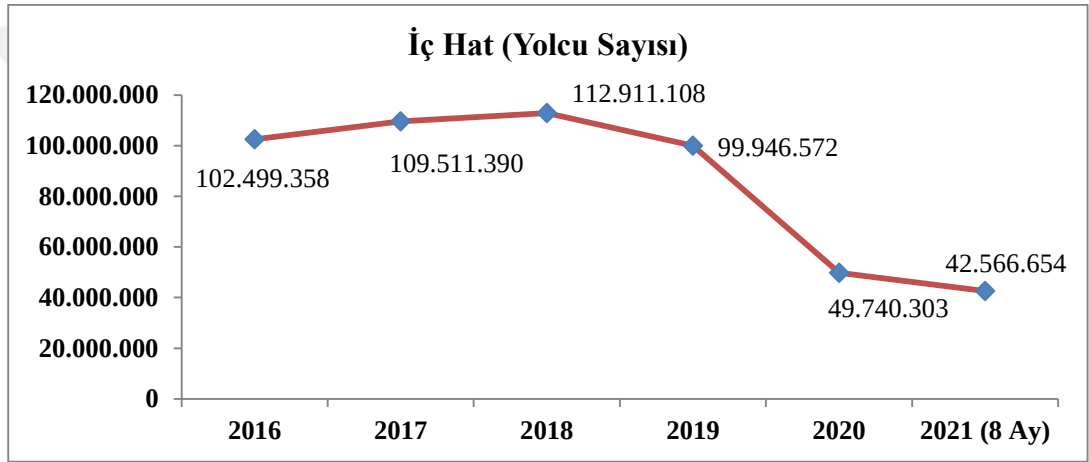
Görüldüğü gibi 2020 yılı içinde havacılık sektöründe önemli bir daralma yaşanmıştır. Bu daralmaya bağlı olarak hava yolu işletmelerinin mali durumlarında önemli kayıplar yaşanmış ve bazı hava yolu işletmeleri kapanmıştır. Hava yolu ulaştırma sektöründeki talep azalmasına bağlı olarak yaşanan sorunlar Türkiye'de etkisini göstermiştir. Türkiye hava yolu ulaştırması açısından COVID-19 pandemi sürecinde en fazla etkilenen ülkeler arasındadır. Bu etkiye bağlı olarak Hava yolu işletmelerinin yolcu kapasitelerinde önemli daralmalar yaşanmıştır. Türkiye'de salgının etkilerini ortaya çıkarabilmek için 2016 yılından itibaren iç ve dış hat yolcu sayısı Tablo 1'de gösterilmektedir (DHMI, 2021, s.139).

Tablo 1 Yolcu Trafiği (2016- 2021-8 Ay)

Yolcu Sayısı	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (8 Ay)
İç Hat	102.499.358	109.511.390	112.911.108	99.946.572	49.740.303	42.566.654
Dış Hat	71.244.179	83.533.953	97.587.056	108.427.124	31.875.837	33.015.818
Toplam	173.743.537	193.045.343	210.498.164	208.373.696	81.616.140	75.664.018

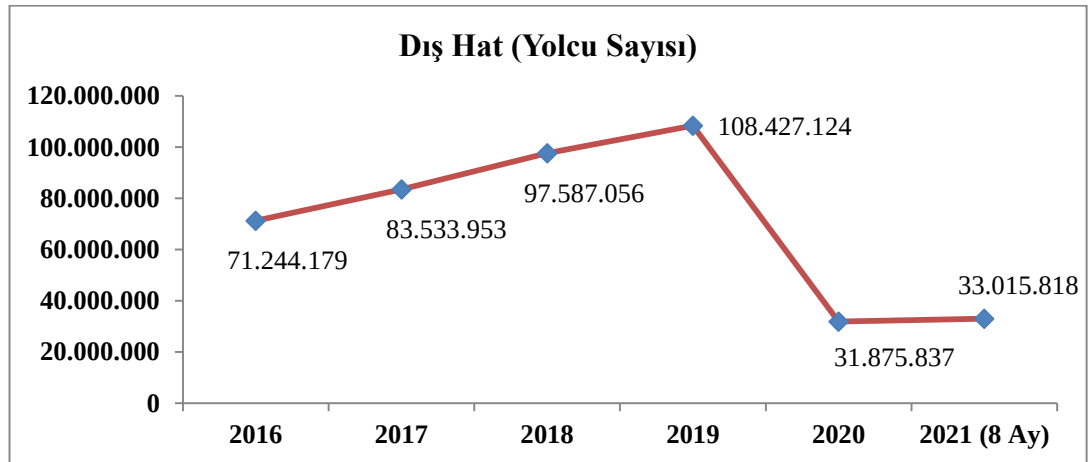
Kaynak: DHMİ, 2021, s.139

Şekil 1 2016-2021 (8 Ay) Dönemi İç Hat Yolcu Sayısı



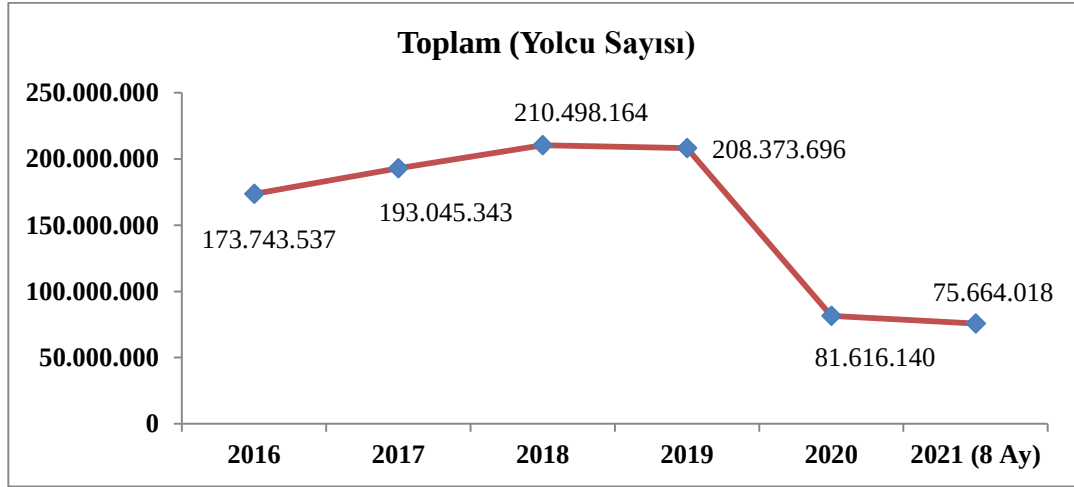
Kaynak: DHMİ, 2021, s.139

Şekil 2 2016-2021 (8 Ay) Dönemi Dış Hat Yolcu Sayısı



Kaynak: DHMİ, 2021, s.139

Şekil 3 2016-2021 (8 Ay) Dönemi Toplam Yolcu Sayısı



Kaynak: DHMİ, 2021, s.139

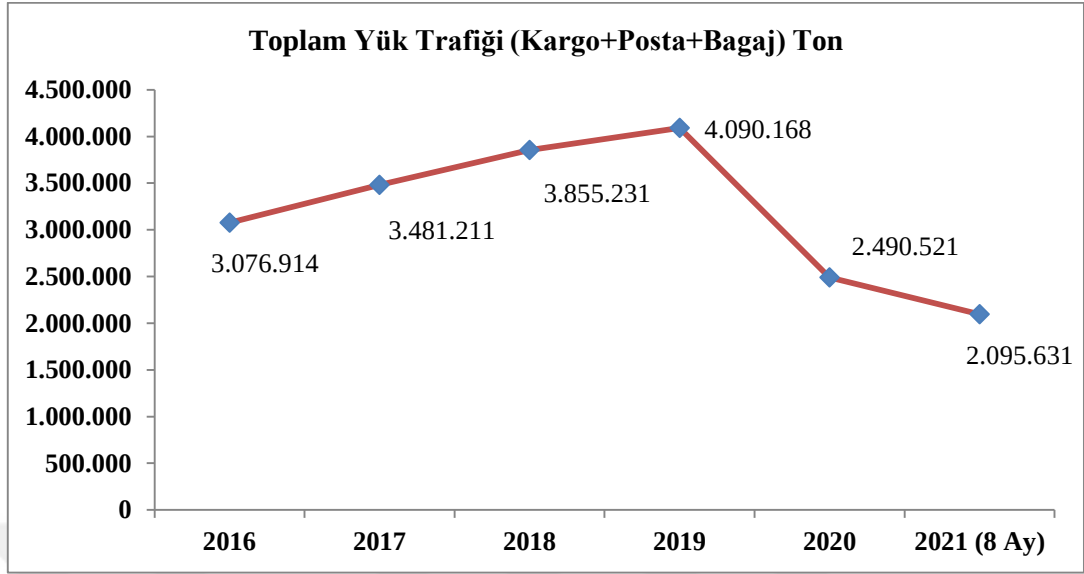
Tablo 1'e göre; Türkiye'de açık olan 56 havalimanında gelen ve giden yolcu trafiği incelendiğinde 2021 yılının ilk sekiz ayında iç hat yolcu sayısı 42.5 milyon dış hat yolcu sayısı 33.0 milyon olarak gerçekleşmiştir. Türkiye'nin 2021 yılı ilk sekiz aydaki toplam yolcu sayısı ise 75.6 milyon düzeyindedir. 2020 yılı 12 aylık yolcu sayısı incelendiğinde iç hat yolcu trafiğinde %50 azalış, dış hat yolcu trafiğinde ise %71 oranında azalış olmuştur. 2021 yılın son dört ayı düşünüldüğünde yolcu talebinde artış olduğu, ancak bu artışın net bir yükselişi ifade etmediği görülmektedir (DHMİ, 2021, s.139-140).

Tablo 2 Yük Trafiği (2016- 2021-8 Ay)

Yolcu Sayısı	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (8 Ay)
Toplam	3.076.914	3.481.211	3.855.231	4.090.168	2.490.521	2.095.631

Kaynak: DHMİ, 2021, s.139

Şekil 4 2016-2021 (8 Ay) Dönemi Toplam Yük Trafiği



Kaynak: DHMİ, 2021, s.139

Tablo 2'ye göre, Türkiye'deki hava yolu kargo taşımacılığı incelendiğinde 2021 yılı ilk sekiz ayda 2.095 bin ton kargo taşındığı, 2020 yılı için ise bu rakamın 2.490 bin ton olduğu görülmektedir. Bu düzey, bir önceki yıla oranla %39,1'lik düşüş olduğunu göstermektedir (DHMİ, 2021, s.143-44).

Havayolu işletmelerinde çalışan pek çok ekip ulaştırma operasyonunun sürekliliğini sağlayabilmek için arka planda görev yapmaktadır. Kabin memurları yolculara yönelik yüz yüze iletişim kuran ve hizmet sağlayan havayolu işletmesine bağlı kritik bir rolü olan ekibi olarak COVID-19 hastalığından en fazla etkilenen meslek grubunu oluşturmaktadır.

1.1.4 COVID-19 Pandemisinin Kabin Ekibine Etkileri

Türkiye'de yolcu talebinin azalmasına bağlı olarak yaşanan sorunlar hava yolu işletmesinin çalışanlarını da olumsuz olarak etkilemiştir. Kabin ekibi üyeleri hava yolu işletmesinin sayıca en fazla olan personelini ifade etmektedir. Salgının hava yolu ile bulaşma riskinin yüksek olması, hava aracının dar bir alana sahip olması ve yolcu ile yüz yüze iletişim bu süreçte kabin ekibi üyelerinin en çok risk altında olan çalışan grup olmasına neden olmuştur.

Kabin memuru SHGM tarafından tanımı yapılmış bir personeldir. Buna göre, yolcu taşımacılığı yapan hava araçlarında gerekli emniyet ve güvenlik önlemlerinin

uygulanmasından ve yolcu konforundan sorumlu görevliler “kabin memuru” ya da “kabin görevlisi” olarak tanımlanmaktadır (SHGM, 2021). Kabin memurları, kanunlar ile tanımı yapılmış kurallara bağlı olarak yetki belgesi almıştır. Kabin memurları uçuş sürecinde kabin içinde emniyet ve güvenlik ile ilgili konularda yetkilidir. Ayrıca, kabin içinde ortaya çıkması muhtemel durumlarda derhal ve doğru bir şekilde müdahale ederek sorunları ortadan kaldırmakla yükümlüdür (Ko vd., 2021, s.3).

Kabin memurlarının birincil ve öncelikli görevleri kabin içinde emniyet ve güvenliğin sağlanmasıdır. Bu süreçte, uyulması gereken prosedürler, şirket operasyon el kitaplarında belirtilen yöntemlere bağlıdır. Kabin memurlarının hizmet kalitesine yönelik görevleri de işletmenin hizmet kalitesine bağlı olarak belirlenir ve görev tanımları içinde yer alır (Akpur ve Zengin, 2019, s.34).

Hava yolu ulaştırmasının ekip kaynak yönetim sistemine uygun olarak ulaştırma hizmeti ekipler arası koordinasyon ile yürütülmektedir. Bu koordinasyonda kabin içinde kabin memurları görev almaktadır. Kabin memuru olabilmek için kanunlar ile belirlenmiş kurumlardan gerekli eğitimlerin alınarak “temel eğitim sertifikasına” sahip olunması gerekmektedir. Günümüzde kabin memurları hava yolu işletmesinin görünen yüzü olarak hizmet kalitesinden sorumlu bir görevi sürdürmektedirler (Akduman ve Karahan, 2020, s.10).

Kabin memurları, uçuş öncesi, uçuş süreci ve uçuş sonrası görevleri ile kabin içinde faaliyet göstermektedirler. Her uçak tipi ve yolcuğunun süresine bağlı olarak hava aracının içinde en az 2-4 en fazla 22’ye kadar kabin memuru bulunabilir. Yolcuların emniyetli ve güvenli bir yolculuk yapması açısından bilgilendirme ve yönlendirme görevleri olan kabin memurlarının konfora yönelik görevleri de bulunur. Kabin memurlarının tutum ve davranışları ile hava yolu işletmesinin verimliliği arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonucun temel nedeni kabin memurları, iletişimi, yardımseverliği, becerisi vb. tutum ve davranışlarının yolcuların algıladıkları hizmet kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasıdır (Erdağ ve Yaşlıoğlu, 2020, s.35-36). Havayolu işletmelerinin yolcuların algıladığı hizmet kalitesini arttırmaları kabin ekibin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Kabin içinde yolcu iletişimi açısından ekibin yüksek performans göstermesi, yolcu sadakatinin en önemli unsurları arasında gösterilmektedir (Lee and Noh, 2012, s. 162-163).

Kabin içinde yolcu ile yüz yüze iletişim kuran kabin memurları COVID-19 salgını nedeniyle olumsuz etkilenmişlerdir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA) ve Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) aldıkları önlemlerde salgının bulaşmasının önlenmesi için havacılık faaliyetlerinde pek çok düzenleme yapmıştır. Yolcuların kontrollü bir şekilde uçağa alınması, sosyal mesafenin artırılması, maske ile yolculuk, ikram hizmetlerinin kısıtlanması bu önlemlerden bazılarıdır. Kabin memurları da görevlerini yerine getirirken koruyucu maske ve eldiven kullanmak zorundadır. Bu durum hem hizmet sürecini etkilemektedir hem de hava aracının sahip olduğu fiziksel olanaklar nedeniyle riskler taşımaktadır (Dondurucu ve Çetinkaya, 2020, s.353-354).

Hava aracının içinde hava sirkülasyon sistemleri ve HEPA filtreleri uçuş süresince bakteri ve virüslerden arınmış temiz bir ortam sağlamaktadır. Bununla birlikte, görevleri nedeniyle yolcu ile yüz yüze iletişim kuran kabin memurları kabin içinde diğer havayolu işletmesi çalışanlarından daha yüksek düzeyde covid-19 riskine maruz kalmaktadırlar. Dünya Ekonomik Forumu, Görsel Kapitalist raporuna göre, sağlık dışı hizmet veren meslekler arasında ulaştırma hizmetinde çalışanlar Covid-19 bulaşma riski en yüksek işi yapmaktadırlar (Read, 2021).

Kabin memurları, görevleri nedeniyle sürekli olarak işletmelerin operasyon merkezleri, havalimanları, konakladıkları yerler gibi alanlarda birçok insan ile yüz yüze iletişim kurmaktadır. Covid-19 virüsünün bulaşma riski uçuş sürecindeki hizmetlerin yerine getirilmesinde önemli bir risk olarak gösterilmektedir. Kabin memurlarının virüsten korunabilmeleri için dezenfeksiyon işlemleri ve denetimlerin çok sıkı yapılması gerekmektedir (Mun vd., 2021, s.2). Kabin memurlarının olağan dışı koşullarda görev yapması mesleki risklerinin de artmasına neden olmuştur. Havacılık hukukuna bağlı olarak belirlenen ihlaller, yolcuları etkilediği kadar kabin memurlarını da etkilemektedir. Bu ihlaller aşağıda gösterilmiştir (Birinci Uzun, 2020, s.7):

- Koronavirüs (Covid-19) semptomları bakımından yolcuların kontrol edilmeden hava aracına alınması,
- Yolcuların belirlenmiş önleyici kurallara uymadan seyahat etmeleri,

- Hava aracının sahip olduğu fiziksel alan nedeni ile yolcuların birbirine çok yakın mesafede durması,
- Uçuş operasyonu sürecinden sonra mürettebat ya da yolcuların hasta olması halinde diğerk yolculara ulaşma ve tanılamadaki sorunlar,
- Uçuş sürecinde yolcularda ortaya çıkan hastalık belirtilerinin tespit edilmesi, yolcunun izole edilmesi ve hava aracının dezenfeksiyonunda yaşanan sorunlar,
- Hava araçlarının tam bir izolasyona sahip havalandırma sistemlerine sahip olmaması.

Covid-19 pandemisi sürecinde kabin memurları, yolcu ile yüz yüze dar bir alanda verdikleri hizmet nedeniyle problemler yaşamaktadır. Bu problemler aşağıda özetlenmiştir (Erbay ve Erdoğan, 2021, s.46-53):

- *Uçak İçi Bulaş Riski:* Pandemi sürecinde en önemli risk kabin memurlarının kabin içinde yolcu ile yüz yüze hizmet vermesi nedeniyle riskli gruplar ile temas riskinin yüksek olmasıdır. Bu nedenle, virüse yakalanma düzeyleri yüksektir.
- *Gelir Kaybı:* Hava yolu işletmelerinin aldıkları önlemler nedeniyle kabin memurlarının ücretlerinde önemli bir gerileme olmuştur. Personel çıkarma açısından da etkili olan bu durum kısa çalışma ödeneğı ile dengelenmeye çalışılmıştır.
- *Kabin Ekibi Sağlığını Korumak İçin Alınacak Önlemlerin Geç Alınması:* Hava yolu işletmelerinin aldıkları önlemlere rağmen, el hijyeni, maske, hava aracı içindeki havanın sterilizasyonu ve filtrasyona yönelik etkileri hala bilinmemektedir.
- *İş Güvencesizliğinin Oluşması:* Kabin ekipleri günümüzde de devam eden pandemi süreci nedeniyle iş güvencesinden yoksun olarak çalışmaktadır. Sürekli yaşanan işsiz kalma korkusu, strese ve kaygıya neden olurken, kabin ekibi personelinin motivasyonunu da azaltmaktadır.

- *İkram Hizmetine Başlanması:* Pandemi süreci sonrası normalleşen uçuşlarda ikram hizmetleri başlamıştır. Bu hizmet nedeniyle önemli bir bulaş riski yaşanmaktadır.
- *İşe Adapte Olma Zorluğu:* Hava yolu ulaştırma sektöründe yaşanan belirsizliklerin sürmesi, kabin ekiplerine yönelik iş akış süreçlerinin yoğunlaşmasına ve verimliliğinin artırılmasına yönelik önlemler kabin ekibi personelinin işe uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır.
- *Koruyucu Ekipman Kullanımı Zorluğu:* Kabin ekibi personeli uzun uçuşlarda sürekli olarak koruyucu ekipman ile hizmet vermek zorundadır. Sürekli olarak değiştirilen maskeler, el dezenfektanı kullanılması, plastik siperler çalışmayı güçleştirmektedir.
- *Maske İhlali Yapan Yolcunun Yönetimi:* Uygunsuz yolcu davranışı olarak tanımlanan maske ihlali yapan yolcuların yönetimi önemli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Maskelerini çıkartan ya da etkili bir şekilde kullanmayan yolcuların sürekli uyarılması, ikram hizmeti ile çelişen bir durum oluşturmaktadır.
- *Uçuş Programlarında Belirsizlik Olması:* Pandemi sürecinde uçuş iptalleri ve belirsizliklerin olması, uçuş planlarının haftalık hatta bazen günlük olarak yayınlanmaya başlanmasına neden olmuştur. Bu durum, günlük hayatlarını koordine edemeyen kabin ekipleri üzerinde önemli bir baskı oluşturmaktadır.

Kabin ekibinin karşılaştığı bu zorluklardan özellikle ücretlerindeki kayıplar da önemini devam ettirmektedir. Covid-19 pandemisi nedeniyle yaşanan gelişmeler, hava yolu işletmelerinin insan kaynakları politikasını da olumsuz etkilemiştir. Dünyadaki pek çok hava yolu işletmesi çalışanların ücretlerinde önemli indirimler yapmışlardır. Türkiye’de faaliyet gösteren hava yolu işletmeleri de pandemi sürecinde “Kısa Çalışma Ödeneğine” başvurmuş ve devam ettirmişlerdir. Özellikle uçucu personelin ücretlerinin dörtte üçü düzeyinde indirime gidilmesi personeli zor durumda bırakmıştır (Demir, 2020). Türkiye’de hava yolu işletmeleri özellikle kokpit ve kabin ekiplerinin ücretlerini kısa çalışma ödeneği sistemine almışlardır. Uçucu ekiplerinin ücretlerinin normalleşme sürecinden sonra da 2016 yılı seviyesine çekilmesi önemli tartışmaları

da beraberinde getirmiştir. Kokpit ve kabin ekibi personelinin işsiz kalma endişesi nedeniyle kesintili ücretlerle çalışmak zorunda kalmışlardır. 2021 ekim ayından itibaren kabin ve yer personeline %20, kokpit personeline ise %25 ücret iadesi yapılmaktadır (Airporthaber, 2021).

Sonuç olarak COVID-19 hastalığı, havayolu işletmelerinin hizmet akışında önemli değişimlerin olmasına neden olurken kabin ekibi üyelerinin fiziksel çalışma koşulları, çalışma süreleri, çalışma şartları, ücret ve diğer yan ödemeler ile moral ve motivasyonlarını da etkilemiştir. Bu doğrultuda kabin memurlarının işlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin incelenmesi önem arz etmektedir.

1.2 İŞ TATMİNİ

Bu bölümde, iş tatmininin tanımı, önemi, iş tatminini açıklamaya yönelik motivasyon yaklaşımları, kabin memurlarının iş tatminini etkileyen bireysel ve kurumsal faktörler ile iş tatmininin sonuçları yer almaktadır.

1.2.1 İş Tatmininin Tanımı

Çalışma hayatındaki önemli araştırma konularından biri de iş tatminidir. Örgütsel düzeyde çalışanların işe yönelik duygu ve davranışlarını belirleyen iş tatmini farklı şekillerde tanımlanmıştır. İş tatmini, çalışanların işleri ile ilgili olarak elde ettikleri sonuçları değerlendirmeleri ile ulaştıkları bir sonuçtur. Bu sonuca bağlı olarak farklı iş tatmini düzeyleri bulunabilir (Bağcı, 2018, s.307-308).

İnsanlar hayatları boyunca belli olay, olgu ya da objelere yönelik olarak tutumlara sahiptir. Buna göre tutum, bir nesneye ya da konuya ilişkin görüş ve duyguların değerlendirmesini içeren bir bileşimdir. Tutumların üç ana özelliği bulunmaktadır. Bunlar, bilişsel, duygusal ve davranışsaldır (Hortaçsu, 2012, s.290). İş tatmini de çalışanların işlerine yönelik olarak duygu, düşünce ve davranışlarını belirleyen tutumlarıdır. Çalışanların işe yönelik tutumlarının olumlu olması durumunda iş tatmini yüksek, olumsuz olması durumunda ise iş tatmini düşük olarak tanımlanmaktadır.

Tutumlar değer yargılarının ve inançlarının arkasında gizlidirler. İş hayatında, bireyin işi ile ilgili tutumu da kendi iç dünyasında yaşadığı coşkunun davranışlarına yansımadır. Bireyin işini düşündüğünde ya da işi ile ilgili soru sorulduğunda “işimi

seviyorum”, “işimden memnunum” vb. söylemleri iş tatmini ile ilişkilidir. İş tatmini, öncelikle bireyin işi ile ilgili algılayışı, deneyim ve gözlemleri, duyguları, sosyal yaşamdaki beklentileri ile elde ettiği bir sonuçtur (Eren, 2017, s.174-176).

Oluşumunda karmaşık bir işleme sürecinin olduğu tutumlardan birisi de iş tatminidir. En genel tanı ile iş tatmini, bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Bu tutumların olumlu olması hali çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek olmasına, olumsuz olması ise iş tatmin düzeyinin düşük olduğuna işaret etmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016, s.113).

İş tatmini, çalışanların işleri ile ilgili koşulları, ücreti, yönetim ve organizasyonu, iş ortamını bireysel istek ve ihtiyaçlarına göre değerlendirmeleri ile kavramsallaştırılmıştır. İş tatmini, çalışanların işlerini değerlendirmeleri sonucunda elde ettikleri hazzın düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Bu düzey, işe yönelik duygu, düşünce ve inançların toplamından oluşmaktadır. Bu düzey benzer şekilde bireyin sahip olduğu ilkeler, beklentiler ve değerlerinden filtrelenmiş algısı ile belirlenmektedir (Çelebi, 2021, s.42).

İngilizce Job Satisfaction olarak tanımlanan kavram, bireyin işinden gerçekten memnun olup olmaması ile belirlenmektedir. Bir diğer tanımla, bireylerin işlerinde çalışmaları sonucunda elde ettikleri mutluluk düzeyi iş tatmini olarak tanımlanmaktadır. Bir iş yapılırken elde edilen haz ve bireyin işinden elde ettiği fiziksel, bilişsel ve duygusal keyif düzeyi iş tatminini belirlemektedir (Demirdağ ve Gündüz, 2021, s.102-103).

Tanımlanması kolay olmasına karşılık, iş tatmininin birey tarafından oluşturulma süreci oldukça karmaşıktır. Her bireyin işinden bekledikleri ve çalışması sonucunda karşılaştığı farklı durumlar bulunmaktadır. Örneğin bir yöneticinin işine yönelik tutumu olumlu olmamasına karşılık aldığı yüksek ücret nedeniyle çalışmaya devam etmesi son derece normaldir. Benzer bir durum, işinden memnun olmasa bile alternatif iş imkanlarının olmadığı yerde çalışmaya devam eden bireylerde de görülebilir. Bu kişilerin iş tatmin düzeyi düşük olmasına rağmen belli bir neden bağlı olarak verimlilikleri yüksek olabilir. Bu nedenle iş tatmini, bireyin bütün düşünüş, duygu ve inançlarının bir bileşimi olarak gösterilebilir.

İş tatmini araştırmaları incelendiğinde iş tatmini düzeyini belirleyen etmenlerin iki başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlardan birincisi içsel tatmin ikincisi ise dışsal tatmindir. İçsel tatmin, bireyin işi ile ilgili duygusal memnuniyetini ifade etmek için kullanılmaktadır. Buna göre, bireyin bir işi yaparken elde ettiği başarı duygusu, işin bireyin hayatına anlam katması, bireyin sahip olduğu becerileri gerçekleştirebilme yeteneği ve işle ilgili elde edilen duygular içsel tatmini oluşturmaktadır. Bireyin içsel olarak elde ettiği memnuniyet duygusu arttıkça işe yönelik tutumu da olumlu olmaktadır (Özçifçi, 2018, s. 150). Dışsal tatmin, bireyin bir işte çalışıyor olmasından kaynaklanan hoşnutluk düzeyidir. İşin sahip olduğu koşullar, ücret, yönetim biçimi, örgütsel kültürün yapısı ve iş güvenliğine yönelik algılar dışsal tatmin olarak sınıflandırılmaktadır (Yıldız ve Marşap, 2019, s.7039).

1.2.2 İş Tatmininin Önemi

Çalışma hayatı insanların günün büyük bir bölümünü geçirdikleri ve hayatlarını devam ettirebilmek için gelir sağladıkları bir faaliyettir. Bu sosyal ortam, bireyin hem duygusal hem bilişsel hem de fiziksel olarak etkinliklerine sahne olur. Bu etkinliklerin başarılı olma ihtimali, bireyin işini sevmesi ile ilgilidir. Bireyin bilgi ve becerisini işine yönlendirmesi iş tatmini ile ilişkilidir. Bireyin çalışma hayatında başarılı olması ve becerilerini üretkenliğe dönüştürmesi, iş organizasyonları ve toplum üzerinde önemli ekonomik ve sosyal etkilere sahiptir (Özaydın ve Özdemir, 2014, s.253).

Bireylerin işlerinde mutlu olması, bir işyerinin temel amacı olan amaçlarını gerçekleştirmek, kâra ulaşmak ve işyerinin gelişmesi için stratejik bir öneme sahiptir. Bu kritik rol, iş tatmini ile açıklanmaktadır. Çalışanlar, sahip olduğu bütün yetenekleri işletmenin kaynaklarının verimliliğini kullanmak için kullanabilir. Günümüzde verimliliği yüksek ve performanslı bir çalışanın potansiyelini kullanan işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında öne çıkarlar (Bağcı, 2018, s.307-308).

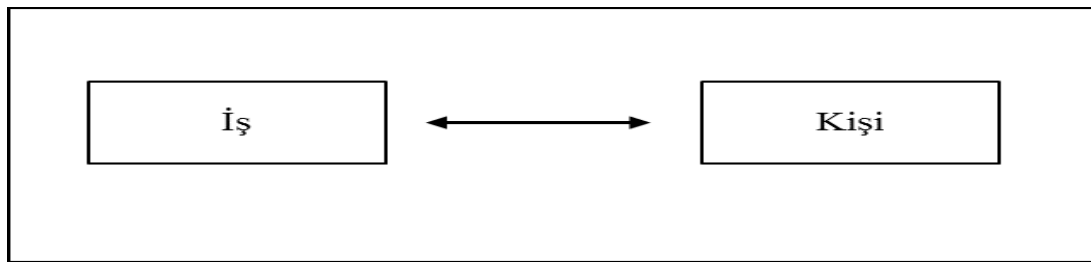
İş tatmininin neden önemli olduğu günümüz dünyasında oldukça açıktır. Çalışanların işleri ile ilgili değerlendirmede duygusal olarak nasıl bir cevaba sahip oldukları başarı/başarısızlık, mutsuzluk/mutlu olma benzeri yaptıkları işte duygu hallerinin davranışlarına yansımaları ile belirlenir. Çalışanlar için mutluluk kaynağı olarak gösterilen ve organizasyonlar için artan verimliliğin bir göstergesi olan iş

tatmininin üç önemli temel noktası vardır (Kutaniş ve Bayraktaroğlu, 2002; Akt. Şimşir ve Seyran, 2020, s.26):

- İş tatmini çalışanların işlerine karşı verdikleri içsel bir tepkidir. Bu tepki, ölçülemez ancak çalışanların davranışlarının sonuçları ile gözlemlenebilir ve ölçülebilir. İşverenler, çalışanların ne hissettiklerini değil bu hislerin sonuçları ile ilgilenirler. İş tatmini, çalışanlara sorulan sorular ile ya da davranışlarının sonuçlarından anlaşılır.
- İş tatmini, bireysel olarak bir çalışanın beklentilerinin karşılanmasının ölçüsüdür. Bu beklentilerin karmaşık ve çok farklı olmasına karşılık, bireysel düzeyde karşılanması durumunda iş tatminin yüksek olduğu anlaşılır. Aksi halde, iş tatmin düzeyi düşüktür.
- İş tatmin düzeyi, iş ile ilgili pek çok etmenin birbiri ile etkileşiminden ortaya çıkan durum ile ilgilidir. Buna göre, iş tatmini bir etkileşimin temsili olarak işyerindeki genel duruma ilişkin gösterge olarak kabul edilir.

İş tatmini bireyin başarıya ulaşma arzusu ve gayretini etkiler. Bu gayretin olumlu olması ancak işinden beklentilerinin karşılanması ile mümkündür. Bireylerin farklı beklentileri olması nedeniyle amaçları da farklı olabilir. Sonuç olarak iş tatmini bir etkileşim ile ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşim Şekil 5.'te gösterilmektedir.

Şekil 5 Kişi İş İlişkisi



Kaynak: Koçel, 2018, s.638

Şekil 5'e göre iş tatmini iş ile bireyin etkileşimine dayanmaktadır. Bu etkileşim birey tarafından farklı anlamlar taşıyabilir. Örneğin bir çalışan sadece aldığı ücret ve bu ücretin taşıdığı ekonomik değer için işe devam ederken, bir başkası sosyal statü ve prestij için işini sevebilmektedir. Bazı insanlar, fazla para kazanmamalarına karşılık işlerinin psikolojik değerlerinin anlamlı olması nedeniyle yüksek tatmin sağlayabilirler. Bu durum, kariyer basamaklarını tırmanan bir kişi açısından işine

tahammül etmesi olarak da tanımlanabilir. Bir başkası, sadece işi olması nedeniyle mutlu olabilir. İşleri insanlar için önemlidir. Bununla birlikte bireyin işinde hırslı olması, yetenek ve potansiyelini işinde kullanması ve performansını artırmak istemesi iş tatminini önemli kılmaktadır. İş tatmini olmayan bir çalışan, zorunlulukla çalışırken beklentilerini karşılayan başka bir iş bulduğunda işinden ayrılır. Bunun temel nedeni, bireyin iş tatmini ile zihinsel, bedensel ve duygusal enerjisini işi ile ilgili değer yargısı ile belirlemesidir (Koçel, 2018, s.638).

1.2.3 İş Tatminini Açıklamaya Yönelik Motivasyon Yaklaşımları

Alanyazında çalışanların iş tatminini açıklamaya yönelik olarak motivasyon kuramlarının kullanıldığı görülmektedir. Aşağıda kapsam ve süreç kuramları olarak motivasyon kuramlarına yer verilmiştir.

1.2.3.1 Kapsam Yaklaşımları

Kapsam kuramları insanların davranışlarını hangi güdülerin açıkladığının anlamasına yönelik kuramlardır. Bu kuramların ortak özellikleri, insanların hangi ihtiyaçlarını nasıl karşıladıkları ve davranışlarının kaynağının ne olduğu sorusudur. Böylece bireyi güdüleyen ihtiyaca göre davranışlarının yönü belirlenir (Süral Sözer ve Topaloğlu, 2008, s.83). Kapsam kuramları, bireyin davranışlarını yönlendiren ihtiyaçlarının açıklanmasına yöneliktir. Çalışma hayatında bireylerin ihtiyaçlarının belirlenmesi halinde onların iş tatmini sağlaması için nasıl güdüleceği de bilinebilir. Böylece, çalışanların amaçları ile örgütsel amaçlar karşılanabilir (Erdem, 1997, s.70).

1.2.3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Literatürde en tanınmış motivasyon kuramı olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, insanların ihtiyaçlarının belli bir hiyerarşik düzen içinde olduğunu ve tatmin edilen ihtiyacın güdüsünün azalarak bir üst basamaktaki ihtiyacın ortaya çıkmasını sağladığı ilkesine dayanmaktadır. Bu ihtiyaçlar en alt basamaktan en üst basamağa kadar gösterilmiştir. En alt basamakta olan fiziksel ihtiyaçlar karşılanma düzeyi en yüksek, en üst basamakta olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise en düşük tatmin düzeyine sahiptir (Çoban, 2021, s.112). Şekil 6'da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi gösterilmektedir.

Şekil 6 Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi



Kaynak: Koçel, 2018, s.642

Şekil 6' ya göre insanların ilk basamaktaki ihtiyaçları fiziksel ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların karşılandığı andan itibaren ikinci basamak ihtiyaçlar olan barınma ve güvenlik ihtiyacı başlar. Üçüncü kademede, sosyal ilişkilerinin bir sonucu olarak sevgi ve ilişki kurma ihtiyacı, dördüncü basamakta toplumsal düzeyde saygın olma ve başarı duygusu ve piramidin son basamağında ise bireylerin kendilerini gerçekleştirme ve hayatlarını anlamlaştırmasına yönelik ihtiyaçları bulunmaktadır (Koçel, 2018, s.642).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bireylerin ihtiyaçlarının onları davranışlara güdülediği prensibine dayanmaktadır. İnsanlar doğdukları andan itibaren belli ihtiyaçlarını gerçekleştirmek zorundadır. Bu ihtiyaçlarına ulaşmak için ortaya çıkan güdü ise onları ihtiyaçlarını karşılamaya yönlendirir. Bu ihtiyaçların doğuştan gelenlerine içgüdü, toplumsal ilişkilerden ortaya çıkmalarına ise sosyal güdü adı verilir (Yağbasan ve Şener, 2019, s.139).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi iki ana varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, insanların ihtiyaçları birbiri ile karşılaştırıldığında ilk basamakta bulunan ihtiyaçlar karşılanması zorunlu ihtiyaçlardır. İkinci varsayım ise bu ihtiyaçların karşılanması halinde bir sonraki basamağa geçilir ve bu ihtiyaçların giderilmesine çalışılır. Bu nedenle, fiziksel ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı temel ihtiyaçlardır. Diğer

üç basamaktaki ihtiyaçlar ise ikinci derece ihtiyaçlar olarak tanımlanır (Yüksel, 2007, s.135-136).

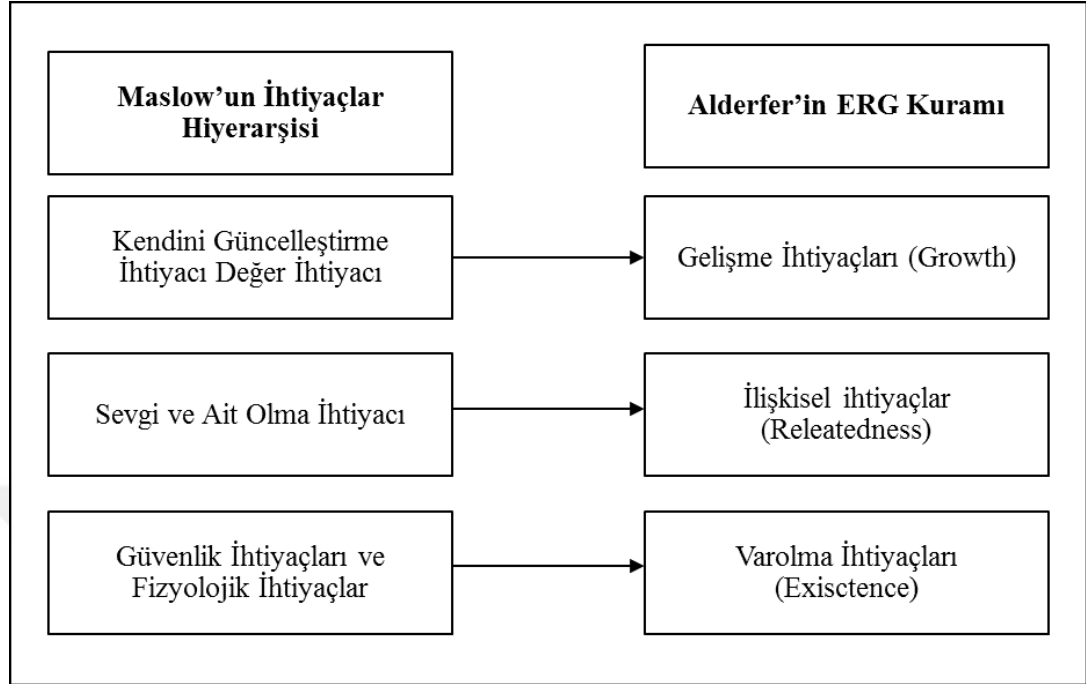
1.2.3.1.2 Alderfer'in Varoluş – İlişki Kurma – Gelişme (ERG) Yaklaşımı

Alderfer'in yaklaşımı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin tamamlayıcısı ve yeni bir yorumu olarak insanların iş hayatındaki ihtiyaçlarını nasıl karşıladıklarına ilişkindir. Bu yaklaşımda, Varoluş, İlişki Kurma ve Gelişme olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktadır (Süral Sözer ve Topaloğlu, 2008, s.84):

- **Varoluş İhtiyacı:** Bu ihtiyaçlar insanların birinci basamağında bulunan fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların karşılanması öncelikle insanların var olmalarını sağlar.
- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Birinci basamaktaki ihtiyaçların karşılanmasından sonra insanların sosyal ilişkiler kurması gerekmektedir. Toplumsal sistemin bir parçası olarak iletişim, insanların sevilme, kabul görme ve bir gruba ait olma ihtiyaçlarını karşılar.
- **Gelişme İhtiyacı:** İnsanın gelişmesi sürekli bir başarıya ve kendi amaçlarını gerçekleştirmesine bağlıdır. Bu ihtiyacın karşılanması, en üst düzeyde ihtiyaçlar arasında gösterilir ve insanın sahip olduğu potansiyeli davranışlarına yansıtmasına ve başarılı olarak saygı görmesini sağlar.

Alderfer'in kuramının farklılığı ise ihtiyaçların karşılanması ve hiyerarşik düzenine ilişkindir. Kuramda, alt basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edilmeden üst basamaktaki ihtiyaçların şiddeti hissedilmez ancak, bireyler üst basamaktaki ihtiyaçlarını karşılayamadıklarında hayal kırıklığına uğrayarak bu başarısızlığı alt basamaktaki ihtiyacı tetikleyerek alt basamaktaki ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür. Kuramda, ihtiyaç basamakları arasında aşağı yukarı yönde bir hareketlilik bulunmaktadır (Koçel, 2018, s.645). Şekil 7'de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in kuramının karşılaştırılması gösterilmektedir.

Şekil 7 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması



Kaynak: Küçüközkan, 2015, s.104

Şekil 7'ye göre, Maslow'un fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları var olma ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Değer ihtiyacı ve sevgi ihtiyacı ise ilişkisel ihtiyaçlar arasındadır. Bireylerin kendilerini güncelleştirme ihtiyaçları ise gelişme ihtiyaçları olarak tanımlanmaktadır (Küçüközkan, 2015, s.104).

Temel yaklaşım olarak Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar dizgesini kabul etmiştir. Buna göre insanların var olma ihtiyaçları temel ihtiyaçlardır ve fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsar. İlişki ihtiyacı ise sosyal etkileşime dayalı olarak aidiyet ve saygı ihtiyaçlarını kapsar. Bu ihtiyaçlar sosyal varlık olan insanın ilişki ihtiyacını ifade etmektedir. Gelişme ihtiyaçları ise, bireylerin benlik algısının gelişmesi, başarma duygusu, bağımsız olmak ve kendi yetkinliğini göstermesine dayalı ihtiyaçlardır (Yılmaz, Keser, ve Yorgun, 2010).

1.2.3.1.3 Herzberg'in Çift Etmen Yaklaşımı

Herzberg, çift etmen ya da çift faktör kuramına çalışanların hangi güdüler ile davranışlarını etkilediğine yönelik araştırması ile ulaşmıştır. Buna göre çalışanları motive eden güdüler ile performansını arttıran güdüler incelendiğinde iki farklı boyut olduğu görülmüştür. Bunlardan birincisi hijyen faktörleri diğeri ise motive edici

faktörlerdir. Genel bir anlatımla bireylerin iş hayatında mutlu olmalarını sağlayan faktörler motivasyon faktörleridir. Bu faktörler, başarı, gelişme, sorumluluk ve ilerlemeye ilişkin içsel faktörlerdir. Ancak bu faktörler olmadan da bireyler işlerine devam edebilir. Buna karşılık hijyen faktörleri dışsal olarak iş ortamına ilişkin faktörlerdir ve bu faktörler olmadığında bireyler işe yönelik olumsuz bir tutuma sahip olur (Kayım, 2018, s.36).

Herzberg kuramında, iki ana kavram üzerinde durmuştur. Bunlar iş doyumu ve verimliliklerdir. Çalışanların ücret, çalışma koşulları, örgütsel kültür ve yönetime ilişkin faktörleri hijyen faktörleri olarak tanımlamaktadır. Bu faktörlerin doğrudan iş doyumu ile ilgisi yoktur ancak yetersiz düzeyde oldukları an iş doyumsuzluğu oluştururlar. Motive edici faktörler yetersiz düzeyde olduğunda, çalışanlar işlerine devam edebilir ancak verimli olamazlar. Şekil 8’de hijyen faktörleri ve motive edici faktörler gösterilmektedir.

Şekil 8 Herzberg Motive Edici Faktörler ile Hijyen Faktörleri

<u>Motive Edici Faktörler</u>	<u>Hijyen Faktörleri</u>
Başarı	Denetim kalitesi (tarzı)
Tanınma	Şirket kuralları ve politikası
İşin kendisi	Ücret
Gelişme imkanları	Çalışma koşulları
İlerleme imkanları	İş güvenliği
Sorumluluk	Kişisel yaşantı
Geri bildirim	Statü
	Bireyler arası ilişkiler

Kaynak: Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010, s.237

Şekil 8 incelendiğinde motive edici faktörlerin bireyin işi ile ilgili olarak duyguları ön plandadır. Bu faktörler, sosyal statü, başarıya ulaşma ve kişinin kendisini geliştirmesidir. Bu faktörlere ek olarak hijyen faktörleri ise ücret, çalışma koşulları vb. faktörlerdir. Hijyen faktörlerinin çalışanların motivasyonuna doğrudan bir etkisi yoktur. Örneğin ücret, önemli bir faktördür ancak doğrudan bireyleri motive edici

özelliği bulunmaz (Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010, s. 238). Kuram temel olarak insanların ekonomik, duygusal ve sosyal bir varlık olduğuna yönelik olarak ele alınmıştır. Bu nedenle, iş tatminini arttıran faktörler ile motivasyon sağlayıcı faktörler aynı değildir. Hijyen faktörler kısa vadeli olarak geçici bir doyum sağlarken bireyin iş hayatında beklentilerini gerçekleştirmesi ve başarı sağlaması uzun vadeli olarak etkiler (Efil, 2010, s.121).

1.2.3.1.4 McClelland'ın Başarı Motivasyonu Yaklaşımı

McClelland'ın Başarı Motivasyonu kuramı çıkış noktasını Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden almaktadır. İnsanların işlerinde en iyi olmayı seçmeleri onları motive eden güçlü bir güdüdür. Bu başarı güdüsüne sahip çalışanların ulaşılması zor amaçlara doğru uzun vadeli stratejileri olması motivasyonlarını olumlu etkiler (Keser, 2006, s.31).

McClelland, motivasyonun üç grup altında toplanan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olduğunu ileri sürmektedir. Bu ihtiyaçlar aşağıda gösterilmektedir (Koçel, 2018, s.644-645):

- **İlişki Kurma İhtiyacı:** İnsanların sosyal bir varlık olması nedeniyle sağlıklı ilişki kurma, sevme, sevilme ve sosyal ilişkiler geliştirmeye yönelik ihtiyaçlarıdır.
- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Bireylerin diğer insanlar üzerinde kuvvetini hissettirmesi, onları etkileme ve yönlendirmeye ilişkin ihtiyaçlarıdır.
- **Başarma İhtiyacı:** Uzun vadeli ve başarılması güç amaçların gerçekleştirilmesi, çaba ve enerjinin anlamlı amaçlara yönlendirilerek gerçekleştirilmeye çalışılmasıdır.

Bu ihtiyaçlar hem psikolojik hem de sosyolojik özellikler göstermektedir. Buna bağlı olarak eğer bir çalışanın yukarıda sayılan gruplardan hangisine ihtiyacı olduğu bilinirse, davranışlarının temel nedeni anlaşılabilir. Bu durumda, bireylerin seçecekleri iş dallarının onların ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olması gerekmektedir. Kurama göre, insanların sosyal ilişkiler geliştirme, güç kazanma ve başarma ihtiyaçlarından öne çıkanın karşılanması motivasyonunu arttıracaktır (Küçüközkan, 2015, s.106).

1.2.3.2 Süreç Yaklaşımları

Süreç kuramları, kapsam kuramlarına göre çok boyutlu bir perspektif geliştirmektedir. Bu kuramlara göre insanların ihtiyaçları onları güdüleyen faktörlerden biridir. Her insanın sahip olduğu özelliklere göre ihtiyaçları farklılaşırken aynı zamanda da kişiselleşmektedir. Dolayısıyla süreç kuramları, bireylerin hem ihtiyaçlarına hem de ihtiyaçlarını karşılamak için sahip oldukları davranış kalıplarının zihinsel süreçlerine odaklanmaktadır (Süral Özer ve Topaloğlu, 2008, s.96). Süreç kuramları insan davranışlarının belli örüntüler içinde neden sık olarak tekrarlandığını motivasyon kuramlarına eklemiştir. Böylece, çalışma hayatında insanların davranışlarının tekrarlanması ya da tekrarlanmamasına ilişkin neler yapılabileceği araştırılmıştır (Koçel, 2018, s.645).

1.2.3.2.1 Eşitlik Yaklaşımı

Adams'ın eşitlik yaklaşımı süreç kuramları arasında öne çıkan bir kuramdır. Bu kuram, ödül adaleti eşitliği olarak da isimlendirilebilir. Yaklaşımın temelinde çalışanların işyerinde ortaya koydukları çabaları karşılığında elde ettikleri ödülleri, kendileri ile benzer kademede çalışanların ödülleri ile karşılaştırması bulunmaktadır. Çalışanlar bu eşitlikte iş hayatında ortaya koydukları girdiye karşılık daha düşük bir çıktı elde ettiklerini algıladıklarında bu eşitsizlik motivasyon düşüşüne neden olacaktır (Eren, 2017, s.542). Çalışanların eşitlik yaklaşımına göre yaptığı değerlendirmede davranışları aşağıdaki şekillerde etkilenebilir (Özkalp ve Kirel, 2016, s.291-292):

- Çalışanın işyerinde ortaya koyduğu girdinin bir başka ifade ile çaba ve enerjisinin değiştirilmesi,
- Üretilen çıktının niteliğinin değişmesi,
- Çalışanın değerlendirmeye ilişkin algılarını değiştirmesi,
- Çalışanların kendisinden fazla girdi alan diğer çalışanların görüşlerinin değiştirilmeye çalışılması,
- Çalışanın elde ettiği çıktıyı karşılaştırdığı örnek grubun değiştirilmesi,
- İstifa.

Adams'ın eşitlik kuramında çalışanların güdülenmesi eşitlik ve adalete ilişkin algıları ile belirlenmektedir. Dengesizliğin oluşması halinde çalışanın davranışlarının etkilerini azaltmaya yönelik olumsuz bir tutum göstereceği söylenebilir. Bu nedenle, işletmelerde ödül adaletinin rasyonel şekilde belirlenmesi ve eşitlik yaklaşımına dikkat edilmesi gerekmektedir. İnsanların davranışlarının ulaştıkları amaçları değerlendirmesinde denge arayışının olması, motivasyonlarını etkileyecektir (Eren, 2017, s.543).

1.2.3.2.2 Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı

Sonuçsal şartlandırma, insanların amaçlarını gerçekleştirmek için birtakım davranışlarda bulunmalarını açıklamaktadır. Bireylerin davranışlarının etkilenmesinde bu amaçların önemli bir güdüleyici olduğu söylenebilir (Önen ve Kanayran, 2016, s.52). İnsanların motivasyonları açısından sonuçsal şartlandırma mekanizması, ödüllendirme ve cezalandırma şeklinde çalışmaktadır (Konur, 2006, s.58):

- Bireyin davranışlarının sık tekrarlanması için davranışları ile elde ettiği sonuçların ödüllendirilmesi, ücret artışı, sözlü takdir, ilerleme, vb. içsel ve dışsal ödüller ile olabilir. Böylece sonucun arzu edilir olmasına ve tekrarlanmasına yönelik algı oluşturulur.
- Bireylerin davranışlarının olumsuz olarak değerlendirilmesi ile sonuçları da olumsuz olacaktır. İkaz ve uyarı, ihtar, eleştiri, pasif göreve getirme, ücret zammının istenildiği gibi verilmemesi vb. içsel ve dışsal cezalandırma ile davranışların son bulması ve tekrarlanmamasına yönelik bir sonuç ortaya çıkar.

Sonuçsal karşılaştırmada çalışanların elde edeceği sonuçların olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirildiğinde geri bildirim ile kendilerine iletilmesi gerekmektedir. Bu etkileme mekanizmasında, birey sonucun etkilerini değerlendirecek ve ulaşmak istediği amaçlara yönelik davranışları tekrarlar, olumsuz davranışlardan ise kaçınacaktır (Koçel, 2018, s.645).

1.2.3.2.3 Amaç Yaklaşımı

Locke'un amaç yaklaşımı bireylerin belirledikleri amaçların niteliğine göre motivasyonlarının farklılaşacağına dayanmaktadır. Basit ve kolay ulaşılabilir amaçlara

sahip bireylerin motivasyon düzeyi çoğu zaman düşüktür. Buna karşılık, uzun vadeli ve yüksek amaçlar belirleyen bireyler ise kolay kolay karamsarlığa kapılmaz ve mücadelesine devam eder. Çalışanların kişisel amaçlarının önemi, örgütsel amaçlara yönelik katkı ile açıklanmaktadır. İnsanlar, iş yerinde yaptığı gözlemlere dayalı olarak davranışlarının yönünü saptayarak amaçlarını belirleyebilmektedir. Amaçların bireylerin davranışları güdülemesi aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Eren, 2017, s.530):

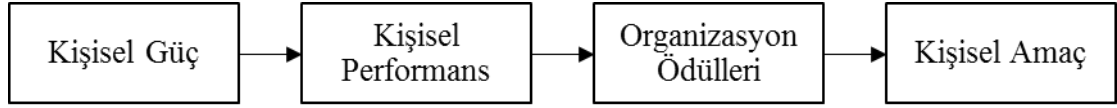
- Çalışanların açık ve net olarak ortaya koydukları amaçları davranışlarını olumlu etkiler ve verimliliklerini artırır.
- Çalışanların zor ve üstün bir amaç dizisi belirlemesi halinde daha hırslı ve daha fazla çalışması başarısını artırmaktadır. Kolay ulaşılabilen amaçlar ise bireyin verimliliği açısından önemsizdir.
- İşyerinde bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların örtüşmesi iş verimliliğini artırır.

Çalışanların örgütsel düzeyde geri bildirim almaları, amaçlarına ulaşip ulaşmadıklarını belirlemede oldukça önemlidir. Geri bildirim olmayan işletmelerde bireyler davranışlarının sonuçlarını değerlendiremeyecek ve motivasyonları azalacaktır. Bu nedenle, çalışanların öz değerlendirmeye dayalı bir geri bildirim düzeninin kurulması ve sonuçları içselleştirmesine olanak sağlanmalıdır. Sonuç olarak, amaçlar insan davranışlarını etkileyen özelliklere sahiptir (Özkalp ve Kirel, 2016, s.290).

1.2.3.2.4 Vroom'un Beklenti Yaklaşımı

Vroom'un yaklaşımı, bireylerin motivasyonunu sağlayan beklenti ve değer arasındaki ilişkiyi açıklamaya yöneliktir. İnsanlar davranışları ile belli amaçlarını gerçekleştirmeye ve bu amaçlarına atadıkları değer ile belli beklentilere sahiptir. Vroom, bireylerin bu algılama sürecinde ödüle yönelik değer ya da ödülün arzulanma düzeyi ile motivasyonları arasında bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Şimşek, 2010, s.226). Ümit kuramı olarak da tanımlanan beklenti yaklaşımı, insanların motivasyonlarını ödüllere ilişkin değer tanımları üzerinden açıklamaktadır. Şekil 9'da beklenti modeli gösterilmektedir.

Şekil 9 Beklenti Modeli



Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2016, s.293

Şekil 9 incelendiğinde bireyin motivasyonu performansı sonucunda elde edeceği ödüllerin kişisel amaçlarına yönelik değeri ile ilgilidir. Bu kuram, bireylerin dört aşamada motivasyonlarının nasıl oluştuğunu açıklamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016, s.293-294):

- Bireyin davranışlarının sonuçları bireye ne kazandıracaktır? Sonuçların pozitif olması durumunda motivasyonu artacak negatif olması durumunda ise kayıtsızlık başlayacaktır.
- Bireyler, davranışları ile ulaşacakları sonuçları ne düzeyde ilgi çekici olarak algılamaktadır. İçsel bir değerlendirme ile ödülün arzulanma düzeyi yüksek ise motivasyon yüksek düşük ise sonuca ulaşmak istenmeyebilir.
- Bireyler, ödüllere ulaşmak için nasıl davranışlar gösterecektir. Sonuçların olumlu olması bireysel performansı artırır, aksi halde davranışları ödül düzeyine göre ayarlanır.
- Bireyler, kendi yetenek ve bilgi birikimlerine göre ne düzeyde başarılı olacaklarını tahmin ederler.

Vroom, beklenti yaklaşımında motivasyonun üç boyutlu bir model içinde açıklamaktadır. Bu boyutlar, valens, bekleyiş ve araçsallıktır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014, s.151):

- Valens: Bu kavram genel olarak bireyin ödülü arzulama düzeyidir. Eğer birey bir ödülü çok arzuluyorsa ortaya koyacağı çaba ve enerji düzeyi de yüksek olacaktır.
- Bekleyiş: Bekleyiş ya da ümit etme, bireylerin davranışlarının sonucu olarak elde etmeyi umduğu ödüllere ulaşabilme düzeyidir. Bu ödüllendirmede bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir düzey olarak gösterilebilir. Bireyin ödüle ulaşması kesinse bu düzey +1 eğer ne

yaparsa yapsın ödüllere ulaşamayacağını düşünüyorsa 0 olarak belirlenecektir.

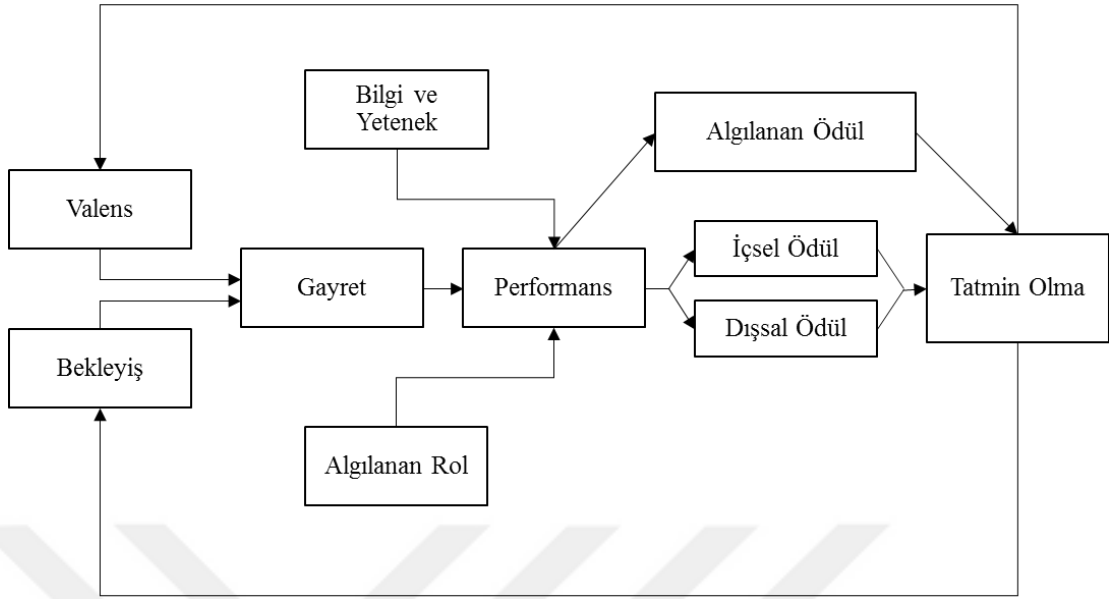
- Araçsallık: Bireyin elde edeceği amaçların ya da ödüllerin araç olarak kullanılmasıdır. Örneğin verimli bir çalışma gösterilerek elde edilen yüksek ücret bireyin istediği sosyal saygınlık ve statüsüne ulaşması için bir araçtır. Bireyler, yüksek gelir için çabalarını ortaya koyarken yüksek gelir yaşam standardı için bir araç olarak kullanılmaktadır. Bireyin hedeflediği ana amaç. içsel olarak kendini gerçekleştirme amacıdır.

Beklenti kuramında, diğer süreç kuramlarında olduğu gibi bireylerin davranışlarının sonuçlarını bilmesi ve ödüllendirme adaletinin olması çok önemlidir. Çalışanların beklentilerinin doğru bir şekilde yönetilmesi için bireysel amaçlarına ulaşmasını sağlayacak ödüllerin cazip olması gerekmektedir. Çünkü, bu ödülleri arzulama düzeyi ile bireyin motivasyonu arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Yapraklı ve Yılmaz, 2010, s.160).

1.2.3.2.5 Porter ve Lawler'in Beklenti Yaklaşımı

Vroom'un yaklaşımının geliştirilmesine dayanan yaklaşımda, örgütsel değişkenler de modele dahil edilmiştir. Bu katkılardan birincisi, bireyin davranışlarının sonucunu değerlendirmesinde ödüllendirme adaleti ikincisi ise çalışma hayatında bireyden beklenen rol ve davranışlarının azalmasına yol açan rol çatışmalarının olmasıdır. Eğer, bir işyerinde ödüllendirme adaleti düzeyi düşükse ve örgütsel kültür içinde rol tanımları açık ve net bir şekilde yapılmamışsa, çalışanların motivasyon düzeyleri düşük olacaktır (Eren, 2017, s.541). Porter ve Lawler'in beklenti yaklaşımı, geliştirilmiş bir motivasyon kuramıdır. Bu motivasyon modelinde, bireylerin davranışlarının sonuçları ve algıladıkları ödül adaletine uygun olarak motivasyonları belirlenir. Şekil 10'da Lawler-Porter motivasyon modeli gösterilmektedir.

Şekil 10 Lawler-Porter Motivasyon Modeli



Kaynak: Koçel, 2018, s.650

Şekil 10 incelendiğinde Vroom'un modeli ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Buna karşılık Lawler-Porter, bireylerin yüksek gayret göstermelerinin her zaman performans artışı ile sonuçlanmayacağını, yüksek performans için bireylerin bilgi ve yetenek düzeylerinin yüksek olması ve örgütsel rollerinin kesin ve net bir şekilde tanımlanması gerektiğini ifade etmiştir. Performansı sonucunda içsel ve dışsal ödüllere ulaşan bireyler, genel bir algılama ile bu ödüller değerlendirilir ve iş tatmini düzeyi belirlenir. Model, bireyin tatmin olma düzeyine göre süreç yeniden işleyecek; valens ve bekleyiş tekrar düzenlenecektir (Koçel, 2018, s.651).

1.2.4 Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Kabin memurlarının iş tatmini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler içsel faktörler olarak çalışanların sahip oldukları sosyodemografik özellikler ve algıları ile çevresel faktörler olan iş, işyeri ve iş yerindeki ilişkilere yönelik olarak sıralanabilir. Kabin memurlarının iş tatmini etkileyen faktörler, bireysel ve kurumsal olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

1.2.4.1 Bireysel Faktörler

Bireylerin sosyodemografik özellikleri ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunmaktadır. Her bireyin farklı ihtiyaçları ve beklentileri sahip olduğu özelliklerin

etkisi altındadır. Buna uygun olarak iş tatmin düzeyleri de farklı şekillerde etkilenmektedir.

Kişilik özellikleri iş tatminini etkileyen önemli bir özelliktir. Bireyin kişiliği, işine karşı geliştirdiği tutumunu etkiler. Bu nedenle iş tatmini, farklı kişilik yapısına sahip insanların farklı algılamalarına bağlı olarak değişebilir. İnsanların, sabırlı olmaları, kontrol odağına sahip olmaları, özyeterlik duyguları, otoriter ya da sakin olmaları A ve B Tipi kişilik yapıları ile incelenmektedir (Çetin ve Basım, 2011, s.83).

A tipi kişilik yapısına sahip olan çalışanlar, rekabeti seven, başarı yönelimli ve aceleci bir karakter yapısına sahiptir. B tipi kişilik özellikleri ise yarışmayı sevmeyen, sosyal ilişkilere önem veren ve sakin insanlar olarak tanımlanmaktadır. Bu kişiler mükemmeliyetçi değildir ve yaptıkları işlerde daha rahat tavırlar sergilerler. A tipi kişilik yapısına sahip çalışanların iş tatmin düzeylerinin B tipi çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilir (Sakallı, 2019).

Yaş değişkeni ise bireylerin farklı yaş dönemlerinde farklı ihtiyaçlarını belirlemektedir. İş tatminine yönelik araştırmalarda elde edilen bulgulara göre iş tatmini “U” formasyonu çizmektedir. Buna göre genç yaşlarda yüksek olan iş tatmin düzeyi sonraki yıllarda azalmakta ancak mesleki bilgi birikimi ve deneyime dayalı olarak ilerleyen yıllarda tekrar yükselmektedir. Özellikle 45 yaş üstü bireylerin iş deneyimi ve alışkanlıkları nedeniyle iş tatmin düzeyleri artmaktadır.

Kadın ve erkeklerin iş tatmin düzeyleri arasında yapılan araştırmalarda genellikle birbiri ile uyumlu olmayan sonuçlar elde edilmektedir. Buna karşılık erkeklerin ve kadınların başarı kriterlerinin farklı olması, toplumsal cinsiyet algısı ve kariyer hedeflerine bağlı olarak farklılaşmalar yaşanabilmektedir. Kadın çalışanların iş tatminine daha az önem vermeleri, iş güvenliğini ön sırada belirlemeleri tatmin düzeylerinin yüksek olmasını sağlayabilir. Ücret, sürekli yükselmek ve rekabet erkekler açısından daha önemliyken işyerinde dostane ilişkiler geliştirmek ve süreç kadınlar açısından önemlidir (Çarıkçı ve Oksay, 2004, s.160).

Eğitim durumu değişkeni ile de iş tatminine yönelik farklı sonuçlar bulunmaktadır. İyi eğitilmiş olmayan bireylerin bir işte çalışmaları iş tatmin düzeylerini arttırır. Buna karşılık eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin daha iyi bir eğitim almaları nedeniyle beklentilerinin de yüksek olması iş tatmin düzeyini olumsuz etkileyen bir

özellik taşımaktadır. Buna karşılık iyi eğitilmiş çalışanların örgütsel ödüllere ulaşması daha kolay olduğunda yüksek bir iş tatmini oluşabilmektedir. Çalışanların eğitimi ile aldıkları ücret arasındaki denge de iş tatmininin belirleyicisidir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2010, s.334).

Çalışanların medeni durumlarının da işlerine yönelik tutumlarını etkilediği söylenebilir. Evli bireylerin ailevi görevleri ve aile dayanışması ile işlerine daha olumlu yaklaştıkları tespit edilmiştir. Bekâr bireylerin beklentilerinin yüksek olması ve geleceğe ilişkin planları iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir. Medeni durum değişkeni ve iş tatmini arasındaki ilişki de düzenli bir aile hayatının önemine vurgu yapılmaktadır (Sevimli ve İşcan 2005, s.60).

Çalışanların deneyimli olması ve kıdemleri de iş tatminini arttıran bir özellik taşımaktadır. Mesleğinde uzmanlaşmış ve yöneticilik yapan bireylerin iş tatmin düzeyleri yüksektir. Bireylerin iş deneyimleri farklı işyerlerinde geçirmeleri karşılaştırma imkânı yapmaları açısından iş tatminine daha eleştirel yaklaşımlarını sağlamaktadır. Aynı işte uzun süre çalışanların ise iş tatmin düzeyleri olumlu etkilenir (Özaydın ve Özdemir, 2014, s. 255).

İş deneyimi bireylerin mesleki uzmanlaşmaları ve ilerlemelerine bağlı olarak iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. Bir işte uzun süre çalışan kıdemli bireylerin iş tatmin düzeyleri iş-yaşam ilişkisi açısından olumludur. Ancak işe yeni başlamış ve beklentileri karşılanmayan bireylerin iş tatmin düzeylerinin olumsuz yönde etkilendiğine yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Sönmezer, 2007).

1.2.4.2. Kurumsal Faktörler

Kurumsal faktörler, işin niteliği, iş yerinin özellikleri ve örgütsel kültüre yönelik özelliklerdir. Bu faktörler arasında, işin niteliği, çalışma şartları, ücret ve diğer haklar, işyerinde yükselme imkânı, üst yönetimin yaklaşımı ve çalışma arkadaşları yer almaktadır. Kabin memurluğu uçuş operasyonu boyunca, yolcuya yönelik hizmetlerin verildiği zor ve stresli bir meslek dalıdır. Kabin hizmetlerinin emniyet ve güvenlik kuralları sıkıdır, vardiyalı çalışma saatleri, yolcu iletişiminden kaynaklanan sorunlar, hava aracının içindeki çalışma koşulları ve zaman baskısı zorlayıcı etkenlerdir (Çifçi ve Özerk, 2018, s.881).

Çalışanların etkilendiği fiziksel ve psikolojik koşullar iş tatmini üzerinde etkilidir. Çalışma şartları, işin risk içermesi, rutin ya da gelişmeye açık olması, tehlike düzeyi, fiziksel zorlayıcı koşullar bireylerin işlerine yönelik tutumlarını etkilemektedir. İş nedeniyle oluşan sürekli stres de çalışanların işlerine yönelik tutumları üzerinde bir baskı oluşturmakta gerilim yaşamalarına neden olabilmektedir. Bu tür etkilerin olumsuz olduğu ve iş tatminini azalttığı söylenebilir (Aşık, 2010, s.42).

Kabin memurlarının görev yerinin kabin içi olduğu düşünüldüğünde fiziksel olanaklar ve çalışma koşullarının sahip olduğu özellikler, çalışanların fiziksel ve psikolojik güçlerinin üzerindeyse önemli bir sorun olarak değerlendirilmektedir. İşin sahip olduğu özellikler iş sağlığı ve güvenliği açısından zorlayıcı olması, iş akış süreçlerinin yerine getirilmesindeki denetim ve zaman baskısı, iş ortamındaki iletişimin niteliği de iş tatmini üzerinde etkilidir. Bu faktörlerin etkilerinin önlenmesi çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarının korunmasını gerektirmektedir (Erdil vd., 2004, s.19). Kabin memurlarının çalışma şartları incelendiğinde birçok risk unsurunun bulunduğu görülmektedir. Bu unsurlar alt başlıklar halinde aşağıda açıklanmaktadır:

- Gürültü: Hava aracının içindeki gürültü bulunmaktadır. Bu gürültü, kabin memurlarını olumsuz olarak etkiler.
- Titreşim: Hava aracının uçuş sürecinde titreşim halinde olması bir başka etkidir.
- Aydınlatma: Kabin içinde aşırı aydınlatma ya da gece uçuşlarında düşük aydınlatma bulunmaktadır.
- Sıcaklık ve Nem: Hava aracının sıcaklık ve nemi sürekli olarak düzenlenmek zorundadır. Yüksek irtifada faaliyet gösterilmesinden dolayı sıcaklığın ve nemin ayarlanmasına ihtiyaç vardır.
- Radyasyon: Hava aracının içindeki elektronik cihazlar nedeniyle kabin memurları düşük düzeyde radyasyona maruz kalmaktadır.
- Basınç: Hava aracındaki basınçta meydana gelen değişimler, fiziksel sorunlara neden olmaktadır.

Çalışanların emeklerinin karşılığında elde ettikleri maddi ve maddi olmayan ödüller iş tatminlerini doğrudan etkilemektedir. Ücret, işletmeler açısından bir maliyet unsurudur ancak birey açısından bütün hayatına ilişkin faaliyetlerin belirleyicisi olarak gösterilebilir. Bu nedenle, çalışanların elde ettiği ücretin düzeyi iş tatmininin belirlenmesinde etkilidir. Ücretin düşük ya da yüksek olmasının yanında bir ölçüt olarak çalışanın emek ve çabalarının belirleyici özelliği olması fonksiyonunu arttırır. Ücret düzeyi kadar dağıtım adaleti ve ücret politikalarının adil olarak belirlenmesi de psikolojik açıdan çalışanların önem verdiği bir husustur (Aydemir ve Erdoğan, 2013, s.129).

Üst yönetimin çalışanlara yönelik güç mesafesi, karar alma süreçlerine katılım düzeyi, örgütsel iletişim de iş tatmini açısından önem arz etmektedir. Üst yönetimin çalışan odaklı yaklaşımı, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına yönelik uygulamalar, ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinin adilliği çalışanların tutumlarını olumlu ya da olumsuz düzeyde etkileyebilmektedir. İşletmelerin yönetim yapısı, diğer bütün fonksiyonları da etkileyeceğinden çalışma iklimi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bu doğrultuda, üst yönetimin çalışanları destekleyici ilişkiler geliştirmesi gerekmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005, s.150).

Çalışanların terfi ve kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlayan imkânlar, iş tatminini olumlu etkilemektedir. Her çalışan, sürekli ilerlemek ve başarılı olmak ister. Bu nedenle, başarılı çalışanların adil liyakat sistemi ile ödüllendirilmesi gerekmektedir. Rutin ve tekdüze işler belli bir süre sonra iş tatminini azaltır, kariyer hedeflerine ulaşan çalışanlar ise işlerine yönelik olumlu tutumlar sergilerler. Terfi ve yükselme sadece ekonomik açıdan değil çalışanların başarılı olma, sosyal statü ve kendisini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını karşılaması açısından da önemlidir (Eren, 2017, s.510).

İş yerinde çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurulması, yardımlaşma ve dayanışma iş tatminini olumlu etkiler. Bireylerin işyerinde sosyal ilişkilerinin etkin olması, sahip oldukları potansiyeli ortaya koymalarına yardımcı olur ve destekler. İnsanların sosyal ilişki kurma ihtiyacının etkili bir şekilde karşılanması, işyerinde bazı sorunlar yaşansa da takım çalışması ile çözümlenmesini kolaylaştırmaktadır. Çalışma arkadaşları ile ilişkilerin niteliği, bireyin günün büyük bir zamanını birlikte geçirdiği

işyerinde mutlu olmasını sağlayacak ve iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir (Solmuş, 2004, s.191).

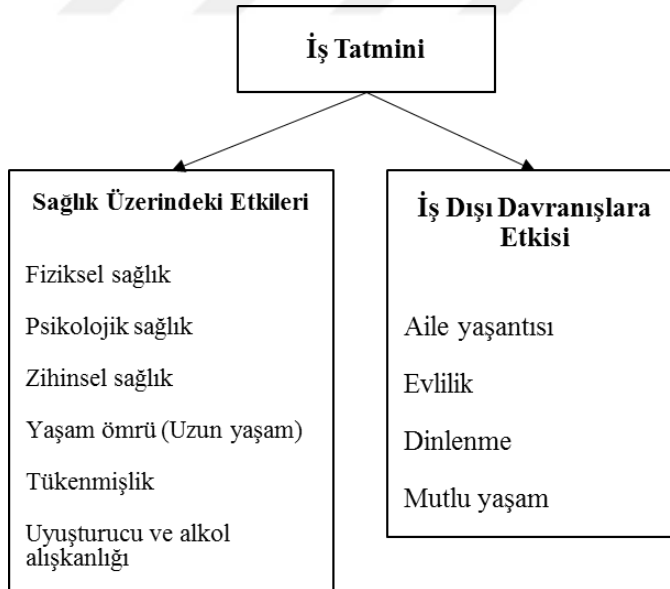
1.2.5 İş Tatmininin Sonuçları

Çalışanların iş tatminin belli sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlar, bireysel ve kurumsal sonuçlar başlıkları altında incelenmiştir.

1.2.5.1 İş Tatmininin Bireysel Sonuçları

İş tatminsizliğinin sonucu olan hayal kırıklığı, bireyin günün büyük bir zaman dilimini geçirdiği işyerinde mutsuz olmasına neden olacaktır. Bu temel duygu, hayatın günlük akışını da etkileyecek, birey işyerine geç gitme, erken çıkma, işten kaytarma ya da devamsızlık gibi kaçınmacı davranışlarda bulunacaktır. Fiziksel olarak, sindirim ve dolaşım sistemi sorunları, yüksek tansiyon kalp rahatsızlıkları, uykusuzluk, tükenmişlik sendromu ve depresyon iş tatmin düzeyinin düşük olması ile ilişkili rahatsızlıklardır (Güneş Dağ, 2006). Şekil 11’de iş tatmininin bireysel etkileri gösterilmektedir.

Şekil 11 İş Tatmininin Bireysel Etkileri



Kaynak: Ezzedeen, 2003, s. 9; Akt. Pelit ve Öztürk, 2010, s.51

Şekil 11 incelendiğinde iş tatmini ilk olarak bireyin sağlığını bozucu bir etki yapmaktadır. Bozulan sağlığa ek olarak birey dayanma gücünü arttırmak için sigara, alkol vb. madde kullanım alışkanlıklarına yönelebilir. Bireyin özel yaşantısında ise

özellikle aile ilişkileri başta olmak üzere sosyal ilişkileri olumsuz etkilenmektedir. Sürekli yorgunluk ve halsizlik dinlenmesini etkilerken, hayat doyumu da olumsuz etkilenir. İş tatminsizliği, bireyin çalışma hayatında başarısız olduğuna yönelik algısını güçlendirirken sürekli farklı arayışlar içinde işine ilgi duymayacak ve kayıtsız davranışları benimseyecektir (Pelit ve Öztürk, 2010, s.49-51).

İş tatmini, çalışanların fiziksel, psikolojik ve davranışsal açıdan etkilendiği bir tutumdur. Bu tutumun olumlu olması bireyin iş yerinde mutlu olmasını ve yüksek bir moral ile çalışmasını sağlar. Çalışma hayatına yüklenen anlamların birey açısından doyurucu olması psikolojisi üzerine olumlu etkiler yapmaktadır. Bireyin iş tatminsizliği ise beklentilerinin karşılanmadığına ilişkin algısı ile mutsuzluğa yol açar ve verimsizlik yanında, çatışmacı, üzgün ve sıkıntılı bir ruh hali ortaya çıkar. Bu durum, sağlıklı bir toplumun temel problemleri arasında değerlendirilir (Karahan, 2009, s.424).

Belirli düzeylerde iş tatmini dengeli olması halinde çalışanlar açısından tolere edilebilir bir durumu ifade etmektedir. Bununla birlikte düşük iş tatmini hayal kırıklığına yol açacağı için bireyin baskı altında çalışmasına neden olur. Bu süreçte, fiziksel ve psikolojik tepkiler çalışanın davranışlarından gözlemlenebilir. Sinirli olma, içe kapanma, kavgacı iletişim stilinin benimsenmesi, suçlama davranışları ve depresyon en temel tepkilerdendir. Fiziksel olarak da sürekli yorgunluk, baş ağrısı ve sindirim sorunları bu tepkilere eşlik edebilir. Dikkat dağınıklığı da bireyin kayıtsız davranışlara yönelmesine yol açtığı için iş kazaları açısından önemlidir (Koruklu, Feyzioğlu, Kiremit ve Aladağ, 2013, s.137).

İş tatmin düzeyi düşük bireylerin yaşam doyumlarının da azaldığı tespit edilmiştir. Çalışma hayatından istediklerini elde edemeyen bireylerin sağlık durumlarının olumsuz şekilde etkilenmesine paralel olarak davranışsal bozukluklara da neden olabilmektedir. Sinirli ve gergin olan bu bireylerin davranışlarında daha çok işi sabote edici, çatışmacı ve suçlayıcı davranışlara sahip olduğu belirlenmiştir. Bu duygusal çöküntü önemli sorunlara yol açmaktadır (Akıncı, 2002, s.3).

1.2.5.2 İş Tatmininin Kurumsal Sonuçları

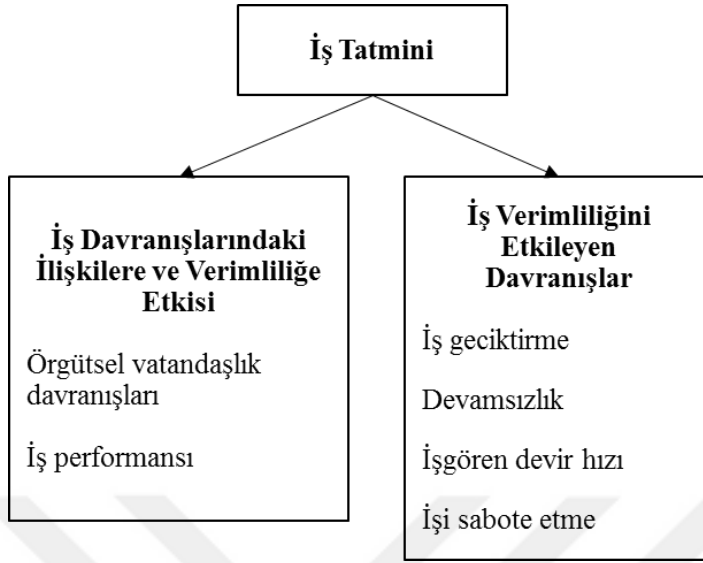
Çağdaş yönetim yaklaşımları ve insan kaynakları yönetimi çalışan odaklı yaklaşımlardır. Buna göre çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğunun

belirlenmesi ve karşılanması üst yönetimlerin en önemli fonksiyonu olarak değerlendirilir. Yoğun rekabet ortamında işletmenin sahip olduğu insan kaynağının yüksek iş tatminine sahip olması verimlilik ve kalite açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bu yüzden çalışanların iş tatmini rekabet açısından stratejik bir araç olarak kullanılır (Taşlıyan, 2007, s.186). İş tatmini düşük çalışanların, fiziksel ve psikolojik açıdan yaşadıkları sürekli yorgunluk hali ve dikkatsizlik hem iş kazalarına yol açar hem de örgütsel verimliliği azaltır. Bu yüzden iş tatmini düşük çalışanlar önemli maliyetlere neden olur. Çalışma iklimi açısından olumsuz davranışlara sahip olan bu bireyler, saldırganlık davranışlarına da sahip olabileceğinden işi sabote etmeleri ya da diğer çalışanları olumsuz etkileyebilmeleri de mümkündür (Solmuş, 2004, s.197).

Hayatının büyük bir bölümünü işinde geçiren insanların mutlu olmamaları bireysel bir sorun olarak değerlendirilmez. Kurumsal açıdan örgütsel verimlilik ve performansa ancak çalışanların istenilen düzeyde iş tatminine sahip olması ile ulaşılabilir. Çalışanların motivasyonları iş tatmin düzeyleri ile belirlenmektedir. Motivasyon düşüklüğü ise çalışanın işe karşı ilgisiz olmasına neden olurken, işinden istifa etmeye kadar varan ve maliyet oluşturan olumsuzluklar yaşanabilir (Çarıkçı ve Oksay, 2004, s.160).

Kurumsal açıdan, bireylerin işe geç gelme, çalışma süresi boyunca işten kaytarma, devamsızlık, işten erken çıkma ve görev ve sorumlulukları dışında gönüllü davranışlarda bulunmama davranışlarının temelinde iş tatminsizliği bulunmaktadır. Bu duyguya sahip çalışanların emeklerini ve çabalarını örgütsel amaçların gerçekleşmesi için kullanmadıkları ve verimliliklerinin de düşük olması olumsuz özelliklerdir. İş tatmini yüksek olan çalışanların ise örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir ve verimlilik artışı nedeniyle örgütsel yaşama da birçok katkı sağlamaktadır (Gedik ve Üstüner, 2017, s.44). Şekil 12’de iş tatmininin kurumsal etkileri gösterilmektedir.

Şekil 12 İş Tatmininin Kurumsal Etkileri



Kaynak: Ezzedeem, 2003, s. 9; Akt. Pelit ve Öztürk, 2010, s.51

Şekil 12’ye göre, iş tatmini bireylerin performansı ve örgütsel davranışlarını etkilediği için iş yerindeki tutumları buna göre düzenlenir. İş tatminin düzenleyici bu etkisi bireyin algısına bağlı olarak gerçekleşir. İş verimliliğini etkileyen iş geciktirme, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve sabote etme ise iş tatminin düşük olması ile karşılaşılan davranışlardır (Pelit ve Öztürk, 2010, s.51).

Çalışanların düşük performansı genellikle iş tatmin düzeyinin düşük olması ile açıklanmaktadır. Örgütsel verimsizliğin temel nedenlerinden biri olan çalışanların işe yönelik tutumlarının olumsuz olması ve işlerinin anlamsızlaşması nedeniyle huzursuzluk yaşamalarına bağlanmaktadır. Bu durumda, çalışanların işyerindeki kurallara da uymadığı gözlemlenebilir (Altinkurt ve Yılmaz, 2014, s.60-61).

İş tatmininin çok boyutlu bir yapıya sahip olması nedeniyle, kurumsal açıdan farklı sonuçlarından biri de işletmenin üyesi olmanın onurunun yaşanmaması ve temsil etmekte oluşan olumsuz durumlardır. İşinden memnun olmayan bireylerin hem işletme içinde hem de işletme dışında çalıştığı kurum hakkında olumsuz konuşması önemli bir sorundur. Buna karşılık iş tatmin düzeyi yüksek olan bireyler, verimli olmalarının yanında örgütsel gelişmeye de katkıda bulunurlar (Eğimli, 2009, s.49).

İş tatmininin statik bir yapıya sahip olmaması, sürekli olarak değişmesine neden olabilir. Çalışanların beklentileri ve iş koşullarının değişmesine bağlı olarak

belirlenen iş tatmininin sürekli olarak ölçülmesi, örgütsel kültürün ve üst yönetim uygulamalarının da sonuçlarını göstermektedir. Bu durum, işletmedeki koşulların bozulduğuna ilişkin bir veri kaynağıdır ve karar alma süreçleri işletilerek düzeltilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2006, s.71).

Çalışanların performans ve verimliliğinin etkileyen faktörlerden biri olan iş tatmini belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda diğer çalışmaların kurumlarına yönelik algılamaları da önem arz etmektedir. Bireylerin çalıştıkları kuruma yönelik tutumları örgütsel bağlılık kavramının kapsamına girmektedir.

1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, örgütsel bağlılığı açıklamaya yönelik yaklaşımlar, örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile örgütsel bağlılığın sonuçları yer almaktadır.

1.3.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı

1950’li yılların başında çalışanların işyerlerine olan tutumlarına yönelik olarak başlayan araştırmalar, bireylerin aidiyet hissi, örgütsel amaçları benimseme düzeyi ve işyerinde çalışma arzuları incelenmiştir. 1960 ve 1970’li yıllarda çalışmalar hız kazanmış ve çalışanların sadakatleri araştırılmıştır. 1980’li yıllardan günümüze kadar örgütsel bağlılığın farklı boyutlarına yönelik çalışmalar, çalışanların bağlılık düzeylerinin incelenmesinin yönetim ve organizasyon disipliniinde önemli bir çalışma alanı olmasını sağlamıştır (Bayrak Kök ve Uçar, 2018, s.235-236).

Bağlılık kavramı, diğer bir ifade ile sadakat, bir insanın sadık olma durumunu ifade etmektedir. Bağlılık, insanların duygusal bağlanma, ilişki kurma, anlamlandırma ve ait olma duygusu ile ilişkilidir. Whyte’in (1956) yaptığı araştırma, insanı örgütsel düzeyde bağlanma ve duygusal ilişki kurma sürecinde değerlendirmiştir. Bu duygusal gereksinim iş disiplinine girmiş ve insanların çalışma hayatında örgütsel bağlılık düzeylerini açıklayan bir kavram olarak değerlendirilmiştir (Akt. Çöl, 2004).

Çalışanların, işyerlerine olan tutumları örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın işlerine ve işyerine yönelik davranışlarının düzeyini belirleyen güçlü bir tutumdur. Çağdaş yönetim politikaları, insan kaynağını işletmelerin en önemli rekabet aracı olarak görmektedir. Buna bağlı

olarak örgütsel bağlılık öne çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine ilişkin duygu, düşünce ve değer yargılarının bileşiminden oluşan ve sonuç olarak genel bir eğilimi ifade eden tutumlarıdır (Bolat ve Bolat, 2008, s.76).

Örgütsel bağlılık tanımları birbirinden farklılık göstermektedir. Genel olarak örgütsel bağlılık çalışanların kurumlarına yönelik, çalışmaya devam etmelerini ve örgütsel amaçları benimseyerek katkı yapmalarını sağlayan duygusal bir tutumdur. Bu bağlılığa sahip olan çalışanlar, kendilerini kurumlarına ait hissederler ve bu bağı sürdürmek için çaba sarf ederler (Doğan, 2013, s.66).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerinin amaç ve hedeflerini benimseme, işyerinde uyumlu ilişkiler geliştirme ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışmaya devam etme niyeti ile ilişkilidir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık, bireyin işyerinin bir parçası olarak üyeliğini devam ettirmek istemesini sağlayan tutum ve istekler olarak tanımlanmaktadır (Karahana, 2008, s.148).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar istendiğinde bağlılığı çalışanın bilinçli bir tercih ile işyerinin üyesi olma durumunun devam etmesini sağlayan çok boyutlu bir davranış olarak tanımlamaktadır. Bağlılığın farklı boyutları, bireyin işyerinde çalışmasını sürdürmesini sağlarken, yaptığı değerlendirmeye dayalı olarak kendisinin ne düzeyde işyerine bağlı olduğunu belirler (Koç, 2009, s.202). Tanımlarından da anlaşılacağı gibi örgütsel bağlılık bireysel bir değerlendirmeye dayanmaktadır. Bu değerlendirmede tek boyut bulunmamakta ve farklı bağlanma stilleri olabilmektedir. Bu yüzden örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflerin kabulü, işyerinin çalışanı olmaya devam etme isteği ve örgütsel amaçlara yüksek düzeyde katkıda bulunma olarak tanımlanmaktadır (Bakan, 2018, s.11).

Örgütsel bağlılık, tutarlı bir mekanizma olarak çalışanların işletmelerine sadakat düzeylerini belirlemektedir. Bu bağlılık, bireyin istek ve beklentilerinin karşılanması ile oluşabileceği gibi sosyal bir organizasyona katılmanın oluşturduğu gönülden bir bağlılığı da ifade edebilir. Bu nedenle, bağlılık yalnızca araçsal olarak değil bireyin işletme ile yaptığı psikolojik sözleşmenin bir sonucu olarak da tanımlanabilir (Demir ve Durnalı, 2022, s.146).

Örgütsel düzeyde çalışanların bağlılıkları, bireyin işletmesine karşı hissettiği memnuniyet düzeyi ile açıklanmaktadır. Farklı yazarlara göre farklı boyutlarda

incelenebilen örgütsel bağlılık, bütün boyutların bir arada değerlendirilerek işletme ve çalışan arasındaki duygusal bağın düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi farklı olabileceği gibi farklı zamanlarda aynı bireyin bağlılık düzeyi değişebilir. Bu tanıma uygun olarak; bireylerin duygusal, düşünsel ve normatif etkiler altında insanların işletmelerine yönelik tutumları belirlenmektedir (Oğuzhan ve Doğan, 2022, s.187).

1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, iş hayatının anlamlı olması ve bireylerin psikolojik iyi oluşları arasındaki önemli bir bağdır. İşyerinde sosyal ilişkilerini olumlu şekilde geliştiren bireyler, hayata ilişkin olumlu tutumlara sahiptir. Bu durum, bireyin psikolojik açıdan kendisini iyi hissetmesi ve çalıştığı kurumda mutlu olmasını sağlayan bir durumdur. İş hayatında, ortak amaçların benimsenmesi ve katılım gösterilmesi, bireyin yaşam enerjisini artırır ve psikolojik ve fiziksel sağlıklarını destekler (Alparslan, Yastıoğlu, Taş ve Özmen, 2022, s.18-19).

Çağdaş yönetim yaklaşımları, işletmelerin varlıklarını sürdürmesini bağlılık düzeyleri yüksek çalışanlara bağlamaktadır. Bu doğrultuda, başarılı çalışanların uzun vadeli olarak işletmede kalması ve yetenekli çalışanların işyerine çekilmesi örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olmasına bağlıdır. Çalışan bağlılığı bireysel performans ve verimlilik üzerine yaptığı etki yanında psikolojik açıdan işletmeye bağlanmak sorumluluk ve görev duygusunun da hissedilmesini sağlayan bir özelliğe sahiptir (Türk, 2022, s.204).

Örgütsel bağlılığın, çalışanların farklı tutumlarına olan etkisi bireysel düzeyde memnuniyet ve mutluluk ile örgütsel düzeyde ise amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine olan katkısı ile ele alınmaktadır. Bağlılık, öncelikle çalışma ikliminin ve örgütsel kültürün niteliği hakkında bilgi verir ve bireyin işletmede kalmasını sağlayan bir niteliğe sahiptir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık düzeyi, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının hangi düzeyde karşılandığının da bir göstergesi olarak düşünülebilir (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen, 2010, s.102).

Örgütsel bağlılığın önemi, bireylerin çalıştıkları işletmeye yönelik psikolojik sözleşmeye uygun olarak tutum ve davranışlarının belirlenmesinde ortaya çıkar. Bağlılık düzeyinin düşük olması üst yönetim tarafından istenmeyen bir durumdur ve

yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Personel devir hızının azalması her işletme için önemlidir. Çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek olması, istikrar sağlanmasına ve örgütsel verimliliğinin artmasını sağlar (İbicioğlu, 2000, s.14).

İnsanların üyesi oldukları işyerinde mutlu olması ve uzun vadeli olarak çalışma niyetine sahip olması verimlilik artışını sağladığı gibi üretilen mal ya da sunulan hizmetin kalitesi üzerinde de olumlu etkiye sahiptir. Sadık çalışanlar, işletmelerinin amaçlarını benimseyerek daha kaliteli bir üretim gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu durum, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların işletmede tutulması ile mümkündür (Kıray, 2011, s.31-32).

İşyerinde kendini mutlu hisseden ve bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların iş barışına katkıları da önemlidir. İşyerinde barışçıl ilişkilerin kurulması, dayanışma ve yardımlaşma, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi ekstra rol davranışları gösterme, verimlilik ve performans, rekabetin önemli araçlarıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların olduğu işletmeler nitelikli elemanları bünyesine katmakta da zorlanmamaktadır (Cengiz, 2000, s.513).

1.3.3 Örgütsel Bağlılığı Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılığı açıklamaya yönelik pek çok kuram ve yaklaşım bulunmaktadır. Aşağıda örgütsel bağlılık yaklaşımları tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları olarak iki ayrı sınıflandırma ile gösterilmektedir.

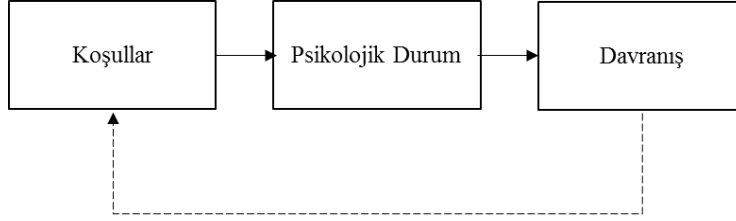
1.3.3.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, çalışanların işyerinde kalma isteğine yönelik duygusal bağını ifade etmektedir. Çalışanların genel eğilimi olarak, işletmenin amaçlarını özdeşleştirmeleri ve üyeliklerini sürdürmeleri ile ilişkili duygusal yönelimleri tutumsal bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Kılıç, 2008, s.61-62).

Bireyin bağlılığa yönelik tutumu, ilk olarak davranışlarında ortaya çıkar ve belli bir eğilim içermektedir. Tutumsal bağlılık, işletme ile birey arasındaki bağın oluşmasına yönelik tutum ile açıklanmaktadır. Böylece, çalışanın örgütsel emek ve çabaları ile katkıda bulunması ve gayret göstermesi bir sonucu ifade eder. Örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması ise tam tersi davranışlara yol açacağı için bağlılığa

ilişkin tutumun güçlü olmadığı şeklinde çıkarımda bulunulabilir (İnce ve Gül, 2005, s.27). Şekil 13’de tutumsal bağlılık mekanizması gösterilmektedir.

Şekil 13 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları



Kaynak: Meyer and Allen, 1991; Akt: Gül, 2002, s. 41

Şekil 13’e göre, çalışanın işyerindeki koşullara bağlı olarak değişen psikolojik durumu, tutumunu belirleyecektir. Çalışanın bağlılığa yönelik tutumu ise davranışlarına yansıyacaktır. Tutumsal bağlılık yaklaşımları incelendiğinde çalışanların işletmelerinden beklentileri ile elde ettikleri kazanımlar arasındaki denge, bir anlamda bir alışveriştir. Bu dengenin olumlu olması halinde örgütsel bağlılık tutumu yüksek düzeyde olacak, dengenin olmaması halinde ise üyeliğin sona erdirilmesine kadar sürebilecek davranışlar gösterilebilecektir (Gül, 2002, s.41).

1.3.3.1.1 Etzioni’nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılığa yönelik ilk araştırma yapanlar arasında gösterilmektedir. Örgütsel bağlılığın kuramsal temellerini atan Etzioni, örgütsel düzeyde üye ve örgütsel kültür arasındaki mesafe üzerinden tanımlama yapılmıştır. Çalışanların örgütsel otoriteye karşı yakınlığına ilişkin olarak üç durum bulunmaktadır. Bunlar, ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Balay, 2000, s.16). Etzioni, çalışanların örgütsel yakınlıklarına bağlı olarak otoriteye uyma düzeyinin farklılaştığını belirlemiştir. Buna uygun olarak farklı örgütsel bağlılık tiplerinde farklı etki düzeyleri ortaya çıkmaktadır. Çalışanın işletmesine kendisini yakın hissetmemesi halinde, örgütsel otoritenin etkisi sınırlı kalacaktır. Aşağıda Etzioni’nin örgütsel bağlılık sınıflandırması gösterilmektedir (Akt. Gül, 2002, s.43):

- *Ahlaki Bağlılık:* Çalışanların örgütsel amaçları benimseme düzeyi arttıkça yönetim otoritesine ilişkin bağlılıkları da artmaktadır. İşletmenin bir üyesi olarak çalışan, örgütsel kültürün norm, değer ve

ilkelerini koşulsuz kabul derken işletmesine değer vermektedir. Bu doğrultuda çaba ve emeklerini en üst düzeyde gösterir.

- *Hesapçı Bağlılık:* Karşılıklı bir anlaşma ya da alışveriş olarak değerlendirilen hesapçı bağlılıkta, çalışanın ortaya koyduğu emeğe karşılığında elde etmeyi amaçladığı kazanımlar bulunmaktadır. Bu kazanım ya da ödüllerin karşılanma düzeyi ile ilişkili olarak bağlılık belirlenir. Bu bağlılık, ahlâki bağlılık ile karşılaştırıldığında daha düşük yoğunlukta bir bağlılığı kapsamaktadır. Çalışanların hesapçı eğilimi emeklerinin karşılığını alamadığı ana kadar devam eder ve istifa edebilir.
- *Yabancılaştırıcı Bağlılık:* Olumsuz bir tutum olarak bu bağlılık hem çalışana hem de işletmeye zarar verecektir. Otoriteye karşı kayıtsız davranışlar gösteren bireyin, çalışmaya devam etmesine karşılık bağlılık duygusu bulunmamaktadır ve zorunluluk vardır.

Etzioni örgütsel bağlılık sınıflandırmasını çalışanların örgütsel kültürün sahip olduğu otorite ve güce yönelik bağlılıkları ile açıklamıştır. Bu yaklaşıma göre çalışanların farklı düzeylerdeki tutumları, bağlılığın nedeni olarak gösterilebilir. Ahlâki bağlılıkta koşulsuz bir bağlanma bulunurken, hesapçı bağlılık, çalışanın çıkarlarına dayalıdır. Çalışanın örgütsel kültürü benimsememesi ve üye olarak kalma arzusu bulunmaması ise yabancılaştırıcı bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s.54).

1.3.3.1.2 Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu bağlılık yaklaşımında, ikili bir sınıflandırma bulunmaktadır. Yaklaşımın özelliği bağlılığın bir tutum olarak tanımlanması ve oluşma sürecinin çalışanın içinde bulunduğu psikolojik duruma bağlı olarak ortaya çıktığını ileri sürmesidir. Buna göre bağlılık, çalışanın koşulları değerlendirmesine bağlı olarak, örgütsel amaçları içselleştirmesine yönelik inancı, bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik gayret gösterme istekliliği ve üyeliğinin devam etmesine yönelik istediğidir (Özcan, 2008, s.11).

Mowday, Porter ve Steers, bir tutum olarak belirledikleri örgütsel bağlılığın çalışanların davranışları ile dairesel bir ilişkisi olduğunu belirlemiştir. Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçları içselleştirmesi ve örgütü ile özdeşleşme düzeyini belirlerken, davranışsal olarak da gösterildiğini ve çaba ve emeği ortaya koyma düzeyini de belirlediği ileri sürülmektedir. İki boyutlu olarak ele alınan bağlılıkta, ilk boyut, üyeliğinin statüsüdür. Bireyin işletmede çalışmaya devam etmesi, devamsızlık yapmaması üyeliği ile ilişkilidir. Biçimsel olarak tanımlanan bu durum tam bağlılığı ifade etmez. İkinci boyut ise bağlılığın niteliğidir. Bu bağlılık boyutu sadakat ve güven ile ilişkilidir (Çetin ve Kayır, 2010, s.45).

1.3.3.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman bireylerin yaptıkları işleri nedeniyle bağlılıkları birbirinden bağımsız üç boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar, bireyin beklenen davranışları ile ekstra rol davranışlarının sonuçları ile belirlenmektedir. Örgütsel bağlılık, bu tutum ve davranışlara bağlı olarak birbirinden farklı bağlanma stillerine dönüşmektedir. Örgütsel bağlılık, özdeşleşme ve içselleştirmede daha yüksektir. Uyum boyutunda ise örgütsel bağlılık, ödüllere ulaşmak ve cezalardan kaçınmak için oluşmaktadır (Yonca, 2021, s.15-16). O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, psikolojik bir bağ olarak çalışanların işletmelerine yönelik uyum, benimseme ve özdeşleşme düzeylerinde ele almaktadır. Bu boyutlar aşağıda gösterilmektedir (Olgungül, 2017, s.60-61):

- *Uyum:* Çalışanlar örgütsel koşullara uyum sağlayarak yüzeysel olarak bağlılık oluşturmaktadır. Bu uyum çok basit bir tutuma dayanır. Çalışanlar, işyerinde ödüllere ulaşmak ve cezalardan kaçınmak için bağlılıkları gerçekleştirir. Uyum bağlılığında gönüllü bir bağlılık yoktur. Çalışanlar şekilsel olarak koşulları kabul eder ve yapmak zorunda oldukları davranışları benimserler.
- *Özdeşleşme:* Bu boyutta, çalışanın üyesi olduğu işletmeye yönelik istek ve bağlılık vardır. Bu bağlılık, çalışanın diğer üyeler ile sosyal ilişkiler geliştirmek ve başarılı olmak için gayretini gönüllü şekilde ortaya koymasını sağlar. Çalışan işletmenin üyesi olmayı arzu eder ve buna uygun davranışları benimser.

- İçselleştirme: Bireysel beklenti ve ihtiyaçlar ile örgütsel ihtiyaçların örtüşmesi ile bağlılık benimsenir. Bu uygunluk, bireyin örgütsel değerleri kendi değerleri olarak kabul etmesini sağlar ve işletmede çalışmayı arzulamasına neden olur. İçselleştirmede, örgütsel değerlerin ödülleri ve bireysel ilkeler arasında kesin bir uyum bulunmaktadır. Bu uyumun sağlanması halinde işletmenin örgütün amaç ve beklentilerine uygun davranışları istekli bir şekilde uzun süre gösterme gereksinimi duyar.

Bu kuramda, örgütsel bağlılık çalışanların kendilerini örgütsel düzeyde tanımlamaları olarak gösterilmektedir. Özdeşleşme ve içselleştirme olumlu bağlılık stilleridir. Uyum bağlılığının ise çok daha rasyonel ve diğer bağlılıklara göre bireysel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik bir kapsamı bulunmaktadır (Arslan ve Demirci, 2015, s.28).

1.3.3.1.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener, örgütsel bağlılığın bireysel amaçlara hizmet etmesi ve işletmenin amaç ve hedeflerine bağlılık olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Yaklaşımın temelinde çalışanların işletmelerine yönelik bağlılıklarının araçsal olarak kullanılıp kullanılmadığı öne çıkmaktadır. Çalışanlar, hesapçı ve faydacı bir yaklaşımla, kendi çıkarlarına dayalı bir bağlılık geliştirdiğinde araçsal bağlılık oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ise temel olarak, örgütsel kültürün değerlerinin içselleştirilmesine dayanmaktadır. Araçsal bağlılıkta çalışanın bireysel amaçları, örgütsel bağlılıkta ise örgüte yönelik eğilimler ön plana çıkmaktadır (Balay, 2000, s.20). Wiener, ikili ayrım ile örgütsel bağlılığın araçsal ve normatif boyutları altında incelemiştir. Bu boyutlar aşağıda gösterilmektedir (Akt. Akten, 2014, s.51-52):

- *Araçsal Bağlılık*: Hesapçı bir bağlılık ile çalışanların kendi amaçlarına uygun kazanımlarının düzeyi ile oluşan bağlılıkta uyum ve denge bulunmaktadır. Çalışanların kendilerine yönelik örgütsel bağlılık tanımlarında çıkarları ön plandadır. Örgütsel düzeyde çalışanın kendisinden beklenen örgütsel bağlılık davranışlarını ortaya koyabilmesi için örgüte sunduğu katkı ile bireysel beklentilerinin

karşılanması arasında denge olmak zorundadır. Bu denge bozulduğunda işten ayrılma eğilimi oluşur.

- *Normatif (Moral) Bağlılık*: Örgütsel kültürün sahip olduğu norm, ilke ve değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesine bağlı olarak örgütsel amaçlara ulaşabilecek davranışları karşılayabilen bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta, çalışanlar, örgütsel amaç ve değerler ile özdeşleşerek onları benimser.

1.3.3.1.5. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin karmaşık örgütsel bağlılık boyutunu geliştirerek örgütsel bağlılık yaklaşımı geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre, ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak ayırım yapılan modelde, her iki boyutun birbirinin karşılığı olmadığı ve bağımsız olarak ele alınması gerektiği ileri sürülmektedir. Modelde, ahlâki bağlılığın zıttı yabancılaştırıcı bağlılık değil ahlâki olmayan bağlılık olarak ifade edilmektedir (Cihangiroğlu, 2009, s.25-26).

Yaklaşım genel olarak Etzioni'nin kavramsal olarak çizmiş olduğu örgütsel bağlılık modelini esas almaktadır. Modelde bulunan ahlâki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık aşağıda gösterilmektedir (Gül, 2002, s.44):

- *Ahlaki Bağlılık*: Çalışanların örgütsel amaçları benimsemelerini bir sorumluluk olarak ortaya çıkaran bağlılıktır. Bu bağlılıkta, çalışanlar üyesi oldukları işletmenin hedeflerine ulaşması için bireysel amaçlarından önce bu amaçlara bağlanmaktadır. Bu durum, işletmenin başarılı ya da başarısız olmasından çalışanların kendilerini sorumlu tutması ile gösterilir.
- *Çıkarıcı Bağlılık*: Örgütsel bağlılığın araçsal olarak kullanıldığı çıkarıcı bağlılıkta, bireysel amaçlara ulaşmak için çalışanlar kendilerinden beklenen örgütsel bağlılık tutumunu benimserler.
- *Yabancılaştırıcı Bağlılık*: Bu bağlılık, çalışan ile işletme arasındaki bağın kopması ya da ilgi düzeyinin azalması ile oluşmaktadır. Çalışanların işten ayrılma imkânı olmadığı anlarda yaşadığı durum yabancılaştırıcı bağlılık olarak tanımlanır. Buna bağlı olarak çalışanın

kendisini kapana kısılmış gibi hissetmesi ve bağıllık hissini zorunlu olarak gösterildiği söylenebilir.

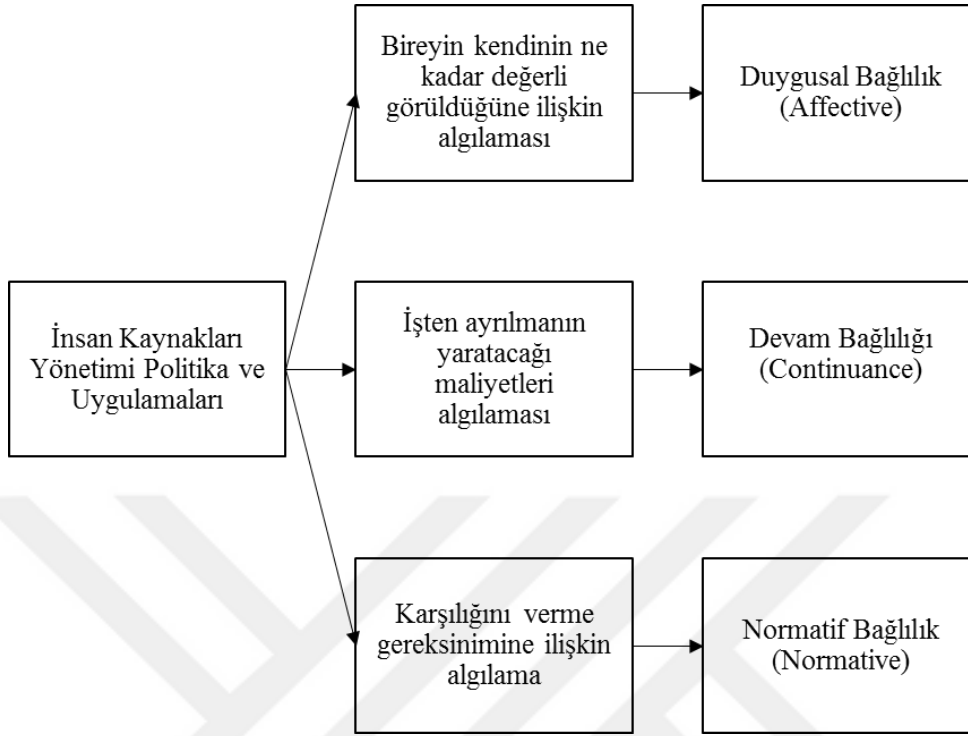
1.3.3.1.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağıllığa yönelik araştırmalarında ilk olarak bireyin içsel kaynaklarına dayalı olarak gelişen duygusal bağıllık ve işyerinde çalışmak zorunda olduğu durumunu tanımlayan devam bağıllığı olmak üzere ikili bir ayrım getirmiştir. İlerleyen yıllarda üçüncü bir boyut olan ahlâki bağıllığın da eklenmesi ile model üç boyutlu olarak geliştirilmiştir. Böylece, örgütsel bağıllık, bu üç boyutun her çalışan üzerindeki etkisinin nispi düzeyi olarak tanımlanmıştır (Doğan, 2013, s.91-92).

Tutumsal bağıllık yaklaşımlarından en çok bilineni ve kullanılanı Allen ve Meyer'in tutumsal bağıllık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, örgütsel bağıllığa ilişkin olarak üç boyutlu bir model kurulmuştur. Bu modele göre, çalışanların psikolojik bir sözleşme olarak algıladıkları örgütsel bağıllık, davranışları ile tanımlanır ve en temel göstergesi çalışanların işletmede çalışmaya devam etmeleridir (İnce ve Gül, 2005, s.38).

Modelin odağında çalışanların işletmeleri ile aralarındaki duygusal bağ bulunmaktadır. Bu bağın oluşma düzeyinin farklılaşması farklı boyutlarında modele eklenmesini sağlamıştır. Bireysel olarak örgütsel bağıllığın farklı algılanması, bireylerin farklı beklenti ve isteklerinin bulunması, işletme ve çevresinin sahip olduğu koşulların sürekli değişmesi ve bireylerin sosyalleşme süreçlerinden kaynaklanan ahlaki normlarının olmasıdır. Şekil 14'te insan kaynakları açısından Allen ve Meyer'in örgütsel bağıllığa yönelik basitleştirilmiş süreç modeli gösterilmektedir (Bakan, 2018, s. 115-116).

Şekil 14 Allen ve Meyer'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

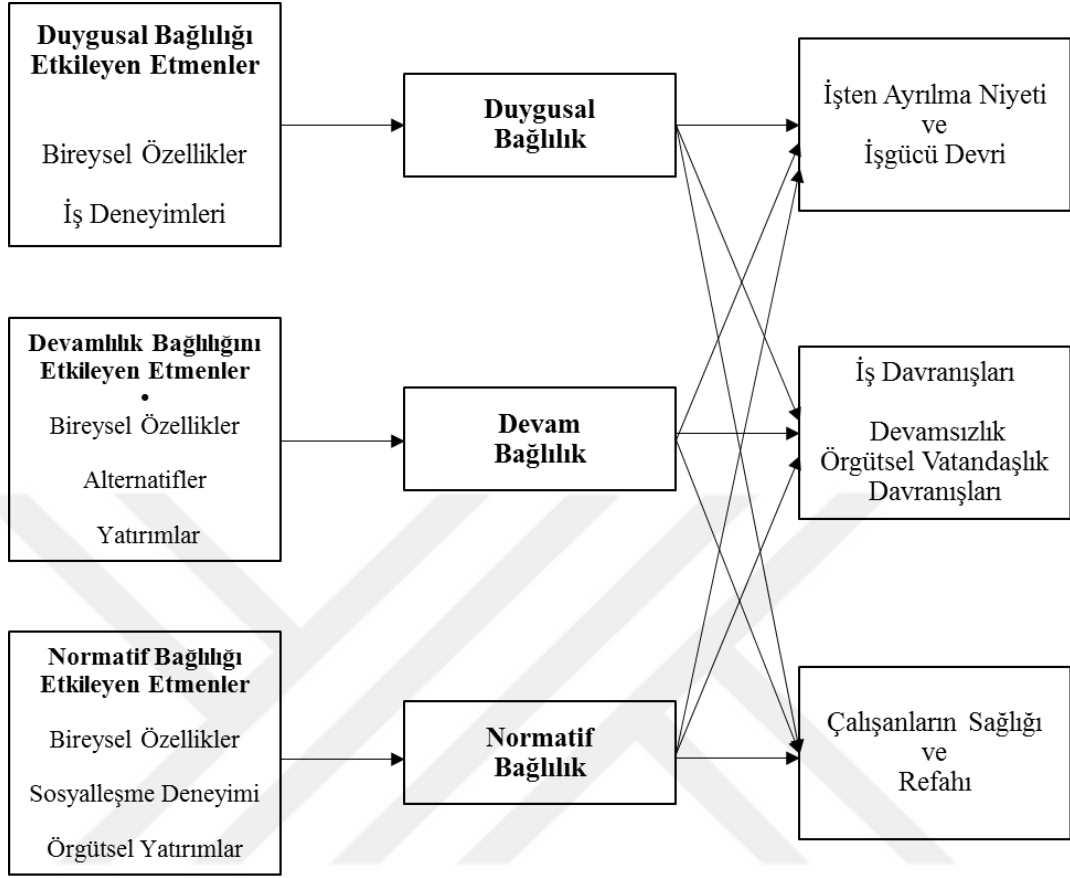


Kaynak: Meyer and Allen, 1997, s.69; Akt. Bakan, 2018, s. 115

Şekil 14 incelendiğinde çalışanların farklı ihtiyaçları ve kişilik özellikleri ile işyerinin ve çevresinin özelliklerinin etkileşiminden üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli oluşmaktadır. Bu model, bilindiğinde çalışanların bağlılıklarını olumlu olarak etkileyebilecek düzenlemeler de yapılabilir (Bakan, 2018, s.115).

Allen ve Meyer'in modelinin bir başka özelliği de çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen boyutların aynı anda oluşabileceği ve farklı düzeylerde ortaya çıkabileceğidir. Bu doğrultuda, çalışanların örgütsel bağlılık davranışları da sadece öne çıkan boyutun değil her boyutun etkilediği bir bileşim olarak gösterilir. Örgütsel bağlılık farklı düzeylerde ele alınsa da bireyin işyerinde çalışmaya devam etmesi bağlılığın olması anlamına gelecek, bağlılık düzeyinin çok azalması ile birlikte işletmenin üyesi olma durumu ise son bulacaktır (Başol ve Yalçın, 2009, s.501-502). Şekil 15'te duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı etkileyen etmenler ve sonuçları gösterilmektedir.

Şekil 15 Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer vd., 2002, s.22; Akt. Arslan ve Demirci, 2015, s.30

Şekil 15 incelendiğinde üç boyutlu bağlılık modelinde her örgütsel bağlılık boyutunun farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Duygusal bağlılık çalışanların içsel düzeyde bağlılığını simgeler. Çalışanların işletmelerine karşı olumlu duygularının düzeyi duygusal bağlanma ile belirlenir. Devam bağlılığı ise rasyonel bir değerlendirme sonucunda çalışanın işletmeye yaptığı yatırım ve alternatif iş imkânlarına bağlıdır. Normatif bağlılık ise bireyin sosyalleşme düzeyine bağlı olarak ahlâki ilke, norm ve kurallara uygun olarak işletme ile bağının düzeyini göstermektedir (Arslan ve Demirci, 2015, s.29).

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın birbiri ile ilişkili çok boyutlu bir yapısı olduğunu ve çalışanların bağlılıklarının açıklanması için bu boyutların sonuçlarının birlikte ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Bağlılık bir tutum olarak tanımlandığından çalışanların duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak psikolojik hallerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Allen ve Meyer'in sınıflandırmasında,

bağlılık boyutlarının nedenleri ve sonuçları açık bir şekilde gösterilmiştir (Özutku, 2008, s.82). Aşağıda duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak incelenmektedir.

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılığın temelinde bireyin işsel kaynakları ile gönüllü bir şekilde işletmesine bağlanması durumu söz konusudur. Bu bağlanma, işletmeler için ideal durumu ifade eder ve insan kaynakları uygulamaları bu yöndedir. Çalışanların bireysel değerleri ile örgütsel kültürün değerleri arasındaki uyum duygusal bağlılığın ortaya çıkmasını sağlar. Çalışanın duygusal bağlanması, örgütsel amaçları içselleştirmesini ve paylaşılan ortak değerler sonucunda gönüllü bir şekilde bağlanmasını temsil eder (Taşkın ve Dilek, 2010, s.38). Duygusal bağlılık, çalıştıkları işyerinin örgüt kültürü ile özdeşleşmiş, örgütsel amaçları içselleştirmiş ve sadakat duygusuna sahip çalışanların bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar kendilerinden beklenen çabalarının üzerinde bir katkı sağlama eğilimindedir (Özkalp ve Kırrel, 2016, s.669). Duygusal bağlılık, bireyin işletmesini sevmesi ve saygı göstermesi ile oluşur. Bu bağlılığın ortaya çıkmasında en önemli etken çalışanın işletmesi ile kendini tanımlaması, işletmesinin kendisi için vazgeçilmez olduğunu hissetmesi gerekmektedir. Bu bağlılık çok güçlüdür ve çalışanların gerektiğinde kendi çıkar ve amaçlarını bir kenara iterek örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için fedakârlık yapmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla duygusal bağlılık, çalışanların haz duydukları ve övündükleri bir özellik taşır (Eren, 2017, s.556-557).

Duygusal bağlılığın bileşenleri özdeşleşme ve içselleştirmedir. İşletmesini bir aile gibi gören ve kendisini de bu ailenin bir üyesi olarak tanımlayan çalışanlar, işletmeleri ile özdeşleşmiş çalışanlardır. Bu çalışanlar, bu sosyal ilişkilerini devam ettirebilmek için bedel ödemeye razıdır. İçselleştirme ise, işletme tarafından beklenen tutum ve davranışlarla bireyin değerleri arasında tam bir uyum vardır ve birey bu durumdan memnundur. Bu içselleştirme çalışanın zorlanmadan işletmesini benimsemesine yol açar (Bakan, 2018, s.87-88). Duygusal bağlılığı çalışan açısından memnun edici ve rahatlatıcı bir etkisi vardır. Güçlü duygusal bağlılığı bulunan çalışanlar örgüt içinde çalışmaya bunu istedikleri için devam ederler. Bu bağlılık, bireyin kendisini değerli hissetmesine ve örgütüne güven duymasına da bağlıdır. Karar alma süreçlerine çalışan katılımının olduğu, takım çalışmasının önemsendiği ve

alışan odaklı yaklaşımların geliştirildiği işletmelerde duygusal bağlılık güçlüdür (Doğan, 2013, s.95-96).

Devam Bağlılığı: Zorunlu bağlılık olarak da tanımlanan devam bağlılığı, çalışanın işletmesinden ayrılması durumunda katlanacağı maliyetlerin farkında olması ile oluşmaktadır. Bu durumda, bağlılık istenilen düzeyde olmayacak ancak birey çalışmaya devam edecektir. Devam bağlılığı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, bireylerin örgütlerinde çalışma sürelerine bağlı olarak ayrıldıklarında kaybedecekleri emeklilik, terfi ve ödüller vb. imknlardır. İkincisi ise, çalışan işinden ayrılmak istemektedir ancak alternatif iş imknları yeterli değildir (Taşkın ve Dilek, 2010, s.38).

Devam bağlılığını oluşturan unsurlar çalışanların fedakârlık yaparak yıllar içinde elde ettikleri ödül ve kazanımlardan vazgeçmesi halinde karşılaşacağı maliyetlerdir. Çalışanlar, bu maliyete katlanmak istemediklerinde işletmeden ayrılmak istemelerine karşılık çalışmaya devam ederler. Devam bağlılığı, çalışanın işini değiştiremediğinde işletmede çalışmaya zorunlu olmasını da ifade etmektedir. Bu durum da farklı iş imkânlarının az olması ile ortaya çıkar (ren ve orbacıoğlu, 2012, s.38).

Devam bağlılığı bir yönü ile çıkarıcı bir bağlılıktır. Çalışanın işinden ayrılması ile karşılaşacağı durumu değerlendirmesi sonucunda, işletmenin yesi olma durumunun devam etmesine karar vermektedir. Böylece, bağlılığı gönüllü olmasa da çalışmaya devam etme zorunluluğu ortaya çıkar. Çalışanların yatırımları olarak tanımlanan emek, bilgi ve gayretlerinin karşılığında bir başka işletmeden daha yüksek bir kazanım elde edilebileceğini hissettiği an, devam bağlılığı son bulur (Balay, 2000, s.21-22). Devam bağlılığı, yükselme imkânı olan ve terfi bekleyen, özel hayatındaki giderlerini karşılayabilecek daha iyi bir iş imkânı olmayan ve işletmenin sağladığı koşullara uyum sağlayan çalışanların ihtiyaçları olması nedeniyle işletmelerine bağlı kalmasıdır. Bu bağlılığın oluşması için çalışanın işletmede kalmasının kazançlı, ayrılmasının ise maliyetli olması gerekmektedir eğilimindedir (Özkalp ve Kirel, 2016, s.669). Yukarıda ifade edildiği gibi devam bağlılığında maddi, psikolojik ve sosyal çıkarlar ön plandadır. Çalışanlar, rgtsel amaçlara katkı sağlarken işletmelerinden de belli beklentileri bulunmaktadır. Maddi ve maddi olmayan bu ödüllerin işten ayrılma

ile tekrar kazanılamayacağına yönelik algı devam bağlılığını ortaya çıkarmaktadır (Eren, 2017, s.556).

Normatif Bağlılık: Ahlâki bağlılıktır. Bireylerin sosyalleşme düzeyleri ve ahlâki normlar işyerine bağlanmalarını gerektiğini ilke olarak kabul etmelerini sağlar. Normatif bağlılık, insanların doğru olarak kabul ettikleri bağlılıktır ve belli bir inanç sisteminin kabul ettiği ilkelerin zorlayıcı etkisi ile çalışanlar bu bağlılığı göstermelerinin gerekliliğine inanırlar. Bu süreçte, gönüllü bağlanma ve zorunluluk bulunmamaktadır. Normatif bağlanma daha çok insanların kültür ve sosyalleşme düzeylerine bağlı olarak kişisel özelliklerine bağlıdır ve ödüllerden ya da maliyetlerden etkilenmez (Taşkın ve Dilek, 2010, s.39). Kültür, normatif bağlılığın temel kaynağı olarak gösterilebilir. Bireyin içinde yaşadığı kültür, hayatını geçindirmesi için emeği karşılığında kendisine ekonomik katkı sağlayan işletmeye bağlı kalmasını norm ve değerler açısından ortaya çıkarmaktadır. Devam ve duygusal bağlılık çalışanın kendine dair nedenlerinden kaynaklı gelişirken, normatif bağlılık çalışanın dışında kalan, yaşadığı toplumun kültüründen beslenir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010, s.6).

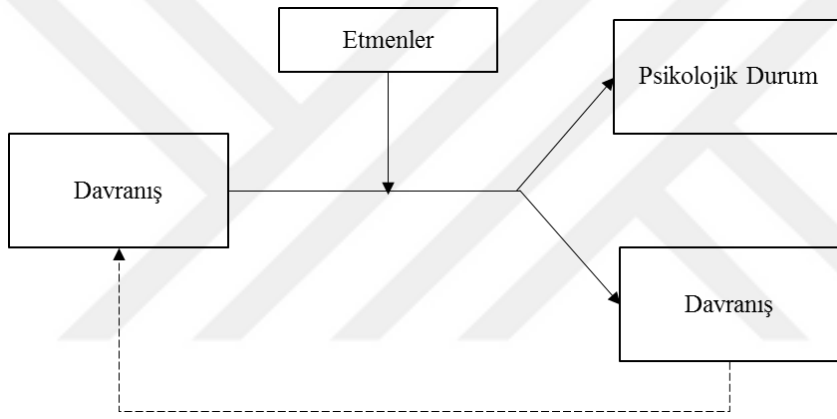
Normatif bağlılık, işletmeye bağlanmanın “doğru” ve “ahlâklı” bir tutum olmasını içselleştiren çalışanların belli bir felsefe ya da disipline uyması nedeniyle oluşur. Bireyin çalışmaya devam etmesine karşılık bağlanmasının düşük düzeyde olması doğru ve yanlışa ilişkin etik kodlar tarafından içsel olarak yargılanır. Toplumsal ilkelerin benimsenmesi normatif bağlılığı artırmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016, s.669). İş ve meslek ahlâkı, etik gibi değerler, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinde bazı zorlayıcı tutumların oluşmasını sağlarlar. Bu yüzden, normatif bağlılığı yüksek çalışanlar, işyerinde çalışmayı bir borç ve görevlerinin bir parçası olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle işyerinde çalışmaya devam etme, iş ve meslek ahlâkının bir parçasıdır (Eren, 2017, s.557).

İnsanların sahip oldukları ahlâki değerler, işletmesine karşı bir minnet duygusunun gelişmesini sağlayabilmektedir. Sadakat bu duygunun sonucunda ortaya çıkar ve işletmede çalışmak bir yükümlülük gibi algılanır. Normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, işlerinden ayrılmaları halinde, meslektaşlarının kendileri hakkında kötü düşüneceğine inanmaktadırlar (Bakan, 2018, s.101-102).

1.3.3.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık yaklaşımları çalıştıkları işletmenin sahip olduğu koşulların çıkar ilişkisi içinde ele alınması ve psikolojik durumlarını nasıl etkilediğine bağlı olarak incelemektedir. Bu nedenle, davranışsal bağlılık yaklaşımları çalışan ile işletmesi arasındaki alışverişi temsil eder. Bu alışverişte çalışanların ortaya koydukları bilgi birikimi ve çabalarına karşılık elde ettiği kazanımların tatmin düzeyine bağlı olarak işletmenin çalışanı olmaya devam etme, devamsızlık yapmama gibi bağlılık davranışları gösterilmektedir (Olgungül, 2017, s.66). Şekil 16’da davranışsal bağlılık yaklaşım modeli gösterilmektedir.

Şekil 16 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları



Kaynak: Meyer and Allen, 1991; Akt. Gül, 2002, s. 41

Şekil 16 incelendiğinde davranışsal bağlılığın nasıl ortaya çıktığı ve çalışanların özveride bulunarak başlangıç noktası oluşturmasıdır. Bu davranışların örgütsel koşullar tarafından etkilenmesi ile çalışanlar belli sonuçlara ulaşır. Böylece, çalışanın kendi davranışlarının sonucuna uygun olarak bu davranışını devam ettirir ya da örgütsel bağlılık düzeyinin azalması ile davranışlarını tekrarlamaz ve buna uygun bir tutum belirler. Bu örgütsel bağlılığa uygun olarak davranışlar ya tekrar edilme sıklığı artar ya da azalır (Gül, 2002, s.48).

1.3.3.2.1 Salancik’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Yaklaşımına göre örgütsel bağlılık örgütsel düzeyde davranışlarına bağlanmasıdır. Bu bağlanmada çalışanların davranışlarının tutarlı düzeyde olması gerekmektedir. Bu davranışlar, çalışanların işletmeye yönelik ilgisini destekleyen

tutumlarına bağlanması durumudur. Salancik'e göre bireylerin çalıştıkları işletmelere yönelik tutumları ile davranışları arasındaki uyum önemlidir. Bu uyumun olmaması, sürekli bir baskı ve gerilimi oluştururken, dengenin olması halinde bağlılık gelişecektir (Cihangiroğlu, 2009, s.35). Salancik, örgütsel bağlılığı, tekrarlanan davranışlar bağlamında ele almaktadır. Örgütsel bağlılığı oluşturan durum, çalışanın davranışları sonucu elde ettiği tutum, bu davranışları devam ettirmesi halinde uyumlu hale gelmektedir. Bu nedenle, çalışanların kendi özelliklerine uygun işletmeleri seçmeleri örgütsel bağlılık davranışları ile tutumları arasındaki dengeyi sağlayabilecektir (Çelik, 2012, s.26).

1.3.3.2.2 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker, tarafından geliştirilen yan bahis yaklaşımı, çalışanların işletmelerinde ortaya koyduğu davranışları haklı çıkarmak ve tutarlı bir uyum sağlamak zorundadır. Bu uyumun sağlanması için çalışanın sahip olduğu bilgi, deneyim ve emek karşılığında kendisi için önemli olan ancak davranışları ile doğrudan alakası olmayan şeyler üzerinde bahse girer. Örgütsel bağlılık açısından yan bahis kuramı, belli bir deneyim sonucu elde edilen tutumun devam ettirilmesine olanak sağlayan tutarlı davranışlardır. Bu davranışlar değişik faaliyetleri kapsasalar dahi örgütsel bağlılığa yöneliktir (Olgungül, 2017, s.67). Çalışanların bahis konusu yaptığı ve işletmeden elde edeceği kazanımlar için ortaya koyduğu yatırımlar çaba, statü, ek gelirler ve bilgiyi kapsamaktadır. Çalışanlar işletme ile girdikleri bahsi kaybetmemek için davranışları ile tutumları arasında bir uyum yakalamak zorundadır. Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bu kaynaklar aşağıda gösterilmektedir (Cihangiroğlu, 2009, s.33-34):

- *Toplumsal Beklentiler:* Bireyin toplumsal beklentileri karşılamak için girdiği yan bahisler olabilir. Örneğin toplumsal düzeyde sürekli iş değiştiren insanların olumlu karşılanmaması bireyin örgütsel sadakatine neden olabilmektedir.
- *Bürokratik Düzenlemeler:* Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin insanlar kıdem tazminatı ve emeklilik aylığının yüksek olması açısından işletmede çalışmaya devam

edebilmektedir. İşinden ayrılan bireyin bu hakları azalacak ya da devam etmeyecektir.

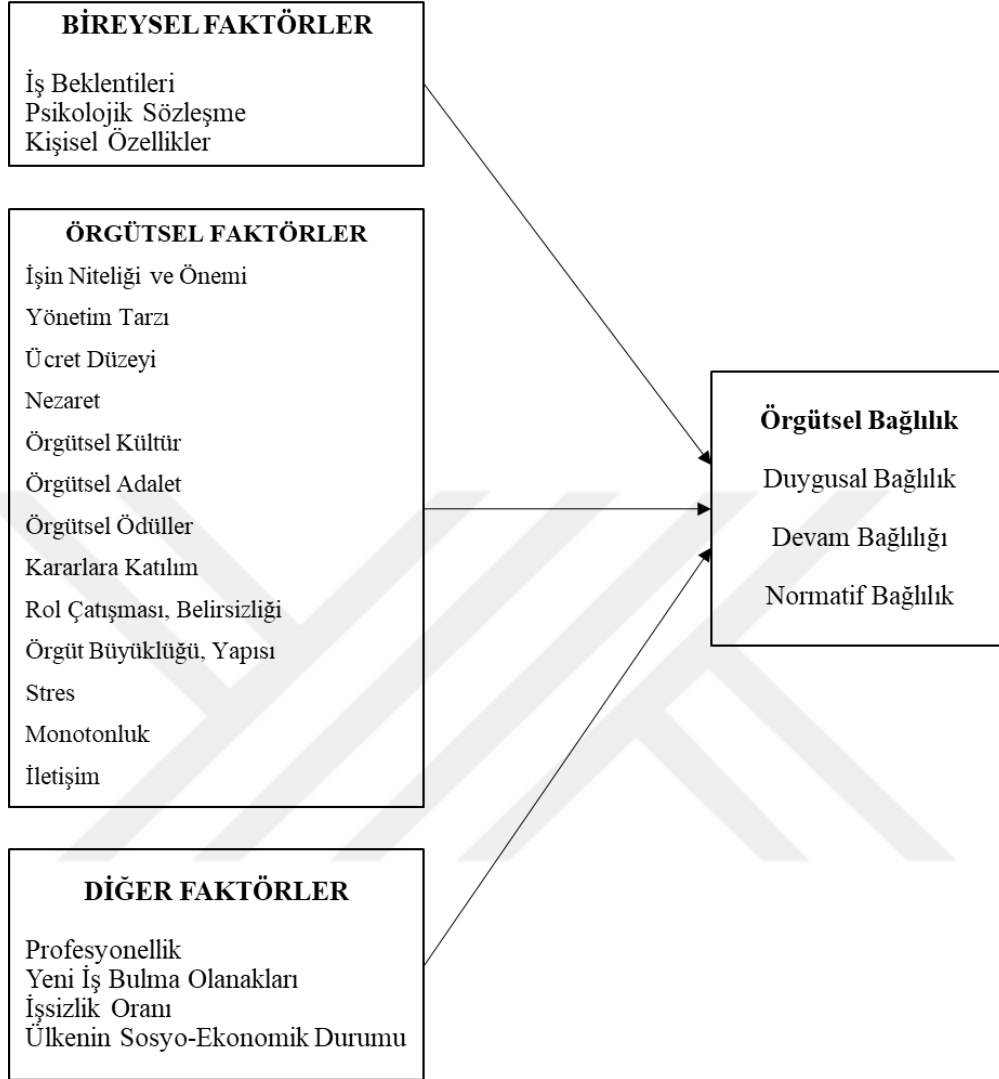
- *Sosyal Etkileşimler*: Sosyal etkileşim bireyin, diğer insanlar ile iletişiminden kaynaklanan bir özelliğe sahiptir. İnsanlar, diğer insanların kendileri hakkında olumlu düşünmelerine önem verirken, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.
- *Sosyal Roller*: Çalışanların işleri nedeniyle sahip oldukları prestij ve sosyal statüyü sağlayan role alışması, başka rollere uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır. Çalışanların yaşı ve kıdemi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin artması, elde ettiği sosyal rolün kaybedilmemesi ve yaşı ilerledikçe ve kıdemi artan çalışanın yatırımlarının da buna paralel olarak artacak olması örgütten ayrılmasını zorlaştıracaktır.

Davranışsal temelli bağlılık sınıflandırmaları Becker'in yan bahis kuramı, çalışanların tam anlamı ile duygusal bağlılık hissedemeyeceği anlamına gelmektedir. Çalışanların işletmede çalışma karşılığında ortaya koyduğu yatırımlarına karşılık elde edeceği kazanımlarının bahis konusu olması, davranışlarının nedeni olarak gösterilmektedir. Örgütsel bağlılığa ilişkin bu davranışlar tutarlıdır ancak bu tutarlılık çıkarılara dayalıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012, s.100).

1.3.4 Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörler

Kabin memurlarının örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler incelendiğinde, bireylerin algılamalarını etkileyen faktörler, işin niteliği, çalışma koşulları ve işyerinin örgütsel kültürünün özelliği ve işletmenin etkilendiği sosyal ve fiziksel çevreye yönelik diğer faktörler olduğu görülmektedir. Şekil 17'de bu faktörler gösterilmektedir.

Şekil 17 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler



Kaynak: Suliman, 2020, s.172; Akt. Cihangiroğlu, 2009, s.37

Şekil 17 incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve diğer faktörler başlıklarında incelendiğinde görülmektedir.

1.3.4.1 Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeleri aralarında oluşturdukları psikolojik bir sözleşme olarak tanımlanmaktadır. Çalışma hayatında önemli bir tutum olan örgütsel bağlılığın oluşmasında çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bireylerin işletmelerinde çalışmalarını karşılığında elde etmeyi umdukları sosyal statü, prestij, saygı görme beklentilerine bağlı olarak örgütsel

bağlılık düzeyleri de değişebilmektedir. Buna göre, bireysel çıkarlar, hayatı algılayış ve dünya görüşünün de örgütsel bağlılık üzerinde bireysel anlamda belirleyici bir etkisi bulunmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s.219).

Çalışanların sahip oldukları kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Bireylerin farklı kişilik özellikleri duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını etkilemektedir. Özellikle, dışa dönük kişilik yapısına sahip çalışanların sosyalleşme düzeylerinin yüksek olması duygusal bağlılıklarını desteklerken, sorumlu ve uyumlu kişilik yapıları da örgütsel bağlılığa olumlu düzeyde katkı yapmaktadır (Özkan ve Boz, 2018, s.260).

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiye yönelik sonuçlar tutarlı değildir. Kadın çalışanların süreç odaklı olması ve sosyal ilişkilere önem vermesi örgütsel bağlılıklarını destekleyen bir yapıdadır. Ayrıca kadın çalışanların devam bağlılıkları ve normatif bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğunu belirleyen araştırmalarda bulunmaktadır. Erkek çalışanların ise ailevi sorumluluklarından kaynaklanan faktörlere bağlı olarak devam bağlılıkları düzeyini yüksek bulan araştırmalar da bulunmaktadır. Bununla birlikte genel olarak örgütsel bağlılık açısından cinsiyet değişkeninin önemli bir faktör olmadığı sonucuna varılmıştır (Özcan, 2008, s.17). Geleneksel yaklaşıma göre kadın ve erkek çalışanlar arasında örgütsel bağlılığa ilişkin farklılıklar belirlenirken toplumsal cinsiyet algısının azalması bu farklılıkların oluşmamasını sağlamıştır. Erkek çalışanlar, işletmelerde ücret ve terfiye önem verirken kadın çalışanlar ise çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem vermektedir (Keleş, 2006, s.56).

Yaş değişkeni ise örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir özelliğe sahiptir. Bireylerin yaşlarının artmasına bağlı olarak çalışma hayatındaki deneyimleri ve işletmelerine yaptıkları yatırımların artması örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır (Yalçın ve İplik, 2005, s.400). Kuşak farklılıkları da örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Yaşlı ve genç çalışanların farklı yaş gruplarında olması örgütsel bağlılık düzeylerini farklılaştırmaktadır. Y kuşağının sürekli iş değiştirmesi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olmasına karşılık X kuşağı örgütsel bağlılığa daha fazla önem vermektedir (Bakan, 2018, s.123). Medeni durum değişkeni de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında gösterilebilir. Evli çalışanların özellikle çocukları

olması durumunda ailevi görev ve sorumlulukları nedeniyle örgütsel bağlılık düzeyleri bekâr bireylere göre daha yüksek olarak belirlenmiştir. Bekâr bireylerin risk alabilmeleri ve iş değiştirme konusunda evli bireylere göre daha rahat olmaları örgütsel bağlılık düzeylerini azaltmaktadır. Evli çalışanların iş güvencesi ve iş hayatında aynı işyerinde sürekli çalışma açısından daha istikrarlı olduğu görülmektedir (Taşlıyan ve Ülkü Pekkan, 2017, s.34).

Çalışanların Eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalarda eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığın azaldığı görülmektedir. Bu azalmanın temel nedeni eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle terfi ve yükselme imkânı olmayan işletmeleri terk ettiği ve iş değiştirdiği görülmektedir. Eğitim düzeyi düşük çalışanların ise bir işte çalışmaları nedeniyle örgütsel bağlılıkları yüksek olabilir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek bireylerin alternatif iş imkanlarının da fazla olması örgütsel bağlılık düzeylerini azaltan bir faktördür (Bakan, 2018, s.123-124).

Kıdem değişkeninin artmasına bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır. Buna göre, bireylerin aynı işletmede uzun süre çalışmaları, yükselmeleri ve terfi almalarına bağlı olarak örgütsel bağlılığı etkiler. Aynı iş pozisyonunda uzun süre çalışanların ise devam bağlılık düzeyleri yüksek iken duygusal bağlılık düzeyleri düşebilmektedir. Buna göre, bireylerin çalıştıkları yılların artması örgütlerine yaptıkları yatırımlara bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır (Balay, 2000, s.58). Çalışanların bir işletmede geçirdiği 2-4 yıl arası örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu 5 yıl ve üzeri çalışan bireylerin ise takdir edilmeleri ve gayretlerinin sonucu olarak azalabildiği görülmektedir. Buna bağlı olarak mesleki kıdemin arttığı ve kariyerinin son yıllarındaki bireylerin ise sosyalleşme süreçlerine bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır (Doğan, 2013, s.77).

1.3.4.2 Kurumsal Faktörler

Kurumsal faktörlerin ilki çalışanın meslek olarak seçtiği işin niteliğidir. İşin sahip olduğu zorluk düzeyi, riskli ve tehlikeli olarak tanımlanan işler, bireyin işi ile sahip olduğu yetki ve sorumlulukların düzeyi ile iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağlamış olduğu özellikler örgütsel bağlılığı belli düzeylerde etkilemektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yaptıkları işin niteliği arasındaki

ilişki genellikle işin nitelikleri çalışanın değerleriyle örtüşüyorsa bağlılık da artmaktadır (Çetin, 2004, s.105).

Ücret, örgütsel bağlılık açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Bireyin sosyal statüsü ve saygınlığına yönelik olarak ücretin yeterliliği veya düşük olması örgütsel bağlılığı olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Bu özelliğinin yanında dağıtım adaletine uygun olarak çalışanların emekleri karşılığında elde ettikleri gelir ve diğer ödüller bağlılığı doğrudan etkileme özelliğine sahiptir (Benligiray, 2003, s.32).

Çalışanların işletme içindeki pozisyonları örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Yönetici pozisyonunda olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle, yönetici pozisyonunda çalışanlar diğer çalışanlara göre örgütsel kültürün norm, ilke ve değerleri ile amaçlarını daha çok benimserler. Çalışanların terfi ve yükselmeleri kendilerini değerli hissetmelerine neden olurken örgütsel bağlılıklarını desteklemektedir (Güçlü,2006, s.95-96).

Örgüt kültürünün sahip olduğu nitelikler, çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirir. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerin çalışanların desteklenmesi ve güçlendirilmesine yönelik özellikleri bulunmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendirirken, çalışan odaklı yaklaşımlar, karar alma süreçlerine katılım, üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ve örgütsel iletişim de bağlılığı etkileyen özelliklere sahiptir (Bakan, 2018, s.159).

İşletme içinde örgütsel adaletin uygulanması ve dağıtım adaletine ilişkin uygulamalar ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışanların çabalarının karşılığının adil bir şekilde değerlendirilmesi, maddi ve manevi ödüllerin dağıtımı ile liyakat sisteminin uygulanması ile terfi ve yükselme olanaklarının adaletli olarak yapılması çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve işletmelerine güven duymalarını sağlayacaktır.

İşletmenin büyüklüğü ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsallaşma sürecini tamamlamış ve çalışan odaklı insan kaynakları politikası uygulayan işletmelerde örgütsel bağlılık desteklenirken, genellikle örgütlerin büyük olması ile bağlılığın azalması öngörülmektedir. Küçük işletmelerdeki etkin iletişim ve etkileşimin ise örgütsel bağlılığı destekleyen bir yapısı vardır. Bununla birlikte büyük işletmelerde çalışanların yükselme imkânı olması,

Çalışanlara yönelik yapılan yatırımlar ve imkânların fazla olması da örgütsel bağlılığı destekler (Güçlü, 2006, s.102).

İşletmelerde alışanların görev ve sorumluluklarının açık ve net belirlenmesi ve geri bildirimin etkin yapılması çalışanların çabalarının karşılığında elde ettiği sonuçları tam olarak bilmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle, görev tanımlarının yazılı olduğu ve örgütsel iletişimin etkin olduğu işletmelerde çalışanların belirsizlik yaşamaları azalacağından işletmelerine karşı güven duymaları da sağlanacaktır. Çalışma ikliminde güven ortamının oluşması ise örgütsel bağlılığı desteklemektedir (zer ve ağla, 2002, s.17).

1.3.4.3 Diğer Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler arasında ekonomik dalgalanmalara bağlı olarak yeni iş imkânlarının bulunması yer almaktadır. İş piyasalarında alternatif iş imkânlarının olması devam bağlılığı açısından önem arz etmektedir. Çalışanların, ekonomik kriz dönemlerinde örgütsel bağlılık düzeyleri artarken, daha az alternatifin olduğu dönemlerde işletmelerinde çalışmaya devam etmektedirler (İnce ve Gl, 2005, s.58).

İşletmelerin faaliyette bulunduğu sektörün ve ülke ekonomisinin durumu da çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkilidir. Kriz içinde bulunan bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri düşüktür. Farklı sektörlere geçmek isteyen çalışanlar, işletmelerinden ayrılmak isteyebilir. Ulusal ve uluslararası düzeydeki işsizlik oranları, hukuki düzenlemeler, vergi politikaları, siyasi ve ekonomik gelişmeler ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır (Cihangiroğlu, 2009, s.51).

1.3.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları bireysel ve kurumsal başlıkları altında incelenmiştir.

1.3.5.1 Örgütsel Bağlılığın Bireysel Sonuçları

Örgütsel bağlılığın bireysel açıdan ilk etkisi çalışanların stresi üzerindeki etkisidir. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek çalışanların işletmeleri ile sağladıkları uyum nedeniyle stres düzeylerinin düşük olduğu düşük örgütsel bağlılığın ise

belirsizliğe neden olması ile yüksek düzeyde strese neden olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda bireyler fiziksel ve davranışsal etkilere maruz kalmakta ve verimlilikleri de düşmektedir (Bakan, 2018, s.215).

Örgütsel bağlılık, bireylerin psikolojik durumları ile ilgilidir. İşyerine güven duyma, belirsizliklerin azaltılması, bireyin kendisini önemli ve değerli hissetmesi psikolojisi açısından önem taşımaktadır. Çalışanların içinde bulunduğu bu koşullar davranışlarını da etkilemekte ve mutlu ya da mutsuz olmalarını sağlamaktadır. Çalışan ile işyeri arasındaki bu ilişki bireyin fiziksel ve psikolojik sağlıklarını etkilemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.6).

1.3.5.2 Örgütsel Bağlılığın Kurumsal Sonuçları

İnsan kaynakları açısından örgütsel bağlılık, önemini giderek artırmaktadır. İşletmesine bağlı çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri, yaratıcılık, çaba ve enerjilerini örgütlerine katkı sağlayacak şekilde ortaya koyması bağlılıklarından olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenebilmektedir. Bu süreçte, örgütsel maliyetler arasında yer alan personel devir hızının azalması, yeni personelin işletmeye uyum süreci maliyetleri çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına bağlı olarak azalmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2017, s.665).

Düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip çalışanlar alternatif iş imkânı olduğunda işletmelerinden ayrılma eğilimi taşıyan çalışanlardır. Bu çalışanların işletmede kalmaları halinde işe geç gelme, işten kaytarma eğilimi taşıdığı görülmektedir. İşletmelerine yönelik olumlu tutum içinde bulunan çalışanlar ise bireysel performanslarının en üst düzeye çıkarmak isteyecekler ve örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaklardır (Balay, 2000, s.86). Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi ile çalışanların işletmelerine adanmaları artacaktır. Güçlü bağlılık duygusu, çalışanların enerji ve çabalarını işletmeye sunmaları verimlilik açısından önemlidir. Bu çalışanların, iş yerinde olumlu ilişkiler kurması, çatışmacı davranışlardan kaçınması ve verimliliği arttıran bir diğer unsur olarak gösterilebilir.

Yüksek düzeyde bağlılık işletme üst yönetimleri açısından istenilen bir çalışan tutumunu ifade etmektedir. Çalışanların bağlılıkları ile işletme verimliliği arasındaki ilişkide, örgütsel bağlılık rekabet aracı olarak kullanılmaktadır. İşletmede mutlu çalışanların olması diğer yetenekli personelin işletmeye çekilmesinde önemli bir

göstergedir. Örgütlerine duygusal bağlılık geliştirmiş olan çalışanlar örgütün başarısına katkı sağlayabilmek adına yüksek düzeyde performans sergileyeceklerdir. (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010, s.5).

Örgütsel düzeyde bağlılığın en önemli özelliği personel devir hızı ile ilgilidir. Örgütsel bağlılık ile personel devir hızı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Böylece işletmeleri ile uyum içinde çalışan personelin verimlilik artışı da artmaktadır (Özutku, 2008, s. 84). Örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel etkileri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Bakan, 2018, s.216-217):

- Çalışanların performansları örgütsel bağlılık düzeylerinden doğrudan etkilenmektedir.
- Motivasyon ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça işlerine olan tutumlarının da olumlu düzeyde etkilenmektedir.
- Çalışanların işten ayrılma isteği ve personel devir hızı örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanların iş davranışları olumludur ve işletmelerine gönülden bağlanmaları nedeniyle işten ayrılma istekleri de azalmaktadır.
- Çalışanların işe zamanında gelmemesi örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. İnsanların işe gitmeye istekli olması için çalıştıkları işyerinde mutlu olması gerekmektedir.
- Düzenli işe devam etme de örgütsel bağlılık etkilidir. Örgütsel bağlılık, çalışanların motivasyonlarını etkilediği için sık sık rapor alma, devamsızlık davranışları azalmaktadır.
- Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine yönelik tutumlarını etkileyen önemli bir kavramdır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır.
- Örgütsel bağlılık düzeylerine bağlı olarak çalışanlar ekstra rol davranışlarına sahip olabilirler. Örgütsel vatandaşlık davranışları duygusal bağlılık ile doğrudan ilişkilidir.

- Örgütsel bağlılık düzeyine bağlı olarak çalışanların işletme içindeki değişimlere direnç göstermesi azalmaktadır.

Örgütsel bağlılık işletmelerin insan kaynağını etkili kullanabilmeleri için stratejik bir tutum olma özelliği göstermektedir. İşletmelerin faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmesi için çalışanların istenilen düzeyde işletmelerine bağlı olması gerekmektedir. Yüksek bağlılık, bu nedenle işletmelerin rekabet avantajı sağladıkları bir çalışan tutumudur (Doğan, 2013, s.86).

İkinci bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama yöntemi ve verilerin analizi yer almaktadır.



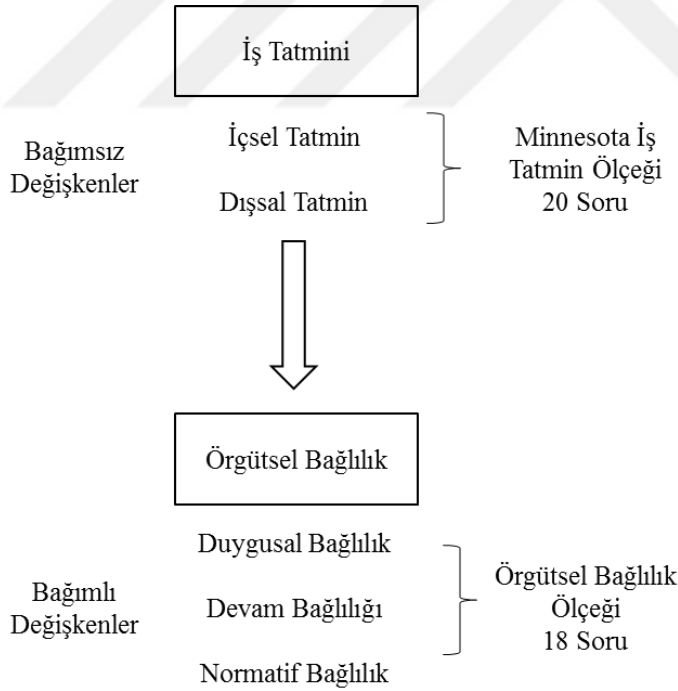
İKİNCİ BÖLÜM

2 YÖNTEM

2.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmada COVID-19 pandemisi sürecinde havayolu işletmelerinde görev yapan kabin memurlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmektedir. Araştırmada iş tatmini alt boyutları olan içsel tatmin ve dışsal tatmin bağımsız değişkenler ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ise bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Araştırma modeli aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 18 Araştırmanın Modeli



Araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri betimsel analiz ile bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişki ise nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama yöntemi ile incelenmiştir. İlişkisel tarama yöntemi, farklı değişkenlerin arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyini araştırmak için kullanılmaktadır. İlişkisel tarama

yöntemi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için sosyal bilimlerde çok kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemle göre araştırmacı, önceden belirlediği bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik farklılık testleri, korelasyon ve regresyon analizi ile analiz yapabilmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2017, s.108).

2.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de İstanbul, Sabiha Gökçen ve Antalya Havalimanı merkezli olarak faaliyet gösteren yerli havayolu işletmelerinde çalışan kabin memurları oluşturmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren THY A.O. (Anadolu Jet ile birlikte), Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş. ve Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. olmak üzere 2021 yılı itibarıyla 20.000 civarında kabin memuru bulunmaktadır. Araştırmanın örneklem seçimi maliyet ve zaman avantajı nedeniyle kolayda örneklem yönetimi ile belirlenmiştir. Kolayda örneklem yöntemi araştırmada zaman ve maliyet açısından en etkin bir şekilde ulaşılabilecek örnek grubunu temsil etmektedir (Baltacı, 2018, s.259). Örneklem sayısını belirlemek için nicel değişkenleri ihtiva eden araştırmalar için kullanılan formül ile yapılmıştır (Gülbüz ve Şahin, 2017, s.135).

$$n_o = \frac{t^2 \times s^2}{d^2}$$

N: Evren Büyüklüğü

n: Örneklem Büyüklüğü

$$n_o = \frac{1,96^2 \times 0,5^2}{0,05^2}$$

t: Güven düzeyine karşılık gelen z değeri (0.05 için 1.96)

s: Evren için tahmin edilen standart sapma

$$n_o = 384,16$$

d: kabul edilebilir sapma toleransı

$$n = \frac{384,16}{1 + 384,16 / 3.000} \quad n = 376,92$$

Araştırmanın örnekleme % 95 doğruluk düzeyi ve +/-% 5 hata payı ile belirlenen güvenilir örneklem sayısı alt sınır 376 olarak belirlenmiştir. Araştırmada ulaşılan örneklem sayısı ise 412’dir. Bu doğrultuda örneklem sayısının bilimsel açıdan güvenilir olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan örneklem grubun sosyodemografik özellikleri Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3 Örneklem Grubunun Sosyodemografik Özellikleri

		Sayı	(%)
Yaş	22-30 Yaş	240	58,3
	31-40 Yaş Arası	97	23,5
	41 Yaş ve Üzeri	75	18,2
Cinsiyet	Kadın	271	68,8
	Erkek	141	34,2
Medeni Durum	Evli	203	49,3
	Bekar	209	50,7
Eğitim	Önlisans	58	14,1
	Lisans	267	64,8
	Lisansüstü	87	21,1
İş Pozisyonu	Kabin Memuru	298	72,3
	Kabin Amiri	74	18,0
	Kontrol Kabin Amiri	40	9,7
Çalışma Yılı	1-5 Yıl	154	37,4
	6-10 Yıl	90	21,8
	11-15 Yıl	75	18,2
	16 yıl ve üstü	93	22,6
Toplam		412	%100

Tablo 3'e göre araştırmaya katılanların kabin memurlarının %58,3'ü (n=240) 22-30 yaş arası, %23,5'i (n=97) 31-40 yaş arası ve %18,2'si (n=75) 41 yaş ve üzeridir. Kabin memurlarının 68,8'i (n=203) kadın ve %34,2'si (n=141) erkektir. Kabin memurlarının %49,3'ü evli ve %50,7'si bekarıdır. Kabin memurlarının %14,1'i (n=58) ön lisans, %64,8'i (n=267) lisans ve %21,1'i (n=87) lisansüstü mezunudur. Katılımcıların %72,3'ü (n=298) kabin memuru, %18,2'si (n=74) kabin amiri ve %9,7'si (n=40) kabin kontrol amiridir. Katılımcıların %37,4'ü (n=154) 1-5 yıl arası, %21,8'i (n=90) 6-10 yıl arası, %18,2'si (n=75) 11-15 yıl arası ve %22,6'sı ise 16 yıl ve üzeri havayolu işletmesinde görev yapmaktadır.

2.3 Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada kişisel bilgi formu, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

2.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu, araştırmaya katılan kabin memurlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, iş pozisyonu, çalışma yılını öğrenmeye yönelik oluşturulmuş soru formudur.

2.3.2 Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Sosyal bilimlerde çalışanların işlerine yönelik tutumlarının ölçülmesi için kullanılan Minnesota İş Tatmin Ölçeği, Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması ise Baycan (1985) tarafından yapılmıştır. Beşli Likert tipi olan puanlamanın kullanıldığı ölçekte çalışanların işlerine yönelik tutumları “Hiç Memnun değilim=1”, “Memnun değilim=2”, “Ne Memnunum Ne Memnun Değilim=3”, “Memnunum=4”, “Çok Memnunum=5” olarak puanlanmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar soru grupları ile aşağıda gösterilmektedir (Baycan,1985):

1. İçsel Tatmin: 1., 2., 3., 4., 7., 8., 9., 10., 11., 15., 16. ve 20’nci ifadeler,

2. Dışsal Tatmin: 5., 6., 12., 13., 14., 17., 18.ve 19’uncu ifadeler.

Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin, içsel doyum faktörünün yükleri 0.56 ile 0.78 arasında değişmektedir. Dışsal tatmin faktörünün yükleri ise 0.53 ve 0.88 arasındadır (Özsoy vd.,2014).

Araştırma için yapılan güvenirlik analizlerinde Cronbach alfa değerleri, içsel tatmin için .835, dışsal tatmin için .846 ve genel iş tatmini ölçeği için ise .904 olarak belirlenmiştir.

2.3.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Meyer ve Allen (1994, 1997) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, çalışanların çalıştıkları işyerine yönelik bağlılıklarının ölçülmesini amaçlamaktadır. Çalışmada, Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılmış 18 sorudan oluşan form kullanılacaktır. Beşli Likert tipi olan puanlamanın kullanıldığı ölçekte çalışanların işlerine yönelik tutumları “Kesinlikle Katılmıyorum=1”, “Katılmıyorum=2”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum=3”, “Katılıyorum=4”, “Tamamen Katılıyorum=5” olarak puanlanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar soru grupları ile aşağıda gösterilmektedir (Dağlı, Elçiçek ve Han 2018):

1. Duygusal Bağlılık: 1., 2., 3., 4., 5., ve 6’nci ifadeler,

2. Devam Bağlılığı: 7., 8., 9., 10., 11. ve 12’nci ifadeler.

3. Normatif Bağlılık: 13., 14., 15., 16., 17. ve 18'inci ifadeler.

Ölçeğin 3, 4, 5 ve 13. maddeleri ters maddelerdir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO değeri .889 olarak hesaplanmış ve Barlett Sphericity testi ise anlamlı olarak bulunmuştur. Yapılan AFA sonucunda orijinal formundaki yapıya uygun şekilde 6'şar maddeden oluşan ve toplam varyansın %52'sini açıklayan 3 boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha ve madde toplam korelasyon değerleri duygusal bağlılık için ,80, devam bağlılığı için ,73 ve normatif bağlılık için ,80 olarak belirlenmiştir (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018).

Araştırma için yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach alfa değerleri duygusal bağlılık için .924, devam bağlılığı için .788, normatif bağlılık için .698 ve örgütsel bağlılık ölçeği için .807 olarak belirlenmiştir.

2.3.4 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verilerinin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Kişisel Bilgi Formu, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerine ilişkin soru formu hem Google Forms aracılığıyla internet üzerinden hem de kağıt ortamda yüz yüze olarak toplanmıştır. Soruların katılımcılar tarafından yanıtlanması 8-12 dakika arası sürmektedir.

2.3.5 Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin analizi için SPSS 26 Paket Programı kullanılmıştır. Araştırmada ilk olarak Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu aşamadan sonra farklılık testlerinden hangilerinin uygulanacağını belirlenmesi için öncelikle normallik testleri yapılmıştır.

Tablo 4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Dağılım Tablosu

Değişkenler	Kolmogorov Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
	Test İstatistiği	sd	p		
İş Tatmini Ölçeği	.078		.000	-.448	.678
İçsel Tatmin	.099		.000	-.428	.705
Dışsal Tatmin	.078		.000	-.537	.434
Örgütsel Bağlılık	.059		.000	-.131	.614
Duygusal Bağlılık	.131		.000	-.689	-.010
Devam Bağlılığı	.071		.000	.088	-.558
Normatif Bağlılık	.094		.000	-.277	.458

Tablo 4'e göre; örneklem büyüklüğünün 50'den yüksek olması nedeniyle normallik varsayımı Kolmogorov Smirnov testi ile sınanmış ve verilerin normal dağılmadığı gözlenmiştir ($p < .05$). Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında, bu değerlerin bütün puan grupları için ± 1.50 aralığında oldukları gözlemlenmektedir. Araştırmada değişkenlerine ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayılarının (-0.661 ile 1,366) kabul edilebilir değerlere sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular araştırma verilerinin tek ve çok değişkenli normallik ile doğrusallık varsayımlarını karşıladığını göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).

Bu doğrultuda, Bağımsız Grup t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizinde istatistiksel açıdan fark oluşması durumunda, farkın kaynağını belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlerden (Post Hoc Tests) Scheffe testinden yararlanılmıştır. Kabin memurlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde de korelasyon ve regresyon testleri yapılmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeğinin 5'li likert tipi ölçek olması nedeniyle "1,00-1,80 hiç katılmıyorum", "1,81-2,60 katılmıyorum", "2,61-3,40 kararsızım", "3,41-4,20 katılıyorum", "4,21-5,00 çok katılıyorum" aralıkları referans olarak alınmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan tüm istatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırma bulgularına yönelik bilgiler sunulmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3 BULGULAR

3.1 Kabin Memurlarının İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci hipotezi “**H₁**: Pandemi döneminde kabin memurlarının iş tatmini düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyi düşüktür.” olarak belirlenmiştir. Bu hipoteze ilişkin bulgular Tablo 5 ve 6’da gösterilmektedir.

Tablo 5 Kabin Memurlarının İş Tatmini Düzeyine İlişkin Bulgular

	Max	Min	$\bar{x}$	Std. Sapma
İçsel Tatmin	5.00	1.33	3.74	.550
Dışsal Tatmin	5.00	1.33	3.46	.716
İş Tatmini	5.00	1.25	3.63	.575

Tablo 5’e göre kabin memurlarının içsel tatmin ortalaması 3.74 ve standart sapması .550, dışsal tatmin ortalaması 3.46 ve standart sapması .716 ve iş tatmini ortalaması ise 3.63 ve standart sapması da .575’dir. Kabin memurlarının içsel, dışsal ve iş tatmin düzeylerinin yüksek düzeyde (memnunum) olduğu görülmektedir.

Tablo 6 Kabin Memurlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular

	Max	Min	$\bar{x}$	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	5.00	1.00	3.72	.934
Devam Bağlılığı	5.00	1.00	2.83	.860
Normatif Bağlılık	5.00	1.00	3.20	.695
Örgütsel Bağlılık	1.22	4.44	2.88	.501

Tablo 6’ya göre kabin memurlarının duygusal bağlılık ortalaması 3.72 standart sapması .934, devam bağlılığı ortalaması 2.83 ve standart sapması .860, normatif bağlılık ortalaması 3.20 ve standart sapması .695 ve örgütsel bağlılık ortalaması ise 2.88 ve standart sapması .501 olarak belirlenmiştir. Kabin memurlarının duygusal bağlılığı yüksek düzeyde (katılıyorum) devam bağlılığı, normatif bağlılığı ve örgütsel bağlılığı ise orta düzey (ne katılıyorum ne katılmıyorum) olarak belirlenmiştir

3.2 Kabin Memurlarının Sosyodemografik Özelliklerine Göre İş Tatmini Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci hipotezi “ H_2 : Pandemi döneminde kabin memurlarının sosyodemografik özelliklerine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.” olarak belirlenmiştir. Bu hipoteze ilişkin bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 7 Kabin Memurlarının Yaş Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeyine İlişkin Bulgular

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Fark
İçsel Tatmin	a. 20-30 Yaş	240	3.75	.513	2 409	.903	.406	-
	b. 31-40 Yaş	97	3.67	.603				
	c. 41 Yaş +	75	3.78	.592				
	Toplam	412	3.74	.550				
Dışsal Tatmin	a. 20-30 Yaş	240	3.57	.649	2 409	9.283	.000**	a>b
	b. 31-40 Yaş	97	3.20	.794				
	c. 41 Yaş +	75	3.44	.737				
	Toplam	412	3.46	.716				
İş tatmini	a. 20-30 Yaş	240	3.68	.527	2 409	3.877	.021*	a>b
	b. 31-40 Yaş	97	3.49	.635				
	C. 41 Yaş +	75	3.64	.619				
	Toplam	412	3.63	.575				

** $p<0.01$; * $p<0.05$

Tablo 7 incelendiğinde pandemi sürecinde kabin memurlarının yaş değişkenine göre dışsal tatmin [F (sd=2-409, n=412)= 9.283, $p<0.01$] ve iş tatmini ortalama puanları [F (sd=2-409, n=412)= 3.877, $p<0.05$] arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Kabin memurlarının içsel tatmin ortalama puanları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Pandemi sürecinde kabin memurlarının yaşlarına göre dışsal tatmin ve iş tatmini puan ortalamaları arasında farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Post-Hoc Testine ilişkin bulgular Tablo 8 ve Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 8 Kabin Memurlarının Yaş Değişkenine Göre Dışsal Tatmin Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları

****p<.01**

Tablo 8 incelendiğinde pandemi sürecinde 22-30 yaş arası kabin memurlarının

Tukey-HSD Testi	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
	22-30 Yaş	31-40 Yaş	.36311	.08449	.000*
		41 Yaş +	.13187	.09289	.332

dışsal tatmin ortalama puanları (($\bar{x}$ =3,57) 31-40 yaş arası kabin memurlarından ($\bar{x}$ =3,20) yüksektir ($p<0.01$).

Tablo 9 Kabin Memurlarının Yaş Değişkenine Göre İş Tatmini Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları

Tukey-HSD Testi	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
	22-30 Yaş	31-40 Yaş	.19074	.06879	.016**
		41 Yaş +	.03613	.07563	.882

***p<.05**

Tablo 9 incelendiğinde pandemi sürecinde 22-30 yaş arası kabin memurlarının iş tatmini ortalama puanları (($\bar{x}$ =3,68) 31-40 yaş arası kabin memurlarından ($\bar{x}$ =3,49) yüksektir ($p<0.05$).

Tablo 10 Kabin Memurlarının Cinsiyet Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeyine İlişkin Bulgular

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
İçsel Tatmin	Kadın	271	3.71	.528	410	-1.227	.220
	Erkek	141	3.78	.590			
Dışsal Tatmin	Kadın	271	3.41	.699	410	-1.752	.081
	Erkek	141	3.54	.742			
İş Tatmini	Kadın	271	3.59	.557	410	-1.576	.116
	Erkek	141	3.69	.606			

Tablo 10 incelendiğinde pandemi sürecinde kabin memurlarının cinsiyet değişkenine göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini ortalama puanları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 11 Kabin Memurlarının Medeni Durum Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeyine İlişkin Bulgular

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
İçsel Tatmin	Evli	203	3.74	.548	410	-.057	.955
	Bekar	209	3.74	.553			
Dışsal Tatmin	Evli	203	3.39	.721	410	-1.879	.061
	Bekar	209	3.52	.706			
İş Tatmini	Evli	203	3.60	.575	410	-.964	.335
	Bekar	209	3.65	.576			

Tablo 11 incelendiğinde pandemi sürecinde kabin memurlarının medeni durum değişkenine göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini ortalama puanları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 12 Kabin Memurlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeyine İlişkin Bulgular

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Fark
İçsel Tatmin	a. Ön Lisans	58	3.78	.498	2 409	.874	.418	-
	b. Lisans	267	3.71	.568				
	c. Lisansüstü	87	3.79	.527				
	Toplam	412	3.74	.550				
Dışsal Tatmin	a. Ön Lisans	58	3.46	.777	2 409	.102	.903	-
	b. Lisans	267	3.47	.708				
	c. Lisansüstü	87	3.43	.704				
	Toplam	412	3.46	.716				
İş tatmini	a. Ön Lisans	58	3.65	.554	2 409	.161	.852	-
	b. Lisans	267	3.61	.590				
	c. Lisansüstü	87	3.64	.547				
	Toplam	412	3.63	.575				

Tablo 12 incelendiğinde pandemi sürecinde kabin memurlarının eğitim durumu değişkenine göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini ortalama puanları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 13 Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeyine İlişkin Bulgular

	İş Pozisyonu	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	P	Fark
İçsel Tatmin	a. Kabin Memuru	298	3.72	.552	2 409	5.434	.005**	a>b a>c
	b. Kabin Amiri	74	3.65	.533				
	c. Kontrol Kabin Amiri	40	4.00	.506				
	Toplam	412	3.74	.550				
Dışsal Tatmin	a. Kabin Memuru	298	3.51	.711	2 409	5.623	.004**	b<a b<c
	b. Kabin Amiri	74	3.21	.737				
	c. Kontrol Kabin Amiri	40	3.54	.620				
	Toplam	412	3.46	.716				
İş tatmini	a. Kabin Memuru	298	3.64	.577	2 409	4.717	.009**	b<c
	b. Kabin Amiri	74	3.48	.572				
	c. Kontrol Kabin Amiri	40	3.81	.508				
	Toplam	412	3.63	.575				

** $p<.01$; * $p<.05$

Tablo 13 incelendiğinde pandemi sürecinde kabin memurlarının iş pozisyonu değişkenine göre içsel tatmin [F (sd=2-409, n=412)= 5.434, $p<0.01$], dışsal tatmin [F (sd=2-409, n=412)= 5.623, $p<0.01$] ve iş tatmini ortalama puanları [F (sd=2-409, n=412)= 4.717, $p<0.01$] arasında anlamlı bir fark görülmektedir.

Pandemi sürecinde kabin memurlarının iş pozisyonlarına göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini puan ortalamaları arasında farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Post-Hoc Testine ilişkin bulgular Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 14 Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre İçsel Tatmin Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları

Tukey-HSD Testi	Pozisyon (I)	Pozisyon (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
	Kontrol Kabin Amiri	Kabin Memuru	.27265	.09173	.009**
	Kontrol Kabin Amiri	Kabin Amiri	.34009	.10690	.004**

** $p<.01$

Tablo 14 incelendiğinde kontrol kabin amirlerinin içsel tatmin ortalama puanları ($\bar{x}=4.00$), kabin memurları ($\bar{x}=3.72$) ve kabin amirlerinin ($\bar{x}=3.65$) ortalama puanlarından yüksektir ($p<0.01$).

Tablo 15 Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre Dışsal Tatmin Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları

	Pozisyon (I)	Pozisyon (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey- HSD Testi		Kabin	-.30100	.09199	.003**
	Kabin	Memuru			
	Amiri	Kontrol Kabin Amiri	-.32779	.13900	.049*

** $p < .01$; * $p < .05$

Tablo 15 incelendiğinde kabin amirlerinin dışsal tatmin ortalama puanları ($\bar{x}=3.21$), kabin memurları ($\bar{x}=3.51$) ve kontrol kabin amirlerinin ($\bar{x}=3,54$) ortalama puanlarından düşüktür ($p < 0.01$; $p < 0.05$).

Tablo 16 Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları

	Pozisyon (I)	Pozisyon (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey-HSD Testi		Kabin Memuru	-.16087	.07411	.077
	Kabin	Kabin Kontr.	-.33517	.11198	.008*
	Amiri	Amiri			

* $p < .05$

Tablo 16 incelendiğinde kabin amirlerinin iş tatmini ortalama puanları ($\bar{x}=3.48$) kontrol kabin amirlerinin ($\bar{x}=3.81$) ortalama puanlarından düşüktür ($p < 0.05$).

Tablo 17 Kabin Memurlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeyine İlişkin Bulgular

	Çalışma Yılı	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Fark
İçsel Tatmin	a. 1-5 Yıl	154	3,76	.577	3 408	.392	.759	-
	b. 6-10 Yıl	90	3.68	.529				
	c. 11-15 Yıl	75	3.74	.557				
	d. 16 Yıl +	93	3.75	.523				
	Toplam	412	3.74	.550				
Dışsal Tatmin	a. 1-5 Yıl	154	3.49	.715	3 408	.686	.561	-
	b. 6-10 Yıl	90	3.46	.743				
	c. 11-15 Yıl	75	3.50	.705				
	d. 16 Yıl +	93	3.37	.703				
	Toplam	412	3.46	.716				
İş tatmini	a. 1-5 Yıl	154	3.65	.596	3 408	.283	.838	-
	b. 6-10 Yıl	90	3.59	.569				
	c. 11-15 Yıl	75	3.65	.571				
	d. 16 Yıl +	93	3.60	.556				
	Toplam	412	3.63	.575				

Tablo 17 incelendiğinde pandemi sürecinde kabin memurlarının çalışma yılı değişkenine göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini ortalama puanları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

3.3 Kabin Memurlarının Sosyodemografik Özelliklerine Göre İş Tatmini Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci hipotezi “ H_3 : Pandemi döneminde kabin memurlarının sosyodemografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.” olarak belirlenmiştir. Bu hipoteze ilişkin bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 18 Kabin Memurlarının Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	a.20-30 Yaş	240	3.81	.903	2 409	7.390	.001**	b<a b<c
	b.31-40 Yaş	97	3.40	1.044				
	c.41 Yaş +	75	3.83	.794				
	Toplam	412	3.72	.934				
Devam Bağlılığı	a.20-30 Yaş	240	2.58	.831	2 409	28.202	.000**	a<b a<c
	b.31-40 Yaş	97	3.10	.744				
	c.41 Yaş +	75	3.28	.812				
	Toplam	412	2.83	.860				
Normatif Bağlılık	a.20-30 Yaş	240	3.32	.650	2 409	9.585	.000**	a>b a>c
	b.31-40 Yaş	97	2.99	.787				
	c.41 Yaş +	75	3.08	.628				
	Toplam	412	3.20	.695				
Örgütsel Bağlılık	a.20-30 Yaş	240	2.88	.485	2 409	2.978	.054	-
	b.31-40 Yaş	97	2.80	.556				
	c.41 Yaş +	75	2.99	.461				
	Toplam	412	2.88	.501				

** $p<.01$

Tablo 18 incelendiğinde pandemi sürecinde kabin memurlarının yaş değişkenine göre duygusal bağlılık [F (sd=2-409, n=412)= 7.390, $p<0.01$], devam bağlılığı [F (sd=2-409, n=412)= 28.202, $p<0.01$] ve normatif bağlılık [F (sd=2-409, n=412)= 9.875, $p<0.01$] ortalama puanları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Kabin memurlarının örgütsel bağlılık ortalama puanları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Pandemi sürecinde kabin memurlarının yaşlarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamaları arasında farklılığın hangi ikili gruplar

arasında olduğunun belirlenmesi için Post-Hoc Testine ilişkin bulgular Tablo 19, Tablo 20 ve Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 19 Kabin Memurlarının Yaş Değişkenine Göre Duygusal Bağlılık Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları

Tukey-HSD Testi	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
	31-40 Yaş	22-30 Yaş	-.40704	.11073	.001**
		41 Yaş +	-.42218	.14151	.008**

** $p < .01$

Tablo19 incelendiğinde 31-40 yaş arası kabin memurlarının duygusal bağlılık ortalama puanları ($\bar{x}=3,40$), 22-30 yaş arası ($\bar{x}=3,81$) ve 41 yaş ve üzeri ($\bar{x}=3,83$) kabin memurlarının ortalama puanlarından düşük olarak belirlenmiştir ($p < 0.01$).

Tablo 20 Kabin Memurlarının Yaş Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları

Tukey-HSD Testi	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
	22-30 Yaş	31-40 Yaş	-.51801	.09724	.000**
		41 Yaş +	-.69542	.10692	.000**

** $p < .01$

Tablo 20 incelendiğinde 22-30 yaş arası kabin memurlarının devam bağlılığı ortalama puanları ($\bar{x}=2,58$), 31-40 yaş arası ($\bar{x}=3,80$) ve 41 yaş ve üzeri ($\bar{x}=3,28$) kabin memurlarının ortalama puanlarından düşüktür ($p < 0.01$).

Tablo 21 Kabin Memurlarının Yaş Değişkenine Göre Normatif Bağlılık Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları

Tukey-HSD Testi	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
	22-30 Yaş	31-40 Yaş	.33019	.08195	.000**
		41 Yaş +	.24403	.09010	.019*

** $p < .01$; * $p < .05$

Tablo 21 incelendiğinde 22-30 yaş arası kabin memurlarının normatif bağlılık ortalama puanları ($\bar{x}=3.32$), 31-40 yaş arası ($\bar{x}=2.99$) ve 41 yaş ve üzeri ($\bar{x}=3,08$) kabin memurlarının ortalama puanlarından yüksektir ($p < 0.01$).

Tablo 22 Kabin Memurlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	271	3.72	.912	410	-.045	.964
	Erkek	141	3.72	.978			
Devam Bağlılığı	Kadın	271	2.89	.864	410	2.034	.043*
	Erkek	141	2.71	.842			
Normatif Bağlılık	Kadın	271	3.20	.692	410	-.036	.971
	Erkek	141	3.20	.702			
Örgütsel Bağlılık	Kadın	271	2.89	.488	410	.715	.475
	Erkek	141	2.86	.526			

* $p < .05$

Tablo 22 incelendiğinde pandemi sürecinde kabin memurlarının cinsiyet değişkenine göre devam bağlılığı ortalama puanları [t ($sd=410$, $n=412$)= 2.034 $p < 0.05$] arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Kabin memurlarının duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalama puanları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Buna göre pandemi sürecinde kadın kabin memurlarının devam bağlılığı ortalama puanları ($\bar{x}=2.89$) erkek kabin memurların devam bağlılığı ortalama puanlarından ($\bar{x}=2.71$) yüksektir ($p > 0.05$).

Tablo 23 Kabin Memurlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	203	3.69	.951	410	-.553	.581
	Bekar	209	3.74	.919			
Devam Bağlılığı	Evli	203	2.94	.807	410	2.509	.013*
	Bekar	209	2.73	.898			
Normatif Bağlılık	Evli	203	3.17	.710	410	-1.029	.307
	Bekar	209	3.24	.680			
Örgütsel Bağlılık	Evli	203	2.89	.490	410	.407	.684
	Bekar	209	2.87	.512			

* $p < .05$

Tablo 23 incelendiğinde pandemi sürecinde kabin memurlarının medeni durum değişkenine göre devam bağlılığı ortalama puanları [t ($sd=410$, $n=412$)= 2.509 $p < 0.05$] arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Kabin memurlarının duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalama puanları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Buna göre pandemi sürecinde evli kabin memurlarının devam

bağlılığı ortalama puanları ($\bar{x}=2.94$) bekar kabin memurların devam bağlılığı ortalama puanlarından ($\bar{x}=2.73$) yüksektir ($p>0.05$).

Tablo 24 Kabin Memurlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	a. Ön Lisans	58	3,66	1.034				
	b. Lisans	267	3.74	.901	2	.260	.772	-
	c. Lisansüstü	87	3.68	.971	409			
	Toplam	412	3.72	.934				
Devam Bağlılığı	a. Ön Lisans	58	2.92	.894				
	b. Lisans	267	2.80	.849	2	.645	.525	-
	c. Lisansüstü	87	2.88	.874	409			
	Toplam	412	2.83	.860				
Normatif Bağlılık	a. Ön Lisans	58	3.08	.835				
	b. Lisans	267	3.26	.654	2	2.385	.093	-
	c. Lisansüstü	87	3.11	.703	409			
	Toplam	412	3.20	.695				
Örgütsel Bağlılık	a. Ön Lisans	58	2.85	.606				
	b. Lisans	267	2.90	.470	2	.449	.639	-
	c. Lisansüstü	87	2.85	.518	409			
	Toplam	412	2.88	.509				

** $p<0.01$;

Tablo 24 incelendiğinde pandemi sürecinde kabin memurlarının eğitim durumu değişkenine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalama puanları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 25 Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular

	İş Pozisyonu	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	a. Kabin Memuru	298	3,74	,945				
	b. Kabin Amiri	74	3,55	,899	2	1.904	.150	-
	c. Kontrol Kabin Amiri	40	3,88	,889	409			
	Toplam	412	3,72	,934				
Devam Bağlılığı	a. Kabin Memuru	298	2,68	,832				
	b. Kabin Amiri	74	3,45	,596	2	26.414	.000**	b>a b>c
	c. Kontrol Kabin Amiri	40	2,82	,977	409			
	Toplam	412	2,83	,860				
Normatif Bağlılık	a. Kabin Memuru	298	3,28	,678				
	b. Kabin Amiri	74	2,96	,713	2	6.700	.001**	b<a
	c. Kontrol Kabin Amiri	40	3,09	,688	409			
	Toplam	412	3,20	,695				
Örgütsel Bağlılık	a. Kabin Memuru	298	2,87	,500				
	b. Kabin Amiri	74	2,92	,490	2	.317	.728	-
	c. Kontrol Kabin Amiri	40	2,90	,535	409			
	Toplam	412	2,88	,501				

**p<0.01

Tablo 25 incelendiğinde pandemi sürecinde kabin memurlarının iş pozisyonu değişkenine göre devam bağlılığı [F (sd=2-409, n=412)= 26.414, p<0.01] ve normatif bağlılık [F (sd=2-409, n=412)= 6.700, p<0.01] ortalama puanları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Kabin memurlarının duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık ortalama puanları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>0.05).

Pandemi sürecinde kabin memurlarının iş pozisyonlarına göre devam bağlılığı ve normatif bağlılık ortalama puanları arasında farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Post-Hoc Testine ilişkin bulgular Tablo 26 ve Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 26 Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları

	Pozisyon (I)	Pozisyon (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey-HSD Testi		Kabin	.76589	.10538	.000**
	Kabin Amiri	Kontrol Kabin Amiri	.62962	.15923	.000**

**p<.01;

Tablo 26 incelendiğinde kabin amirlerinin devam bağlılığı ortalama puanları ($\bar{x}$ =3.45), kabin memurları ($\bar{x}$ =2.68) ve kontrol kabin amirlerinin ($\bar{x}$ =2.82) ortalama puanlarından yüksektir ($p<0.01$; $p<0.05$).

Tablo 27 Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Göre Normatif Bağlılık Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları

	Pozisyon (I)	Pozisyon (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey-HSD Testi		Kabin	-.31173	.08907	,001**
	Kabin	Memuru			
	Amiri	Kontrol Kabin Amiri	-.12736	.13458	,611

** $p<.01$;

Tablo 27 incelendiğinde kabin amirlerinin normatif bağlılığı ortalama puanları ($\bar{x}$ =2.96) kabin memurlarının ($\bar{x}$ =3.28) ortalama puanlarından düşüktür ($p<0.01$; $p<0.05$).

Tablo 28 Kabin Memurlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular

	Çalışma Yılı	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	a. 1-5 Yıl	154	3.68	.978	3 408	.202	.895	-
	b. 6-10 Yıl	90	3.77	.997				
	c. 11.15 Yıl	75	3.75	.915				
	d. 16 Yıl +	93	3.71	.816				
	Toplam	412	3.72	.934				
Devam Bağlılığı	a. 1-5 Yıl	154	2.53	.799	3 408	20.959	.000**	a<b
	b. 6-10 Yıl	90	2.65	.839				a<c
	c. 11.15 Yıl	75	3.10	.793				a<d
	d. 16 Yıl +	93	3.28	.783				b<c
	Toplam	412	2.83	.860				b<d
Normatif Bağlılık	a. 1-5 Yıl	154	3.21	.669	3 408	.145	.933	-
	b. 6-10 Yıl	90	3.22	.731				
	c. 11.15 Yıl	75	3.22	.638				
	d. 16 Yıl +	93	3.16	.752				
	Toplam	412	3.20	.695				
Örgütsel Bağlılık	a. 1-5 Yıl	154	2.79	.505	3 408	3.804	.010**	a<d
	b. 6-10 Yıl	90	2.86	.492				
	c. 11.15 Yıl	75	2.97	.448				
	d. 16 Yıl +	93	2.98	.519				
	Toplam	412	2.88	.501				

** $p<.01$

Tablo 28 incelendiğinde pandemi sürecinde kabin memurlarının çalışma yılı değişkenine göre devam bağlılığı [F (sd=2-409, n=412)= 20.959, p<0.01] ve örgütsel bağlılık [F (sd=2-409, n=412)= 3.804, p<0.01] ortalama puanları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Kabin memurlarının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ortalama puanları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>0.05).

Pandemi sürecinde kabin memurlarının çalışma yılı değişkenine göre devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık ortalama puanları arasında farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Post-Hoc Testine ilişkin bulgular Tablo 29 ve Tablo 5.30’da gösterilmektedir.

Tablo 29 Kabin Memurlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları

	Yıl (I)	Yıl (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey-HSD Testi		6-10 Yıl	-.12246	.10661	.660
	1-5 Yıl	11-15 Yıl	-.56765	.11314	.000**
		16 Yıl +	-.74636	.10552	.000**
		1-5 Yıl	.12246	.10661	.660
	6-10 Yıl	11-15 Yıl	-.44519	.12563	.002**
		16 Yıl +	-.62389	.11881	.000**

**p<.01;

Tablo 29 incelendiğinde 1-5 yıl arası kabin memuru olarak çalışanların devam bağlılığı ortalama puanları ($\bar{x}$ =2.53) 11-15 yıl arası ($\bar{x}$ =3.10) ve 16 yıl ve üzeri kabin memuru olarak çalışanların ortalama puanlarından ($\bar{x}$ =2.96) daha düşüktür (p>0.01).

Ayrıca, 6-10 yıl arası kabin memuru olarak çalışanların devam bağlılığı ortalama puanları ($\bar{x}$ =2.65) 11-15 yıl arası ($\bar{x}$ =3.10) ve 16 yıl ve üzeri kabin memuru olarak çalışanların ortalama puanlarından ($\bar{x}$ =2.96) daha düşüktür (p>0.01).

Tablo 30 Kabin Memurlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Düzeyi Post-Hoc Testi Bulguları

	Yıl (I)	Yıl (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey-HSD Testi		6-10 Yıl	-.07389	.06583	.676
	1-5 Yıl	11-15 Yıl	-.17784	.06986	.055
		16 Yıl +	-.19165	.06516	.018*

*p<.05.

Tablo 30 incelendiğinde 1-5 yıl arası kabin memuru olarak çalışanların örgütsel bağlılık ortalama puanları ($\bar{x}=2.79$) 16 yıl ve üzeri kabin memuru olarak çalışanların örgütsel bağlılık ortalama puanlarından ($\bar{x}=2.98$) daha düşüktür $p<0.05$).

3.4 Pandemi Döneminde Kabin Memurlarının İş Tatmin Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıklarının Arasında İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın dördüncü hipotezi “*H₄: Pandemi döneminde kabin memurlarının iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır*” olarak belirlenmiştir. Bu hipoteze ilişkin bulgular Tablo 31 ve Tablo 32’de gösterilmektedir

Tablo 31 Kabin Memurlarının İş Tatmin Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Testi Bulguları

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
İçsel Tatmin	Korelasyon	.609**	-.111*	.438**	.476**
	Sig. (p)	.000	.025	.000	.000
	N	412	412	412	412
Dışsal Tatmin	Korelasyon	.673**	-.177**	.536**	.523**
	Sig. (p)	.000	.000	.000	.000
	N	412	412	412	412
İş Tatmini	Korelasyon	.685**	-.151**	.517**	.534
	Sig. (p)	.000	.002	.000	.000
	N	412	412	412	412

**Korelasyon, 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

*Korelasyon, 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Tablo 31 incelendiğinde pandemi sürecinde kabin memurlarının içsel tatmin düzeyleri ile duygusal bağlılık ($r=.609$; $p<.01$), normatif bağlılık ($r=.438$; $p<.01$) ve örgütsel bağlılık ($r=.476$; $p<.01$) düzeyleri arasında aynı yönlü orta şiddette anlamlı ilişki bulunmaktadır. Kabin memurlarının içsel tatmin düzeyleri ile devam bağlılığı düzeyleri arasında ise ($r= -.111$; $p<.05$) ters yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Kabin memurlarının dışsal tatmin düzeyleri ile duygusal bağlılık ($r=.673$; $p<.01$), normatif bağlılık ($r=.536$; $p<.01$) ve örgütsel bağlılık ($r=.523$; $p<.01$) düzeyleri

arasında aynı yönlü orta şiddette anlamlı ilişki bulunmaktadır. Kabin memurlarının dışsal tatmin düzeyleri ile devam bağlılığı düzeyleri arasında ise ($r = -.177$; $p < .05$) ters yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Kabin memurlarının iş tatmin düzeyleri ile duygusal bağlılık ($r = .685$; $p < .01$), normatif bağlılık ($r = .517$; $p < .01$) ve örgütsel bağlılık ($r = .534$; $p < .01$) düzeyleri arasında aynı yönlü orta şiddette anlamlı ilişki bulunmaktadır. Kabin memurlarının iş tatmin düzeyleri ile devam bağlılığı düzeyleri arasında ise ($r = -.151$; $p < .05$) ters yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 32 Kabin Memurlarının İş Tatmin Düzeyleri İle Duygusal Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Testi Bulguları

	B	Std. Hata	β	T	p	Doğrusallık İstatistikleri	
						Tolerans	VIF
Duygusal Bağlılık	-.055	.229		-.242	.809		
İçsel Tatmin	.416	.090	.245	4.619	.000	.451	2.218
Dışsal Tatmin	.642	.069	.492	9.264	.000	.451	2.218

$R^2 = .480$; *Düz.* $R^2 = .478$; $F(2-409) = 189.125$

Tablo 32 incelendiğinde regresyon $F(2-409) = 189.125$; $p < 0,01$ analizi sonuçları anlamlıdır. Tabloda düzeltilmiş R^2 değeri .478 olarak belirlenmiştir. Buna göre pandemi sürecinde kabin memurlarının duygusal bağlılıkları, ilk sırada dışsal tatmin ve ikinci sırada içsel tatmin olmak üzere %47.8 oranında açıklanmaktadır.

Tablo 33 Kabin Memurlarının İş Tatmin Düzeyleri İle Devam Bağlılığı Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Testi Bulguları

	B	Std. Hata	β	T	p	Doğrusallık İstatistikleri	
						Tolerans	VIF
Devam Bağlılığı	3.445	.288		11.976	.000		
İçsel Tatmin	.071	.113	.045	.628	.531	.451	2.218
Dışsal Tatmin	-.253	.067	-.210	-2.906	.004	.451	2.218

$R^2 = .032$; *Düz.* $R^2 = .027$; $F(2-409) = .84818$

Tablo 33 incelendiğinde regresyon $F(2-409) = .84818$; $p < 0,01$ analizi sonuçları anlamlıdır. Tabloda düzeltilmiş R^2 değeri .027 olarak belirlenmiştir. Tabloda içsel tatminin modele katkısı olmadığı görülmektedir ($p > .05$). Buna göre, pandemi sürecinde kabin memurlarının devam bağlılıkları, tek başına dışsal tatmin düzeyi tarafından %2,7 oranında ters yönlü açıklanmaktadır.

Tablo 34 Kabin Memurlarının İş Tatmin Düzeyleri İle Normatif Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Testi Bulguları

	B	Std. Hata	β	T	p	Doğrusallık İstatistikleri	
						Tolerans	VIF
Normatif Bağlılık	1.204	.199		6.043	.000		
İçsel Tatmin	.116	.078	.092	1.485	.138	.451	2.218
Dışsal Tatmin	.453	.060	.466	7.515	.000	.451	2.218

$R^2 = ,290$; Düz. $R^2 = ,286$; $F(2-409) = .83.393$

Tablo 34 incelendiğinde regresyon $F(2-409) = .83.393$; $p < 0,01$ analizi sonuçları anlamlıdır. Tabloda düzeltilmiş R^2 değeri .286 olarak belirlenmiştir. Tabloda içsel tatminin modele katkısı olmadığı görülmektedir ($p > 05$). Buna göre, pandemi sürecinde kabin memurlarının normatif bağlılıkları, tek başına dışsal tatmin düzeyi tarafından %28.6 oranında açıklamaktadır.

Tablo 35 Kabin Memurlarının İş Tatmin Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Testi Bulguları

	B	Std. Hata	β	T	p	Doğrusallık İstatistikleri	
						Tolerans	VIF
Örgütsel Bağlılık	1.301	.143		9.071	.000		
İçsel Tatmin	.179	.056	.197	3.178	.002	.451	2.218
Dışsal Tatmin	.264	.043	.377	6.079	.000	.451	2.218

$R^2 = ,291$; Düz. $R^2 = ,287$; $F(2-409) = 83.914$

Tablo 5.31 incelendiğinde regresyon $F(2-409) = .83.914$; $p < 0,01$ analizi sonuçları anlamlıdır. Tabloda düzeltilmiş R^2 değeri .287 olarak belirlenmiştir. Buna göre, kabin memurlarının örgütsel bağlılıkları, ilk sırada dışsal tatmin ikinci sırada içsel tatmin olmak üzere %28.7 oranında açıklanmaktadır.

3.5 Hipotezlerin Genel Değerlendirmesi

Tablo 36’da hipotezlerin kabul ve ret durumları gösterilmektedir.

Tablo 36 Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu

Hipotez	Tanımı	Kabul/Ret
H ₁	Pandemi döneminde kabin memurlarının iş tatmini düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyi düşüktür.	Ret
H ₂	H2: Pandemi döneminde kabin memurlarının sosyodemografik özelliklerine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.	Kısmen kabul
H _{2a}	Pandemi döneminde kabin memurlarının yaş değişkenine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.	Kısmen kabul
H _{2b}	Pandemi döneminde kabin memurlarının cinsiyet değişkenine göre iş tatmini düzeyleri farklılaşmaktadır.	Ret
H _{2c}	Pandemi döneminde kabin memurlarının medeni durum değişkenine göre iş tatmini düzeyleri farklılaşmaktadır.	Ret
H _{2d}	Pandemi döneminde kabin memurlarının eğitim durumu değişkenine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.	Ret
H _{2e}	Pandemi döneminde kabin memurlarının iş pozisyonu değişkenine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.	Kabul
H _{2f}	Pandemi döneminde kabin memurlarının çalışma yılı değişkenine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır.	Ret
H ₃	Pandemi döneminde kabin memurlarının sosyodemografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.	Kısmen kabul
H _{3a}	Pandemi döneminde kabin memurlarının yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.	Kısmen kabul
H _{3b}	Pandemi döneminde kabin memurlarının cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
H _{3c}	Pandemi döneminde kabin memurlarının medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
H _{3d}	Pandemi döneminde kabin memurlarının eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.	Ret
H _{3e}	Pandemi döneminde kabin memurlarının iş pozisyonu değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
H _{3f}	Pandemi döneminde kabin memurlarının çalışma yılı değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
H ₄	Pandemi döneminde kabin memurlarının iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

Tablo 36 incelendiğinde H₁ hipotezinin ret, H₂ ve H₃ hipotezlerinin kısmen kabul ve H₄ hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

COVID-19 pandemisi sürecinde havayolu işletmelerinde görev yapan kabin memurlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, pandemi sürecinde kabin memurlarının içsel, dışsal ve iş tatmin düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Kabin memurlarının duygusal bağlılığı yüksek düzeyde, devam bağlılığı, normatif bağlılığı ve örgütsel bağlılığı ise orta düzey olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ““H₁: Pandemi döneminde kabin memurlarının iş tatmini düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyi düşüktür” hipotezi reddedilmiştir.

Kabin memurlarına yönelik yapılan çalışmanın 2021 yılının son ayları ve 2022 yılının ilk aylarında olması nedeniyle, pandemi sürecindeki belirsizlik dönemi ve havayolu sektöründeki daralma azalmaya başlamıştır. 1 Temmuz 2021 tarihinde işten çıkarma yasağının kalkmasına karşılık kabin memurlarında işten çıkarmaların olmayışı, anketin yapıldığı tarihte kısa çalışma ödeneği düzenlemesinden vazgeçilip havayolu personeline ücret iyileştirmesi yapılmasının bu döneme denk gelmesi, kabin memurlarının iş tatmin düzeylerini artırmış olabilir.

Kabin memurlarının çalıştıkları havayolu işletmesine güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlı olduğu ve işletmelerinin kendileri açısından özel bir yeri olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, kabin memurlarının devam bağlılığının orta düzeyde olması havayolu işletmelerinde çalışma zorunluluklarının yüksek olmadığını ifade etmektedir. Normatif bağlılık düzeyinin de orta düzeyde olması kabin memurlarının ahlaki ve etik açıdan havayolu işletmesine bağlanmalarının yüksek olmadığını göstermektedir.

Araştırmada “H₂: Pandemi döneminde kabin memurlarının sosyodemografik özelliklerine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Kabin memurlarının sahip olduğu demografik özelliklere göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik yapılan farklılık testlerinde 22-30 yaş arası kabin memurlarının dışsal tatmin ve iş tatmini düzeyleri 31-40 yaş arası kabin memurlarının düzeyinden yüksek olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda “H_{3a}: Pandemi döneminde

kabin memurlarının yaş değişkenine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Mesleğe yeni başlayan ya da ilk yıllarında olan kabin memurlarının dışsal tatmin ve iş tatmini düzeylerinin yüksek olması yeni bir iş sahibi olmak ve meslekteki deneyimlerine bağlı olarak yüksek olabilmektedir. İlerleyen yıllarda ise mesleki beklentilerin gerçekleşmemesi ve hizmet sektöründe çalışmanın vermiş olduğu fiziksel ve mental yorgunluk iş tatmin düzeyini azaltabilmektedir. 31-40 yaş arası kabin memurlarının dışsal tatmin ve iş tatmini düzeylerini daha düşük olması bu nedenlere bağlı olabilir.

Araştırmada, kabin memurlarının cinsiyet değişkenine göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini düzeyleri farklılaşmamaktadır. Buna göre, “*H_{2b}: Pandemi döneminde kabin memurlarının cinsiyet değişkenine göre iş tatmini düzeyleri farklılaşmaktadır*” hipotezi reddedilmiştir. Günümüzde kadın ve erkek çalışanların toplumsal cinsiyet açısından birbirine yaklaşımları mesleklerine yönelik tutumlarının farklılaşmamasına neden olabilir. Bu nedenle kadın ve erkek kabin memurlarının iş tatmini düzeylerinin farklılaşmaması genellikle kadın mesleği olarak tanımlanan kabin memurluğunun erkek çalışanlar tarafından da eşit düzeyde algılandığı tespit edilmiştir.

Kabin memurlarının medeni durum değişkenine göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini düzeyleri farklılaşmamaktadır. Buna göre “*H_{3c}: Pandemi döneminde kabin memurlarının medeni durum değişkenine göre iş tatmini düzeyleri farklılaşmaktadır*” hipotezi reddedilmiştir. Evli ve bekar kabin memurlarının mesleki koşullarının aynı olması mesleklerine yönelik tutumlarının farklılaşmamasını sağlayabilmektedir.

Araştırmada, kabin memurlarının eğitim durumu değişkenine göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini düzeylerinin farklılaşmadığı belirlenmiştir. Buna göre “*H_{2d}: Pandemi döneminde kabin memurlarının eğitim durumu değişkenine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır*” hipotezi reddedilmiştir. Kabin memurlarının yoğunluklu olarak lisans eğitimi alması bu sonucu etkileyebilir.

Araştırmada, kontrol kabin amirlerinin içsel tatmin düzeyleri kabin memurları ve kabin amirlerinin düzeylerinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Kabin amirlerinin dışsal tatmin düzeyleri kabin memurları ve kontrol kabin amirlerinin düzeyinden düşük olarak belirlenmiştir. Ayrıca kabin amirlerinin iş tatmin düzeyi kontrol kabin amirlerinin düzeyinden düşük olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda “*H_{2e}: Pandemi döneminde kabin*

memurlarının iş pozisyonu değişkenine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir. Kabin ekibi personeli olarak mesleki kariyerlerinin en üst düzeyinde bulunan kontrol kabin amirlerinin hem mesleki beklenti hem de deneyim açısından yaşadıkları olumlu durum havayolu işletmelerine diğer kabin personelinden duygusal daha fazla tatmin sağlayabilir. Ayrıca yaş değişkeninde elde edilen sonuçlara göre kabin amirlerinin dışsal tatmin düzeylerinin hem kabin memuru hem de kontrol kabin memurlarından düşük olması iş tatmin düzeyinin “U” formasyonu çizmesine paralel bir sonuç göstermektedir. Bu sonuç, kabin memurlarının mesleğin ilk yıllarında oluşan beklentilerine bağlı olarak iş tatmin düzeyinin artması ve ilerleyen yıllarda azalmasına karşılık, mesleki kariyerinin son yıllarında, sürekli ilerleme ve mesleki kariyer basamaklarında yükselmeleri ile tekrar artabilmektedir.

Araştırmada, kabin memurlarının çalışma yılı değişkenine göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini düzeylerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, “*H_{2f}: Pandemi döneminde kabin memurlarının çalışma yılı değişkenine göre iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır”* hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç, yaş grubu ve iş pozisyonu değişkenine göre elde edilen sonuçlar ile uyumlu değildir.

Araştırmada, 31-40 yaş arası kabin memurlarının duygusal bağlılık düzeyleri 22-30 yaş arası ve 41 yaş ve üzeri kabin memurlarının düzeyinden düşük olarak saptanmıştır. Buna göre, “*H_{3a}: Pandemi döneminde kabin memurlarının yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır”* hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu sonuç 31-40 yaş arası kabin memurlarının iş tatmini ile ilgili sonuçları destekler niteliktedir. Kabin memurluğu mesleğine yeni başlayan çalışanların havayolu işletmelerine yönelik duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu, ilerleyen yıllarda mesleki deneyime bağlı olarak azaldığı ve kariyerlerinin son yıllarında ise tekrar yükseldiği görülmektedir.

Araştırmada, kadın kabin memurlarının devam bağlılığı düzeyi, erkek kabin memurların devam bağlılığı düzeyinden yüksek olarak belirlenmiştir. Buna göre “*H_{3b}: Pandemi döneminde kabin memurlarının cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır”* hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Kadın kabin memurlarının toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle daha fazla sorumluluk yüklenmeleri ve kendilerini çalışmaya zorunlu hissetmelerinden kaynaklanabilir. Bu durum, kadın

kabin memurlarının pandemi sürecinde havayolu işletmesinde çalışma zorunluluğunu temsil eden devam bağlılığı tutumunu güçlendirmiş olabilir.

Evli kabin memurlarının devam bağlılığı düzeyi, bekar kabin memurların düzeyinden yüksek olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda “*H_{3c}: Pandemi döneminde kabin memurlarının medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır*” hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Evli kabin memurlarının ailevi sorumlulukları özellikle çocuklarının bulunması halinde yüklendikleri görevler devam bağlılığı düzeyi bekar kabin memurlarına göre daha yüksek çıkmasına neden olabilir.

Kabin memurlarının eğitim durumu değişkenine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda “*H_{3d}: Pandemi döneminde kabin memurlarının eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır*” hipotezi reddedilmiştir. Kabin memurlarının eğitim formasyonlarının benzer olması, lisans mezunu kabin memurlarının araştırmaya yoğun olarak katılması bu sonucu etkileyebilir.

Araştırmada, kabin amirlerinin devam bağlılığı düzeyleri kabin memurları ve kontrol kabin amirlerinin düzeyinden yüksektir. Kabin amirlerinin normatif bağlılık düzeyleri kabin memurlarının düzeyinden düşük olarak belirlenmiştir. Buna göre “*H_{3e}: Pandemi döneminde kabin memurlarının iş pozisyonu değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır*” hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Kabin amirlerinin devam bağlılığının diğer iş pozisyonlarına göre daha yüksek olması mesleki tükenmişlik ve mesleğin benimsenmesi aşamasında kendilerini mesleklerini yapmaya zorunlu görmelerini sağlayabilir.

Araştırmada, 1-5 yıl arası kabin memuru olarak çalışanların devam bağlılığı düzeyleri 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri kabin memuru olarak çalışanların düzeyinden daha düşük olarak belirlenmiştir. 6-10 yıl arası kabin memuru olarak çalışanların devam bağlılığı düzeyi, 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri kabin memuru olarak çalışanların düzeyinden daha düşük olarak belirlenmiştir. 1-5 yıl arası kabin memuru olarak çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, 16 yıl ve üzeri kabin memuru olarak çalışanların düzeyinden daha düşük olarak belirlemiştir. Buna göre, “*H_{3f}: Pandemi döneminde kabin memurlarının çalışma yılı değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır*” kısmen kabul edilmiştir. Kabin memurluğu mesleğinde 1-5 yıl arası

Çalışanların jenerasyon olarak diğerk iki yaş grubundaki çalışanlar ile farklı bir jenerasyona sahip olması kendilerini havayolu işletmesine bağlı hissetmemesine neden olabilmektedir. Y ve Z kuşağının çalıştıkları işletmelere daha az bağlı olduğu ve iş değiştirme eğiliminden olduğu soylenebilir. Bu sonuçların bir başka özelliğinin ise mesleki çalışma yılı arttıa uzmanlık alanı olarak kabin memurluğu mesleğini benimseyen bireylerin başka meslek dalına gemelerindeki zorluk olduğu da soylenebilir. Bireylerin uzmanlık alanlarında çalışma yılları arttıa devam bağlılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır.

Araştırmada “H₄: Pandemi döneminde kabin memurlarının iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, pandemi sürecinde kabin memurlarının içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini düzeyleri ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında aynı yönlü orta şiddette anlamlı ilişki devam bağlılığı düzeyleri arasında ise ters yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Kabin memurlarının iş tatmin düzeyi arttıa duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri artmakta ve devam bağlılığı düzeyleri ise azalmaktadır. Bireylerin işinden memnun olması ve işine yönelik tutumunun olumlu olması çalıştığı işletmeye yönelik bağlarını kuvvetlendirmektedir. İçsel ve dışsal tatmin çalışanların işletmelerine yönelik tutumlarını desteklerken, duygusal ve ahlaki bağlılıklarının yüksek olmasını sağlamaktadır. Buna bağlı olarak bireyin kendini işyerinde çalışmak zorunda hissetmesini ifade eden devam bağlılığı düzeyleri ise azalmaktadır.

Araştırmada, pandemi sürecinde kabin memurlarının ilk sırada dışsal tatmin ve ikinci sırada içsel tamin olmak üzere duygusal bağlılıkları %47.8 oranında, dışsal tatmin düzeyleri tek başına devam bağlılıklarını %2.7 oranında ters yönlü ve normatif bağlılıklarını %28.6 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Ayrıca, kabin memurlarının örgütsel bağlılığı, sırasıyla dışsal ve içsel tatmin tarafından %28.7 oranında açıklanmaktadır. Kabin memurlarının örgütsel bağlılıklarının içsel tatmin düzeyleri tarafından açıklanan kısmı dışında farklı faktörler tarafından etkilendiği soylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Kabin memurlarının COVID-19 pandemisi sürecinde iş tatminlerinin yüksek düzeyde çıkmasına karşılık, örgütsel bağlılıkları orta düzey olarak belirlenmiştir.

Havayolu işletmelerinin sorumluluk duygusu ifade eden normatif bağlılıklarının arttırılmasına yönelik kurumsal iyileştirme çalışmaları yapması yararlı olacaktır.

31-40 yaş arası kabin memurlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması için mesleki tükenmişlik, sürekli stres, havayolu sektörü ve hizmet kalitesinin oluşturduğu iş baskısından kaynaklanan problemlerin belirlenmesi ve iş tatmin düzeylerinin artırılmasına olanak sağlayabilir.

Mesleğe yeni başlayan kabin memurlarının mentorluk ve koçluk sistemi ile deneyimli kabin amiri ya da kontrol kabin amirleri ile çalışmaları mesleki bilgi birikimi ve deneyimlerin aktarılması ile kabin personelinin koruyucu önlemlerin alınması desteklenebilir.

Kabin memurluğu görevini yerine getiren personelin yaş jenerasyonlarına uygun olarak eğitilmesi ve her yaş jenerasyonunun özelliklerine uygun bir şekilde motive edecek unsurların öne çıkarılması kabin memurlarının iş tatmin düzeylerini artırabilir.

Kabin memurlarının havayolu işletmesinin kurumsal imajı ve kurumsal kişiliğine uygun olarak seçilmesi kurumsal aidiyet duygularının ve havayolu işletmesi ailesinin bir parçası olarak hissetmelerini sağlayabilir.

Araştırmada, kabin memurlarının iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Havayolu işletmelerinin hizmet kalitesi ve verimliliklerinin arttırılmasında özellikle kabin memurlarının içsel ve dışsal tatmin düzeylerini etkileyen iş koşulları ve çalışma şartlarına ilişkin iyileştirmeler önemlidir.

Mesleğe yeni başlayacak kabin memuru adaylarının kariyer planlanmalarını yapabilmeleri için üniversitelerin kabin hizmetleri bölümü, havayolu işletmelerinin insan kaynakları bölümü ve sınav komisyonlarında hem hizmet sektörünün hem de havacılık sektörünün olumlu ve olumsuz koşullarının açık ve net bir şekilde açıklanması iş tatmini ve örgütsel bağlılığı açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırmada elde edilen veriler, havayolu sektöründe faaliyet gösteren kabin memurlarına yönelik olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket yolu elde edilmiştir. Kabin memurlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerinin belirlenmesi için yarı yapılandırılmış soru formu ile grup odak görüşmesi ya da derinlemesine mülakat yöntemleri kullanılabilir.

Araştırma, İstanbul ve Antalya merkez olmak üzere faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde görev yapan kabin memurlarına yönelik yapılmıştır. Bu araştırmanın uluslararası alanda faaliyet gösteren yabancı havayolu işletmelerinde çalışan kabin memurlarına yönelik karma bir örneklem grubun seçilmesi karşılaştırma yapılmasına olanak sağlayan bulgulara ulaşılmasını sağlayabilir.



KAYNAKÇA

- Airporthaber (2021). *THY Çalışanlarına Ücret İadesi Resmen Duyuruldu*. <https://www.airporthaber.com/thy-haberleri/thy-calisanlarina-zam-karari-resmen-duyuruldu.html/>. (Erişim: 30.10.2021)
- Akca, M. (2020). Covid-19'un Havacılık Sektörüne Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7 (4), 45-64.
- Akduman, G. ve Karahan, G. (2020). Kabin Memurunun Sahip Olması Gereken Yetkinlikler: Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Mezunu İstihdam Edilen Kişilerle Bir Alan Araştırması. *Havacılık ve Uzay Çalışmaları Dergisi*, 1 (1), 7-32.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgörenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 4, 1-26.
- Akkuş, M. S. (2020). Koronavirüs ve COVID-19. *Aksaray Üniversitesi Tıp Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 15-20.
- Akpur, A. ve Zengin, B. (2019). İç ve Dış Müşteriler Açısından Kabin Hizmetleri Kalite Algısını Ölçmeye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 29-50.
- Akten, C. (2014). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasında Araştırma Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans). Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Alparslan, A. M. , Yastıoğlu, S., Taş, M. A. ve Özmen, M. (2022). Yaşamın-İşin Anlam Kaynakları ve İyi Oluş İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13 (33), 14-33.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2014). Öğretmenlerin Mesleki Profesyonelliği İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education*, 4 (2), 57-71.

Arslan, R. ve Demirci, K. (2015). Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (43), 24-38.

Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467 (6), 31-51.

Aydemir, P. ve Erdoğan, E. (2013). İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı. *Kamu-İş*, 13 (2), 127-153.

Bağcı, B. (2018). Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (4), 307-328.

Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Stratejinin Temeli Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, 1-30.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel.

Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.

Başol, G. ve Yalçın, B. (2009). Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *The 5th International Balkan Educational and Science Congress, 5th International Balkan Educational and Science Congress Full Text Book*, 2, 497- 507,

Baycan, F.A. (1985). *Farklı Gruplarda Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bayrak Kök, S. ve Uçar, P. (2018). Özel Banka  alışanlarının  rg tsel Bağlılık Düzeyleri. *Asia Minor Studies, AGP Sempozyum  zel Sayısı*, 234-245.

Benligiray, S. (2003). * cret ve  d l Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Birinci Uzun, T. (2020). Hava Yoluyla Yapılan Uluslararası Taşımalarda Sağlıklı Bir Yolcuya Koronavirüs (COVID-19) Bulaşması Halinde Taşıyıcının Sorumluluğu. *Yaşar Hukuk Dergisi, Yaşar Hukuk Dergisi Sempozyum Tebliğ  zetleri  zel Sayısı*, 34-44.

Bolat, O.  . ve Bolat, T. (2008). Otel  şletmelerinde  rg tsel Bağlılık ve  rg tsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.

C. Lee, M. An and Y. Noh, (2012). The Social Dimension of Service Workers' Job Satisfaction: The Perspective of Flight Attendants," *Journal of Service Science and Management*, 5(2), 160-170.

CAAC (2020) *Preventing Spread of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Guideline for Airports (the 2nd Version)*, (23 Mart .2021, <https://www.iata.org/airportpreventing-spread-of-coronavirus-disease-2019.pdf>. (Erişim: 01.10.2021).

Carlucci D. (2020). The Novel Coronavirus May Damage Aviation More Than SARS. <https://www.brinknews.com/the-novel-coronavirus-may-damageaviation-more-than-sars/> (Erişim: 20.07.2022)

Carrasco-Hernandez, R., Jacome, R., Vidal, L. ve Leon, P. (2017). Are RNA Viruses Candidate Agents for the Next Global Pandemic? A Review. *ILAR Journal*, 58(3): 343-358.

Cengiz, A. A. (2000). Enformasyon  ağında  rg t Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış. *A. . . .B.F. Dergisi*, 1 (2), 509-538.

Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Cordon-Cardo, C., Pujadas, E., Wajnberg, A., Sebra, R., Patel, G., Firpo-Betancourt, A. and Reich, D. L. (2020). COVID-19: Staging Of A New Disease. *Cancer Cell*, 38(5), 594-597.

Çarıkçı, İ. H. ve Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, 157-172.

Çelebi, M. A. (2021). Örgütsel Kimlik-İş Tatmini İlişkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, Özel Sayı, 41-51.

Çelik H. (2012). *Aile Hekimliğinde Çalışan Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, F. ve Basım, N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (3), 79-94.

Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Nobel Yayınları, 2004.

Çetin, M. ve Kayır, H. (2010). Örgütsel Bağlılık ve Halkla İlişkiler. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 45(1), 40-64.

Çifçi, G. ve Özerk, H. (2018). Kabin Ekibi Üyelerinin Mesleğin Gerektirdiğini Düşündükleri Ego Durumları ile Kendilerinde Algıladıkları Ego Durumlarının Örtüşmesinin (Bağdaşımının) Geleceğe Yönelik Umutsuzluk Düzeyleri ile İlişkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 9 (16), 879-907.

Çoban, G. S. (2021). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kendini Gerçekleştirme Basamağında Gizil Yetenekler. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 6 (1), 111-118.

Çokluk, Ö., Bökeoğlu. Ş., Güçlü. A. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İŞGÜÇ Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6 (2), 0-0.

Dağlı, A. Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (68), 1765-1777.

Demir, V. ve Durnalı, M. (2022). Ortaokul Öğretmenlerine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının İncelenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (1), 143-157.

Demir, Y. (2020). *Taksiciliğe Başlayan THY Pilotu ve Kadın Kabin Memuru Var. Sözcü Gazetesi*, <https://www.sozcu.com.tr/2020/ekonomi/thy-pilotu-taksici-oldu5974393> / (Erişim: 22.12.2021).

Demirdağ, A. ve Gündüz, Ş. (2021). Ruhsal Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Farklı Kuşaklar Üzerinden İnceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (1), 99-118.

DHMI (2021). *2020 Havayolu Sektör Raporu*. Ankara: Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı https://www.dhmi.gov.tr/Lists/HavaYoluSektorRaporlari/Attachments/14/2020_Havayolu_Sektor_raporu.pdf (Erişim: 01.10.2021).

Doğan E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Dondurucu, Z. B. ve Çetinkaya, A. (2020). Uluslararası Havayolları Şirketlerinin Covid-19 Salgını Sürecinde Instagram'da Marka İletişimi Stratejilerinin Analizi. *Turkish Studies*, 15(4), 325-356.

Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. 7. Baskı. Bursa: Dora Basım Yayın

Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, ss.35-52

Erbay, N. ve Erdoğan, D. (2021). Covid-19 Yeni Normal Döneminde Kabin Görevlilerinin Karşılaştığı Zorluklar. *Online International Conference on Empirical Economics and Social Sciences*, 41-57.

Erdağ, T. ve Yashoğlu, M. (2020). Tecrübeli ve Sinyor Kabin Görevlileri Kapsamında Kabin Ekibi Çatışma Yöntemleri: Bir Havayolunda Kalitatif Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 35-58.

Erdem, A. R. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (3), 68-76.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17-26.

Eren, E. (2017). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım.

Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel Bağlılık. D. E. Özler *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi, Bursa.

Gedik, A. ve Üstüner, M. (2017). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Meta Analiz Çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 41-57.

Gökçe, G., Şahin, A. ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), 233-246.

Güçlü, H. (2006), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), 37- 56.

Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiberlink.

Güneş Dağ, D. (2006). *Elazığ İli Fırat Tıp Merkezi, Devlet Hastanesi, SSK Hastanesi ve Merkez Sağlık Ocaklarında Görev Yapan Hemşirelerin İş Doyumlarının Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.

Gürbüz S. ve Şahin F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürkaş, E., Yılmaz, D. ve Kurt, A. N. (2020). COVID-19 ve Nörolojik Bulgular. *Türkiye Çocuk Hastalıkları Dergisi*, 1-4.

Hortaçsu, N. (2012). *En Güzel Psikoloji Sosyal Psikoloji*, İstanbul: İmge Yayınları.

IATA, (2021). Pressroom (<https://www.iata.org/en/pressroom/pr/>, 15 Ekim 2021). (Erişim: 15.10.2021)

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (1), 13-22.

İnce, C. (2021). Yeniçağın Nosofobisi: COVID-19 Salgını. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 494-500.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.

Karacaoğlu Yıldız, N. M. (2021). Covid-19 Döneminde “Ulusal” Olanla “Küresel” Olanın Birlikteliği. *Strategic Public Management Journal*, 7 (14), 28-41.

Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (3), 231–246.

Karahan, A. (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 421-432.

Karter, Ç. (2021). Koronavirüs (COVID-19) Pandemisinin Para Politikaları Üzerine Etkileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8 (3), 675-692.

Kaya O. (2021). Covid-19 Aşıları. *SDÜ Tıp Fakültesi Dergisi. COVID-19 Özel Sayı* (1), 31-35.

Kayım, N. (2018). Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi Bağlamında Motivasyon: Şeytan Marka Giyer Filmi. *NOSYON: Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi*, (1), 31-45.

Keleş H. N. (2006). *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Konya.

Keser. A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Yayınları.

Kılıç, B., Gülgen, F., Kocataş, A., Gürtürk, M., Abay, P., Yılmaz, Y. ve Anataca, G. (2022). COVID-19 hastalarının izlenmesinde çevrimiçi coğrafi kodlama servislerinin karşılaştırmalı analizi. *Jeodezi ve Jeoinformasyon Dergisi*, 9 (2), 95-107.

Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kıray, A. (2011). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.

Ko, Y.; Lee, H.; Hyun, S.S. Airline Cabin Crew Team System's Positive Evaluation Factors and Their Impact on Personal Health and Team Potency. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 1-20.

Koç, H. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (28), 200-211.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.

Konur, D. Y. (2006). *İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Kiremit, H. Ö. ve Aladağ, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 119-137.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 7, Sayı 1, 219- 242.

Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıöğen, A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(11), 101-115.

Kutaniş, R. Ö. ve Bayraktaroğlu, S. (2002). *Karayolu Turizm Taşımacılığında İş Tatmini Unsurları, Bir Uygulama*. Antalya: Akdeniz Ülkeleri Birinci Turizm Kongresi Kitabı, Azim Matbaası.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 85-116.

Mun, E., Kim, Y-M, Han, b., Jeong, J., Kim, W and Lee, C. (2021). A Case Series Of Flight Attendants At Risk Of COVID-19 İn South Korea İn 2020. *Ann Occup Environ Med.*, 1-4.

Murat, G. ve Aykaç, M. (2020). Covid- 19 ve Emek Piyasaları: Etkiler ve Muhtemel Yönelişler. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 91-122.

Oğuzhan, Y. S. ve Doğan, S. (2022). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik ve Örgüte Olan Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (1), 183-203.

Olgungül, F. K. (2017). *Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Devlet ve Özel Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler Örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2016). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 43-64.

Örs, İ. (2020). COVID-19 ve Deri. *KTO Karatay Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1 (3), 26-29.

Örücü, Edip ve Füsun Esenkal. (2005). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4), 141-166.

Özaydın, M.M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1): 251- 281.

Özcan, B. E. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Özçifçi, V. (2018). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14 (2018), 147-162.

Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Özer, L.Ş. ve Çağla, F.Ç. (2002). İnsan Kaynakları Etkililiği Açısından İşgörenlere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri: K.K.T.C. Konaklama İşletmeleri

Yöneticilerinin Bakış Açısı. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 12-31.

Özkalp, E. ve Kirel Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınları.

Özkan, Ç. ve Boz, M. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, 245-264.

Özsoy, E., Uslu, O. Karakiraz, A. ve Aras, M. (2014). İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme. *İşletme Araştırma Dergisi*, C: 6 Sayı:1, 232-250.

Öztürk, A. ve Güzelsoydan, Y. S. (2010). Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2), 333-345.

Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2008/37 (2), 79-97.

Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu. H. O. (2014). Motivasyon. Ed. Ünsal Sıgır ve Sait Gürbüz *Örgütsel Davranış* içinde. Beta Yayınları. İstanbul, s. 137-174.

Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 43-72.

Read, J. (2021). 'It's definitely not easy.' How flight attendants are handling travel during COVID-19. <https://www.nationalgeographic.com/travel/article/heres-what-flight-attendants-want-you-to-know-about-flying-during-covid>.

(Erişim:20.07.2022)

Sağlık Bakanlığı (2020). COVID-19 (SARS-CoV-2 Enfeksiyonu) Genel Bilgiler, Epidemiyoloji ve Tanı. <https://covid19.saglik.gov.tr/Eklenti/39551/0/covid-19rehber-igenelbilgiler-epidemiyojivetanipdf.pdf>. (Erişim: 01.10.2021).

Sağlık bakanlığı (2020). Covid-19 (Sars-Cov-2 Enfeksiyonu) Genel Bilgiler, Epidemiyoloji ve Tanı, Ankara: T.C. Sağlık Bakanlığı Yayınları.

Sağlık Bakanlığı (2020). *Pandemi*. <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66494/pandemi.html>.(Erişim: 01.10.2021)

Sakallı, A. E. (2019). A Tipi ve B Tipi Kişilik Özelliğine Sahip Bireylerde İş Doyumu ve Kazalanma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *OHS ACADEMY*, 2 (1), 11-31.

Samancı, M. (2020). Küresel Bir Salgın: COVID-19. *Samsun Sağlık Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 6-11.

Sevimli, F. ve İşcan Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5, 1-2, 49-68.

SHGM (2020). Havaalanı Pandemi Tedbirleri ve Sertifikasyonu Genelgesi <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/genelgeler/2020/Havaalani-pandemi-tedbirleri.pdf>. (Erişim: 01.10.2021).

SHGM (2021). *Kabin Ekibi Üyesi*. <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2138-kabin-memuru>. (Erişim:22.12.2021).

SHGM, (2020). *Uçuş Operasyon Emniyet Bülteni*. <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/Covid-19/covid-19-uob.pdf>. (Erişim: 22.12.2021).

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler; Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Sönmezer, M. G. (2007). *Millî Eğitim Bakanlığı'nda Çalışan Öğretmenler ile Milli Eğitim Bakanlığı'ndan Emeklilik veya İstifa Nedeniyle Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sucu, M. (2021). COVID-19 Salgını Döneminde Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi: Türk Havayolları (THY) Özelinde Bir Durum Çalışması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 2863-2884.

Süral Özer, P. ve Topaloğlu, T. (2008) Motivasyonda kapsam kuramları, Editör: C. Serinkan, *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayın, No:1285, 83-103.

Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2 (3), 49-65.

Şanlı, O. (2020). Keynesyen Model Bağlamında Covid-19 Pandemisinin Küresel Ekonomiye Muhtemel Etkileri: ABD ve Çin Ekonomileri Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(5), 597-634.

Şen, G. ve Bütün, E. (2021). COVID-19 Salgınının Havacılık Sektörüne Etkisi: Gig Ekonomisi Alternatifi. *Journal of Aviation Research*, 3 (1), 106-127.

Şimşek, M. Şerif. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Şimşir İ. ve Seyran F. (2020). İş Tatmininin Önemi ve Etkileri. *MEYAD Akademi*, 1 (1), 25-42.

Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 37-46.

Taşlıyan, M. (2007). Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 185-195.

Taşlıyan, M. ve Pekkan, N. Ü. (2017). Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Oteller Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 30-41.

Tezcan, M. ve Mercan, R. (2020). Romatoloji Perspektifinden COVID-19. *Namık Kemal Tıp Dergisi*, 8 (3), 557-563.

Türk, Ö. (2022). Öğretmenlerin İletişim Kaygıları ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi . *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 201-223.

Urakçı, Z., Kalkan, Z. ve Ebinç, S. (2021). COVID-19 ve Kanser Yönetimi . Dicle Tıp Dergisi, Cilt 48, *COVID-19 Özel Sayı (2021)*, 55-64.

Üren, S. G. ve Çorbacıoğlu, S. (2012). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 29-52.

Wilson, M. E., and Chen, L. H. (2020). Travellers Give Wings to Novel Coronavirus (2019- nCoV). *Journal of Travel Medicine*, 2020, 1–3.

Wu Z and McGoogan J. M. (2020). Characteristics of and Important Lessons From the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Outbreak in China: Summary of a Report of 72 314 Cases From the Chinese Center for Disease Control and Prevention. *JAMA*, Apr 7; 323: 1239-1242.

Yağbasan, M. ve Şener, Y. (2019). İhtiyaçlar Hiyerarşisi Ekseninde Çevrimiçi Sanal Oyunların demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Analizi (Elazığ İli Özelinde Bir Alan Araştırması). *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 136-161.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.

Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M. K. (2010). Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum’da İlaç Müessisleri Üzerinde Bir Saha Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 155-183.

Yıldız, E., Alkan Çeviker, S., Tokur, M. E. ve Balcı, C. (2021). COVID-19’da Oksijen Tedavisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, (14), 376-388.

Yıldız, F. ve Marşap, A. (2019). Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *International Social Sciences Studies Journal*, 5 (51), 7036-7050.

Yılmaz, G., Keser, A. ve Yorgun, S. (2010). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6 (1), 87-107.

Yonca, G. (2021). *Örgütsel Bağlılığın Şirket Başarısına Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracı Rolünün İncelenmesi; Eğitim Sektörü Örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6.Baskı. Ankara. Gazi Kitabevi.



EKLER

**Covid-19 Pandemisi Sürecinde Havayolu İşletmelerinde Görev Yapan
Kabin Memurlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye
Yönelik Bir Araştırma**

Değerli Kabin Memuru;

Bu Araştırma, T.C. Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütölmekte olan “Covid-19 Pandemisi Sürecinde Havayolu İşletmelerinde Görev Yapan Kabin Memurlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Ankete katılanların bilgileri başka hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacak cevaplar saklı tutulacaktır. Samimi ve içten cevaplarınız için teşekkür ederim.

Selin Işıl Bilgehan

- 1) Yaşınız: a) 22-30 Yaş Arası b) 31-40 Yaş Arası
c) 41-50 Yaş Arası d) 51 yaş ve üzeri
- 2) Cinsiyet: a) Kadın b) Erkek
- 3) Medeni Durumunuz: a) Evli b) Bekar
- 4) Eğitim Durumunuz: a) Ön Lisans b) Lisans c) Lisansüstü
- 5) İş Pozisyonunuz: a) Kabin Memuru b) Kabin Amiri c) Kontrol Kabin Amiri
- 6) Çalışma Yılıınız: a) 1-5 Yıl b) 6-10 Yıl c) 11-15 Yıl d) 16 ve üzeri

MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

Hiç Memnun değilim=1, Memnun değilim=2, Ne Memnunum Ne Memnun
Değilim=3, Memnunum=4, Çok Memnunum=5

Madde No	Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve size en uygun olan kutucuğa “X” işareti koyunuz. Her soruya ilişkin sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun değilim	Ne Memnunum Ne Memnun Değilim	Memnunum	Çok memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi açısından					
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6	Amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8	Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği)					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından					
17	Çalışma şartları açısından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından					
20	Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Kesinlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum=3, Katılıyorum=4, Tamamen Katılıyorum=5

Madde No	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	1	2	3	4	5
3	İşletmeme karşı güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum.</u>	1	2	3	4	5
4	Bu işletmeye karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum.</u>	1	2	3	4	5
5	Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi <u>görmüyorum.</u>	1	2	3	4	5
6	Bu işletmenin benim için çok özel bir yeri vardır.	1	2	3	4	5
7	Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	1	2	3	4	5
8	İşletmemden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	1	2	3	4	5
9	Şu anda çalıştığım işletmeden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	1	2	3	4	5
10	Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	1	2	3	4	5
11	Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12	Bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	1	2	3	4	5
13	Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissetmiyorum.</u>	1	2	3	4	5
14	Eğer bu işletmeden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	İşletmemden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16	Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	1	2	3	4	5
17	Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmemden ayrılmam.	1	2	3	4	5
18	Bu işletmeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

