

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**EKİP KAYNAK YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞIN İLETİŞİME OLAN ETKİSİ: SİVİL HAVAYOLU
SEKTÖRÜNDE KABİN MEMURLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şenda UTKU

İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı

İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğrt. Üyesi Özge EREN

Haziran, 2019

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**EKİP KAYNAK YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞIN İLETİŞİME OLAN ETKİSİ: SİVİL HAVAYOLU
SEKTÖRÜNDE KABİN MEMURLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şenda UTKU

(Y1312.190013)

İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı

İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğrt. Üyesi Özge EREN

Haziran, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.190013 numaralı öğrencisi Şenda UTKU'nun “**Ekip Kaynak Yönetimi Perspektifinde Örgütsel Bağlılığın İletişime Olan Etkisi: Sivil havayolu Sektöründe Kabin Memurları Üzerine Bir Araştırma**” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 29.05.2019 tarih ve 2019/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 24.06.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
ASIL ÜYELER				
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Özge EREN	İstanbul Aydın Üniversitesi	
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Çiğdem ÖZARI	İstanbul Aydın Üniversitesi	
2. Üye	Doç. Dr.	Bilge ACAR BOLAT	İstanbul Üniversitesi	
YEDEK ÜYELER				
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Cüneyd Ebrar LEVENT	İstanbul Aydın Üniversitesi	
2. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Kemal Kağan TURAN	Beykent Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Ekip Kaynak Yönetimi Perspektifinde Örgütsel Bağlılığın İletişime Olan Etkisi: Sivil Havayolu Sektöründe Kabin Memurları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.
(24/06/2019)

Şenda UTKU



ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında değerli yarındımlarını benden esirgemeyen ve yüksek lisans tezimi yazmamda bana yardım eden değerli hocam Sayın Dr. Öğrt. Üyesi Özge EREN'e şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim. Yaşamımın her anında varlıkları ile beni mutlu kılan eşim Bora UTKU ve oğlum Demir UTKU'ya çok teşekkür ederim.

Haziran, 2019

Şenda UTKU



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xiv
ABSTRACT	xv
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
1.3. Araştırma Sorusu	4
1.4. Hipotezler	4
1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar	5
2. SİVİL HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE EKİP KAYNAK YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	7
2.1. Ekip Kaynak Yönetimi	7
2.1.1. Sivil havacılıkta ekip kavramı	7
2.1.2. Kabin ekibi ve ekip kaynak yönetimine ilişkin görevleri	9
2.1.3. Ekip kaynak yönetimin tanımı	11
2.1.4. Ekip kaynak yönetimin amacı	12
2.1.5. Ekip kaynak yönetimin önemi.....	14
2.1.6. Ekip kaynak yönetimin gelişimi.....	15
2.1.7. Ekip kaynak yönetimi bileşenleri	17
2.1.7.1. Görev analizi.....	17
2.1.7.2. Liderlik	18
2.1.7.3. Kendine güven.....	19
2.1.7.4. Uyum	19
2.1.7.5. Durumsal farkındalık.....	20
2.1.7.6. Karar verme	20
2.1.7.7. İletişim	21
2.2. Örgütsel Bağlılık	23
2.2.1. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı	23
2.2.2. Örgütsel bağlılığın önemi	24
2.2.3. Örgütsel bağlılığa yönelik kuramları.....	25
2.2.3.1. Tutumsal Bağlılık Kuramları.....	27
2.2.3.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Kuramı	27
2.2.3.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Kuramı	29
2.2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Kuramı.....	30
2.2.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Kuramı	31

2.2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Kuramı.....	32
2.2.3.2. Davranışsal Bağlılık Kuramları	35
2.2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	36
2.2.3.2.1. Salancik'in Örgütsel Yaklaşım Kuramı.....	37
2.2.3.3. Çoklu Bağlılık Kuramları	37
2.2.4. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	38
2.2.4.1. Bireysel faktörler	38
2.2.4.2. Örgütsel faktörler.....	40
2.2.4.3. Dış çevre faktörleri	41
2.2.5. Örgütsel bağlılığın sonuçları	42
2.2.5.1. Bireysel sonuçlar	42
2.2.5.2. Örgütsel sonuçlar.....	43
2.3. Örgütsel İletişim	46
2.3.1. Örgütsel iletişimin tanımı.....	46
2.3.2. Örgütsel iletişimin amacı	47
2.3.3. Örgütsel iletişimin önemi	49
2.3.4. Örgütsel iletişim kuramları.....	50
2.3.4.1. Klasik okul kuramı	50
2.3.4.2. İnsan davranışı kuramları	50
2.3.4.3. Bütünleşik kuramlar	51
2.3.4.4. Postmodern kuramlar.....	51
2.3.5. Örgütsel iletişim kanalları	51
2.3.5.1. Biçimsel iletişim.....	51
2.3.5.1.1. Dikey iletişim	51
2.3.5.1.2. Yatay iletişim.....	52
2.3.5.1.3. Çapraz iletişim.....	52
2.3.5.1. Biçimsel olmayan iletişim	53
2.3.6. Örgütsel iletişim araçları	53
2.3.6.1. Sözlü araçlar	53
2.3.6.2. Yazılı araçlar.....	54
2.3.6.3. Elektronik araçlar	55
2.3.7. Örgütsel iletişim engelleri	55
2.3.7.1. Bireysel engeller	56
2.3.7.1. Teknik engeller	57
2.3.7.1. Örgütsel engeller.....	57
2.4. Literatür araştırması	58
3. YÖNTEM.....	64
3.1. Araştırmanın Yöntemi	64
3.2. Araştırmanın Modeli	64
3.3. Evren ve örneklem.....	65
3.4. Veri Toplama Aracı.....	65
3.5.1. Demografik sorular	65
3.5.3. Örgütsel bağlılık ölçeği	65
3.5.3. Örgütsel iletişim kalitesi ölçeği.....	66
3.6. Araştırma Verilerin Toplanması.....	66
3.7. Araştırma Verilerin Analizi.....	67
3.8. Demografik Özellikler.....	67

3.9. Ölçeklerin Alt Boyutlarına Yönelik Ortalamalar	69
3.10. Tanımlayıcı Analizler	70
3.10.1. Örgütsel bağlılık ölçeği analizleri	70
3.10.2. Örgütsel İletişim kalitesi ölçeği analizleri.....	73
3.11. Araştırma verilerinin normallik dağılımına yönelik analiz	74
4. BULGULAR	76
4.1. Kabin Memurlarının Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular	76
4.2. Kabin Memurlarının Yaşlarına Yönelik Bulgular	76
4.3. Kabin Memurlarının Medeni Durum Değişkenine Yönelik Bulgular.....	78
4.4. Kabin Memurlarının Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular	79
4.5. Kabin Memurlarının İş Pozisyonları Değişkenine Yönelik Bulgular	79
4.6. Kabin Memurlarının Çalışma Yılı Değişkenine Yönelik Bulgular.....	81
4.7. Kabin Memurlarının Örgütsel Bağlılıklarının Örgütsel İletişim Kalitesine Etkisine Yönelik Bulgular	82
4.7.1. Kabin memurlarının örgütsel bağlılıkları ile örgütsel iletişim kalitesi arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	82
4.7.2. Kabin memurlarının örgütsel bağlılıklarının örgütsel iletişim kalitesini açıklamasına yönelik bulgular	83
5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	85
5.1. Sonuç ve Tartışma	85
5.2. Öneriler.....	88
KAYNAKLAR	90
EKLER.....	96
ÖZGEÇMİŞ.....	100

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AÜ	: Ankara Üniversitesi
C.	: Cilt
EKY	: Ekip Kaynak Yönetimi
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
Md.	: Madde
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
MEGEP	: Mesleki Eğitimi Geliştirme Projesi
R.G.	: Resmî Gazete
s.	: Sayfa
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
ss.	: Sayfa sayısı
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
v.d.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzerleri

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Allen ve Meyer'in Bağlılık Kuramı	32
Çizelge 2.2: Örgütsel Bağlılığın Bireysel Sonuçları.....	43
Çizelge 2.3: Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sonuçları	44
Çizelge 2.4: Örgütsel İletişimin Amaçları	48
Çizelge 3.1: Kabin Memurlarının Cinsiyet Durumları	67
Çizelge 3.2: Kabin Memurlarının Yaş Durumları	67
Çizelge 3.3: Kabin Memurlarının Medeni Durumları	67
Çizelge 3.4: Kabin Memurlarının Eğitim Durumları	68
Çizelge 3.5: Kabin Memurlarının İş Pozisyonları	68
Çizelge 3.6: Kabin Memurlarının Çalışma Yılı Durumları	69
Çizelge 3.7: Ölçeklerin Alt Boyutlarına Yönelik Ortalamalar	69
Çizelge 3.8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi	70
Çizelge 3.9: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Çizelgesi	71
Çizelge 3.10: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi Çizelgesi..	71
Çizelge 3.11: Duygusal Bağlılık Boyutu Güvenilirlik Testi	72
Çizelge 3.12: Devam Bağlılığı Boyutu Güvenilirlik Testi	72
Çizelge 3.13: Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeğinin Faktör Analizi.....	73
Çizelge 3.14: Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Çizelgesi.....	73
Çizelge 3.15: Örgütsel İletişim Kalitesi Güvenilirlik Testi	73
Çizelge 3.16: Araştırmada Kullanılan Alt Boyutların Normallik Dağılımı	74
Çizelge 4.1: Kabin Memurlarının Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular.....	76
Çizelge 4.2: Kabin Memurlarının Yaş Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular.....	77
Çizelge 4.3: Kabin Memurlarının Medeni Durum Değişkenine Yönelik Bulgular...	78
Çizelge 4.4: Kabin Memurlarının Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular..	79
Çizelge 4.5: Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Yönelik Bulgular.....	80
Çizelge 4.6: Kabin Memurlarının Çalışma Yılı Değişkenine Yönelik Bulgular.....	81
Çizelge 4.7: Kabin Memurlarının Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel İletişim Kalitesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	83
Çizelge 4.8: Kabin Memurlarının Örgütsel İletişim Algısı Regresyon Analiz Sonuçları.....	83

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: EKY Döngüsü	13
Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılık Kuramları.....	26
Şekil 2.3: Tutumsal Bağlılık.....	27
Şekil 2.4: Davranışsal Bağlılık	36
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	65



EKİP KAYNAK YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İLETİŞİME OLAN ETKİSİ: SİVİL HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE KABİN MEMURLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Sivil havacılık dinamik ekipler ile koordine edilen iş akış süreçlerinin birleştirilmesi ile yürütülen operasyon faaliyetleri ile gerçekleştirmektedir. Farklı ekiplerin en temel görevi uçuş operasyonun emniyetli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır. Kabin ekipleri uçuş operasyonunda yolcu ile yüz yüze iletişim kuran en önemli personel grubunu oluşturmaktadır. Kabin ekiplerinin çalıştıkları havayolu işletmesine yönelik tutumlarının ve örgütsel iletişim kalitesinin, uçuşun emniyetine ve yolcuların algıladıkları hizmet kalitesi ile ilişkisi bulunmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, EKYY'nin en önemli unsuru olan örgütsel iletişimin, örgütsel bağlılık tarafından hangi düzeyde etkilendiği araştırılmaktadır. Bu amaçla hipotez ve alt hipotezler oluşturulmuş ve niceliksel araştırma yöntemlerinden tarama yöntemi ile Türkiye'de faaliyet gösteren sivil havayolu şirketlerinden 387 kabin memuruna yönelik yapılan "Kişisel Bilgi Formu", "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve "Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeği" anketlerinin uygulanması ile ölçülmüştür.

Araştırma sonucunda, kabin memurlarının cinsiyet, medeni durum, ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Kabin memurlarının yaşları arttıkça duygusal bağlılıklarının azaldığı ve devam bağlılıklarının arttığı saptanmıştır. Ayrıca 18-25 yaş arası çalışanların örgütsel iletişim kalitesine yönelik algıları diğer yaş gruplarına göre yüksektir. Kabin memurlarının duygusal bağlılıkları ve örgütsel iletişim kalitesi algılarının kabin amirlerinden yüksek olduğu saptanmıştır. 1-5 yıl arası çalışma yılı olan kabin memurlarının duygusal bağlılık ve örgütsel iletişim kalitesi algılarının düzeyleri 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üzeri çalışma yılı olan kabin memurlarının ortalamasından yüksek olduğu saptanmıştır. Kabin memurlarının duygusal bağlılıklarının örgütsel iletişim kalitesi arasında ilişki tespit edilmiş ve duygusal bağlılığın tek başına %31,6 düzeyinde örgütsel iletişim kalitesini açıkladığı tespit edilmiştir. Araştırmanın sonunda ulaşılan bulgulara yönelik olarak kabin memurlarının örgütsel bağlılık ve iletişim kalitelerini arttıracak öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Kabin Memuru, Ekip Kaynak Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, İletişim*

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL RELIABILITY ON THE
COMMUNICATION OF THE PERSPECTIVE OF CREW RESOURCE
MANAGEMENT: A STUDY OF CABIN OFFICERS ON CIVIL AVIATION
SECTOR
ABSTRACT**

Civil aviation is realized by combining work flow processes coordinated with dynamic teams and by operating operations carried out. The most basic task of different teams is to ensure the safe operation of the flight operation. Cabin crews constitute the most important group of personnel who communicate face to face in flight operation. The attitudes of the cabin crews towards the airline business they work with and the quality of the organizational communication are related to the safety of flight and the quality of service perceived by the passengers.

The aim of this study is to investigate the effects of organizational communication, which is the most important element of the LAG, by organizational commitment. For this purpose, hypotheses and sub-hypotheses formed and quantitative research methods from operating in Turkey with the screening method civilian airline companies from held for 387 cabin crew "Personal Information Form", "Organizational Commitment Scale" and "Organizational Communication Quality Scale" was measured by the implementation of the survey.

As a result of the study, no significant difference was found between the cabin officers' gender, marital status, and educational status. It was found that the cabin officers' emotional loyalty decreased and their commitment to continuity increased as their age increased. In addition, the perceptions of employees between the ages of 18-25 are higher than the other age groups. Cabin officers' emotional commitment and organizational communication quality perceptions were higher than cabin supervisors. Emotional commitment and organizational communication quality perceptions of the cabin officers, who are working years between 1 and 5 years, were found to be higher than the average of cabin officers with 6-10, 11-15 and 16 years and above working years. The relationship between the emotional commitment of the cabin officers and the organizational communication quality was determined and it was found that the emotional commitment alone explained the quality of organizational communication at 31.6%. At the end of the research, suggestions have been developed to increase the cabinets' organizational commitment and communication quality.

Key Words: *Cabin Officer, Crew Resource Management, Organizational Commitment, Communication*

1. GİRİŞ

Giriş bölümünde problem durumu araştırmanın amacı ve önemi, problem cümlesi, alt problemler, sınırlılıklar, tanımlar ve kısaltmalar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Sivil havacılık dinamik ekipler ile koordine edilen iş akış süreçlerinin birleştirilmesi ile yürütülen operasyon faaliyetleri ile gerçekleştirmektedir. Farklı ekiplerin en temel görevi uçuş operasyonun emniyetli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır. Farklı uzmanlıkları olan ekiplerin uyumlu bir şekilde hareket edebilmesi havayolu şirketinin başarısını doğrudan etkilemektedir. Havacılık sektöründe ulusal ve uluslararası prosedürlere bağlı olarak sertifikalandırılmış ekipler ile çalışmaktadır. Bu ekiplerin nasıl kurulacağı, çalışma prensipleri ve seçilen personelin niteliği kanun, yönetmelik ve kurallar ile belirlenir (THY Ekip Kaynak Yönetimi Eğitimi El Kitabı, 2014).

Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO), havacılık sektöründeki ekiplerin sistemli ve planlı bir şekilde çalışması için belirli prosedürlere yayınlamıştır. Sivil havacılık ekipleri içinde yer alan yer hizmetleri, uçuş hizmetleri ve diğer teknik hizmetlere yönelik ekipler bu prosedürlere göre “sıfır hata” ilkesine göre faaliyet göstermektedir. (ICAO, 2012). Sivil havacılık ekipleri yer hizmetleri, uçuş hizmetleri, idari hizmetler ve güvenlik hizmetlerinin yürütüldüğü bütün alanlarda mevcut bulunmaktadır. Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) bir yönetim fonksiyonu olarak uluslararası otoritelerin kabul ettiği prensipler uyarınca uçuş operasyonlarının emniyetli bir şekilde yapılabilmesi için oluşturulan bir yöntemdir (THY Ekip Kaynak Yönetimi Eğitimi El Kitabı, 2014). EKY, sivil havacılık operasyonuna katılan tüm ekipleri kapsamaktadır ve uçuş operasyonun emniyetli bir şekilde gerçekleşmesi için havayolu şirketinin sahip olduğu bütün kaynakların etkili kullanımına dayanmaktadır.

EKY, sivil havacılığın ayrılmaz bir parçasıdır ve sektördeki bilgi birikimi ve deneyimlere bağlı olarak sürekli iyileştirme çalışmaları ile insana dayalı hataların önlenmesinden, örgütsel iletişimin maksimuma çıkarılmasına kadar bütün süreçlerde EKY sistemi kullanılmaktadır (Mengenci, 2010).

EKY'nin temel prensipleri arasında örgütsel iletişim özel bir öneme sahiptir. Örgütsel iletişim sistem içinde bulunan ekiplerin, teknik ekipmanın, bilgisayar programlarının ve süreçlerin iş akış süreçlerine uygun bir şekilde etkileşime girmesi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla havacılık sektöründe kullanılan EKY'de örgütsel iletişim koordinasyonu sağlayan bir bağdır. Bu bağın en önemli sorumluluğu 7/24 hizmet süreci üreten şirketin bütün ekiplerin birbiri ile iletişimi değil, hava aracı, sistem de kullanılan programlar, yer hizmetlerindeki ekipler ve uçucu ekiplerin birbiri ile uyum içinde çalışmasına yöneliktir. Bu nedenle, EKY'de örgütsel iletişim oluşabilmesi için personelin tutum ve davranışları belirleyicidir (Karaçor ve Şahin, 2014).

Farklı kültür, farklı ve anadile sahip çalışanların iletişim biçimleri ve anlayış şekillerinin ortaklaştırılması, koordinasyon ve eşgüdümün havacılık şirketlerinin kurum kültürü olarak benimsenmesi oldukça zor bir süreci ifade etmektedir. Havacılık şirketinde bulunan bütün personelin kurum kültürüne katkı sağlayacak şekilde yönetilmesi havacılık sektöründeki yoğun iş temposuna uygun şekilde düzenlenmesi ise önemli bir sorundur.

Kabin memurları ya da bir başka ifade ile kabin ekibi personeli, sivil havacılıkta uçuş hizmetlerine bağlı iki ekipten biridir. Uçuş ekibi ile birlikte hava aracının içinde kabin olarak tanımlanan alanda tanımlanmış görevleri yerine getiren kabin memurlarının iki ana görevi bulunmaktadır. Bu görevlerinden birincisi, uluslararası standartlara uygun emniyet kurallarını kabin içinde uygulamak diğer ise yolcuya yönelik hizmetleri yerine getirmektir (Karaarslan, 2014). Kabin ekipleri bu görevleri EKY prensiplerine uygun olarak gerçekleştirirken bağlı bulundukları havayolu şirketinin kalite ve hizmet politikasına göre de davranmak zorundadır. Yolcu ile yüz yüze iletişimde bulunan kabin memurları bağlı bulundukları şirketin görünen yüzü olarak yolcuların algıladıkları hizmet kalitesinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle kabin memurlarının işletmelerine yönelik geliştirdiği tutum ve davranışlar hem örgütsel iletişimde açısından hem de hizmet kalitesi açısından önemli olmaktadır.

Bireylerin çalıştıkları işyerine olan bağlılıklarını temsil eden tutumlarının örgütsel düzeyde sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların işyerinde kurumlarına yönelik olarak geliştirdikleri bağın ifadesi olarak örgütsel bağlılık, duygusal, bilişsel ve davranışsal bir cevap olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın olumlu ya da olumsuz düzeyde oluşması çalışanın farklı davranışlara yönelmesini sağlamakta ve şirketlerine yönelik

yerine getirmek zorunda oldukları görev ve sorumlulukların kalitesini belirlemektedir (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların şirketlerine kendini adama davranışları bulunurken örgütsel bağlılık düzeyi az olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin yanında verimlilik ve performanslarında ise düşüler yaşanabilmektedir.

Kabin memurlarının sürekli hizmet arzına uygun bir şekilde vardiya sistemi ile çalışması, kabin içindeki fiziki alanın sahip olduğu ısı, nem, basınç ve gürültü gibi özellikler ve insana yönelik hizmetler nedeniyle örgütsel bağlılıklarında değişimler yaşanabilmektedir. Kabin memurluğu mesleğinin kendine has özellikleri nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılıklarının ölçülmesi ve bu durumun örgütsel iletişimi nasıl etkilediği önemli bir araştırma alanıdır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, EKY'nin en önemli unsuru olan örgütsel iletişimin, örgütsel bağlılık tarafından hangi düzeyde etkilendiği araştırılmaktadır. Bu ana amaca uygun olarak kabin memurlarının sahip olduğu demografik özelliklere göre değişip değişmediği de araştırmanın amacı içinde gösterilebilir.

Ekip Kaynak Yönetimi (EKY), emniyetli ve verimli bir operasyon yürütmek için mevcut olan ekip üyeleri, uçak sistemleri ve destek tesisleri kaynaklarının etkili bir kullanımınıdır. İngilizce Cabin Crew Management (CRM) olarak da tanımlanan EKY, kabin ekibi üyesinin iletişim ve yönetim becerilerini güçlendirmek, aynı zamanda tüm ekip üyeleri arasında etkili koordinasyon ve karşılıklı iletişimin önemini arttırmaktır.

Sivil havayolu şirketlerinde kaynakların optimum kullanılmasında insan, donanım ve bilgi birikiminin etkin kullanılması, odağında insanın olduğu bu yönetim modeli ile biçimlenmektedir. Kabin ekibi üyeleri, EKY'de emniyet ve hizmet kalitesi açısından görevlerini yerine getirirken, diğer ekiplerle iletişim kurmak ve koordinasyonu sağlamak zorunadır. Bu anlamda örgütsel iletişim EKY'nin en temel bileşenlerindendir.

Sivil havayolu şirketlerinde çalışanların başarılı olabilmesi için sistemdeki bütün insan gruplarının arasında etkin bir iletişim bulunması gerekmektedir. Organizasyonun EKY amaçlarını gerçekleştirmesi için bağlılık ve iletişim oldukça önemlidir. EKY'de İnsan-İnsan iletişimi örgütsel kültür içinde iletişim süreçleri ile biçimlenmektedir. Örgütsel iletişimde sadece kokpit ekibinin değil bütün uçuş operasyonuna katılan personelin iletişimi uçuşun emniyetli ve güvenilir olması için öncelik taşımaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerine yönelik olarak geliştirdiği tutum ve davranışlarının bir nevi sonucu olarak, bireyin işyerindeki bütün faaliyetlerini etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, bireylerin işe yönelik olarak beklentilerinin, duygu ve düşüncelerinin bir bileşkesidir. Bireyin işyeri olarak tanımlanan örgütüne yönelik olarak verdiği bu cevap, uyumlu davranışlar göstermesini ya da örgütüne karşı negatif bir tutum içinde olmasına neden olur. Bireylerin kişisel beklenti ve amaçları ile çalıştıkları işyerinin amaçlarını özdeşleştirmesi örgütsel amaçların benimsenmesi kolaylaştırmaktadır. Böylece çalışanların verimliliği artmakta ve işyerinde uyumlu davranışlarda bulunabilmektedirler. Dolayısıyla bireyin örgütüne karşı geliştirdiği bu bağ, olumlu ya da olumsuz olabilir. Bağlılığın düzeyi, organizasyon içindeki etkileşimini ve iletişimini de etkilemektedir.

1.3. Araştırma Sorusu

Araştırmanın en temel sorusu “Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının örgütsel bağlılıkları ile örgütsel iletişim algıları arasında ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

1.4. Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri aşağıda gösterilmektedir.

H₀: Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının örgütsel bağlılıkları ile örgütsel iletişim algıları arasında ilişki yoktur.

H₁: Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının örgütsel bağlılıkları ile örgütsel iletişim algıları arasında ilişki vardır.

H_{0a}: Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{1a}: Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{0b}: Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının yaşları ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{1b}: Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının yaşları ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{0c}: Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{1c}: Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{0d}: Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{1d}: Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{0e}: Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının çalıştıkları pozisyon ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{1e}: Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının çalıştıkları pozisyon ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{0f}: Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının çalışma yılı ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{1f}: Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının çalışma yılı ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma 01 Ocak 2019 – 01 Mart 2019 tarihleri arasında Atatürk Hava Limanı ve Üçüncü Hava Limanı içindeki gümrüksüz alanda uçuş operasyonu görevini tamamlamış kabin ekibi personeli ile sınırlıdır. Araştırmaya katılan kabin ekibi personeli belli bir havayolu şirketinin personeli olmayıp rastgele örneklem metodu ile 378 seçilmiş personelden oluşmaktadır. Bu nedenle araştırma İstanbul İl’inde ve beş farklı havayolu şirketinde görev yapan kabin memurları ile kısıtlıdır.

1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar

Araştırmaya ilişkin kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Kabin Memuru: Hava aracının kokpit ekibi dışında uçuş emniyeti ve yolcuya yönelik hizmetlerin yerine getirilmesi için görev yapan uluslararası standartlara uygun bir şekilde lisansı olan havayolu personelidir. Teknik olarak Uçak Kabin Memuru olarak tanımlanan personelin uçuş emniyetini sağlamaya yönelik görevleri bütün görevlerinin önündedir.

Ekip Kaynak Yönetimi: Emniyetli bir uçuş operasyonun sürdürülmesi için havayolu şirketinin sahip olduğu bütün kaynakların sistemli ve planlı bir şekilde yönetimidir. EKY, havayolu şirketinin sahip olduğu ekiplerin, hava aracını teşmil eden fiziksel ekipmanların, bilgisayar programlarının ve uyumlu olarak çalıştırılabilmesi için bilgi birikimleri ile şekillendirilmiş olan bir yönetim modelidir. Bu modele göre, etkili koordinasyonun sağlanması eşgüdüm ve koordinasyonun sağlanabilmesi için yerine getirilmektedir.

Örgütsel Bağlılık: Çalışanların çalıştıkları işyerine olan bağlılıklarının bir ifadesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı işyerinin bütün özelliklerini ortaya koyarak geliştirdiği, duygusal, bilişsel ve davranışsal bir cevaptır. Duygusal bağlılık olumlu olduğunda çalışanın duygusal bağlılık düzeyi yüksek olumsuz olduğunda ise örgütsel bağlılığı düşük olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel İletişim: Ortak amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araya gelmiş bir insan topluluğunun oluşturdukları organizasyon içinde emir komuta kademelerindeki bilgi alışverişi de dahil olmak üzere bütün mesajların alınıp verilmesi örgütsel iletişim olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iletişim, kurumlar için dinamik bir yapısı olan kurum içindeki bütün insanları birbirine bağlayan bir iletişim sürecidir.

2. SİVİL HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE EKİP KAYNAK YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Bu bölümde sivil havayolu sektöründe EKY, örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişime yönelik alan yazını taraması yapılmıştır. Bölümün sonunda konu ile ilgili araştırmalar da yer almaktadır.

2.1. Ekip Kaynak Yönetimi

2.1.1. Sivil havacılıkta ekip kavramı

Ekip kavramı sürekli ve dinamik oluşturulan iş grupları olarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bir arada çalışan fonksiyonel bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Ekipler, her biri belli bir uzmanlığı olan çalışanların tecrübe ve bilgi birikimlerinin birleştirecek bir yapıdadır. Bütün takımlar özelde kendi amaçlarını genelde ise bağlı oldukları işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için bir aradadır ve ekip çalışması olarak diğer ekipler ile işbirliği içindedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 241-242).

Ekipler, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirilmesi için birbirine bağlı çalışanlardan oluşan, birlikte hareket etme zorunluluğu olan bir ya da daha fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu topluluktur. Ekibin oluşabilmesi için üç ana unsurun varlığı söz konusu olmalıdır. Bunlar, ekibin iki ya da daha fazla insandan meydana gelmesi, ekip üyelerinin birbirine bağımlılığı ve karşılıklı etkileşim içinde belli bir amacı gerçekleştirmeleridir (Eren, 2017: 467).

Üretim ve hizmet sektöründe özellikli bir grubu ifade eden ekip kavramı, uzmanlaşmanın somut bir örneği olarak koordinasyon içinde birbirine bağımlı çalışan bireylerden oluşmaktadır. Ekipler, hızlı, verimli ve yüksek performans isteyen alanlarda dar bir kadro ile daha iyi sonuçlar alınması için kurulmaktadır (Basım, 2014: 1).

Ekip çalışmasının belli bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler, birbiri ile uyumlu olarak ortak özellikleri olan çalışanların çabalarının birleştirilmesi ile bireysel

çıktıdan daha fazla çıktıyı temsil eden sinerjinin oluşturulması ve uzmanlığın en üst seviyeye çıkarılmasıdır. Ekip çalışmasının özellikleri aşağıda gösterilmektedir (Baltaş, 2013: 25):

- Ekip içinde görev ve sorumluluklar net bir biçimde belirlenmiştir.
- Ekibin içindeki çalışanların optimum sayısı belli olmakla birlikte ihtiyaca göre artırılabilir.
- Başarı ve başarısızlık bütün ekibe aittir. Bu durum ekip içindeki koordinasyonun ve uyumun en üst seviyeye çıkmasına neden olmaktadır.
- Ekip içinde verimliliğin olabilmesi için görev alacak personelin uzmanlık alanlarına göre seçilmesi ve bütün olarak birbirini desteklemesi gerekmektedir.

Pek çok sektörde kullanılan ekipler havacılık sektöründe ise farklı bir işleve sahiptir. Havacılık sektöründeki hizmet sürecinin kesintisiz olması ve sertifikalandırılmış personelin kullanılması açısından farklılıklar göstermektedir.

Havacılık sektöründe karmaşık iş akış süreçlerinin bütünsel bir yaklaşımla koordine edilmesini sağlayan ekipler, belli uzmanlık alanlarında ulusal ve uluslararası otoriteler tarafından belirlenmiş kurallara göre mesleki yeterlilikleri kanıtlanmış personelden oluşmaktadır. Sivil havacılık ekipleri, ulaştırma hizmetinin üretilmesi ve sunulması süreçlerinde görev yapan bütün personeli kapsamaktadır. Uçuşların planlanmasından başlayarak uçuş planlama ekipleri, hava trafik kontrolörleri, bakım ekipleri, yer hizmetlerinin yürütülmesini sağlayan ekipler, yolcuya yönelik hizmet üreten ekipler, kokpit ekipleri ve kabin ekipleri kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirmektedir (THY, Ekip Kaynak Yönetimi Eğitimi El Kitabı.2014: 1).

Havacılık sektöründeki emniyet algısının yüksek olması nedeniyle bazı yazarlar, uçuş operasyonuna katılan ekiplerin psikolojik ve fiziksel durumlarına etki eden ailelerinden ekip kavramı içine alınması gerektiğini ifade etmektedir. Sıfır hata prensibi ile çalışan havacılık ekipleri, koordinasyonun ve eşgüdümün en üst düzeye çıktığı iş akış süreçlerinin birlikte yerine getirilmesi ile uçuş operasyonlarını yerine getirmektedir (Mengenci, 2010: 10).

Havacılık sektöründeki ekiplerde istihdam edilecek çalışanların belli niteliklere sahip olması gerekirken, çalışan ekiplerin bütün faaliyetleri de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından denetlenmekte ve çalışma usul ve sürelerine

uygunlukları kontrol edilmektedir. Örneğin, kokpit ekinde çalışanların azami olarak aylık 110 saatin üzerinde uçuş planlanamaz. Bütün ekiplerin görev ve sorumluluklarının kesin olarak belirlenmesi yanından çalışma, istirahat ve tatil günleri de katı kurallar ile belirlenmiştir (Akyurt ve Toplu Yaşlıoğlu, 2018: 429).

Havacılık sistemi ekip çalışmasına dayanan bir sistemdir. Bu sisteme göre bütün ekiplerin yaptıkları faaliyetlerin bütünü ulaştırma hizmetinin üretim ve sunulması aşamasında sürekli etkileşim ve yardımlaşma içinde bulundukları iş akış zincirlerinin tamamlanmasıdır. Her ekip, kendi sorumluluk sahasında zincirin bir halkasını tamamlarken, ekiplerin belli bir sistem dahilinde çabalarının birleştirilmesi gerekmektedir. Karmaşık ve teknik hizmetlerin yerine getirilmesi hem uzmanlaşmış personellerden ekipler kurulması ve bu ekiplerin çabalarının emniyet perspektifinde birleştirilmesi zorunludur (Kanbur ve Gökalp, 2014: 1-2).

2.1.2. Kabin ekibi ve ekip kaynak yönetimine ilişkin görevleri

Uçucu ekiplerinden olan kabin ekibi, sivil havayolu taşımacılığında görev alan kabin üyelerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Kabin ekibi üyesi ya da bir başka ifade ile kabin memuru olabilmek için mesleki standartlara sahip olmak ve SHGM tarafından sertifika almak zorunludur (SHGM, 2016: 2).

Uçucu kabin memurlarından oluşan kabin ekibi, uçuş operasyonu süresince, ulusal ve uluslararası standartlarına ve havayolu şirketinin kalite ve uçuş emniyeti uygun bir şekilde kabin içinde öncelikle emniyet sonrasında ise yolculara yönelik hizmetleri yerine getiren ekipler, kabin ekibi olarak tanımlanmaktadır. Ulusal Meslek Standardına göre tanımlanan ve mesleki özellikleri belirlenen personelin görev ve sorumlulukları SHGM tarafından belirlenmektedir (Mesleki Yeterlilik Kanunu, 2015: 9). EKY içinde kabin ekiplerinin temel görevleri aşağıda gösterilmektedir (THY, Ekip Kaynak Yönetimi Eğitimi El Kitabı 2014):

- Uçuş operasyonlarının emniyetli ve başarılı geçmesi için ekip içinde ve ekipler arasında iletişimin etkin olması,
- Ekip personelinin EKY içindeki bütün faktörlere vakıf olması ve uygulayabilmesi,
- Yolcuların uçuş öncesi, süreci ve sonrasında bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi,
- Yolcuların dengeli bir biçimde uçağa dağıtılması,

- Kabin hizmetlerinin iş akış süreçlerine uygun bir şekilde sunulması,
- Olağanüstü durumlara yönelik tehlikelerin önlenmesi
- Yolcuların gözlenmesi ve sorunlu yolcu iletişimi
- Uçuş operasyonunda yaşanacak olağan dışı durumlar için yolcu bilgilendirilmesi yapılması
- Gerektiği takdirde ilk yardım uygulamalarının yapılması
- Uçuş süreci boyunca yapılan ikram servislerinin hijyenine dikkat edilmesi,
- Yangın eğitimleri,

Kabin ekibi, uçuş operasyonlarının bütün süreçlerinde kendilerine verilen görev alanı içinde olmak kaydı ile emniyet ve güvenlik kurallarını uygulamakla görevlendirilmiş personeldir. Bu personelin, mesleğe başlangıç aşamasında eğitimlerini alarak lisans kazanmaya hak etmeleri ve mesleklerini yerine getirirken de tazeleme eğitimleri ile sürekli olarak eğitim almaları zorunludur. Kabin ekibi içinde görev yapan personelin yolcu memnuniyetine yönelik hizmetler dışında operasyonel görevleri bulunmaktadır (SHGM, 2012: 2):

- Uçuş öncesi, uçuş süresi ve sonrasında emniyet ve güvenliğe ilişkin olarak her türlü risk faktörünü değerlendirmek ve kabin içindeki bütün ekipmanların güvenli kullanımını sağlamak,
- Emniyetli bir uçuş operasyonu için yolcu güvenliğine ilişkin bilgilendirmeyi yapmak ve bu bilgilerin yolcular tarafından öğrenilmesini sağlamak,
- Yolcuların hava aracının kalkışı ve inişi arasındaki bütün sürede emniyete yönelik olarak kontrol etmek ve gözlemlemek.

Kabin ekibinde farklı statülerde kabin memurları görev almaktadır. Kabin amiri, kabin içindeki en deneyimli kabin memuru olarak, uçuş operasyonu süresince kaptan pilota karşı sorumlu kıdemli kabin ekibi üyesidir. Kabin amirleri, yönetiminde bulunan diğer kabin ekibi üyelerinin görevlendirilmesi ve yönlendirilmesinden sorumludur. Kabin amirleri bu sorumluluklarının yanında kabin içinde gelişen olayları raporlamakla da yükümlüdür. Kabin memurları ise ulusal ve uluslararası kurallara uygun olarak lisanslandırılmış kabin içinde kabin amirine ve kaptan pilota karşı sorumlu kabin ekibi üyesidir. Kabin içinde kabin amiri ve kabin memurlarından ayrı olarak uçuşun özelliğine uygun olarak diğer kabin üyesi başlığı altında tanımlanabilecek “uçan şef” pozisyonundaki personel de bulunabilir (THY Kabin Hizmetleri Başkanlığı Kabin El

Kitabı, 2012).

2.1.3. Ekip kaynak yönetimin tanımı

EKY, sivil havacılıkta bir yönetim modeli olarak uçuş operasyonunu etkileyen bütün iş akış süreçlerindeki insan, donanım, prosedür ve süreçlerin uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için zorunlu bir yaklaşımdır. Bu yönetim sistemi, belirlenmiş risk faktörlerine yönelik olarak emniyetli bir uçuş operasyonunun gerçekleşmesi için çalışanların tüm enerjilerini hizmet sektörüne yönlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Mengenci ve Gündüz Topçu, 2007: 206).

EKY, havayolu şirketinde uçuş operasyonlarına dahil olan çalışanların performanslarının ve etkinliklerinin artırılması için geliştirilmiş bir yönetim fonksiyonudur. Havayolu şirketinin kaynaklarını en etkin bir şekilde belirlenmiş havacılık emniyetine uygun bir şekilde kullanılmasına yönelik, durumsal farkındalık, iletişim, karar verme ve iş birliği gibi çeşitli bilgi, beceri, tutum ve davranışı içeren, ortak düşünmeyi, ortak karar vermeyi ve ortak hareket etmeyi sağlayan bir araçtır (Terzioğlu, 2018: 13). EKY, havacılık sektöründeki uçuş operasyonuna katılan bütün ekipleri kapsayan bir yönetim modelidir. Bu yönetim modeline göre, uçuş operasyonlarının başarısı uygulanan sistemin başarısına bağlıdır. Bu sistemde insan-insan, insan-donanım ve insan-yazılım etkileşiminin uyumu vardır (THY Ekip Kaynak Yönetimi Eğitimi El Kitabı, 2014: 3).

Havacılıkta ekiplerin planlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi olarak tanımlanabilen yönetim kavramı, yıllar içinde elde edilen geçmiş bilgi birikimi ile zenginleştirildiğinde EKY oluşmaktadır. Havayolu sektöründe kazaların önlenmesine ilişkin bir çözüm önerisi olarak geliştirilen EKY, sektörde çalışan insanların daha iyi analiz edilerek oluşturulmuş bir yönetimdir. Bu yönetim sistemi ile ekipler rol ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirirken hem performansları artmakta hem de emniyetli bir süreç izlenmektedir (Kanbur ve Gökalp, 2014: 3).

Uluslararası havacılık otoriteleri ile güvenilirliği kabul edilmiş sivil havacılık kurullarına uygun olarak geliştirilen EKY, havacılık şirketinin sahip olduğu kaynakların hangi yönetim felsefesine göre yönetileceğini göstermektedir. Bu amaçla, yapılan çalışmalar çalışanların hatalarının önlenmesine yöneliktir. EKY'nin sürekli iyileştirme çalışmaları teknik ekipman, yazılım programları ve insanın en iyi şekilde

etkileşiminin nasıl oluşacağını araştırmaktadır bu nedenle EKY'ye hem güvenlik hem de etkinlik yönetimi denilebilir (Keyes, 1990: 1-2).

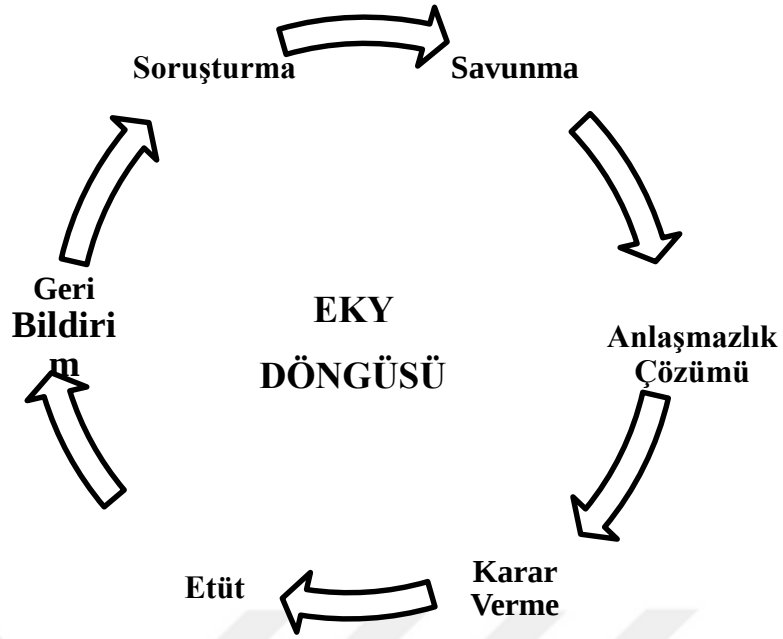
EKY'de günümüze kadar olmuş bütün uçak kazalarından elde edilen veriler, insan hatalarının nasıl önleneceğine ilişkin çalışmalar ile birlikte farklı ve çağdaş yönetim anlayışı ile birleştirilmiştir. Böylece planlı bir şekilde havacılık sistemi içinde ekiplerin koordinasyonu açısından tasarlanmış yönetim modeline ulaşılmıştır (Gün, 2016: 17).

2.1.4. Ekip kaynak yönetimin amacı

EKY'nin amacı, insanın odağında bulunduğu havayolu taşımacılığındaki bütün süreçlerin makine, yazılım ve çevreye ilişkin uyumunun sağlanması için yönetim fonksiyonlarının sürekli iyileştirilmesi, çalışan insanların bireysel özelliklerinin ekip çalışmasına uygun bir şekilde koordine edilmesidir. EKY'de öncelikli amaç uçuş operasyonunun emniyetidir. Bu emniyetin sağlanması için insan faktörünün bütün unsurları en küçük detayına göre düzenlenmiştir ve sistem ile sürekli kontrol edilmektedir. Bu noktada ekip kaynak yönetiminin temel amacı teknik olmayan becerilerin etkin kullanılması ile olası hataları önleyerek emniyetli uçuşlar yapılmasını sağlamaktır (Terzioğlu, 2018: 20).

EKY'nin en temel amacı insan faktörünün daha etkin kullanılmasında hataları en aza indirmektir. Sıfır hata prensibi ile çalışılan sistemde bütün ekiplerin görevlerini yerine getirirken verimli ve emniyetli olmasına çalışılmaktadır. Günümüzde V. nesil EKY uygulanmakta ve her gün elde edilen yeni bilgiler ve teknolojik gelişmeler ile sürekli gelişim sağlandığı süreçte gelişime devam edecektir. Örneğin hava araçlarının otomasyona geçmesi ile farklı sorunlar ve farklı çözümler de beraberinde gelecektir (Gezeravcı, 2010: 118).

Birbirinden farklı görevleri olan ekiplerin uyum içinde çalışması için EKY önemli avantajlar sunmaktadır. Havacılıktaki kritik süreçlerin planlı ve sistemi bir şekilde hangi iş akış süreçlerinden geçerek yapılacağı, iletişimin nasıl sağlanacağı ve geri bildirimlerin nasıl verileceği, teknik ekiplerin hangi periyotlarda hava araçlarını kontrol edeceğine kadar bütün süreçler entegre olmuş bilişim sistemleri kontrol edilmektedir (Hava Kuvvetleri Komutanlığı, 2005: 4). Sivil havayolu şirketlerinde uygulanan EKY döngüsel bir süreçte sahiptir. Bu süreç, soruşturma, savunma, anlaşmazlık, karar verme ve geri bildirimden oluşmaktadır. (Gezeravcı, 2010: 118).



Şekil 2.1: EKY Döngüsü

Kaynak: Gezeravcı M. (2010). *Denizcilik ve Havacılıkta Ekip Yönetiminin Karşılaştırılması*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, s.118.

Şekil 2.1'e göre EKY döngüsünün temel amaçları uçuş operasyonlarında sürekli analiz ve iyileştirme çabalarının birleştirilmesi ile tüm kaynakların kullanılarak kararlar alınmasını sağlamaktadır (Gezeravcı, 2010: 118-125).

- **Soruşturma:** EKY'de problemlerin önceden tespit ederek, genel olarak nasıl oluştuğunun anlaşılması amacıyla analiz etmek oldukça önemlidir. EKY, ilk olarak problemin anlaşılması amacıyla soru sormak ile başlamaktadır.
- **Savunma:** EKY'de savunma uçuş operasyonunda düşüncelerin ifade edilmesi ile başlamaktadır. Bir olay dayalı kriz olduğunda çalışanların acil durum hakkında düşüncelerini sunması ve çözüme ulaşılabilir şekilde savunması gerekmektedir. Savunmada, bütün ekip üyelerinin birbirinin düşüncesine saygılı ve nazik olması, düşüncelerin dürüst bir şekilde ifade edilmesi, alternatif görüşlerin dinlenilmesidir.
- **Anlaşmazlık Çözümü:** Ekip içinde birlikte karar alabilmek için değişik çözümlerin tanımlanması ve en uygun çözüme ulaşabilmek için işbirliğinin sağlanarak anlaşmazlıkların çözülmesi gerekmektedir.
- **Karar Verme:** Karar verme sürecinde tüm ekip üyelerinin karara ortak olması

sağlanır ve sorumluluklarına uygun olarak karar verme süreçlerine katılması sağlanır.

- **Etüt:** Uçuş operasyonunda ekip üyelerinin deneyim ve bilgilerinin gelişebilmesi için verilen brifingler ekip üyelerinin gelişmesini sağlayacaktır.
- **Geri Bildirim:** EKY'nin en önemli adımı olarak geri bildirim sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi ve benzer sorunların yaşanmaması için yapılan ger besleme sürecidir.

Elde edilen yeni bilgiler ile yönetim sisteminin sürekli olarak geliştirilmesi çağdaş yaklaşımların ön planda olması ile açıklanmaktadır. İnsan performansının en iyi şekilde kullanılmasına yönelik çalışmalar, aynı zamanda bütün kaynakların optimum bir şekilde kullanılmasına olanak sağlama bir yönetim modeline dönüşmüştür. Bu nedenle EKY sürekli güncellenerek entegre yönetim sistemi sürekli gelişmektedir (THY Ekip Kaynak Yönetimi Eğitimi El Kitabı, 2014: 3). Günümüzde pek çok sektörde kullanılan EKY, özellikle insan-insan etkileşimindeki sorunların ortaya çıkarılması amacıyla geliştirilmiştir. Bu nedenle insan hatasına karşı önleme ve olumsuz sonuçlardan korunma aşamasında etkili bir yönetim modelidir (Şekerli, 2005: 45)

2.1.5. Ekip kaynak yönetimin önemi

EKY, sivil havacılıkta başarılı ve emniyetli bir uçuş operasyonu süreci için şirketlerin sahip oldukları fiziksel ekipman, yazılım ve donanım, iş akış süreçleri ve personelin optimum düzeyde kullanılmasını sağlamak amacıyla kullanılan bir yönetim sistemidir (Erdem, 2018: 27-28).

Sivil havayolu taşımacılığında EKY, emniyet ve güvenliğin en üst düzeye çıkmasını sağlamıştır. Havayolu sektöründeki yoğun rekabet, şirketlerin başta insan kaynağı olmak üzere bütün kaynaklarını etkin, güvenli ve verimli kullanmasına bağlıdır. EKY'nin temel felsefesi olan ekipleri oluşturan insanların birbiri ile, makine ve bilgisayar yazılımları arasındaki etkileşim şirketlerdeki kaza ve kırımları önlediği gibi finansal açıdan da önemli yararlar sağlamaktadır. Böylece şirketler sektördeki varlıklarını koruyabilmektedir (Şekerli, 2005: 1). Sivil havayolu şirketlerinde EKY'nin öncemi aşağıdaki gibi özetlenebilir (CAA, 2006):

- Uçuş operasyonlarının emniyeti tehlikeye sokabilecek durumlara karşı

yönetimsel olarak önlemler almak,

- Ekip üyelerinin bilgi birikimlerinin ve deneyimlerinin artırılması için çalışmalar yapmak,
- Uçuş operasyonlarında yaşanacak can ve mal kayıplarının önüne geçerek şirketin mali yükümlülüklerini azaltmak,
- Güvenli bir şekilde ticari olarak verimli uçak operasyonlarını bütünleştirmek,
- Ekipler ve bütün diğer ilgili uçak operasyonları için çalışma ortamını geliştirmek

Bütün dünyada yaygın bir şekilde kullanılan EKY, insan hatalarını önlerken, şirketlerin daha verimli çalışmasını sağlayacak programların geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Havayolu şirketlerinde, sistemin sürekli geliştirilmesi ve elde edilen bilgi birikimin çalışanlara aktarılması her bir ekip üyesi, uçuş sırasında kendisinin ve diğer ekip üyelerinin performanslarının bir takım fiziksel ve zihinsel sınırlılıkları olduğunun farkında olmasını sağlayarak el kitapları ve kontrol listelerinin doğru şekilde kullanımı kolaylaştırmaktadır.

2.1.6. Ekip kaynak yönetimin gelişimi

1970'li yıllardan itibaren havacılık sektöründe insan hatasına bağlı kazalara karşı iletişim ve etkileşime yönelik eğitim ihtiyacının olduğunun anlaşılması ile başlayan çalışmalar, emniyete yönelik faaliyetler ile birleştirilmiştir. Bu süreç içinde oluşan kazalardan elde edilen bilgilere dayalı olarak yapılan çalışmalarda uçuş operasyonlarında çalışan insanların nasıl daha iyi yönetilebileceği araştırılmıştır (Erdem, 2018: 25).

Bu dönemde Ekip Kaynak Kullanımı hat yönelimli uçuş eğitimi insan merkezli otomasyon ve diğer insan performansına yönelik kavram ve uygulamalar geliştirilmiştir (Öztürk ve Afacan, 2011: 63). Havacılıktaki ekiplerin koordinasyonu, etkileşimleri, bilgileri değerlendirip karar almaları ve durumsal farkındalıkları EKY'de belli bir felsefeye göre uyarlanmıştır. Bu felsefe havacılık şirketinin sahip olduğu bütün kaynakların fiziksel kapasitelerinin belirlenmesi ile oluşturulan performanslarının bütünleştirilmesi ile ilgilidir. EKY'nin temelinde isimlendirilen model bulunmaktadır (CAA, 2006: 1).

Öncelikli olarak havacılıkta insan hatasına dayalı olarak oluşabilecek kazaları önlemek amacı ile geliştirilen EKY, emniyet yaklaşımındaki çağdaş bir bakış açısını ifade

etmektedir. Teknolojik alt yapının insan tarafından kullanılmasının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, farklı ekiplerin işbirliğinin sağlanması için uçak kazaları ve kırımlarından yola çıkılarak yapılan çalışmalarda süreçlerin kabul edilebilir risk sınırları içinde kalması için geliştirilen EKY’de faaliyetlerinin en temel girdisi yine kaza incelemelerinden edinilen bulgular olmuştur (Öztürk ve Afacan, 2011: 63).

Risklerin yeniden sınıflandırılması ve çağdaş bir bakış açısı ile geliştirilmesi ile birlikte, bütünsel bir yaklaşım havacılık şirketlerinde yönetim sistemlerinin temelini oluşturmuştur. Bu yaklaşıma göre odağında insan bulunan bütün süreçler, birbiri ile etkileşimlerini belli bir sisteme uygun olarak yerine getirilmektedir (SHGM, 2012: 2).

1970’li yıllarda başlayan çalışmalar ile birlikte özellikle 1990’larda operasyonel personelin yönetiminde risklerin önlenmesi için Ekip Kaynak Kullanımı (Crew Resource Management-CRM olarak isimlendirilen yönetim modelinin çoklu ekiplerin işbirliği ile yürütülen bütün süreçlerde risk planlamasının yapılarak ekibin emniyetli ve güvenli bir şekilde çalışmasına olanak sağlayan sistemdir. Bu sistemde her bir kaza ve kırım ile ortaya çıkan bilgi birikiminden faydalanırken, 1990’lı yılların sonundan günümüze kadar incelenen bütün vakalardan elde edilen bilgilere ile inşa edilmiştir EKY’nin ortaya çıkması için “örgütlenmeden kaynaklanan hata” kavramında insanların birbiri ile etkileşiminin nasıl geliştiği ve zincirleme hataların nasıl kazalara yol açtığı incelenmiş ve çağdaş bir risk faktörü algısı geliştirilmiştir (SHGM, 2012: 1-2).

SHELL modeli havacılıkta odağında insan kaynağının bulunduğu süreçleri aşağıdaki modele göre açıklamaktadır (CAA, 2006: 3):

- (S-Software) Yazılım, (operasyonu yöneten kural ve düzenlemeler)
- (H-Hardware) Donanım, (ekipman, malzeme ve diğer fiziksel kaynaklar).
- E-(Environment) Çevresel şartlar.
- (L-Liveware) İnsan unsuru.

Bu modele uygun olarak geliştirilen EKY’de havacılık sisteminin içinde bulunan bütün kaynaklar, bir diğer ifade ile yazılım programları, ekipman, malzeme, hava aracı, çevresel unsurlar insan tarafından sürekli olarak kontrol edilerek düzenlenmekte ve çoklu ekipler arasındaki koordinasyon sağlanmaktadır. Görüldüğü gibi havacılık

sektöründeki uygulamada olan EKY'nin diğer sektörlerden farklı olarak karar verme, iletişim, takım çalışması ve koordinasyon insanın sistem içindeki bütün kaynakları belli bir sisteme uygun şekilde yönetmesi ve etkileşime girmesi ile oluşturulmuştur.

Sivil havacılık operasyonlarının sayılarının artması, havacılık sektörünün gelişmesine bağlı olarak değişen operasyonel bağlamlar nedeniyle, kabul edilebilir seviyede emniyet yönetim sistemleri yetersiz hale gelmeye başlamıştır. Bu nedenle sivil havacılıkta daha etkin ve güvenilir bir yönetim sisteminin kullanılması zorunluluk haline gelmiştir (SHGM, 2011: 13).

2.1.7. Ekip kaynak yönetimi bileşenleri

Sivil havacılık sektöründeki ekip üyelerini geliştirmek ve performanslarının artırılması için belli bileşenleri bulunmaktadır. Bu bileşenler, görev analizi, liderlik, kendine güven, uyum, durumsal farkındalık, karar verme ve iletişim bileşenleridir.

2.1.7.1. Görev analizi

Sivil havacılıkta çalışan bütün ekiplerin görev ve sorumlulukları ve yapacakları işlere yönelik iş tanımlar “El Kitabı” olarak isimlendirilen iş akış süreçlerinde aşama aşama gösterilmiştir. Kabin ekibi üyeleri, uçuş öncesi, uçuş süresi ve sonrasında hangi görevleri yapacaklarını ve Standart İşletim Prosedürleri'ne (Standart Operating Procedures) göre yerine getirmektedir. Görev analizi, ekip içindeki her üyenin koordinasyonu için vazgeçilmez bir unsur olarak gösterilebilir (THY Ekip Kaynak Yönetimi Eğitimi El Kitabı, 2014).

EKY'nin temel felsefesi planlanmış ve sistematik faaliyetlerin zamanında ve kusursuz olarak yapılmasıdır. Bu nedenle, kabin ekiplerinin iş analizleri, önceden belirlenmekte ve her kabin ekibi üyesi pozisyonuna uygun olarak hangi görevleri yapacağını bilmektedir. Örneğin “Acil Durum” olarak tanımlanan ve kabin içindeki emniyeti riske atacak her senaryon önceden tespit edilmiştir. Buna göre, kabin ekibi üyeleri duman, yangın, sorunlu yolcu vb. olağan dışı olaylara karşı hazırlıklıdır. Her bir durum için önceden tespit edilmiş bir tanım, hareket planı, iletişim yönelik eylemler, EKY içinde planlanmıştır.

Uçuş operasyonunda süreçlerin koordineli bir şekilde yapılması ve iletişim ile “Kabin El Kitabı” içindeki aşamalar yerine getirilir ve son aşamaya kadar takip edilir. Böylece herhangi bir aksaklık durumunda, risklerin önlenmesi, hataların düzeltilmesi mümkün olmaktadır.

2.1.7.2. Liderlik

Ekip üyelerine liderlik yapılması bir yönetim fonksiyonudur. Liderlik, ekip amirinin önceden belirlenmiş kurallar ve ilkelere uygun olarak çalışanların planlanması, organize edilmesi, koordinasyonu ve denetlenmesi görevlerini kapsamaktadır. Mesleki anlamda yeterliliği kanıtlanmış ve liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, çalışanların yönetilmesi ve yönlendirilmesi ile sorunlarına çözüm bulunulması aşamasında önemli etkiler oluşturmaktadır (Baltaş, 2013: 129).

Sivil havayolu şirketlerinde karmaşık bir yapı gösteren iş süreçlerin yönetilmesi ve ekiplere liderlik yapılması çalışanların birbirine bağlılığı ve etkinliği açısından oldukça önemlidir. Uçuş operasyonunun lideri kokpit ekibindeki kaptan pilottur. Ancak idari bir pozisyon olan kabin amirliği, kabin hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludur. Kabin amiri, kabin içinde görev alan personelin yönetilmesinde tek yetkilidir ve kendisi de kaptan pilota karşı sorumludur (Şekerli, 2006: 62).

Ekip içinde liderlik, öncelikle izleyici olarak tanımlanan astların liderin bilgi birikimi ve tecrübesinden yararlanması ile oluşmaktadır. Otorite ve uzmanlığın birlikte yürütüldüğü havacılık süreçlerinde kabin amirinin en önemli görevi kabin memurlarının olumlu düzeyde etkilenmesi ve emniyet kurallarına uygun davranışlar sergilemesidir. EKY, açısından liderlik çoğunlukla ekip üyelerinin güçlendirilmesi ve görevlerini daha iyi yapabilmeleri için geliştirilmesidir. (Eroğlu, 1998: 48).

Bu nedenle, liderlik, iş tanımı ile belirlenmiş prosedürlere uyumun sağlanmasında çalışanların teşvik edilmesidir. Dinamik ekipler olarak her uçuş için ayrı ayrı planlanan kabin ekiplerinin liderleri, kaptan pilot ve kabin amiridir. Yer hizmetlerinde ise ekip amirleri vardiya sistemi ile çalışarak liderlik görevini üstlenmiştir. Ancak, uçuş süreci boyunca bütün ekipler kaptan pilotun liderliği ile koordine edilebilmektedir (Elbaşı, 2003: 35).

EKY’de liderlik, uluslararası prosedürlerin uygulanmasında yönlendirme ve denetleme görevinin yerine getirilmesidir. Uzmanlık alanı olarak her biri mesleki bilgi birikimine sahip ekip üyelerinin prosedürel iş anlayışlarının desteklenmesi, kural ve ilkelere uygunluğun sağlanması liderlik ile mümkündür. Liderlik görevinin bir boyutu da gerektiğinde ekip üyelerinin ikaz edilmesi ve prosedürlerin doğru uygulanması için uyarılmasıdır (Mengenci, 2010: 11).

2.1.7.3. Kendine güven

Kendine güven ya da öz güven olarak tanımlanan bireylerin belli bir görev içinde etkili olma ve yeterliliklerine yönelik algılarının olumlu olması durumudur. EKY’de kendine güven, belli bir konuda özellikle kriz anlarında prosedürlerin işletilmesinde çalışanların yönlendirilmesi açısından önemlidir. Durumsal muhakeme ile var olan koşulların rasyonel olarak değerlendirilmesi ve karar almada ekip üyesinin kendine güvenmesi gerekmektedir (Durmaz ve ören, 2015: 119).

Ekip üyelerinin düşüncelerini açık ve rahatça ifade edebilecekleri rahat bir çalışma ortamı oluşturulması, otoriteye karşı gelme değil problemlerin çözülmesinde dayanışmanın ve uyumun sağlanması açısından önemlidir. Ancak genç ve tecrübesi personelin kararların sorgulamasına izin verilmemektedir. Bu durum, ekip çalışmasının bir yönü olarak etkin bir iletişim ile çözümlenmektedir. Bu anlamda meslek kültürü ile ekip üyelerinin saygınlık, işte kendine güven duygularının ve kendilerine olan saygılarının artması desteklenir (Şekerli, 2006: 121).

2.1.7.4. Uyum

EKY, sivil havacılıkta çalışan bütün ekiplerin istenilen düzeyde koordine edilmesi için kullanılmaktadır. Ekip çalışmasının temeli olan koordinasyon farklı ekiplerin faaliyetlerinin ortaklaştırılması ve çalışmalarının etkinleştirilmesidir. EKY eğitimleri içinde en önemli eğitimler iletişim ve koordinasyon eğitimleridir. Bu eğitimlerde ekip üyelerinin birbiri ile uyumunun yanında farklı ekipler arası uyum da güçlendirilmekte ve çalışmaların belli bir disiplin içinde yönlendirilmesi sağlanmaktadır (Şekerli, 2006: 64).

Koordinasyon özellikle kritik durumlarda eşgüdüm ile sorunların nasıl aşılabileceği noktasında büyük yararlar sağlamaktadır. Ekip üyelerinin dayanışma ile bütün kaynakları prosedürlere uygun bir biçimde kullanması ve diğer ekiplerin desteği ile süreçleri başarılı bir şekilde tamamlaması emniyet açısından oldukça önemlidir (Terzioğlu, 2007).

Koordinasyonun kurum kültürünün bir parçası olması önemli yararlar sağlar. Uzun süren mesai saatleri ve yorucu iş temposu ile ekip üyelerinin yorgunluğu koordinasyonu olumsuz etkilerken, güçlü bir iletişim ve koordinasyona sahip olan ekipler, kritik süreçlerde sağlıklı karar alabilmekte ve ortak hareket ederek risklerin minimuma indirilmesini başarabilmektedir (Birgören, 2015: 90). Özellikle havayolu sektörü gibi çoklu ekip çalışmalarında bilişim yönetim sistemlerinin kullanılması çabaların ortaklaştırılması amacıyla kullanılmaktadır (Eren, 2017: 486).

Uçuş operasyonun planlı ve sistemli yapısı bütün ekip üyelerinin tam zamanında ve mükemmel sonuçlu iş anlayışı ile mümkündür. Bütün iş akış süreçlerinin belli bir zamanının olması, bazı görevlerin kaptan pilot kabin amiri eşgüdümü ile gerçekleştirilmesi, en uygun zaman da en uygun davranışın gösterilmesi ile mümkün olmaktadır. Görevlerde birden fazla ekip kullanılması koordinasyonun etkin olarak düzenlenmesi ile mümkündür (Mengenci, 2010: 51).

2.1.7.5. Durumsal farkındalık

Durumsal farkındalık, çalışanların dikkatlerini uçuş operasyonuna odaklayarak emniyeti riske atabilecek bütün durum ve faktörlere karşı farkındalıklarının artmasıdır (Erdem, 2018: 49).

Durumsal farkındalık, kritik süreçlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için önemlidir. Sivil havacılığın en önemli özelliği hızlı karar alabilmek için bütün koşulların rasyonel ve doğru bir şekilde analiz edilmesi, dış faktörlere odaklanarak doğru karar verebilecek verilerin toplanmasıdır. Bu aşamada dikkatsizlik önemli sorunlara neden olabilmekte personelin yapacağı bir hata telafisi mümkün olmayan kazalara yol açabilmektedir. (Mengenci, 2010: 8).

Durumsal farkındalık, uçuş operasyonundaki bütün ekiplerin iş akış süreçlerini yerine getirirken faaliyetlerin planlı ve sistemli bir şekilde yerine getirilebilmesi için bütün faktörlerin özelliklerinin ve kök nedenlerinin bilinerek analiz edilmesi, olası risk ve tehlike içeren faktörlerin kaza ve kırma neden olmadan önlenmesi için durum analizinin yapılabilmesidir. Buna göre durumsal farkındalık, analiz, çözümleme, karar verme ve bütün bu faaliyetlerin anında yerine getirilmesi ile oluşmaktadır (Mengenci, 2010: 7). Durumsal farkındalığın açıklanabilmesi için, uçuş operasyonu açısından bütün senaryoların daha önce ekipler tarafından uygulanması zorunludur. Senaryolara karşı hazırlıklı olabilmek için teorik ve pratik hazırlıkların beraber yapılması ve bilgi birikimi ve deneyim açısından yetkili ekip liderlerinin tecrübelerinden faydalanılması gerekmektedir.

2.1.7.6. Karar verme

Karar verme, uçuş operasyonundaki bütün unsurların durumsal farkındalık ile ele alınması ile birlikte en etkin şekilde değerlendirilmesi, analiz edilmesidir. Sivil havacılıkta karar verme saniyeler ile sınırlı anlarda ağız baskı ve stres altında yoğun iş yükünün bir parçasıdır. EKY’de karar verme, uçuş operasyonunun nasıl daha emniyetli tamamlanacağına ilişkilerin bilgilerin toplanıp değerlendirilmesi ile

gerçekleşmektedir (Erdem, 2018: 50).

Karar verme, uçuş sürecinde durumsal farkındalık ile elde edilen veriler eşliğinde uçuş operasyonunun en iyi şekilde tamamlanması için alınacak önlemlerin uygulanmasıdır. Ekip üyelerinin karar verme süreçlerinde pek çok faktörün etkisi bulunmaktadır. Karar verme sürecinde doğru karar verme kadar önemli olan bir diğer etken ise zamanında karar vermektir. Sivil havacılıkta birkaç saniyelik bir gecikmenin bile önemli bir risk olduğu süreçlerde doğru ve zamanında karar vermek bütün süreci etkiler (Sağır, 2006: 6-8).

Karar verme her ekip üyesi için önceden belirlenmiş prosedürel işlemlerin anında ve doğru bir şekilde yapılması sürecidir. Bu sürecin başarılı bir şekilde oluşabilmesi için öncelikle problem çözme becerilerinin gelişmesi, durumsal farkındalık ile anında karar verilmesi şarttır. Karar vermede en önemli aşam kararın verilerek uygulanmasıdır (THY Ekip Kaynak Yönetimi Eğitimi El Kitabı, 2014: 10):

1. Öğrenmek (gerçek nedeninin anlaşılması için yapılan çalışma)
2. İzlemek (süreci takip ederek kontrol etmek),
3. Tahmin etmek (deneyim bilgi birikimi ve önceden çalışılmış senaryolar ile tahminde bulunmak),
4. Yanıt vermek (zamanında ve doğru kararı vermek),

Uçuşta karar vermek bütün ekip üyelerinin temel görevidir. Ancak kokpitde kaptan pilot kabinde ise kabin amiri karar verme aşamasında lider pozisyonundadır. Karar vermede liyakat ve tecrübe çok önemli olduğu için mesleki tecrübeye sahip bireylerin tecrübelerinden de yararlanır (Terzioğlu, 2007: 172). Kararın doğruluğundan şüphe etmemek ve zamanında karar vermenin önemi ortadadır. Bununla birlikte verilen kararların anında diğer ekip üyelerine haber verilmesi ve koordinasyonun sağlanması da önemlidir (Elbaşı 2003: 85).

2.1.7.7. İletişim

İletişim en önemli EKY bileşenlerinden biridir. EKY’de iletişim uçuş operasyonlarında görev alan bütün personelin etkin bir iletişim içinde dinleme, anlama, etkileşim ve geri bulunma becerilerine sahip olması anlamı taşımaktadır. Havacılıktaki emniyetsiz durum ve kazaların %70’inin iletişim hatalarından kaynaklandığı düşünülürse EKY’de iletişimin önemi anlaşılabilir (Erdem, 2018: 45).

EKY’de iletişim, öncelikle görev ve sorumlulukları tanımlanmış ekip üyelerinin ortak

bir dil yapısı ve sembol ile aynı anlamları taşıyan kelimelerle emir komuta iletişimde etkin olarak görev yapmasıdır. Farklı kültür ve milliyetlerden gelen çalışanların ortak değerleri paylaşması ile birlikte sağlanacak koordinasyonun temelinde örgütsel iletişim bulunmaktadır. Bu iletişim ancak, birbirine bağlı ekip üyelerinin ve diğer ekiplerin etkin bir şekilde haberleşmesi ile mümkündür (Gökçe, 2005: 7).

EKY’de iletişim sınırları dışına çıkabilmekte insanın diğer insanlar ile olan iletişimi dışında hava aracının yazılımı ve akıllı sistemleri ile olan etkileşimi iletişimi ve çevre ile olan iletişimi de eklenmektedir. Uçuş operasyonunun standartlara uygun olarak gerçekleşmesi için bu nedenle etkileşim ve iletişim iki farklı boyutta değerlendirilmektedir. Çalışanların ekip üyeleri ile iletişimi yanında, yolcu iletişimi, ekipler arası iletişim süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir (THY Harekât El Kitabı, 2016). Dolayısıyla iletişim süreçlerin başarılı olmasının ön koşuludur. Ancak kabin içinde çalışmak, yüz yüze iletişim 7/24 mesai saatleri, kabinin içindeki fiziksel özelliklerin olumsuz etkileri ve baskı ve stres çoğu zaman iletişimi etkilemekte ve etkin bir şekilde yapılamamasına neden olabilmektedir (Şekerli, 2006: 37). EKY’de farklı kültürlerden gelen ve farklı diller konuşan çalışanların ortak bir dil ile anlaşması ve kelimelerin doğru ve net bir şekilde ifade edilmesi önemlidir. İletişimin temel amacı üzerinden önceden anlam birliğine varılmış sembol ve mesajların kullanılmasıdır. Bu nedenle, aşağıdaki ana sorun alanlarına önem verilmelidir (THY Ekip Kaynak Yönetimi Eğitimi El Kitabı, 2014: 6):

1. Çalışan personelin hangi kültürden geldiği ya da dili kullandığının önemi olmasının ortak bir kurum kültürünün benimsenmesi,
2. İngilizcenin tem ve kesin olarak anlaşılmasının sağlanması için gerekli önlemlerin alınması,
3. Çalışanların desteklenmesi ve güçlendirilmesi için gerekli önlemlerin alınması,

Havacılık sektöründe iş akış süreçleri çok yoğundur ve her ekip kendi görev alanına düşen görev ve sorumlulukları yerine getirirken anında karar vermek ve uygulamak zorundadır. Süreç olarak farklı ekiplerin işbirliğinde iletişim hayati bir önem taşır. İletişimin güçlendirilmesi için ekipler arası standart bir dil yapısının kullanılması anma ve mesajların ortak olması gerekmektedir. İletişim ekiplerin koordinasyonu açısından bilgi akışının sağlanmasına yardımcı olur. Özellikle olağandışı gelişmelere karşı anında iletişim kurmak emniyeti sağlama açısından temel şart olarak kabul

edilmektedir (Şekerli, 2006). Dolayısıyla havayolu işletmesinde çalışan bütün ekip üyelerinin ortak bir dili kullanması zorunludur. Ancak etkili iletişim sadece ortak bir dil yapısı kullanmak ile gerçekleşmez. Ekip içindeki uyumun ve dayanışmasının da üst seviyede olması gerekmektedir (Birgören, 2015: 86). EKY’de emniyet ve güvenlik kültürü ancak “sıfır hata” ve “mükemmel hizmet” anlayışı ile gerçekleştirilebilmektedir. Çalışanların kendi inisiyatiflerinin dışında prosedürlere tam uyum içinde davranmaları ile bütün ekip açısından hem kurumsal kültürün hem de mesleki kültürün gelişmesi EKY açısından oldukça önemlidir. İletişim bu uyumun sağlanmasında anahtar bir rol üstlenmektedir (Şekerli ve Gere, 2011: 23).

2.2. Örgütsel Bağlılık

2.2.1. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı

Son yıllarda çalışanlara yönelik olarak çağdaş yaklaşımların ön plana çıkması, çalışanların bir maliyet unsuru olmasından çok rekabetin ana konusu haline gelmesi çalışanların tutum ve davranışlarına yönelik çalışmaları arttırmıştır. Günümüzde bütün işletmeler, çalışanların beklentileri ve isteklerini bilmek ve buna bağlı olarak gelişen tutumlarını öğrenmek zorundadır (Sabuncuoğlu, 2009:2).

Örgütsel bağlılık bir tutumdur. Bireylerin tutumları herhangi bir olaya ya da olguya yönelik olarak bütünsel bir değerlendirme ile duygusal, bilişsel ve davranışsal sonuçları olan değerlendirmelerdir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerine yönelik olarak yaptıkları değerlendirmeleri sonucunda elde ettiği bağlılıştır. Tutumların elle tutulup gözle görülememesi nedeniyle çalışanların davranışlarından gözlemlenen ya da belli ölçeklerle ölçülen bağlılıkları iş yerinde davranışlarının oluşmasına neden olan alt yapıyı oluşturur (Can vd, 2015: 91). Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları işyerine yönelik olarak geliştirdiği tutumlardır. Bu tutumun olumlu olması durumunda örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu olumsuz olduğunda da düşük bağlılıktan söz edilmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile özdeşleşme düzeyini göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 5)

Literatürde farklı yaklaşımlara uygun olarak örgütsel bağlılığın farklı tanımları bulunmaktadır. O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı bireyin çalıştığı işyerinin amaçlarını ve özelliklerini içselleştirme düzeyi olarak tanımlarken, Salancik kişinin davranışları tarafından sınırlanma durumunu ve bu davranışları vasıtasıyla bağlılığını devam ettirme inancını olarak ifade etmektedir. Bazı yazarlar örgütsel bağlılığı

bireylerin örgütleri ile kurdukları bağın düzeyi olarak tanımlamaktadır. Tanımların ortak noktası ise çalışanların işyerinde çalışmaya devam etme istekleri ve diğer ise bireylerin ayrılmama isteğinin örgütlerinin menfaatlerine yönelik olmasıdır (Polat ve Meyda, 2011: 159).

2.2.2. Örgütsel bağlılığın önemi

Günümüzde yoğun rekabet koşullarının yaşanması çalışanların elde tutulmasını ve performanslarının artırılmasının bir rekabet unsuru olarak değerlendirilmesini sağlamıştır. Nitelikli çalışanların işletmede tutulması örgütsel bağlılıkları ile doğru orantılıdır. Bu nedenle çalışanların işletmelerine olan bağlılıkları ön plana çıkmıştır (Aksu ve Balcı, 2009: 1469).

Çalışanların alternatif iş imkanları olduğu halde çalıştığı işyerinden ayrılmayarak çalışmaya devam etmesi bağlılık olarak nitelendirilmektedir. Bu durum, çalışanların kendilerine örgütlerine adanmalarını sağlarken bağlılıkları, devamsızlıkları ve işe geç gelmeleri azaltmakta ve verimliliklerini arttırmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

İşletme yönetimindeki çağdaş yaklaşımlar, çalışanların bağlılıklarının işletme verimliliği ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Buna göre bir işletmedeki personelin örgütsel bağlılığının düzeyi yüksek ise hem örgütsel vatandaşlık olarak tanımlanan rol tanımı dışında fedakâr davranışlarda bulunacak hem de iş arkadaşları ile uyum içinde çalışmaya devam edecektir. Bu yönü ile örgütsel bağlılık işletmeler tarafından istenen davranışlara neden olur. Bu davranışlar, performans ve verim artışı, işe devamsızlığın azalması, mesai kalma davranışlarının artması ve uyumdur (Doğar ve Gürsoy, 2017: 115).

Örgütsel bağlılık bir diğer boyutu ile işletmenin sahip olduğu örgüt kültürünün de gücünü göstermektedir. Günümüz iş hayatında varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin personelinin desteklemesi ve güçlendirmesi gerekmektedir. Eğer çalışanlar çalıştıkları kuruma yönelik hissettikleri olumlu duygulara tutumlarına yansıtırlarsa öncelikle bireysel mutluluklarını elde edebilecekler sonrasında ise kendilerini sorumlu hissettikleri kurumlarına karşı görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışacaklardır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın çalışma psikolojisinde önemli bir yeri vardır (Uygun, 2009:12). Örgütsel bağlılığın son yıllarda önemli hale gelmesinin başlıca nedeni çalışanların iş tatmini, sadakat, motivasyon düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasından kaynaklanmaktadır. İşyerinde mutlu olan bireylerin işe

yönelik davranışlarının da olumlu olduğu, bu davranışların işletmenin verimliliğinde önemli bir fark oluşturduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık, işletmelerin en değerli kaynağı olan insan kaynağının etkinliğinin artırılmasında ve işten ayrılmalarının önlenmesinde etkili olduğu gibi maliyetleri düşürücü bir özelliği de bulunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 664-665). 1990'lı yıllardan itibaren örgütsel bağlılığın farklı boyutlarına yönelik yapılan çalışmalar hız kazanmıştır. Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemli olmasının bazı temel nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler aşağıda gösterilmektedir (Özmen vd., 1997: 495):

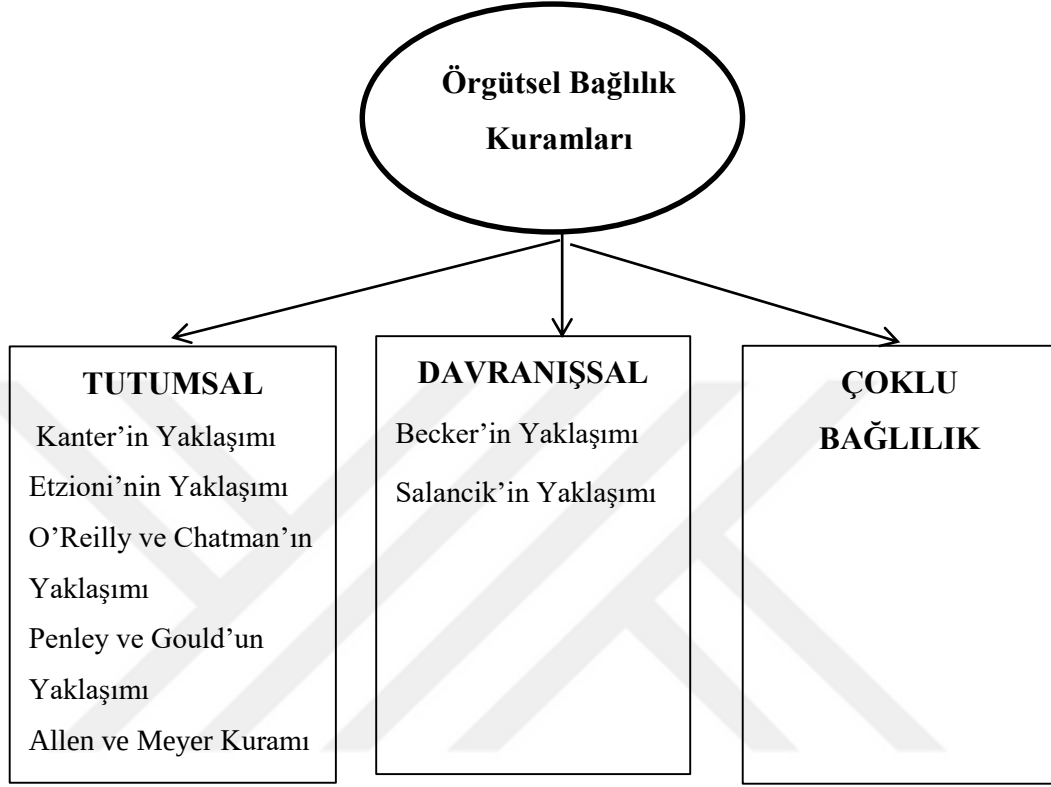
- Örgütsel bağlılığın çalışanların tutumlarına iş tatmininden daha fazla etkilediği araştırmalar tarafından kanıtlanmıştır.
- Örgütsel bağlılık işletmelerin üst yönetimleri tarafından istenilen bir tutum ev davranıştır.
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların verimlilikleri önemli düzeyde artmaktadır.
- Örgütsel bağlılık, işletmenin kurumsal kimliğinin ne düzeyde etkili olduğunu göstermektedir.
- Örgütsel bağlılık sadakat, fedakârlık ve örgütsel vatandaşlık tutumlarını da önemli düzeyde etkilemektedir.

İşletmeler günümüzde rekabetin yoğun yaşandığı ve çevre şartlarının dinamik olarak değiştiği bir alanda faaliyet göstermektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmek ve karlılıklarını devam ettirebilmek için çalışanlarını memnun etmesi ve çalışanların kendilerini işletmelerine karşı bağlı hissetmelerine gerek bulunmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 291). İşletmelerin küreselleşme sürecinde başarılı olabilmesi için öncelikle çalışanların en yeteneklilerinin istihdam edilmesi zorunludur. Çalışanların beklenti ve isteklerinin karşılanması ve örgütsel düzeyde desteklenmesi ile oluşan çalışma iklimi günümüz işletmelerinin en önemli stratejik rekabet avantajını oluşturmaktadır. En yetenekli çalışanların örgütte kalmalarının sağlanmasına, motive edilmesi ve eğitilmesine, beklentilerinin gözetilmesine, örgütle uyumlarının sağlanması ise örgütsel bağlılık ile olmaktadır (Yüceler, 2009: 445).

2.2.3. Örgütsel bağlılığa yönelik kuramları

Örgütsel bağlılık kuramları, iki ana gruptan oluşmakta ve üçüncü olarak her iki yaklaşımın da kullanıldığı çoklu bağlılık yaklaşımları bulunmaktadır. Tutumsal

bağlılık yaklaşımlarında bağlılığın çalışanı ve örgütleri nasıl etkilediği araştırılmış, davranışsal bağlılıkta ise çalışanların bağlılıklarının davranışsal olarak işyerinde çalışmaya neden devam ettiğini araştırmışlardır. Çoklu bağlılık kuramları ise her iki bağlılık yaklaşımı ayrı ayrı ele alınmaktadır (Gül, 2002: 40).



Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılık Kuramları

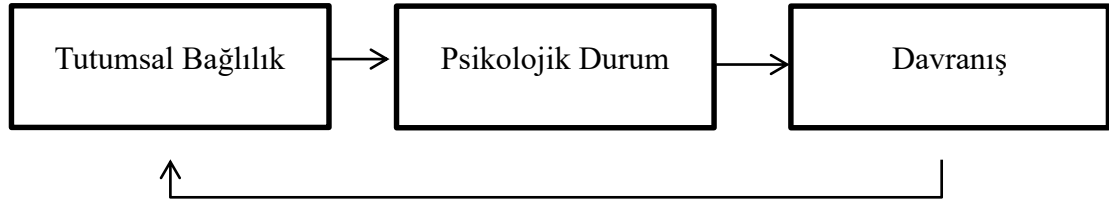
Kaynak: Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış, 2(1), s.40.

Örgütsel bağlılığa yönelik olarak çalışmaların gelişmesi ile birlikte, farklı bağlılık modelleri de geliştirilmeye başlanmıştır. Araştırmacıların daha önceki çalışmaları yorumlayarak farklı bir bağlılık kavramı oluşturmaya karşılık bütün kuramlar tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki başlık altında değerlendirilebilir (Yağcı, 2007: 115).

Örgütsel bağlılığa yönelik çalışmalar incelendiğinde birbirinden farklı tanımların yer aldığı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Bunun temel nedenleri arasında farklı bilimsel disiplinlerden gelen araştırmacıların örgütsel bağlılığın belli bir boyutuna odaklanmaları ve örgütsel bağlılık konusunu kendi uzmanlık alanlarına göre değerlendirmeleridir (Bayram, 2005: 128).

2.2.3.1. Tutumsal Bağlılık Kuramları

Tutumsal bağlılık Allen ve Meyer tarafından koşullara uygun olarak çalışanın içinde bulunduğu tutumun sonuçlarını olan davranışlarına etkisidir. Aşağıda tutumsal bağlılık aşağıdaki 2.5’de gösterilmektedir (Gül, 2002: 41).



Şekil 2.3: Tutumsal Bağlılık

Kaynak: Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış, 2(1), s.41.

Şekil 2.3’e göre çalışanların çalıştıkları örgüte yönelik tutumları bağlılığa yönelik davranışlarını oluşturmaktadır. Çalışanlar tutumları ile belirlenen psikolojik durumları ile belli davranışları yapmakta ve belli davranışlardan ise kaçınmaktadır.

Tutumsal bağlılık kuramları, örgütsel bağlılığı çalışanların tutumu olarak değerlendirmektedir. Çalışanların, bağlılıkları örgütleri ile aralarındaki özdeşleşmeye bağlı olarak kendi norm ve ilkeleri ile uyumundan kaynaklanır. Bu bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın nasıl oluştuğunu açıklamaya yöneliktir (Hoş ve Oksay, 2015: 3).

Tutumsal bağlılık kuramları duygusal bağlılık kuramları olarak da tanımlanmaktadır. Kuramlar çalışanların örgütleri ile nasıl bütünleştiğini, örgütsel amaç ve hedeflerin nasıl benimsendiğini ve sadakatini açıklamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla tutumsal bağlılık, çalışanların ortaya koydukları emek karşılığında elde etmek istedikleri menfaatleri perspektifinde örgütle olan bağıını geliştirmesi, sonucunda ise örgütle aynı değer ve hedeflerin benimsemesini ifade etmektedir (Uğraşoğlu ve Çağana, 2017: 12).

2.2.3.1.1. Kanter’in Örgütsel Bağlılık Kuramı

Kanter’in örgütsel bağlılık yaklaşımı, insanların toplumsal iletişim açısından bir gruba bağlı olma güdüsü ve arzusunun sonucudur. Bu yönde yapılan araştırmada bireylerin kendi kişilikleri ile toplumsal bir gruba üye olması arasındaki ilişki, belli ihtiyaç ve

gereksinimlerin karşılanmasına yönelik çabalar ile olumlu duygularına dayanmaktadır (Arslan ve Demirci, 2015: 28).

Kanter, insanların sosyal gruplara girmek ve kendilerini ifade ederek bağlılıklarını göstermeye hevesli olduklarını ve bağlılığın bireyin beklentilerini karşılayacak bütünleşmeyi sağladığı için insanlar tarafından istendiğini açıklamıştır. Kanter, örgütsel bağlılığı üç faktörlü bir model üzerinden açıklamıştır. Bu faktörler, devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç şekilde ele alınmaktadır (Aydın, 2008: 15-16):

Devam Bağlılığı: Çalışanların işletmelerine yönelik olarak ortaya koyduğu emek, bilgi birikimi ve deneyimleri ile karşılığında alacağı kazanımları mantıklı bir şekilde değerlendirmesi ile oluşur. Devam bağlılığı, örgütsel bağlılığın düşünsel yanıdır. İnsanlar, çalıştıkları işyerinden ayrıldıklarında katlanacakları maliyetlerin yüksek olduğunu düşündüklerinde aynı işyerinde çalışmaya devam etmektedir. Bu şekilde örgütte kalmak bireyin genel değerlendirmesi sonucunda ulaştığı karlı bir alışveriştir.

Kenetlenme Bağlılığı: Çalışanların sosyal bir gruba üye olma ihtiyaçlarına yönelik olarak çalıştıkları işyerine bağlanmalarını ve bütünleşmelerini ortaya koymaktadır. Kenetlenme bağlılığı, birey ile örgüt arasındaki birlikteliği ve bireyin sadakatini temsil etmektedir. Çalışanın duygusal açıdan kendini işyerine bağlı olarak hissetmesi öncelikle iş doyumunu arttıracak ve kenetlenenecektir. Bu kenetlenmede örgütsel amaçların benimsenmesi ve grup üyeleri arasında dayanışma duygularının harekete geçirilmesi de kolaylaşır.

Kontrol Bağlılığı: Çalışanın örgütsel düzeydeki norm, ilke ve kurallara içselleştirerek ona bağlı olmayı kabul etmesi ile ilişkilidir. Kontrol bağlılığında, çalışanların uyumlu davranışlar göstermesi kuralları takip etmesi ile oluşmaktadır. Kontrol bağlılığı yüksek çalışanların işletme içindeki davranışları üst yönetimin istediği şekilde oluşur. Kontrol bağlılığı düşük olan çalışanların ise örgütsel isteklerin yerine getirilmesi daha düşüktür. Bununla birlikte, çalışanlar örgütün kendinden beklediği davranışları ve uyulması gereken kuralları doğru, ahlaki ve aynı zamanda kendi değerleri ile uyumlu bulursa yerine getirmekten çekinmeyecektir.

Kanter'in kuramı tutumsal bağlılığın en önemli kuramlarından biridir. Kanter bağlanmayı insanların doğal bir güdüsü olarak değerlendirmekte ve emek ve vefa duygularını ise sunmaya istekli olmaları ile açıklamaktadır. Bu nedenle, örgütler

Çalışanların beklentilerini karşılayabildikleri sürece çalışanlarda kendilerini rgterine adanmak suretiyle rgte yönelik olumlu duygular besleyebilmektedir (Gl, 2002: 42).

2.2.3.1.2. Etzioni'nin rgtsel Bağlılık Kuramı

Örgütsel bağlılığı uyma tutumu olarak açıklayan Etzioni, işletmenin çalışanlara yönelik olarak sahip olduğu otorite gücünü kullanarak bağlılığın oluştuğunu ifade etmektedir. Etzioni, alışanların işyeri içindeki kural, ilke ve normlara uymasını örgüt ile bütünleşme ve yakınlaşma aksi durumda ise uzaklaşma olarak nitelendirmektedir (akır, 2001: 35).

Etzioni, bağlılığı üç ana esas üzerine kurmuştur. Bunlar, olumsuz olarak tanımlanabilecek yabancılaştırıcı bağlılık, ılımlı olarak tanımlanabilecek hesapçı bağlılık ve yüksek düzeyde bağlılık olarak tanımlanabilecek olan moral ya da ahlaki bağlılıktır. Çalışanlar bu üç bağlılık düzeyinden birisine ait olan bağlılık düzeyinde olabilmektedir. Çalışanların rgte karşı yabancılaşması, beklentilerinin karşılanmaması rgt bireysel kimliğine yönelik zararlı olarak saydığında ortaya çıkmaktadır. Nötr bağlılıkta bir alışveriş bulunmakta ve denge oluşması halinde bağlılık sağlanabilmektedir. Moral bağlılıkta ise örgütün sahip olduğu amaç ve ilkeler koşulsuz kabul edilmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışanlar örgüte karşı kayıtsız kalsa da çalışma zorunda olduğu için yeliğine devam etmektedir. Ilımlı bağlılıkta ise alışveriş karşılığında çalışanların kazanımlarının değeri önemlidir. Moral bağlılıkta ise birey işini her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2014: 19-20). Etzioni, rgtsel bağlılığa yönelik kuramını  faktöre göre açıklamıştır. Bu faktörler aşağıda gösterilmektedir (Güney, 2007: 283):

Ahlak Bağlılık: Moral bağlılık olarak da nitelendirilen ahlaki bağlılıkta, örgütsel amaçların benimsenmesi ile birlikte örgüt kültürünün sahip olduğu özelliklerin de içselleştirilmesi gerekmektedir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Genelde baskıcı ve otoriter olarak algılanan örgütlerde çalışanların olumsuz tepkisi olarak yabancılaşma görülmektedir. Yabancılaşma, bireyin içsel bir savunma mekanizması ile ayırlamadığı işyerinde çalışabilmesi için içinde bulunduğu ruh halini yansıtmaktadır.

Hesapı Bağlılık: Karşılıklı takas olarak tanımlanabilecek olan bu bağlılıkta çalışanın ulaşmayı beklediği istek ve ihtiyaçlarına yönelik olarak ortaya koyduğu emeğine

karşılık elde ettiği dengedir. Bu denge halinde çalışan beklentilerini gerçekleştirebilirse takastan karlı ayrılır ve örgüt üyeliğine devam edebilir. Aksi halde işten ayrılma eğilimindedir.

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

O'reilly ve Chatman'ın kuramına göre örgütsel bağlılık, çalışanların işyeri ile kurdukları bağ olarak tanımlanmaktadır. Bu psikolojik bağın oluşması çalışanın örgüt kültürünü benimsemesi ve kabul etmesidir. Bu nedenle kurama göre örgütsel bağlılık üç faktörlü bir yapı ile açıklanmaktadır. Bunlar, uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığıdır (Arslan ve Demirci, 2015: 28). Bu üç faktörlü kuramın temelini oluşturan uyum, özdeşleşme ve içselleştirme faktörlerinin açıklaması aşağıda özetlenmiştir (2006: 140-141):

Uyum: Uyum en genel ifade ile çalışanların belli amaçları gerçekleştirmek ve cezalardan kaçınmak için örgütsel kültüre uygun tutumlarıdır. Buna göre çalışanlar işyerinde uyumlu olduklarında ödüllendirileceklerini aksi halde ise örgüt içinde kabul görmeyeceklerini anlayacaklardır. İşyerinde ödüllendirme maddi kazanımlar şekilden olabileceği gibi teşekkür edilmesi, herkesin içinde onurlandırma gibi manevi ödüllerde olabilmektedir.

Özdeşleşme: Çalışanların işyerindeki kültürün bütün özelliklerini kabul etmesi ve buna uygun davranma isteğinin oluşmasının yanında etkiye yönelik boyun eğme ve benzeme isteği duymasıdır. Özdeşleşme ile çalışanlar öncelikle örgütsel kültürün kurallarını benimser ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gönüllü çaba sarf eder. Bu anlamda çalışanların aidiyet duygusu gelişir ve örgütün üyesi olması nedeniyle mutludur.

İçselleştirme: Örgütsel norm ve ilkelere uyum sağlayabilmek için psikolojik açıdan çalışanın kendisini hazır hissetmesi için normlarla tutarlı davranışların oluşturulmasıdır. Buna uygun olarak, çalışanın öncelikle işletmeye yönelik olarak tutumunu belirlemesi ve bu tutumun öncülüğünde örgütsel değer ve hedefleri benimseyerek normlara uygun davranması gerekmektedir. İçselleştirme düzeyleri yüksek olan bireyler, bireysel değerleri sistemini örgütün değerler sistemine uygun olarak belirlerler, böylece örgütsel rolleri uygulamaları kolaylaşmaktadır.

O'Reilley ve Chatman, örgütsel bağlılığın ancak bireyin kendisini çalıştığı işletmenin bir parçası olarak gördüğünde oluşabileceğini, çalışanların kendi değerler sistemi ile

örgütsel norm ve ilkeleri bağdaştırmadan örgütsel bağlılığın oluşamayacağını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık bireyin verimlik ve performansından önce tutumunun olumlu olması ve başka üyeler ile de iyi ilişkilere sahip olması açısından önemlidir. Bu bağlılıkta örgütsel norm ve değerler bireylerin duygusal ve bilişsel olarak zorlayarak örgütsel kültürü içselleştirmesini sağlamaktadır (Balay, 2014: 22).

2.2.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Kuramı

Penley ve Gould, Etzioni'nin bağlılık kuramının geliştirerek, üç faktörden oluşan yeni bir örgütsel bağlılık kuramı oluşturmuşlardır. Bu bağlılık boyutları aşağıda özetlenmiştir (Gündoğan, 2009: 47):

Ahlaki Bağlılık: Örgütsel bağlılığın olumlu yönünü temsil eden ahlaki bağlılık, işletmeler tarafından istenilen bir durumdur. Ahlaki bağlılıkta, çalışanların örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması için gönüllü katkıda bulundukları, örgütün değerleri ile kendi değerlerini bağdaştırdıkları görülmektedir.

Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanın iş hayatında ortaya koyduğu emeği karşılığında elde etmeyi planladığı kazanımların değerlendirilmesi sonucunda oluşan bağlıdır. Bu bağın kuvvetli ya da zayıf olması bireyin beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. Eğer bireyin beklentileri karşılanmıyorsa ya çaba ve emek azaltılma yoluna gidilecek ya da işten ayrılma yolu seçilecektir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanların başka bir şansları olamadığında işyerinde çalışmak durumunda oluşmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta bireyin çevresi üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Çalıştığı işyerine bireyin bağlanması yabancılaştırıcı bağlılıkta azalmıştır. Çalışanlar, işletme içindeki ödüllerin başarıya dönük değil kayırma ile verildiğini düşündüklerinde üzerlerinde oluşan baskı bir süre sonra sürekli strese dönüşmektedir. Bu stres bireyin çalıştığı kuruma karşı yabancılaşmasını ve artık kontrolünün olmadığını göstermektedir

Penley ve Gould, karmaşık ve anlaşılması zor olan Etzioni'nin örgütsel bağlılık kuramını yabancılaşma ve ahlaki bağlılık örgütsel bağlılığın olumsuz ve olumlu yanını oluşturmakta ve her bağlanma boyutu Penley ve Gould'da ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu iki faktörün ortasında çıkarıcı ya da hesapçı bağlılık olarak temsil edilen ve örgütsel bağlılığın alışveriş boyutu bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın araçsal yönü olan çıkarıcı bağlılık elde edilecek faydalara karşı ortaya konulan katkıların karşılaştırılmasına dayanmaktadır (Sürücü ve Maslakçı, 2018: 56).

2.2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Kuramı

Günümüzde bilimsel araştırmalarda en çok kullanılan bağlılık kuramlarından biri olan Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık kuramı, psikolojik bir bütünleşme ile çalışanların işyerinde kalmaya devam etme hali olarak tanımlanmaktadır. Üç farklı boyutu olan kuramın temeli, çalışanların işyerindeki üyeliklerinin neden devam ettiği ve işten neden ayrılmadıkları sorudur. Her üç boyut da farklı bir açıklama ile modele katkıda bulunmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 294).

Allen ve Meyer kuramı oluşturduklarında duygusal ve devam olmak üzere iki boyutlu olarak tasarlamışlardır. Daha sonra normatif bağlılığı da ekleyerek kuramın ahlaki zorunluluk boyutunu da tamamlamışlardır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için belirli şartların bulunması gerektiğini ifade etmişlerdir (Kaya, 2007: 79).

- Örgütsel norm, ilke ve değerler ile özdeşleşme,
- Örgütün yararına bireyin ortak çalışmaya emeğini koyma isteği,
- Çalışanın örgüt de çalışma devam etme arzusu.

Bu özelliklerinin yanında örgütü ile duygusal bağlılık kurmuş çalışanların gönüllü olarak herhangi bir zorlamaya maruz kalmadan bağlı oldukları, devam bağlılığı ile bağlı olan çalışanların zorunluluk nedeniyle oluşan bağlılığı ve normatif bağlılığın ise ahlaki bir bağlılık olduğu söylenebilir (Çöl ve Gül, 2005: 294). Allen ve Meyer'in bağlılık boyutlarına ilişkin duygu durumları aşağıda gösterilmiştir (Özkalp ve Kirel, 2016: 666).

Çizelge 2.1: Allen ve Meyer'in Bağlılık Kuramı

Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
İş arkadaşlarım ile birbirimize çok bağlıyız.	Çalışmalarımın karşılığında terfi alacağım	İşyeri sahibin üzerimde çok emeği var
Çalıştığım işyerini seviyorum	Yeni bir ev aldığım için işimi değiştirip riske giremem	Çalıştığım işyeri bana çok fırsat oluşturdu. Başkaları işe almazken onlar işe aldı.

Çalıştığım işten çok zevk alıyorum Hergün işe gelmek beni mutlu ediyor.	Çalıştığım şehir seviyorum, çocuklarımın okulu iyi, burada emekli olabilirim.	Yöneticim birkaç defa bana borç verdi. Ona karşı minnet borcum var.
İşyerinde istediğim için kalıyorum	Kalıyorum, çünkü ihtiyacım var.	Çalıştığım işyerine manevi olarak borçluyum bu nedenle ayrılmam

Kaynak: Özkalp E. ve Kirel Ç., (2016). Örgütsel Davranış, Bursa Ekin Yayınevi, s.666.

Çizelge 2.1'e göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık aynı bağlılığın birbirini tamamlayan boyutlarıdır. Genellikle bireylerin duygusal bağlılıkları yüksek olduğunda devam bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir. Aynı işyerinde çalışanlar farklı bireysel özellikler ve beklentileri nedeniyle farklı boyut ve düzeylerde örgütsel bağlılığa sahip olabilmektedir.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık kuramını oluşturan duygusal, devam ve normatif bağlılıkların birbiri ile ilişkileri farklıdır. Duygusal bağlılık çalışanların moral olarak işletmelerine bağlılığını gösterdiği için olumlu bir özellik taşır ve yüksek olması durumunda pozitif bir ilişki vardır. Normatif bağlılık içinde benzer bir durum olmasına karşılık, devam bağlılığında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, çalışanların devam bağlılıkları arttığında performansları azalmaktadır (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2004: 49). Allen ve Meyer'in kuramındaki boyutlar aşağıda incelenmiştir.

Duygusal Bağlılık: Çalışanların işyerinden ayrıldıklarında üzülmelerine neden olan güçlü bir bağdır. Bu bağın oluşması, örgütsel değer ve normların içselleştirilmesi, örgüt kültürü ile bütünleşme ve "sadakat" duygusu ile açıklanmaktadır. Duygusal bağlılıkta çalışanlar kendi iradeleri ile örgütte kalmak için çaba harcamaktadır. Bağlılığın duygu ile açıklanması işyerindeki ilişkilerin sevilmesi, bireyin kendi geleceğini işyerinin geleceği ile bir tutması ve iş yerinde çalışmaktan onur duymasıdır. Aidiyet duygusunun da eşlik ettiği duygusal bağlılık, çalışanın iş arkadaşlarına yardım etmesini, uyumlu olmasını ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine neden olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 669). Çalışanların güçlü bir şekilde örgütte kalmaya devam etmesi ve üyeliğinden haz alması duygusal bağlılığını açıklamaktadır. Bazı çalışanların duygusal bağlılıkları düşük olabildiği gibi kendilerini örgütün bir parçası olarak da hissedemeyebilirler. Bu nedenle, duygusal bağlılık adanmışlık ve sadakat duygusu ile açıklanabilir. Olumlu bir duygu durumu olarak bu bağlılık boyutu

çalışanın işyeri için her türlü fedakârlığı gösterebileceğini de ortaya koymaktadır (Bayram, 2005: 132). Örgütsel bağlılık, bireyin beklentileri ve isteklerinin örgütü tarafından karşılanması ile ortaya çıkmaktadır. Hayal kırıklığı yaşayan ve kendisini çalıştığı işyerinin bir parçası olarak hissetmeyen bireylerin duygusal bağlılıkları düşük düzeydedir. Çalışanın örgütün amaç ve değerlerine katkıda bulunması, gönüllü bir biçimde çalıştığı işyeri adına hizmet vermesi ise güçlü bir duygusal bağlılığı açıklamaktadır (Eren, 2017: 555).

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı çalışan ile örgütü arasındaki karşılıklı bir duruma işaret ederken bir anlamda fayda maliyet ilişkisinin sonucudur. Çalışanlar çoğu zaman duygusal bağlılıkları düşük olduğu halde işyerinde kalmaya devam etmektedir. Bunun temel nedeni, işlerinden ayrıldıklarında karşılaşılabilecekleri maliyetlerin yüksek olmasıdır. Devam bağlılığının oluşabilmesi için birkaç şart gerekmektedir. Bunlardan birincisi alternatif iş imkanlarının az olması nedeniyle ayrılma eğiliminde olsa dahi çalışanın işinden ayrılamaması ve emeği karşılığı kazandığı maddi ve manevi ödüllerden vazgeçmene istediğidir. Bu nedenle devam bağlılığı örgütte kalma ihtiyacını belirtir ve pozitif örgütsel ya da bireysel çıktılarla ilgili değildir (Kaya, 2007:43).

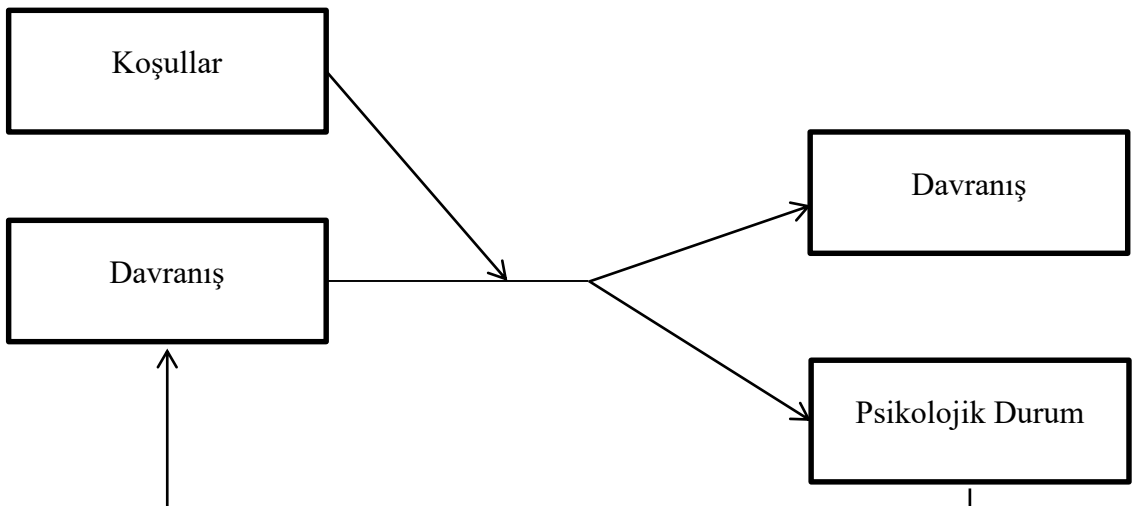
Devam bağlılığı bir anlamda çalışanın işyerinden sağladığı maddi ve psikolojik çıkarlarına bağlıdır. Çalışanların emekleri karşılığında hak ettikleri bu kazanımlar, ücret, prim, ikramiye gibi finansal olabileceği gibi unvan, statü gibi psikolojik yönlü de olabilmektedir. Çalışanlar işyerinden ayrıldıklarında bu şartlara bir daha sahip olamayacaklarını düşündüğünde devam bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Eren, 2017: 556). Çalışanın işinden ayrıldıktan sonra yeni işinde daha fazla kazanç ve sosyal statü elde edeceğine ilişkin algısı devam bağlılığını azaltır. Yüksek devam bağlılığı bireylerin işlerinden ayrılmasını zorlaştıracak gibi yeni bir değişime hazır olmadığını da göstermektedir. İnsanlar hayatları boyunca bir işyerinde çalışmak zorunda değildir. Ancak alternatif iş imkanlarının az olması ekonomik krizler işyerine devam etmesini gerektirmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 671).

Normatif Bağlılık: Örgütsel bağlılığın “ahlaki” yönünü açıklamaktadır. Buna göre, çalışanların evrensel ahlaki ilkelere göre bir üyesi olarak örgütüne karşı sorumluluklarının sonucunda ortaya çıkan normatif bağlılık, etik ile ilişkilidir. İş ahlakının bir gereği olarak birey işinden ayrıldığında işyerinin zarara uğrayacağını düşünüyorsa çalışmaya devam etmektedir. Bu norm, örgütsel bağlılığı açıklarken bir anlamda çalışanın üzerindeki toplumsal ilkelerinin baskısını temsil etmektedir

(Sıgımaz ve Bağcı, 2018: 55). Sosyal öğrenme ile kazanılan normatif bağlılık çalışma ilişkileri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bireyin hayat deneyimleri içinde ailesi ev sosyal çevresinden öğrendiği ahlaki kurallar, örgütüne karşı sadakat ilkesine bağlı olmasına neden olmaktadır. Böylece, çalışanların normatif bağlılık geliştirmesine yol açabilmektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013). Minnet bağlılığı olarak da açıklanabilecek olan bu bağlılık boyutu bireyin işyerinde çalışmaya devam etmesini yükümlülük duygusu ile açıklamaktadır. Bir çalışanın işyerinde çalışarak elde ettiği kazanımların karşılığını vermesine ilişkin görüşleri normatif bağlılığını açıklamaktadır. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, hem iş arkadaşlarına hem de işyeri sahiplerine karşı sorumlu olduklarını hissetmekte ve onları haya kırıklığına uğratmayı istemeyen bireylerdir. Normatif bağlılık bir anlamda bireyin kendisini örgütüne bağlı olmaya zorunlu hissetmesinden ortaya çıkar ve çalışmaya devam etmesinin en doğru şey olduğuna inancı ile güçlenir. Bu çalışanlar, işyerinde kendisine iyi davranıldığı sürece çalışmaya devam etmeyi bir borç olarak görebilirler.

2.2.3.2. Davranışsal Bağlılık Kuramları

Davranışsal bağlılık, çalışanların geçmiş tecrübe ve bilgi birikimleri ile kazandıkları uyum sağlama gücüdür. Buna göre, çalışanlar, örgütlerinden çok yaptıkları faaliyetlere ve davranışlara bağlı olmaktadır. Bir başka ifade ile çalışanların davranışlarının süreklilik göstermesi ile zaman içinde oluşan bağ, o davranışa uygun bir tutumun benimsenmesini zorunlu hale getirmektedir (Bayram, 2005: 129). Aşağıdaki Şekil 2.6'da davranışsal bağlılık gösterilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).



Şekil 2.4: Davranışsal Bağlılık

Kaynak: Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 29, s.42..

Şekil 2.4'e göre çalışanların davranışları belli koşullar altında sürekli hale gelmekte ve bu davranışları ile bireyin psikolojik durumunun geri beslemesi aracılığıyla çalışanın örgütsel bağlılığını güçlendirmektedir. Davranışsal bağlılıkta çalışanların davranışlarını sürdürme eğilimi bağlılıklarını açıklamak için kullanılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Davranışsal bağlılık kuramları, çalışanların davranışları açısından bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların bir işyerinde çalışmaya devam etmelerinin temel nedenlerinin araştırıldığı bu kuramlarda örgüte üyeliğin sürdürülmesinin altında yatan nedenlerin araştırılmasıdır (Hoş ve Oksay, 2015: 3).

2.2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Yan bahis kuramı, üzerine tutumsal ya da davranışsal kuram olarak tartışmalar bulunmasına karşılık Becker, çalışanların örgütsel düzeyde ilişkisini örgüt ile oynadığı bahislerin ortaya çıkardığı davranışlardan olduğunu açıklamıştır (Güngör, 2009: 56)

Becker, çalışanların örgütsel bağlılıklarını davranışları üzerinden açıklarken, bu davranışlara uygun tutumun sonradan oluştuğunu ifade etmektedir. Çalışanlar davranışlarını açıklayan tutarlı bir düşünce yapısına sahip olabilmek için örgütlerine bağlılık hissetmektedir. Buna göre, çalışanların örgüt ile bahse girmesi ve bahis kazanmak için ortaya koyduğu emek, bilgi birikimi ve deneyimine karşılık kazanmayı umduğu beklentileri vardır. Birey bu tutarlı davranışlardan vazgeçtiğinde ise belirli bir maliyetle karşı karşıya kalabildiğinden davranışlarını sürdürme eğilimindedir (Malkoç, 2018: 39).

Becker'in kuramı çalışanların işletmelerine bağlılıklarının tutarlı davranışları ile biçimlenmesidir. Yan bahis, çalışanların verdikleri kararların elde ettikleri sonuçlar ile direkt bir bağlantısının olmamasından ileri gelmektedir. Eğer bir çalışan işletmesinden ayrılmak istemiyorsa bu davranışı bir anlamda o güne kadar ortaya koyduğu bütün emeklerini kaybetmemek içindir. Çalışanları emeklerini ortaya koyduklarında elde edecekleri karlarının olmasını umut ederler. Bu bahis, doğrudan karar ile ilgili olmaması nedeniyle yan bahis olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların işletmelerine yatırımları ne kadar büyükse; bir diğer anlamı ile çalışan ne kadar uzun süre işletmede

kaldıysa bahse konu olan ve ortaya konan yatırım artacağı için işletmeden ayrılması zor olacaktır (İlsev, 1997: 30).

2.2.3.2.1. Salancik'in Örgütsel Yaklaşım Kuramı

Salancik, örgütsel bağlılığın tutumsal olarak açıklanamayacağını ifade etmektedir. Ona göre, bireyin davranışlarının oluşmasına neden faktörlerin örgütsel kökenli olması bireyin psikolojik sürecinin göz ardı edilmesine yol açmaktadır. Buna göre, örgütsel bağlılık, bireyin davranışlarındaki tutarlılık ile açıklanabilmektedir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011:113).

Salancik örgütsel bağlılığın çalışanların davranışlarına odaklanması halinde anlaşılabilirliğini açıklamıştır. Örgütsel bağlılık, çalışanların geleceğe yönelik beklentilerini ortaya koyan davranış sürecinin izlenmesi ile açıklanabilmektedir. Örneğin, çalışanların örgütsel düzeyde istenen davranışları yapmasının temel nedeni, bu davranışların onu başarıya götüreceğini hissetmesidir. Süreklilik arz eden davranışlar tekrarlandıkça çalışanın bu davranışı açıklamak için sahip olduğu düşünce ortaya çıkmakta bir anlamda örgütsel bağlılık davranışların tutumları etkilemesi ile ortaya çıkmaktadır (Aydoğan, 2008: 72)

Örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için çalışanların ruhsal durumlarının işletmeye yönelik olarak olumlu olması gerekmektedir. Çalışanların örgütsel düzeyde üye olmaya devam etmesinin temel nedenlerinden biri davranışlarını tekrarlayacak bilişse düzeye sahip olmalarıdır. Çalışanların davranışlarının baskı ile oluşmaması halinde işyerinde çalışmaya devam etmesi istekliliğini sağlayacaktır (İlsev, 1997: 39).

Çalışanların davranışlarına bağlı olarak gelişen örgütsel bağlılık, çalışanların davranışlarının mantıklı bir açıklamasının olması, tutarlılık göstermesi ile işletmeye yönelik yaptığı yatırımların sürmesi için davranışlarının kontrol edilmesi ile oluşmaktadır. Çalışanların işletmede kaldığı süre boyunca bu davranışlarının devam etmesi örgütsel bağlılığını ortaya çıkarmaktadır (Malkoç, 2018: 40).

2.2.3.3. Çoklu Bağlılık Kuramları

Çoklu bağlılık kuramları tutumsal ve davranışsal bağlılık kuramlarından ayrı olmak kaydı ile her sosyal grubun özelliğine uygun şekilde biçimlenen bağlılığın genel hükümler ile incelenemeyeceğini öne sürmektedir. İnsanların hayatlarındaki toplulukların ve örgütlerin birbirinden farklı özellikler ile ayrılması, farklı amaç ve

hedeflerinin olması bağlılığa ilişkin yaklaşımlarında farklılaşmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle çalışanların bağlılıkları çoklu olarak ele alınmalı, her örgütsel düzeyde farklı bir bağlılık kuramının kullanılabileceği ve organizasyonun biricik özelliklerinin de bu bağlılığa etki edeceği savunulmaktadır (Balay, 2014: 24–26).

Çalışanların işletmeleri farklılıklar göstermektedir. Her sektör ve işkolunun kendine özgü koşulları olabildiği gibi her işletmenin örgüt kültüründen kaynaklanan özelliği bulunmaktadır. Örneğin aynı işletmede çalışan bir genel müdür ile bir işçinin bağlılığını etkileyen örgütsel faktörler değişik kademelerde çalıştıkları için aynı işletmede olsalar dahi farklılık gösterebilmektedir. Bu yüzden örgütsel bağlılıkla ilgili tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar ayrı ayrı ele alınmalıdır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 115–116).

2.2.4. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılığı pek çok faktörün etkisi altındadır. Örgütsel bağlılığa yönelik literatür incelendiğinde bu faktörlerin, bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve dış çevre faktörleri başlığı altında incelendiği görülmektedir.

2.2.4.1. Bireysel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörleri çalışanların sahip oldukları demografik özelliklerdir. Her çalışan beklenti ve ihtiyaçlarını bireysel özelliklerine göre şekillendirmektedir. Bu nedenle sahip olduğu bireysel faktörler örgütsel bağlılığını etkilemektedir.

Çalışanların yaş ile ilgili yapılan araştırmalarda genç çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeyinin az olduğu yaşın ilerlemesi ile birlikte örgütsel bağlılığında arttığı tespit edilmiştir. Çalışanların yaşlarının artması, işyerinden kazandığı yatırımlarının da artmasına neden olmaktadır. Statü, maaş, prim ve emeklilik tazminatı gibi kazanımlar, ileriki yaşlarda örgütsel bağlılığın artmasına neden olmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 295). Çalışanların yaşlarının yükselmesinin örgütsel bağlılık açısından bir diğer önemli sonucu da alternatif iş imkanlarının azalmasıdır. Devam bağlılığını arttıran bu duruma ek olarak çalışanın ilerlemiş yaşı nedeniyle bir konuda uzmanlaşması ve işe karşı bir takım yatırımlar yapması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeyleri yükselmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 66).

Yaş değişkeninde jenerasyon farklarının işe ilişkin değişen tutumlarından da bahsedilebilir. Her jenerasyonun işe ve işyerine ilişkin olarak farklı bir tutumunun olması, çalışanlar genç, orta yaş ve yaşlı kuşak olarak bağlılık düzeylerinin birbirinden farklı olmasını sağlayabilmektedir. Yaşın belirleyici etkisi bireylerin çalıştıkları işyerine bağlanabilmeleri için belli bir zaman dilimin geçmesi gerekmektedir (Çakır, 2007, s. 62).

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler farklılık göstermektedir. Farklı sektörlerde farklı sonuçların bulunduğu literatürde genel olarak kadınların ailedeki sosyal rollerin ön plana çıkması nedeniyle iş hayatına daha az önem vermesi ve bağlılık düzeylerinin erkeklere oranla daha düşük olması ve kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları zorlukların kadınlara yönelik olumsuz tutumlar nedeniyle bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu söylenebilir (Gül ve Oktay (2005, s. 69)

Ancak kadınların iş hayatındaki yoğunluklarının artmaya başlaması ile birlikte, toplumsal düzeydeki rolleri farklılaşmaya başlamıştır. Bu nedenle kadın ve erkek çalışanlara ilişkin sonuçlar çoğu zaman birbiri ile tutarlı değildir (İnce ve Gül, 2005: 62).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer demografik özellik ise eğitimidir. Ancak bireylerin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkin karmaşık olması farklılıklar içermektedir. Örneğin bireylerin eğitim durumları yükseldikçe, uzmanlaşmaları artmakta ve işyerinde karar alma süreçlerinde bağımsız olabilmelerine olanak sağlanmaktadır. Bu durumda örgütsel bağlılık artacaktır. Ancak eğitim durumu düşük bireylerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu saptayan araştırmalarda vardır. İnsanların eğitim düzeyleri arttıkça beklentilerinin de artması karşılaştırma yapabilecekleri farkındalıklarının olması örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyen bir özelliktir (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

Medeni durum da örgütsel bağlılığı etkiler. Evli kadınların işyerinden ayrılması evli olmayan kadınlara göre daha maliyetlidir. Ailevi sorumlulukların özellikle çocuk sahibi olan bireylerde daha fazla olması ekonomik yükümlülüklerinde arttıracağı için evli bireylerin örgütsel bağlılıkları bekar bireylere göre daha yüksektir (Özkaya vd., 2006: 80).

Çalışanların işyerinde çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İşyerinde çalışılan süre ne kadar yüksek ise örgütsel bağlılıkta o kadar

yüksektir. Çalışma süresinin artması ile birlikte bağlılığı etkileyen kazanımların da artması örgütsel bağlılığı olumlu etkiler (Güner, 2007:19). Çalışılan süre veya diğer bir tanımla kıdem, bireyin yatırımlarını arttırmaktadır. Bu durum, çalışanın elde ettiği yatırımları kaybetmemek için örgütte kalmayı daha avantajlı hale getirmektedir (Çöl ve Gül, 2000: 296).

2.2.4.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler bireyin kişisel özelliklerinin dışında işi, işyeri ve iş arkadaşlarına ilişkin özelliklerdir. Bu özelliklerin ilki işin sahip olduğu niteliktir. Çalışanın işinde uzman olması, işin gereklerini yerine getirebilmek için bilgi birikimi ve donanımına sahip olması örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Ancak hizmet yönelik olarak sağlık, turizm güvenlik gibi sektörlerde çalışanlar, ağır iş kollarında çalışanların bağlılık düzeyleri düşük olmaktadır. İşin niteliğinin örgütsel bağlılığı etkileyebilmesi için birey için işin önemi, kendisine verilen yetki ve sorumluluklarının artması gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

Bağlılık ile örgütsel kültürün ilişkisinde bireyin kendini işyerindeki örgüt kültürü ile ne düzeyde bütünleştirdiği önemlidir. Her işletmenin kendine özgü kültürü, iş yapma anlayışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkilemektedir. Örgütsel ilke, değer ve normlar işbirliğini geliştiren ve çalışanların kendilerini örgütün bir üyesi olarak görmesine yardımcı olan yazılı ve yazısız kurallar olarak çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır. Bu paylaşımın etkin olduğu örgütlerde örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir (Demir ve Öztürk, 2011: 20). Örgüt kültürü aynı zamanda sosyal ilişkilerinde nasıl oluşacağını belirlediği için yönetim tazında da etkilidir. Üst yönetimin çalışanlara davranışları bireylerin bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Özellikle liderlik tarzları ile bağlılık arasında önemli bir ilişki tespit edilmiştir. Otokratik ve baskıcı liderliğin olumsuz olduğu, karar alma süreçlerine katılımı esas alan demokratik liderliğin ise bağlılığı pekiştirdiği görülmektedir (Gündoğan, 2009: 29).

Ücret örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Ücretin çalışanların beklentilerinin karşılanmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Düşük ücret alan çalışanların genel olarak örgütsel bağlılık düzeyleri düşüktür. Ücretin psiko-sosyal açıdan bağlılığının etkilenebilmesi için örgütsel adaletin oluşması ve bireyin yaptığı karşılaştırmada ücretinin yeterli olduğunu algılaması gerekmektedir. Bir çalışanın ücretinin yüksek olması bağlılığı doğrudan etkilememektedir (Çakır, 2006: 60).

Çalışanların emekleri karşılığında elde ettiği ödüller, bireyin değerli olduğunu göstermesi ve emeklerinin karşılığını alması bakımından bağlılıklarını olumlu etkilemektedir. İnsanlar çalışma hayatında değerli olduklarını hissettikleri an bağlılıkları artmakta ve kendisini işyerinin bir parçası olarak görmektedir. Ücret ve diğer kazanımlar bu duyguyu destekleyen önemli bir faktördür. Ücretin dışında manevi kazanımlar, çalışana teşekkür edilmesi, plaket verilmesi ve onurlandırılması da bağlılık düzeylerini olumlu etkilemektedir (Barutçugil, 2004: 473).

Maddi ve manevi ödüller, çalışanların performanslarına yönelik “teşekkür” mesajıdır. Bu ödüllerin varlığı çalışanları mutlu ettiği gibi beklentilerini de karşılamaktadır. Çalışanın gösterdiği gayretin ve performansın işletme tarafından önemsenmesi, bu gayretin ödüllendirilmesi bağlılığı etkilemektedir (Güney, 2007: 16).

İyi maaş olan çalışanların örgütlerinden memnun olmasa bile çalışmaya devam etmeleri işten ayrılma niyetinin maddi kazanımlar ile ertelenmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlara adaletli davranıldığında bağlılık azalır ve ücretin ekonomik boyutu göz ardı edilebilir. Bu nedenle adil olmayan durumların işletmede özellikle ücret, mesai, liyakat sistemi ve diğer konularda uygulanması gerekmektedir (Keleş, 2006: 63).

Adalet algısının örgütsel bağlılığına önemli bir etkisi vardır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması için yüksek bir adalet algısına ihtiyaçları bulunmaktadır. İşyerinde yükselme, terci, maaş, mesai ücretleri, prim ve ikramiye gibi pek çok konuda uygulanacak adaletli bir yönetim sistemi bağlılığa pozitif bir etki yapmaktadır. Çalışanın emeklerinin göz ardı edildiği ve hakkının yendiği bir işyerinde çalışmasına karşılık bağlılığının olmadığı söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 209).

2.2.4.3. Dış çevre faktörleri

Bireysel ve örgütsel faktörlerin dışında oluşan dış çevre faktörleri çalışanların iş değiştirmesini zorlaştıran ve işyerinde çalışmaya devam etmesine neden olan faktörlerdir. Bu faktörlerin başında ekonomik kriz dönemleri gelmektedir. Çalışanlar işlerinden ayrılmak isteseler dahi ekonomik kriz dönemlerinde alternatif iş imkanlarının az olması nedeniyle çalışmaya devam etmek zorunda kalabilirler (İnce ve Gül, 2005: 94).

2.2.5. Örgütsel bağlılığın sonuçları

Örgütsel Bağlılığın sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

2.2.5.1. Bireysel sonuçlar

Örgütsel bağlılığın bireysel açıdan en önemli sonucu çalıştığı işyerine bağlı olan bireylerin mutlu olması ya da iş yaşam dengelerinin kurularak huzurlu olmalarıdır. Örgütsel bağlılık bireylerin aidiyet kültürünü geliştirdiği için daha sağlıklı bir ruh haline neden olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016).

Örgütsel bağlılığın çalışanlara yönelik sonuçları düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere farklılaşmaktadır. Duygusuz çalışanlar olarak tanımlanan düşük örgütsel bağlılığa sahip olan bireyler ile kendilerini çalıştıkları işyerine adayan bireylere kadar örgütsel bağlılığının farklı düzeylerde bireysel sonuçları bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 54):

- Düşük örgütsel bağlılıkta çalışanların işyerinde mutsuz olmalarına bağlı olarak sürekli bir iş arayışları bulunmaktadır. Çalışanın örgütü ile kurduğu bağın zayıf olması beklentilerinin karşılanmamasından kaynaklanabilir. Hayal kırıklığı yaşayan çalışanın fizyolojik ve psikolojik olarak sorunlar yaşaması mümkündür. Bununla birlikte kişisel yaratıcılıklarının gelişmesi açısından düşük örgütsel bağlılığın olumlu sonucu da bulunmaktadır.
- İlimli örgütsel bağlılıkta çalışanların örgütsel düzeyde bazı ilke ve değerleri benimsemesi mümkündür. Ancak çalışma hayatına ve örgüte olan karşıt duruş nedeniyle bu çalışanların kendi bireylerini korumak için çaba gösterdikleri görülmektedir.
- Yüksek örgütsel bağlılıkta ise çalışanın kendisini adama davranışlarında bulunmasına bağlı olarak sağladığı dengenin psikolojik açıdan olumlu bir yanı bulunmaktadır. İş doyumu da yüksek olan bu bireylerin iş stresi yaşamamaları nedeniyle bireysel hayatları da olumlu etkilenmektedir

Buna bağlı olarak örgütsel bağlılık da bu bireyler yaşam kalitesi ve tatmini arttırmaktadır. İşte elde edilen mutluluk sayesinde toplumsal hayat da olumlu yönde etkilenmektedir. Bu ilgi, hayat tatmini sağlayacakları bir işe sahip olma durumu ve iş tatmini ile birlikte yaşam tatminini sağlamaktadır (Karadağ, 2013: 36). Aşağıdaki

Çizelge 2.1’de örgütsel bağlılığın farklı düzeylerde bireysel sonuçları gösterilmiştir (Yağcı,, 2015: 120).

Çizelge 2.2: Örgütsel Bağlılığın Bireysel Sonuçları

	Bireysel Sonuçlar	
	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Çalışanların yaratıcılıklarının gelişmesi,	Kariyer yükselmesinin azalması
İlımlı Bağlılık Düzeyi	Örgüte bağlanma isteği, Sadakat duygusunun gelişmesi	Kariyer gelişiminin sınırlı bir düzeyde kalması
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Kariyer planlamasının daha rahat yapılması, Örgüt tarafından ödüllendirilme,	Bireysel gelişmenin ve yaratıcılığını sınırlı düzeyde kalması, muhafazakâr bir yaklaşımın

Kaynak: Randall, D. M. (1987). Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited. Academy Of Management Review, 12, s.462, Aktaran: **Yağcı K.** (2015). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 9, Sayı: 3, s.120.

Çizelge 2.2’ ye göre düşük örgütsel bağlılık çalışanların bireysel olarak kendilerini geliştirmeye olanak sağlayan yaratıcılık duygularının gelişmesine neden olurken olumsuz olarak da sürekli iş değiştirmesi nedeniyle kariyer planlamasını zorlaştırmaktadır. İlımlı örgütsel bağlılık ise bireyin çalıştığı işyerine bağlanma isteğinin olmasına karşılık bireysel karşı çıkışını ifade etmektedir ve çalışanların sınırlı bir kariyer gelişimi göstermesi anlamına gelmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık ise bireyin işe yönelik dengesini gösterir, bireylerin aynı işyerinde uzun yıllar çalışması sürekli gelişmesine engel olabilirken örgütü tarafından çok sevilme ve ödüllendirme ile mutlu olmaktadır (Yağcı,, 2015: 120).

2.2.5.2. Örgütsel sonuçlar

Günümüzde çalışanların yaşamları boyunca aynı işletmede çalışması oldukça zor görünen bir davranıştır. İki jenerasyon önce insanlar çalıştıkları işletmeden emekli olmakta iken günümüzde kariyerlerinde yükselebilmek için iş değiştirenlerin sayısı

çoktur. Örgütsel bağlılık düzeylerinin temel sonuçlarından birisi çalışanların psikolojik olarak kendilerini örgütsel amaçlara nasıl bağladıklarıdır. Düşük örgütsel bağlılıkta devam bağlılığı ön plana çıkar ve çalışanların performans ve verimliliği en az seviyededir. İlmli örgütsel bağlılık iş değıştirmeye neden olamazken çalışanı da destekleyen bir altyapı oluşturmaktadır. İşletmelerin arzuladıkları bağlılık düzeyi olan yüksek örgütsel bağlılık ise çalışma yaşamında performans için gösterilmesi gereken çabaları destekleyen bir tutumdur. Bu tutuma sahip olan çalışanların işlerini sevmesi ve iş arkadaşları ile iyi geçindiğı ve uyumlu insanlar olduğu görölmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 665). Örgütsel bağlılık çalışmalarının ana amacı, işletmelerin amaçlarına ulaşp ulaşamayacağını belirlemesidir. Örgütsel bağlılık iş tatmini ile birlikte çalışanların tutum ve davranışlarını belirleyen önemli tutumlardan biridir. Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından en önemli sonucu örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların işletmenin çıkarlarına hizmet etmek için güçlü bir çaba içinde olmasıdır. Bağlılık güdüsü çalışanı örgütü için bir şeyler yapma arzusunu güçlendirirken, örgütü için özverili davranma, fedakârlık yapma ve kendini örgütsel amaçlara adanma davranışlarını da desteklemektedir (Eren, 2017: 555).

Aşğıdaki Çizelge 2.3’de örgütsel bağlılığın farklı düzeylerde örgütsel sonuçları gösterilmiştir (Yağcı,, 2015: 120).

Çizelge 2.3: Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sonuçları

Örgütsel Sonuçlar		
	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Dedikodunun örgüt için yararlı sonuçları.	Personel devir hızının yükselmesi, Devamsızlık, İşe geç gelme, Kaytarma, Verimsizlik
İlmlı Bağlılık Düzeyi	İşyerinden ayrılma isteğinin azalması, Sınırlı işgücü, Olumlu iş tatmini	Çalışanın yeterli etkinlikte olmaması, Bireysel istekler ile örgütsel beklentilerin dengelenmesi
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Güvenilir işgücü, Yüksek örgütsel vatandaşlık, Yüksek performans, Örgütsel amaçların karşılanması	İnsan kaynağının etkin bir şekilde kullanılmaması, Yeniliklere yönelik direnç

Kaynak: Randall, D. M. (1987). Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited. Academy Of Management Review, 12, s.462, Aktaran: **Yağcı K.** (2015). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 9, Sayı: 3, s.120.

Çizelge 2.3'e göre düşük örgütsel bağlılık olumsuz sonuçları arasında işletmenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini önleyen ve çalışanların performanslarını düşüren özellikler bulunmaktadır. Düşük örgütsel bağlılığı olan çalışanların işe geç gelmeleri, devamsızlık ve kaytarma yapmaları yanında uyumsuz tutum ve davranışlara sahip olmaları nedeniyle işletmenin verimliliğini de düşürmektedir. İlmlı bağlılık düzeyi sınırlı bir katılımı sağlayacağı için çalışanın tam bir etkinlik düzeyinde olmadığını gösterebilir.. Yüksek bağlılık düzeyinin ise iş doyumu, örgütsel vatandaşlık ve iş performansı ile ilişkisi tespit edilmiştir (Yağcı., 2015: 120).

Düşük, ilmlı ve yüksek örgütsel bağlılık farklı örgütsel sonuçlara yol açmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık günümüzde çok sık görülen örgütsel bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta çoğunlukla normatif ve duygusal bağlılık düzeyi çok düşüktür. İşten ayrılma eğilimi taşıyan bu çalışanlar fırsat bulduklarında farklı bir işte çalışmakta tereddüt etmezler. İlmlı örgütsel bağlılık ise bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Yüksek örgütsel bağlılıkta, çalışanların işletmeleri için yapamayacakları şey yoktur. Fazla mesaiye kalmak, eve iş götürmek, iş arkadaşlarına yardımcı olmak ve örgütün başarılı olması için aşırı çaba

harcamak yüksek örgütsel bağlılığın örgütsel sonuçlarındandır. Örgütsel bağlılık bu yönü ile sadakat duygusu yüksek çalışanlara sahip olmanın tek yoludur (Bayram, 2009: 136).

2.3. Örgütsel İletişim

2.3.1. Örgütsel iletişimin tanımı

Toplumsal sürecin önemli bir parçası olarak iletişim insanların sosyal ilişkiler kurmak için yararlandıkları önemli bir süreçtir. Bireyler, hayatlarını sürdürürken kaçınılmaz olarak diğer bireyler ile iletişim kurmak ve etkileşim içinde olmak zorundadır. İnsanların yüze yüze konuşmaları, kitle iletişim araçları ile yapılan bilgilendirmeler ve internet üzerinden yapılan sanal etkileşimler, iletişim başlığı altında değerlendirilmektedir (Cangöz vd, 2014: 3).

İletişim en genel tanımı ile insanların semboller aracılığıyla birbirlerine bilgi iletmeleri ve bu iletileri anlamaya, yorumlamaya ve cevaplandırmaya çalıştıkları bir süreçtir (Dökmen, 2016: 375). İletişim Latince “commnicare” kökünden gelen ortak anlamını taşıyan bir kavram olarak simge ve kavramların bilgi vermek amacıyla insanlar arasında kullanılmasını ifade etmektedir. İletişim, iki ya da daha fazla insanın mesaj alışverişi ve anlam paylaşımı olarak duygu ve düşüncelerin aktarılmasını sağlamaktadır (Can vd, 2015: 315-316).

İletişim bir süreçtir. Bu sürecin özelliği insanların ortak anlamları olan semboller aracılığı ile anlaşmalarını sağlamasıdır. İnsanlar, iletişimi, sosyal yaşamın gerekliliği olarak birbirlerini anlayabilmek, bilgi verebilmek ve kendilerine verilen mesajlara cevaplar üretebilmek için yerine getirmektedir. İletişim, insanların kendilerini ifade edebilmek için bilgi ve mesaj paylaşımıdır (Güngör, 2011: 36).

Tanımlarından da anlaşılacağı gibi iletişim karmaşık yapısı ile genellikle bir sistem olarak tanımlanmaktadır. İnsanın varoluşundan itibaren toplumsal bir varlık olarak var oluşunun temeli olan iletişim, bir anlamda insanların örgütlü yaşamasının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, bazı yazarlar iletişimi, insanların varlıklarını sürdürebilmesi ve geliştirebilmesinin koşulu olarak düşünsel ve ilişkisel faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadır (Erdoğan, 2016: 37).

Örgütsel iletişimin yapılması için öncelikle örgütün tanımlanmasının yapılması gerekmektedir. Örgüt, iki ya da daha fazla insanın önceden belirlenmiş bir amaca

ulaşabilmek için çaba ve enerjilerini ortaklaştırdıkları, çoğunlukla hiyerarşik yapısı olan insan topluluğudur. Örgütsel iletişim ise iletişimin bir alt disiplini olarak bir arada organize olmuş insanların kendi aralarında ve diğer gruplar ile yaptıkları iletişim türüdür (Dökmen, 2016: 27).

Örgütsel iletişim, diğer iletişim biçimlerine benzeyen yapısı ile belli bir amaç içi bir araya toplanmış bireylerin etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan iletişim biçimidir. Örgütsel iletişimin sürekli ve karmaşık yapısı tanımlanmasını güçleştirse de örgüt içinde sembol ve kavramlarla yapılan, üyelerin belli bir amacı gerçekleştirmek için etkileşimlerine dayanan iletişim, örgütsel iletişim olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 99-100). Örgütsel iletişim de bireyler arası iletişim gibi belli bir sistem içinde oluşmaktadır.

Örgütsel iletişim, beş temel ögeden oluşan bir sistem içinde kaynağın bilgi, duygu, düşünce, inanç, tutum ve algılarını içeren mesajların kodlanarak alıcıya ulaşması ile başlamaktadır. İletişim kanalından ilerleyen mesajlar örgütün içinde belli bir çevre içinde etkilenir. Mesajların kodlarının alıcı tarafından çözümlenmesi ve doğru ya da yanlış olarak anlamlandırılması ile filtrelemeden geçirilir ve alıcı geri bildirim ile mesajı kaynak kişiye tekrar yeni bir mesaj olarak geri gönderir. Bu süreç şekilde gösterildiği kadar basit ve yalın değildir. Çünkü sürekli tekrarlanan iletişim süreci gürültü denilen ve mesajların tam olarak algılanmasını zorlaştıran fiziksel, nörofizyolojik ve psikolojik faktörlere maruz kalmaktadır. Ayrıca, her iletişim süreci bir anlamda bir başka iletişim sürecinin başlangıcı sayılmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2016: 54).

2.3.2. Örgütsel iletişimin amacı

Toplumsal yapının temel ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim, insanların daha iyi anlaşmaları ve birbirlerine bilgi akışını sağlamaları açısından verimliliğin ana nedenlerinden biridir. Örgütlerde alınacak kararların iletilmesinden, faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesine bütün süreçler örgütsel iletişim süreçleri ile karşılanmaktadır. Bu nedenle örgütsel iletişim sorunların tespit edilmesi, çalışanların bilgilendirilmesi, çalışanların motivasyonlarının sağlanması ve yönetime katılma için önemli bir araçtır (Güçlü, 2018: 861).

Örgütsel iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan yapısı ile organizasyon içindeki işlerin yapılabilmesi için bilgi akışını sağlamak amacı ile sürdürülür. Yollarından aşağıya

emirlerin ve talimatların verilmesi, aşağıdan yukarıya faaliyetlerin sonuçlarının geri bildirim yolu ile gönderilmesi stratejik olarak belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılmaktadır. Örgütlerin büyüklükleri arttıkça örgütsel iletişimin amaçları da farklılaşabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 100).

Örgütsel iletişimin dört ana işlevinden bahsedilebilir. Örgütsel iletişime yönelik olarak bu amaçlardan aşağıdaki Çizelge 2.4’de gösterilmektedir (Can vd, 2015: 316).

Çizelge 2.4: Örgütsel İletişimin Amaçları

İşlevler	Yönetim	Amaçlar	Kuramsal ve Araştırma Kapsamlı Konular
Duygu	Hissetme	Örgütsel rollerin kabul edilmesi	İş tatmini, çatışmaların azaltılması ve aidiyet kültürünün oluşması
Motivasyon	Etki	Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması	Otoriteye uyma davranışlarının geliştirilmesi
Bilgi	Teknoloji	Yönetim süreçlerinde gerekli bilgi alış veriş	Karar verme ve bilgi akışının sağlanması
Kontrol	Yapı	Örgüt içinde görev ve sorumlulukların belirlenmesi ve sınırlarının çizilmesi	Örgüt kültürünün oluşturulması ve tasarım

Kaynak: Can H., Aşan Azizoğlu Ö. ve Miski Aydın E. (2015). *Örgütsel Davranış*, Ankara, Siyasal Kitabevi, s.316.

Çizelge 2.4’e göre örgütsel iletişimin dört temel amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan, çalışanların duygusal olarak etkileşimin sağlanması ve çatışmaların azaltılması, örgüt içinde çalışanların motivasyonlarının sağlanarak otoriteye uyma davranış göstermeleri, bilgi paylaşımı ile iş süreçlerinin akışının sağlanması ve örgütün kontrol edilerek görev ve sorumlulukların sistematik olarak planlanması ve uygulanması yer almaktadır (Can vd, 2015: 316).

Örgütsel iletişim bu anlamı ile aslında bireylerin üzerinde tanım olarak anlaştıkları semboller aracılığıyla örgütsel düzeyde anlaşmalarıdır. İletişim örgütlerin oluşması ve varlıklarını sürdürmesindeki katkısı kuşkusuz çok önemlidir. Ayrıca örgütsel iletişimde, sadece bireyler arası ilişki bulunmamakta, birey-birey, birey-örgüt, örgüt dışı çevre ile de etkileşime girilmektedir. Özet olarak, örgütsel iletişim, örgüt kültürü

içinde üyelerin biçimsel ve biçimsel olmayan yöntemler ile ilişki kurmasıdır (Vural, 2005: 140).

2.3.3. Örgütsel iletişimin önemi

Organizasyonlarda bireylerin görevlerini yapabilmek için bilgi ve talimatlara ihtiyaçları bulunmaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, farklı bölümlerde çalışan bireylerin görev ve sorumluluklarını bilmesine ihtiyaç vardır. Üst yöneticiler ise amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını ve verilen talimatların gerçekleşme düzeyinin ne olduğunu öğrenmek zorundadır. Örgütsel iletişimin bu nedenle organizasyon içinde bulunan bütün bireyleri birbirine bağlayıcı bir özelliği bulunmaktadır (MEB, 2012: 13).

Kurumlar, organizasyonlar ve işletmeler açısından örgütsel iletişim belli işlevleri yerine getirmesi açısından önemlidir. Küreselleşme süreci ve organizasyonların büyüklüklerinin artması ile örgütsel iletişim yalnızca karmaşık ve çeşitlilik göstermekle kalmamış aynı zaman da aşağıda sayılan nedenler açısından da önemli hale gelmiştir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 100-101):

- Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılıkları gibi olumlu tutumlarının örgütsel iletişim tarafından desteklenmesi,
- Örgütlerdeki iletişim kalitesinin belirlenen amaçlara ulaşımı kolaylaştırması,
- Eş zamanlı ve farklı coğrafyalarda sürdürülen iş süreç akışlarının ortaklaştırması,
- Çalışanların koordinasyon ve eşgüdümelerini kolaylaştırması,
- Organizasyonlara rekabetçi bir avantaj sağlaması,
- İletişim teknolojilerinin gelişmesi ile zaman ve mekân kısıtı olmadan stratejik kararlar alınabilmesi.

Kurumsal amaçlara ulaşmak etkin bir örgütsel iletişim ile mümkündür. İletişim, bireysel ve sosyal bir ihtiyaçtır. Örgütsel düzeyde üst yönetimin aldığı kararlara çalışanların uygun bir şekilde davranmalarını sağlamak ve yönlendirmek için iletişime ihtiyaç bulunmaktadır. İşletmenin bütün faaliyetlerinin denetlenmesi, raporlanması geri bildirim ile sürekli iyileşmenin sağlanması da örgütsel iletişim ile mümkündür (Güçlü, 2018: 867).

2.3.4. Örgütsel iletişim kuramları

Örgütsel iletişim kuramları örgütsel değişmeye bağlı olarak insan ilişkilerinin değişmesi ve farklılaşmasını ele alan kuramlardan oluşmaktadır. Bu kuramların arasında klasik okul, insan davranışı kuramları, bütünlük kuramları ve post modern kuramlar bulunmaktadır.

2.3.4.1. Klasik okul kuramı

Geleneksel yaklaşım olarak da isimlendirilen klasik okul, bilimsel yönetim okulu, yönetim süreci okulu ve bürokrasi okulu olmak üzere üç farklı kuramdan oluşmaktadır.

Bilimsel yönetim kuramında, çalışanlar ile üst yönetim arasında etkili iletişim kurulması için belli sınırlamaların ve kuralların bulunması gerekmektedir. Samimi ve içten kurulan örgütsel iletişim ise başarısızlığa neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 104).

Yönetim sürecinde ise yönetim kademelerindeki rol ve sorumlulukların kesin bir şekilde çizilmesi dikey ve yatay iletişimin kurallara bağlanması, mesajların üstlerden aşağıya doğru akması gerekmektedir. Mesajın taşınmasında daha çok sözlü mesajların tercih edilmesi daha hızlı ve basit çözümleri beraberinde getirmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 104-105).

Bürokrasi okulunda ise oluşturulan emir komuta sisteminde emirlerin yazılı olarak verilmesi zorunluluğu bulunmakta ve hiyerarşik zincirin kopması başarısızlığa neden olur görüşü hakimiyet kazanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 105-106).

2.3.4.2. İnsan davranışı kuramları

İnsan davranış kuramları neoklasik kuramlar olarak tanımlanmaktadır. Bu kuramlar arasında, koordinasyon ilkeleri, Hawthorne etkisi, McGregor'un x-y kuramı katılımcı yönetim kuramları bulunmaktadır.

Bu kuramların ortak yanı, biçimsel ve biçimsel olmayan mesajların taşınmasında iletişim ağlarını dikkate alması, etkileşimin bütün organizasyona yayılan bir etkileşimin samimi ve dostça olması açısından incelemişlerdir. Bu kuramlar genel olarak belirsizliklerin azaltılması ve paylaşılan anlamları arttırmada iletişimin önemine işaret edilmiştir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 108-109).

2.3.4.3. Bütünleşik kuramlar

Bütünleşik yaklaşım kuramları, farklı yaklaşımların odağında insan olan bir sistem içinde örgütsel sınırlar içinde iletişim kuramları ele alınmıştır. Bu kuramların ortak özelliği örgütsel kültür içindeki ağlar dayanak oluşturmastır. Ancak bütünleşik kuramlarda sadece organizasyon içindeki ağlar değil organizasyonun dış çevre ile olan etkileşimin, kültürel yapı içindeki etkileri de araştırılmıştır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 110).

2.3.4.4. Postmodern kuramlar

Post modern kuramlar, farklı özellikleri ile örgütsel kültür içinde anlama ve daha geniş bir sosyal ilişkiler ağı geliştirmek için iletişimin merkezine odaklanmıştır. Örgütsel iletişim, fonksiyonel olarak ilişkilerin niteliği mesajların yönünün fonksiyonel değişimi ile ilgilenmiştir. Bu yaklaşımlar arasında postmodern yaklaşım eleştirel yaklaşım ve feminist yaklaşım gösterilebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 112).

2.3.5. Örgütsel iletişim kanalları

Örgütsel iletişim kanalları biçimsel ve biçimsel olamayan iletişim olarak iki başlık altında değerlendirilmektedir. Ayrıca biçimsel iletişim de kendi arasında dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olarak üçe ayrılmaktadır

2.3.5.1. Biçimsel iletişim

Biçimsel iletişim, örgüt kültürü içinde oluşturulan kurallar, ilkeler ve normlar ile belirlenen iletişimdir. Bu iletişimde, organizasyon üyeleri kişilikleri dışında var olan iletişim kuralları ile statü ve rolleri ile yaptıkları iletişim biçimidir. örgütsel düzeyde her türlü resmi olan iletişim, talimatlar, görevlendirmeler, raporlar, biçimsel iletişim başlığı altında değerlendirilmekte ve her organizasyonun kültürü biçimsel iletişimin şekillenmesini sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 122).

2.3.5.1.1. Dikey iletişim

Dikey iletişim ya da yukarıdan aşağıya aşağıdan yukarıya iletişim olarak belli bir hiyerarşik sistem içinde üstlerin astlarla ve astların üstlerle kurdukları iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır. Dikey iletişimde yukarıdan aşağıya işletmenin vizyon, misyon, amaç ve hedefleri ile emir iletimi yapılırken, aşağıdan yukarıya iletişim ile de

bilgi akışı ve geri besleme yapılmaktadır. Dikey iletişim de bilginin açık, net ve yanlış anlamaya imkân vermeyecek şekilde olması gerekmektedir (Can vd, 2015: 323-324).

Dikey iletişimde, yöneticilere yönelen (aşağıdan yukarıya) ve yöneticiden gelen (yukarıdan aşağıya) mesajlar bulunmaktadır. Bu mesajlarda, örgütsel hiyerarşik düzen içinde ast ve üst ilişkileri düzenlendiği gibi, emirlerin verilmesi ve bilgilerin alınması ön plandadır. Dikey iletişim bir anlamda hiyerarşik basamaklar ile yapılan iletişim sürecidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 122).

2.3.5.1.2. Yatay iletişim

Yatay iletişim örgütsel düzeyde aynı pozisyonda olan çalışanların ya da bölümler arasındaki iletişim biçimidir. Burada emir komuta zinciri bulunmasa dahi belli bir ortak işin yapılmasına yönelik olarak bilgi akışı ve koordinasyonun sağlanmasına yönelik iletişim süreci kullanılmaktadır. Yatay iletişimde, uzmanlaşmaya bağlı olarak pek çok farklı bölüm ya da insan birbiri ile iletişim kurarak uzmanlık alanlarına ilişkin bilgilerini paylaşmaktadır (Can vd, 2015: 324).

Yatay iletişim, aynı kademedeki yöneticiler ya da çalışanlar arasında herhangi bir üst kademenin etkisi altında kalmadan her çalışanın kendi sorumluluk sahasına giren konuları paylaştıkları iletişim biçimidir. Bu iletişimde, mesajların aktarılmasının yanında, çatışmaların çözülmesi, farklı iş gruplarının bilgi paylaşımına olanak sağlaması, koordinasyonun sağlanması ve çalışanların olumlu tutumlara sahip olması sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 122).

2.3.5.1.3. Çapraz iletişim

Çapraz iletişim hem dikey hem de yatay bir şekilde oluşan iletişim sürecidir. Bu iletişimde emir komuta sistemi kullanılabildiği gibi hiyerarşide belli kademelerin atlanması ile direkt olarak farklı bölümler arasında da iletişim kurulabilmektedir. Bir yöneticinin başka bir bölümde çalışan ile kurduğu iletişim çapraz iletişim olarak tanımlanabilir (Can vd, 2015: 325).

Çapraz iletişim, astlar ve üstler arasında gelişen ve sadece bilgi amaçlı iletişimlerini kapsayan iletişimdir. Çapraz iletişimde, basamaksal kanallar bulunmaz. Çapraz iletişim, bir bölümde çalışanlar ile başka bir bölümün yöneticileri arasında gerçekleşebilir ve üstler iletişim kurdukları astlar ile herhangi bir yönetsel fonksiyonu bulunmamaktadır. İşletmelerin farklı sorunları çözmek için koordinasyon

kurmalarının temelinde çapraz iletişim bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 19).

2.3.5.1. Biçimsel olmayan iletişim

Çalışanların işyerinde işe yönelik olmayan ve belli bir amacı bulunmayan kendiliğinden oluşan iletişimleri biçimsel olmayan iletişim olarak tanımlanmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim organizasyondaki insanların toplumsallaşma sürecinde doğal bir şekilde gelişir ve insanlar hemen hemen her konu hakkında konuşabilirler (Can vd, 2015: 326).

Biçimsel olmayan iletişim bir anlamda bireylerin aralarında kurdukları iletişimdir. Örgütsel düzeyde iş konusu dışında yapılan bütün mesaj alış verişi biçimsel olmayan iletişimi kapsar. Doğal bir iletişim olarak yapılan biçimsel olmayan iletişimin bir başka özelliği ise biçimsel iletişimin etkisiz olduğu örgütlerde boşluğu doldurmasıdır. Bilgi akışının yeterli düzeyde olmadığı işletmelerde oluşan dedikodu ve söylentiler bunun en güzel örneğidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 19).

2.3.6. Örgütsel iletişim araçları

Küçük ya da büyük bir organizasyonlarda örgütsel iletişimin belli başlı araçları bulunmaktadır. Bu araçlar, sözlü araçlar, yazılı araçlar ve elektronik araçlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

2.3.6.1. Sözlü araçlar

Örgütsel iletişim de sözlü araçlar, çalışanların konuşarak yaptıkları her türlü iletişimi kapsamaktadır. Bu iletişim yüz yüze olabildiği gibi telefon aracılığı ya da telekonferans gibi teknolojik iletişim araçları ile de yapılabilmektedir. Sözlü iletişim araçlarından en önemlileri toplantılar, sunumlar, telefon konuşmaları, paneller, eğitim programları, konferanslar, ve oryantasyon programları sayılabilir. Örgütsel iletişimde sözlü iletişim geri bildirimin anında yapılmasını sağladığı ve bireylerin hem sözlü hem de beden dilleri ile iletişim kurmasına yardımcı olduğu için en etkili iletişim biçimidir (Can vd, 2015: 319).

İletişimin sözlü araçlar ile yapılması yüz yüze konuşmayı ifade etmektedir. Yüz yüze iletişim bireyler arası ilişkilerin gelişmesi kolaylaştırırken özellikle işbirliği ve koordinasyonu da arttırmaktadır. Sözlü iletişimin bir başka özelliği ise iletişimi

tamamlayıcı unsur olarak sözsüz iletişimde süreç içinde bulunması ve iletişimin anlamını güçlendirmesidir. Organizasyonlarda çok görülen sözlü iletişim araçları şunlardır (MEB, 2012: 27):

- Konferanslar
- Seminerler
- Görüşmeler/mülakatlar
- Toplantılar
- Telefon görüşmeleri
- Radyo ve TV

Sözlü iletişim insanların ortak sembol ve mesajlar üzerinden konuşarak anlaşmalarını ifade etmektedir. Sözlü iletişimde yüz yüze iletişim olabileceği gibi telefonda konuşmak ya da teknolojinin gelişmesi ile görüntülü konuşmak da sözlü iletişim başlığı altında değerlendirilebilir. Sözlü iletişimin daha iyi anlaşılabilmesi için sözsüz iletişimin de olması gerekmektedir. Bireyin ses tonu ile beden hareketinin birleşmesi ifadesi ile içeriği daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010: 101-105).

2.3.6.2. Yazılı araçlar

Yazılı iletişim, organizasyon üyelerinin iletişim kurarken kısa notlar, elektronik postalar, mektuplar, raporlar gibi yazılı iletişim araçları ile iletişim kurmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel iletişimde yazılı iletişim araçları, mesajın kalıcılığını sağlaması, alıcının tekrar tekrar mesaja bakabilmesine yardımcı olduğu için önemlidir. Ancak yazılı iletişim araçlarında beden dilinin olmaması, geri bildirimin anında yapılmaması nedeniyle alıcının mesajı doğru algılayıp algılamadığı anlaşılamamaktadır (Can vd, 2015: 321-322). İşletmelerde yazılı araçlar genellikle birbirine benzemektedir. Bu araçlar aşağıda gösterilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 134).

- Sirküler
- Yönetmelik
- İş Emri,

- Elektronik Posta
- İşletme Gazetesi,
- Kitapçık ve broşürler
- Günlük, haftalık ve yıllık raporlar

İşletme içinde kalıcı olması istenen emirler yazılı olarak iletilmektedir. Mesajın örgüt içinde hiyerarşik zincirde tahrif edilerek yanlış anlaşılmasının önüne geçebilmek için yazılı araçları kullanmak yararlı olacaktır. Ancak yazılı iletişimin de bir takım dezavantajları bulunmaktadır. Bunların başında yazılı iletişim araçları ile yapılan haberleşmede, anlamı tam olarak açıklayan dil yapısının ve kelimelerin kullanılması gerekmektedir. Ayrıca geri bildirim için zamana ihtiyaç olması nedeniyle zaman kaybına da yol açabilmektedir (MEB, 2012: 23).

2.3.6.3. Elektronik araçlar

Görsel işitsel araçlar ya da elektronik iletişim olarak tanımlanan iletişim biçimi bilgi teknolojileri ile başlayan süreç içinde önemli bir hala gelmiştir. Bilgisayar donanımları ve yazılımları ile internetin günlük hayata girmesi ile başlayan bu yeni iletişimde kurumların kendi organizasyonlarında kullandıkları elektronik mesaj kutuları, elektronik postalar, sosyal medya araçları yaygınlık kazanmıştır. Elektronik iletişimin hızlı, basit ve daha az maliyet içeren yapısı ile bilgi akışı ve iletişimin yapılmasına izin vermesi gün geçtikçe gelişmektedir. Bunun yanında klasik olarak telefon, faks gibi geleneksel araçlar da elektronik araçlar arasında sayılabilir (Can vd, 2015: 323).

Görsel işitsel araçlar olarak da sınıflandırılabilir bu araçlar, radyo ve televizyon gibi yayın araçları, gazete dergi gibi basın yayın araçları, internet teknolojisi ile gelişen telekonferans, elektronik posta ve sosyal medya gibi araçlar, sinema, sergi ve fuar gibi araçlar olmak üzere pek çok farklı araç ile gerçekleştirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 134).

2.3.7. Örgütsel iletişim engelleri

Örgütsel iletişim çoğu zaman istenilen düzeyde etkin olamamaktadır. Örgütsel iletişim engelleri bireylerin iletişimlerini olumsuz etkileyen faktörler nedeniyle mesajların iletilmemesi, yanlış anlaşılması ya da geri bildirimin yapılamamasıdır. Örgütsel iletişimi engelleyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, bireysel engeller, teknik engeller ve örgütsel engeller olarak sınıflandırılabilir.

2.3.7.1. Bireysel engeller

Bireysel engeller organizasyonun üyeleri arasındaki bireysel farklılıklar nedeniyle oluşan engellerdir. Bu engellerin gönderici ile alıcı arasındaki bilgi birikimi, deneyim, yaş, cinsiyet, kültürel farklılıklar, eğitim durumu iletişimi engelleyebilmektedir. Örgütsel iletişimde gönderici mesajın alıcı ya da alıcılar tarafından nasıl anlaşılabileceğini çoğunlukla bilemez. Bireyin o anda içinde bulunduğu fiziksel ve ruhsal durum mesajın doğru anlaşılabilmesini engelleyebilmektedir. Ayrıca gönderici mesajını doğru ve net bir biçimde ifade edemediğinde alıcı tarafından çözümlenmesi de zorlaşmaktadır (MEB, 2012: 36). Bireysel engeller iç engeller olarak da tanımlanabilir. Bu engelleri oluşturan nedenlerin başında bireyin kişiliği, konuya ilişkin önyargısı ve kabulleri, seçici algısı, korku, endişe ve stresi, zihinsel hazır oluşu ve motivasyonu mesajın çözümlenmesinin kalitesini etkileyebilmektedir.

İnsanların kendilerine ulaşan mesajları kişisel kapasitelerine uygun olarak yorumlamaları örgütsel iletişimi engelleyebilmektedir. Mesajların birey tarafından kendi bilgi birikimi ve duygularının izin verdiği şekilde yorumlanması önemli bir iletişim engelidir. Eğer bireyin eğitimi ve bilgi birikimi mesajı yorumlaması için yetersiz ise önemli iletişim sorunları oluşabilmektedir. Bu nedenle biçimsel iletişim belli kuralları olan ve iletişimi gerçekleştiren bireylerin kişiliklerinden sıyrılarak yaptıkları formel bir biçim olarak kullanılmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2009: 90). Örgütsel düzeyde çalışanların bireysel beklenti ve istekleri, değer yargıları, kültür düzeyleri alışkanlıkları ve duygusal durumları iletişimi etkilerken, özellikle tutku ve istekleri iletişimde kullanılan sembollerin yanlış anlaşılmasına neden olabilmektedir. Bireysel engeller, mesajı yanlış anlaşılabilmesine neden olabildiği gibi tepki ile karşılanmasına hatta kayıtsız kalınmasına da neden olabilmektedir (Eren, 2017: 364).

Bireysel engeller, psikolojik ve sosyal engellerdir. Bu engeller, hemen hemen bütün iletişim süreçlerinde iletişimin niteliğini etkileyebilmektedir. Özellikle bireylerin yetiştirme tarzlarından etkilenen hayat görüşleri, ön yargıları, belli konulara ilişkin görüş farklılıkları, algılarını da etkilemektedir. Bireysel faktörler arasında öne çıkan bir diğer unsur da sosyo-kültürel farklılıklardır. Bu farklılıklar arasında son yıllarda üzerinde önemle durulan cinsiyet farklılığı da kadın ve erkek çalışanlar arasındaki iletişimi engelleyen faktörler arasında sayılmaktadır (Elgünler ve Fener, 2011: 37).

2.3.7.1. Teknik engeller

Teknik engeller, iletişim kanalına yönelik sorunları açıklamak için kullanılmaktadır. Bu engeller, çevresel nedenlerden kaynaklanan ve fiziksel koşullar nedeniyle oluşmakta ancak örgütsel iletişimi etkileyen önemli nedenler arasında sayılmaktadır. Teknik engeller aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Elgünler ve Fener, 2011: 35-36):

- **Mesaj İle İlgili Engeller:** İletilen mesajda kullanılan dil yapısının ve kelime seçiminin yetersiz olması nedeniyle ortaya çıkan engellerdir.
- **Kanal ve Araçlarla İlgili Engeller:** Örgütsel iletişimde uygun olmayan iletişim kanalının seçilmesi ya da iletişim kanalındaki teknik sorunlar nedeniyle mesajın iletilmemesinin neden olduğu engellerdir.
- **Gürültü İle İlgili Engeller:** Mesajın kodlanması ve iletilmesi sürecinde oluşan teknik sorunlar nedeniyle oluşan gürültü mesajın anlaşılmasını etkileyebilir. Telefon hatlarındaki sorunlar, mikrofonun iyi çalışmaması vb.
- **Dil İle İlgili Engeller:** Mesajın ifade ettiği anlamın karmaşık olması ve iyi seçilmeyen kelimelerden oluşması anlaşılmasını engelleyebilmektedir.

Örgütsel iletişimde fiziksel ve teknik engeller de mesajların anlaşılmasında etkilidir. Mesajın teknolojik ve mekanik olarak iletilmesinde oluşan gürültü ya da iletim hattının kopması mesajın iletilmemesine ya da yanlış anlaşılmasına neden olabilmektedir. Teknolojik yetersizlikler nedeniyle yaşanan bu iletişim engelleri genellikle basit ve kolay bir şekilde giderilebilir (Eren, 2017: 364).

2.3.7.1. Örgütsel engeller

Örgütsel iletişim engelleri, her organizasyonun kültüründen, yönetim biçiminden, yöneticilerinin liderlik stillerinden etkilenen farklı özelliklere sahiptir. Örgütsel kültürün neden olduğu bu engelleri çoğu zaman iletişimin etkin bir şekilde yapılmasını zorlaştırmakta ve mesajların yanlış anlaşılmasına neden olmaktadır. (Elgünler ve Fener, 2011: 38).

Örgütsel engeller, kurum kültürünün izlerini taşımaktadır. Üst yönetimin yaklaşımı, yöneticilerin liderlik tarzları ve hiyerarşik kademeler bireylerin iletişim engeli olabilmektedir. Otoriter bir yöneticinin mesajının korku ve endişe ile yanlış

anlaşılmasından, işletmedeki iş yoğunluğu nedeniyle zamanın yersiz olması ile mesajların doğru anlaşılmamasına kadar örgütsel düzeyde iletişim engelleri bulunabilmektedir.

Özellikle örgüt kültürü nedeniyle koordinasyonun sağlanamadığı işletmelerde çalışanların rollerinin belirsizliği çatışmalara neden olabilmekte ve iletişim olumsuz etkilenmektedir. Aşırı bürokratik yapılar, kademeli bir yönetim anlayışı geri beslemeyi etkisiz hale getirirken, biçimsel iletişimin öne çıkması ile birlikte işletme içindeki sosyal statüler astların mesajları algılamasını zorlaştırabilir. Benzer bir şekilde hızlı ve yoğun iş temposu örgütsel iletişim olumsuz etkilemektedir (Karaçor ve Şahin, 1006-107).

2.4. Literatür araştırması

Türkiye’de sivil havacılık sektöründe kullanılan EKY, örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim üzerine çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar aşağıda gösterilmektedir. Yapılan literatür taramasında kabin memurları ya da sivil havayolu işletmelerinin çalışanlarına yönelik örgütsel bağlılıkları ile örgütsel iletişimleri arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Ünal (2015) Türk kamu yönetiminde kamu çalışanlarının örgütsel iletişimleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri inceldiği araştırmasında Bitlis İl2inde görev yapan 452 kamu personeline nicel araştırma yöntemlerinden “Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” anketlerini uygulamıştır.

Araştırma sonucunda kamu personelin örgütsel iletişim kalitesi soruları 3,42-3,91 düzeyinde olduğu örgütsel iletişimde ise duygusal bağlılık ortalamalarının 3,44-3,76 ve devam bağlılığı ortalamaları ise 2,42-2,79 arasında değiştiği saptanmıştır (Ünal, 2015: 72-75).

Çalışanların cinsiyet, yaş, çalışma süresi göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Çalışanların eğitimlerine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kamu personelinin örgütsel bağlılığı ile örgütsel iletişimleri arsında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Ünal, 2015: 86).

Özenir (2015) çalışanların örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri analiz ettiği çalışmasında Hatay ilinde bulunan ve toplamda iki şubesi olan otomobil satış, servis, bakım ve sigorta hizmeti veren bir işletmede çalışan

140 personele yönelik olarak “Örgütsel İletişim Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların duygusal bağlılıkları 4,02, devam bağlılığı 3,71 ortalamaya sahiptir. Örgütsel iletişim ise 4,02 ortalamaya sahiptir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık arasında kuvvetli düzeyde aynı yönlü bir ilişki devam bağlılığı arasında ise orta düzeyde aynı yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Ünal, 2015: 130).

Yapılan hipotez testlerine göre, çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim ağları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak eğitim durumu düşük olan ilköğretim mezunlarının lise mezunu çalışanlara göre genel örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu, ilköğretim mezunlarının devam bağlılıklarının lise mezunlarından yüksek olduğu saptanmıştır (Ünal, 2015: 160-161).

Kıraç (2012) örgütsel bağlılık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında Türk Telekom işletmesinde çalışan “Örgütsel İletişim Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçekleri” 100 katılımcıya uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık algısı arasında orta düzeyde aynı yönlü ilişki saptanmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılık ile örgütsel iletişim arasında karşılıklı bir ilişki olduğu örgütsel iletişimi kuvvetli olan işletmelerde çalışanların bağlılık düzeylerinin de yüksek olduğu saptanmıştır. İletişim kanallarının etkin çalışması ile çalışanların bilgi alma , yönetim süreçlerine katılma ve duygu ev düşünce alışverişinde bulunmaları örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir (Kıraç, 2010: 151).

Öztürk (2014) çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel iletişimleri arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında, İstanbul İl’inde hizmet sektöründe çalışan 2015 kişi ile “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Örgütsel İletişim Ölçeği” uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, çalışanların örgütsel bağlılık ortalaması 3,13 ve örgütsel iletişim ortalamaları ise 2,88 ile 3,31 arasında değişmektedir.

Katılımcıların eğitim, farklı sektörlerde cinsiyet, medeni durum, çalışma, çalışma yılı, kurumda çalışma yılı ve iş yerindeki pozisyon değişkenine göre örgütsel bağlılık algıları farklılaşmamaktadır. Çalışanların ücret düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının da arttığı gözlemlenmiştir (Öztürk, 2014: 93).

Katılımcıların yaş durumuna göre 26-30 yaş düzeyi yani daha çok orta yaş düzeyine geçiş yapılan bu dönemin öncesi ve sonrasında bir takım farklılık olabildiği tespit edilmiş ve 26-30 yaş arası çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri diğer yaş gruplarına göre daha düşük olarak tespit edilmiştir (Öztürk, 2014: 102). Katılımcıların 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip iş görenlerin iletişimde geri bildirim düzeyinin diğer yaş gruplarına göre düşük olduğu saptanmıştır. Araştırmada yapılan korelasyon analizinde örgütsel bağlılık ile örgütsel iletişimin bütün boyutları zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Öztürk, 2014: 110-112).

Aypar (2017), kabin ekipleri üzerinde yaptığı çalışmada kabin personelinin örgütsel bağlılıkları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri araştırmıştır. 298 kabin memuru ile yapılan çalışmada “İş Tatmini Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, kabin memurlarının yaşları ilerledikçe duygusal bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir. 31-45 yaş arası kabin memurlarının duygusal bağlılıkları 41-45 yaş arası kabin memurlarından yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırmada medeni durum, eğitim durumu, iş pozisyonu, kurumda çalışma yılı ve iş hayatındaki çalışma yılına göre örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir (Aypar, 2017: 82).

Yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinde örgütsel bağlılığın örgütsel adalet alt boyutları ile orta düzeyde ve aynı yönlü iç ve dış tatmin ile yüksek düzeyde ve aynı yönlü ilişkiler tespit edilmiştir (Aypar, 2017: 82).

Artan (2018) sivil havacılık sektöründe yaptığı çalışmada çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıklarına yönelik araştırma yapmıştır. Araştırmada “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” Kullanılmıştır. Araştırmaya 372 sivil havayolu çalışan katılmıştır (Artan, 2018: 61).

Araştırma sonucunda, çalışanların duygusal bağlılığı 3,73 ile ortanın üzerinde devam bağlılıkları ise 2,87 düzeyinde tespit edilmiştir. Araştırmada sivil havayolu çalışanlarının cinsiyet, yaş, değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Sivil havayolunda evli çalışanların duygusal bağlılıklarının bekar çalışanlara göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, sivil havayolu lisans mezunu çalışanların duygusal bağlılıkları lise ve lisansüstü mezunlarından düşüktür. Devam bağlılığında ise ortaokul mezunu çalışanların devam bağlılıkları diğer eğitim kademelerinden

mezun olanların devam bağılıklarından düşüktür (Artan, 2018: 81). Ayrıca havayolu içinde çeşitli kademelerde çalışanların duygusal bağılıklarının farklı olduğu insanlarla yüz yüze iletişim kuran çalışanların duygusal bağılık düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Sivil havayolu işletmelerinde 6-10 yıl arası çalışanların 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü çalışanlardan düşük olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde 6-10 yıl arası çalışanların devam bağılıkları diğer çalışma yılı kademelerine göre yüksek olarak tespit edilmiştir (Artan, 2018: 81).

Duygusal bağılık ile devam bağılılığı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş ve çalışanların içsel tatminleri arttıkça duygusal bağılıklarının arttığı ve devam bağılıklarının azaldığı saptanmıştır. Ayrıca dışı tatmin ile duygusal bağılık arasında da pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Arna, 2018: 87).

Karahan (2018) yaptığı araştırmada örgütsel iletişimde kabin memurlarının duyuşsal iyilik ve öznel mutluluk algısı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada, 500 kabin personeline yönelik olarak “Oxford Mutluluk Envanteri (OHI)” ve üçüncü bölümde “İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı (JAWS)” ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öznel iyilik algısının işe ilişkin iyilik algısı üzerinde pozitif yönlü, anlamlı ve önemli etkiye sahip olduğu, işe ilişkin pozitif duyguları ve işe ilişkin iyilik algısı yüksek olan işgörenlerin öznel iyilik algısı yüksek; işe ilişkin negatif duyguları yüksek olan işgörenlerin öznel iyilik algısı düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Karahanlı, 2018: 147).

Araştırma sonucunda kabin içinde iletişimin kalitesi uçuşun güvenliği ve müşteri memnuniyeti açısından EKY disiplinin en önemli süreci olarak gösterilmiştir. Kabin memurlarının duyuşsal iyilikleri ile öznel mutluluklarının düzeyi iletişimlerinin kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Erdem (2018) tarafından yapılan çalışmada, kabin memurlarının bireysel özellikleri ve stresle başa çıkma yönetimleri ile EKY arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmada, Uçuş Emniyet Tutumları Ölçeği, Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği ve Stresle Başa Çıkma Tarzları ölçekleri kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 860 kabin memuru ile yapılan çalışmada, kabin memurlarının kişilik özellikleri ile stresle başa çıkma tutumları arasında ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguya ek olarak Uçuş emniyeti boyutu ile ekip çalışması boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ve orta

düzeyde ilişki saptanış ve iletişim boyutu ile kabin memurlarının dışa dönük kişilikleri arasındaki ilişkinin anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada kabin memurlarının stresi düzeyinin artması ile uçuş emniyetinin negatif olarak etkilendiği, çaresizlik yaklaşımın boyutunun da ekipler arası iletişimi negatif yönlü etkilediği saptanmıştır. Kabin memurları, kendilerine güvenli ve iyimser olduklarında ekip içindeki iletişimleri olumlu olmakta ancak, boyun eğici bir yaklaşım gösterdiklerinde ise iletişimleri negatif yönlü etkilenmektedir (Erdem, 2018: 104).

Mengenci ve Topçu'nun (2014) yaptığı çalışmada, örgütsel kültürün EKY üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre havayolu sektöründe çalışanların tutum ve davranışlarını belirleyen örgüt kültürünün EKY üzerinde önemli bir etkisi olduğu saptanmıştır. Ancak bu etkinin hipotezi destekler güçte olmadığı ve belli sınırlar arasında kaldığı da elde edilen sonuçlar arasındadır.

Sivil havacılık şirketinin sahip olduğu örgüt kültürünün tek başına EKY'yi etkileyemediği başka faktörlerin bileşiminin de tespit edilememesi bu sonuca ulaşmayı sağlamıştır. Ancak, araştırma bulgularını etkileyen en önemli faktör, özellikle uçucu ekibe yönelik olarak çalışma ortamı ile ilgili yeterli seviyede ve ikna edici bilgilerin başarılı bir şekilde aktarılması ile üyelerinin tüm tecrübe, bilgi ve düşüncelerini uçuş emniyetine aktarılmasını hedefleyecek ve kokpitte uygun çalışma ortamını oluşturan davranış, anlayış, tutum ve inançları sergilemeyi tercih etmeleri olarak ifade edilmiştir.

Sivil havacılık şirketlerinin örgüt kültürünün EKY üzerindeki etkisinin zayıf olmasının bir diğer nedeni olarak da uçucu ekiplerin örgütsel düzeyde bağlarının sürekli olmayıp zayıf ve kesintili olması ile açıklanmasıdır. Özellikle uçucu ekip bu nedenle, örgütsel kültürden yeterince etkilenmemekte çalışmalarını uluslararası kurallara uygun olarak sürdürmektedir (Mengenci ve Topçu, 2014: 226).

Yangınlar ve Karacan (2018) yaptıkları çalışmada kabin personelinin sosyal kaygı düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırmada, kabin memuru olarak çalışan 130 personele yönelik “Kaygı” ve “Örgütsel Bağlılık” ölçekleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda, kabin memurlarının yaşadıkları sosyal kaygının örgütsel bağlılıklarından duygusal ve devam bağlılığına yönelik negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların deneyimleri ve işin niteliğine yönelik olarak eğitim

alması sosyal kaygısını azaltırken örgütsel bağlılığını ise yükselttiği tespit edilmiştir (Yağınlar ve Karacan, 2018: 759).

Tulunay (2010). Sınıf Öğretmenlerinin tükenmişlikleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel iletişimine olan etkilerini araştırdığı çalışmasında Sivas İl’inde görev yapan 866 sınıf öğretmenine yönelik yaptığı anket çalışmasında “Örgütsel Bağlılık” ve “Örgütsel iletişim” anketleri uygulanmıştır (Tulunay, 2010:65)

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel iletişimleri ortalaması orta düzeyde olarak tespit edilmiştir. Ayrıca erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca örgütsel bağlılık ile örgütsel iletişim arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Tulunay, 2010:124).

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, çalışma evreni, örneklem, veri toplama aracı, uygulama ve verilerin çözümlenmesi açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

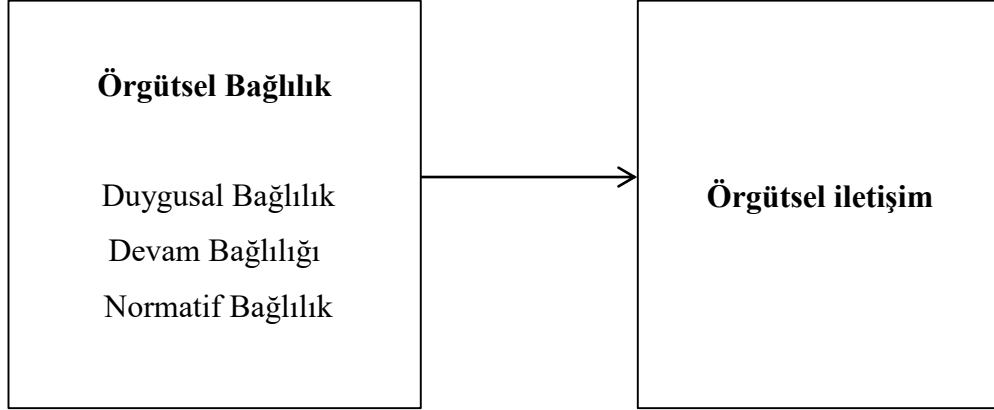
Araştırmanın ana problemine uygun olarak EKY perspektifinde havayolu sektöründe çalışan kabin memurlarının örgütsel bağlılıklarının örgütsel iletişim kalitelerini nasıl etkilediğini araştıran bu çalışmada niceliksel araştırma desenlerinden tarama araştırması kullanılacaktır.

Tarama araştırmaları içinde yer alan ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken ya da değişkenleri nasıl etkilediğini araştıran çalışmalarda ilişkisel tarama araştırması olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırma yöntemine göre, bireylerin kendilerine sunulmuş anketleri cevaplayarak ifadelerine yönelik tutumlarının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Tarama araştırmalarında başlıca veri toplama tekniği olarak anketler kullanılmaktadır. Tarama araştırmalarında araştırmanın problemine uygun hipotezlerin test edilmesi için olarak seçilen anketler ile farklı özelliklerde sorular sorulmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 105-106). Tarama modeli sosyal bilimlerde en fazla kullanılan araştırma yöntemidir. Yöntemin en önemli özelliği sosyal bilimlerde araştırılacak konunun toplumda var olan evren grubundan seçilen örneklem ile yapılan anketler ile evreni temsil eden grubun tutumlarının araştırılmasıdır. Tarama modellerinde örneklem grubunun bağımlı ve bağımsız değişkenlere yönelik soruları cevaplandırılması ile hipotez testlerine dayanmaktadır (Karasar, 2007: 77). Bu çalışmada bağımsız değişken olarak belirlenen örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olan örgütsel iletişimi nasıl etkilediği araştırılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma problemine uygun olarak belirlenen model de örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının örgütsel

iletişimi nasıl etkilediği araştırılacaktır. Aşağıda çizelgede araştırmanın modeli gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

3.3. Evren ve örneklem

Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren sivil havayolu şirketlerinin kabin memurları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul merkez olmak üzere Atatürk Havalimanı ve İstanbul Havalimanı gümrüksüz alanda uçuş operasyonunu tamamlayarak havalimanından ayrılan 387 kabin memurlarından rastgele seçme yöntemine uygun olarak seçilen kabin memurundan oluşmaktadır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç adet soru formu kullanılmaktadır. Bu soru formları aşağıda gösterilmektedir.

3.5.1. Demografik sorular

Araştırmaya katılan kabin memurlarının demografik özelliklerinin öğrenilmesi amacıyla, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, iş pozisyonu, çalışma yılına yönelik kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Çalışmada sorulan demografik sorular üzerinden bağımsız gruplar t testi ile tek yönlü varyans (ANOVA) analizi gerçekleştirilecektir.

3.5.3. Örgütsel bağlılık ölçeği

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği, bireylerin örgütlerine karşı bağlılıklarını birbiriyle ilişkili üç bileşenden oluşan bir yapı olarak kavramlaştırmıştır. Ölçek, duygusal bağlılık 6 sorudan (1,2, 3, 4, 5, 6. sorular); devam

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

3.5.3. Örgütsel iletişim kalitesi ölçeği

Örgütsel iletişim ölçeği ise 9 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, Haluk Gürgen’in “Örgütlerde İletişim Kalitesi” adlı eserinden alınmıştır. Ölçeğin uygulanması ile elde edilen veriler, değişkenlerin ne tür ölçekler ile değerlendirildiğine bağlı olarak sayısallaştırılmıştır. Ölçekteki her bir soru, Kesinlikle katılıyorum ‘dan (5), Kesinlikle katılmıyorum’ a (1) göre sıralanan seçeneklere verilen yanıtlarla değerlendirilir. Ölçeğin olumsuz ucu “1”, olumlu ucu “5” ve orta noktası “3” olacak şekilde 5 nokta üzerinden puanlama yapılmıştır. KMO ve Bartlett testinin anlamlı çıkması üzerine ($p = 0,00$), ölçeğe açımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Uygun Takmaz (2009) tarafından ölçeğin geçerlilik ve güvenirliğinin yeniden hesaplanması sonucunda, örgütsel iletişim ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliği de araştırma yapmaya uygundur (Uygun Takmaz, 2009).

3.6. Araştırma Verilerin Toplanması

Araştırma verilerin toplanması için oluşturulan soru ifadeleri Atatürk Havalimanı ve İstanbul Havalimanı gümrüksüz alanda uçuş operasyonunu tamamlamış ve terminalden çıkış yapan kabin ekiplerine uygulanmıştır. Anketlerin takribi cevaplandırılması süresi 5-7 dakika arasındadır. Araştırma verilerinin toplanması amacıyla katılımcılara öncelikle araştırma hakkında bilgi verilmiş ve soruları cevaplandırmaları istenmiştir.

3.7. Araştırma Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizi için öncelikle soru ifadelerinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Oluşturulan faktör gruplarına yönelik normallik testlerinden sonra araştırmada kullanılan hipotezlerin test edilmesi gerçekleştirilmiştir.

3.8. Demografik Özellikler

Kabin memurlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, kabin içindeki iş pozisyonu ve çalışma yıllarına ilişkin demografik özellikleri aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 3.1: Kabin Memurlarının Cinsiyet Durumları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	225	58,1
Erkek	162	41,9
Toplam	387	100,0

Çizelge 3.1'e göre ankete katılan kabin memurlarının %58,1'i (n=225) kadın ve %162'si (n=41,9) erkektir. Ankete katılan kabin memurlarından kadın memurların sayısının erkek memurlardan yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.2: Kabin Memurlarının Medeni Durumları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	137	35,4
Evli	250	54,6
Toplam	387	100,0

Çizelge 3.3'e göre ankete katılan kabin memurlarının %35,4'ü (n=137) bekar ve %54,6'sı (n=250) evlidir. Evli kabin memurlarının sayısının bekarlardan yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.3: Kabin Memurlarının Yaş Durumları

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-25 Yaş Arası	57	14,7
26-30 Yaş Arası	153	39,5
31-35 Yaş Arası	110	28,4
36-40 Yaş Arası	43	11,1

41 Yaş ve Üstü	24	6,2
Toplam	387	100,0

Çizelge 3.'ye göre ankete katılan kabin memurlarının %14,7'si (n=57) 18-25 yaş arası, %39,5'i (n=153) 26-30 yaş arası, %28,4'ü (n=110) 31-35 yaş arası ve %11,1'i (n=43) 36-40 yaş arası ve %6,2'si ;(n=34) 41 yaş ve üzeridir. Ankete katılan kabin memurlarının 26-30 ve 31-35 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

Sivil havayolu şirketlerine yakın dönemde lise mezunu alımı yapılmasına karşılık kabin memurlarının yüksek öğrenim görmüş kişilerden seçilmesi ve mesleğin zor çalışma koşulları nedeniyle kabin memurlarının 26-35 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

Çizelge 3.4: Kabin Memurlarının Eğitim Durumları

Eğitim Durum	Frekans	Yüzde (%)
Lise	27	7,0
Ön Lisans	75	19,4
Lisans	253	65,4
Lisansüstü	32	8,3
Toplam	387	100,0

Çizelge 3.4'e göre kabin memurlarının %7,0'ı (n=27) lise mezunu, %19,4'ü (n=75) ön lisans mezunu, %65,4'ü (n=253) lisans mezunu, %8,3'ü (n=32) ise yüksek lisans mezunudur. Kabin memurlarının eğitim durumları incelendiğinde lisans mezunu kabin memurlarının yoğunluklu olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.5: Kabin Memurlarının İş Pozisyonları

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Kabin Amiri	121	31,3
Kabin Memuru	256	68,7
Toplam	387	100,0

Çizelge 3.5'e göre ankete katılan kabin memurlarının %31,3'ü (n=121) kabin amiri ve %68,7'si (n=265) kabin memurudur. Kabin amirlerinin sayısının az olması belli bir hizmet yılından sonra havayolu şirketleri tarafından performans değerlendirmesinde başarılı olan kabin memurlarının kabin amiri pozisyonuna yükseltilmesinden

kaynaklanmaktadır. Hava aracının büyüklüğü ve menziline göre her hava aracında bir veya iki kabin amiri bulunmaktadır.

Çizelge 3.6: Kabin Memurlarının Çalışma Yılı Durumları

Çalışma Yılı Durumu	Frekans	Yüzde (%)
1-5 Yıl Arası	201	51,9
6-10 Yıl Arası	106	27,4
11-15 Yıl Arası	52	13,4
16 Yıl ve Üstü	28	7,2
Toplam	387	100,0

Çizelge 3.6'ya göre kabin memurlarının %51,9'u (n=201) 1-5 yıl arası, %27,4'ü (n=106) 6-10 yıl arası, %13,4'ü (52) 11-15 yıl arası ve %7,4'ü (n=28) 16 yıl ve üstü sivil havayolu şirketinde çalışmaktadır.

Kabin memurlarının yoğunluklu olarak 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışma yılına sahip oldukları görülmektedir. Zor ve yorucu bir meslek dalı olan kabin memurluğu mesleğinde çalışanların mesleki kariyerlerinin belli bir döneminde çalışma hayatından ayrıldığı söylenebilir.

3.9. Ölçeklerin Alt Boyutlarına Yönelik Ortalamalar

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim kalitesi ölçeğinin alt boyutlarına yönelik ortalama ve standart sapma puanları aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 3.7: Ölçeklerin Alt Boyutlarına Yönelik Ortalamalar

Boyutlar	$\bar{X}$	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	3,97	,902
Devam Bağlılığı	2,54	,920
Örgütsel İletişim Kalitesi	3,52	,846

Çizelge 3.7'ye göre araştırmaya katılan kabin memurlarının duygusal bağlılık ortalaması 3,97 ce standart sapması ise ,902'dir. Devam bağlılığı ortalaması 2,54 ve

standart sapması ,920'dir. Örgütsel iletişim kalitesi ortalaması ise 3,52 ve standart sapması ,846'dır.

Kabin memurlarının duygusal bağlılıkları ortanın üzerindedir. Devam bağlılıkları ise orta düzeydedir. Kabin memurlarının çalıştıkları sivil havayolu şirketlerinde örgütsel iletişim kalitesi de ortanın üzerinde olarak tespit edilmiştir. Buna göre kabin memurlarının duygusal yönden işletmelerine bağlı olduğunu ve örgütsel iletişim açısından ise sivil havayolu şirketinin örgütsel kültürünün ise yeterli olduğu söylenebilir.

3.10. Tanımlayıcı Analizler

3.10.1. Örgütsel bağlılık ölçeği analizleri

Örgütsel bağlılık ölçeğinin hipotez testlerinden kullanılabilmesi için öncelikle faktör gruplarının yeterlilik ve güvenilirlik testlerinden geçirilmiştir.

Araştırmada ÖBO_7, ÖBO_15, ÖBO_16, ÖBO_17 ve ÖBO_18 numaralı ifadeler farklı boyutlar altında toplandıkları için soru formundan çıkarılmıştır. Normatif Bağlılığı temsil eden ÖBO_13 ve ÖBO_14 no'lu ifadeler ise güvenilirlik testinden geçemediği için anket formundan çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 3.8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi

Kasiser Meyer Olkin (KMO)	,864
Bartlett Sphericity Testi χ^2 (Ki-Kare)	2219,100
Sd (Serbestlik Derecesi)	55
Sig. (Anlamlılık) (p)	,000

Çizelge 3.8'e göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği $p = ,000 < 0,05$ olması nedeniyle faktör analizi yapmaya uygundur. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin KMO katsayısı 0,864 ve Bartlett Küresellik Testi χ^2 (Ki-Kare) ise 2219,100'dür.

Çizelge 3.9: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Çizelgesi

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4,456	40,511	40,511	4,401	40,009	40,009
2	2,731	24,828	65,339	2,786	25,330	65,339
3	,714	6,428	76,812			
4	,548	4,984	81,455			
5	,511	4,644	85,671			
6	,464	4,216	89,470			
7	,418	3,799	92,708			
8	,356	3,238	95,839			
9	,344	3,131	98,291			
10	,270	2,452	100,000			
11	,188	1,709	100,00			

Çizelge 3.9'a göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların açıklayıcılığı ise %65,33 olarak saptanmıştır.

Çizelge 3.10: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi Çizelgesi

İfade No	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı
ÖBO_3	,904	
ÖBO_4	,867	
ÖBO_6	,845	
ÖBO_2	,817	
ÖBO_1	,797	
ÖBO_5	,745	
ÖBO_9		,803
ÖBO_10		,780
ÖBO_8		,744
ÖBO_12		,720
ÖBO_11		,666

Çizelge 3.10'a göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Döndürülmüş Faktör Matrisinde, ölçeği oluşturan 2 boyut ve ifadeler tespit edilmiştir.

Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarının güvenilirlik analizleri aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 3.11: Duygusal Bağlılık Boyutu Güvenilirlik Testi

No	İfade	Cronbach's Alpha
ÖBO_1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder	,894
ÖBO_2	Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissedirim.	,891
ÖBO_3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	,872
ÖBO_4	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	,875
ÖBO_5	Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	,915
ÖBO_6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	,985
Cronbach' Alpha		,905
Açıklanan Varyans Oranı		40,00

Çizelge 3.11'e göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin birinci boyutu olan Duygusal Bağlılık 6 ifadeden oluşmaktadır. Duygusal Bağlılık boyutunun iç tutarlılık katsayısı (Cronbach' Alpha) $\alpha=,828$ 'dir. Boyutta yer alana ifadelerin iç tutarlılık katsayıları genel duygusal bağlılık katsayısının altındadır.

Çizelge 3.12: Devam Bağlılığı Boyutu Güvenilirlik Testi

No	İfade	Cronbach's Alpha
ÖBO_8	İstesem de şu an da çalıştığım kurumdan ayrılabilir durumda değilim.	,759
ÖBO_9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	,736
ÖBO_10	Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	,743
ÖBO_11	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum	,791
ÖBO_12	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	,769
Cronbach' Alpha		,799
Açıklanan Varyans Oranı		25,33

Çizelge 3.12'ye göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin ikinci boyutu olan Devam Bağlılığı 5 ifadeden oluşmaktadır. Duygusal Bağlılık boyutunun iç tutarlılık katsayısı (Cronbach' Alpha) $\alpha=,799$ 'dur. Boyutta yer alan ifadelerin iç tutarlılık katsayıları genel duygusal bağlılık katsayısının altındadır.

3.10.2. Örgütsel İletişim kalitesi ölçeği analizleri

Örgütsel İletişim Kalitesi ölçeği faktör gruplarının belirlenmesi için yeterlilik ve güvenilirlik testlerinden geçirilmiştir. . Elde edilen sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 3.13: Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeğinin Faktör Analizi

Kasiser Meyer Olkin (KMO)	,924
Bartlett Sphericity Testi χ^2 (Ki-Kare)	2483,698
Sd (Serbestlik Derecesi)	36
Sig. (Anlamlılık) (p)	,000

Çizelge 3.13'e göre Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeği $p = ,000 < 0,05$ olması nedeniyle faktör analizi yapmaya uygundur. Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeği'nin KMO katsayısı ,924 ve Bartlett Küresellik Testi χ^2 (Ki-Kare) ise 2483,698'dir.

Çizelge 3.14: Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Çizelgesi

Faktör	Toplam	Başlangıç Özdeğerler Varyans %	Kümülatif %
1	5,800	54,440	64,440
2	,770	8,551	72,991
3	,602	6,693	79,684
4	,500	5,550	85,244
5	,377	4,194	89,438
6	,297	3,295	92,733
7	,254	2,818	95,551
8	,226	2,513	98,064
9	,174	1,936	100,00

Çizelge 3.14'e göre Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır.

Çizelge 3.15. Örgütsel İletişim Kalitesi Güvenilirlik Testi

No	İfade	Cronbach's Alpha
ÖİKO_1	Gerektiğinde veya sorularımızı iletmek istediğimizde bir üst amire kolaylıkla ulaşabiliyoruz	,925
ÖİKO_2	Yöneticilerimiz daha başarılı olabilmemiz için bize destek verir	,917
ÖİKO_3	İşimizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarımız yöneticimiz tarafından takdirle karşılanıyor.	,918
ÖİKO_4	Şirketimizin yönetiminin, eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.	,922

ÖİKO_5	Yöneticilerimizin çalışanların sorunlarını yakından izlediklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.	,918
ÖİKO_6	Şirketimizde yönetimin kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiklerine inanıyorum.	,927
ÖİKO_7	Okulumuzda kişilere adil davranıldığını düşünüyorum.	,923
ÖİKO_8	İşimizi yapmamız için gerekli bilgilere/ verilere kolaylıkla ulaşabiliyoruz.	,929
ÖİKO_9	Örgütsel iletişimden memnunum.	,923
Cronbach' Alpha		,931
Açıklanan Varyans Oranı		100,00

Çizelge 3.15'e göre Örgütsel İletişim Kalitesi Ölçeği'nin tek boyutu 9 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel İletişim Kalitesi boyutunun iç tutarlılık katsayısı (Cronbach' Alpha) $\alpha=,931$ 'dir. Boyutta yer alan ifadelerin iç tutarlılık katsayıları genel örgütsel iletişim kalitesi katsayısının altındadır.

3.11. Araştırma verilerinin normallik dağılımına yönelik analiz

Araştırmada kullanılacak ölçeklerin alt boyutlarına yönelik hangi hipotez testlerinin belirlenmesine yönelik normallik testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 3.16: Araştırmada Kullanılan Alt Boyutların Normallik Dağılımı

Boyutlar	Kolmogorov-Smimov			Shapiro-Wilk			Çarpıklık	Basıklık
	İsta.	Sd	Sig.	İsta.	Sd	Sig.		
Duygusal Bağlılık	,131	386	,000	,915	386	,000	-,953	1,227
Devam Bağlılığı	,079	386	,000	,980	386	,000	,205	-,493
Örgütsel İletişim Kalitesi	,067	386	,000	,977	386	,000	-,453	,054

Çizelge 3.16'ya göre Kolmogorov-Smimov ve Shapiro-Wilk testlerinin sonucu $p<0,05$ olmasına karşılık alt boyutlara yönelik yapılan normallik dağılımı testinde boyutların her birinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre hipotez testlerinde parametrik testlerin kullanılmasında yeterli şartların sağlanmış olduğu görülmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013). Bu

nedenle, hipotez testlerinde bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizi, korelasyon ve regresyon analizi yapılmasına karar verilmiştir.



4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın alt problemleriyle ilgili olarak elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ulaşılan bulgular açıklanmıştır.

4.1. Kabin Memurlarının Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular

Kabin memurlarının cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim kalitesine yönelik puan ortalamaları arasındaki farklılıkların belirlenmesinde Bağımsız Gruplar t-Testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.1: Kabin Memurlarının Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	225	4,00	,857	384	,847	,397
	Erkek	162	3,92	,969			
Devam Bağlılığı	Kadın	225	2,61	,890	384	-,593	,554
	Erkek	162	2,67	,962			
Örgütsel İletişim Kalitesi	Kadın	225	3,55	,828	384	,838	,403
	Erkek	162	3,48	,871			

Çizelge 4.1'e göre kabin memurlarının cinsiyetlerine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel iletişim kalitesi ortalama puanları arasında farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

4.2. Kabin Memurlarının Yaşlarına Yönelik Bulgular

Kabin memurlarının yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim kalitesine yönelik ortalama puanları arasındaki farklılıkların belirlenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.2: Kabin Memurlarının Yaş Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular

Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	A.18-25 Yaş	57	4,37	,717	4	6,245	,000	A-C
	B. 26-30 Yaş	153	4,04	,828	381			A-D
	C. 31-35 Yaş	110	3,79	,909				B-D
	D. 36-40 Yaş	43	3,60	1,029				
	E. 41 Yaş +	24	4,04	1,098				
	Toplam	387	3,97	,902				
Devam Bağlılığı	A.18-25 Yaş	57	2,68	,984	4	2,552	,039	B-D
	B. 26-30 Yaş	153	2,49	,882	381			
	C. 31-35 Yaş	110	2,72	,883				
	D. 36-40 Yaş	43	2,95	,954				
	E. 41 Yaş +	24	2,54	,992				
	Toplam	387	2,64	,920				
Örgütsel İletişim Kalitesi	A.18-25 Yaş	57	3,87	,802	5	4,863	,001	A-C
	B. 26-30 Yaş	153	3,59	,849	381			A-D
	C. 31-35 Yaş	110	3,38	,803				A-E
	D. 36-40 Yaş	43	3,32	,828				
	E. 41 Yaş +	24	3,23	,886				
	Toplam	387	3,52	,846				

Çizelge 4.2'ye göre kabin memurlarının yaş durumlarına göre duygusal bağlılık $F_{(5-381)}=6,245$; $p=,000<0,05$), devam bağlılığı $F_{(5-381)}=2,552$; $p=,039<0,05$) ve örgütsel iletişim kalitesi $F_{(5-381)}=4,863$; $p=,001<0,05$) olmak üzere ortalama puanları arasında farklılık tespit edilmiştir ($p<0,00$). Buna göre farklılıkların hangi yaş gruplarında oluştuğunun tespit edilmesi için Post Hoc testi yapılmıştır.

Post Hoc bulgularına göre 18-25 yaş arası kabin memurlarının duygusal bağlılık ortalama puanı (Ort=4,37) 31-35 yaş arası (Ort=3,79) ve 36-40 yaş arası (Ort=3,60) kabin memurlarından yüksektir. Ayrıca, 26-30 yaş grubu kabin memurlarının duygusal bağlılık ortalama puanı (Ort=4,04) 36-40 yaş arası kabin memurlarının ortalama puanından (Ort=3,60) yüksektir.

18-25 yaş arası kabin memurlarının duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olması literatürdeki sonuçlar ile uyumludur. Örgütsel bağlılık çalışmaları, mesleğe yeni başlamış genç bireylerin duygusal bağlılıklarının yüksek olmasını mesleğin ilk yıllarında işe yeni başlayan bireylerin yeni bir iş bulma ve örgütü ile bütünleşmesinin doğal bir sonucu olarak değerlendirmektedir. Mesleki kariyerin devam etmesi durumunda çalışanların ihtiyaç ve beklentilerin karşılanmaması ile duygusal bağlılıklarının yavaş yavaş düştüğü görülmektedir. Bununla birlikte kabin memurluğu

mesleğinin yeni yerler görmek ve gezmek isteyen genç bireyler açısından talep edilen bir meslek dalı olması da bu sonucu etkilemiş olabilir.

Ayrıca, 26-30 yaş arası kabin memurlarının duygusal bağlılıklarının 36-40 yaş arası kabin memurlarından yüksek olması da bu faktörlere bağlı olabilir.

26-30 yaş arası kabin memurlarının devam bağlılığı ortalama puanı (Ort=2,49) 36-40 yaş arası kabin memurlarının (Ort=2,95) ortalama puanından düşüktür.

Yaşları genç olan kabin memurlarının devam bağlılıklarının 36-40 yaş arası kabin memurlarının devam bağlılıklarından düşük olması, hem jenerasyon farklılığı ile hem de uzun süre kabin memurluğu mesleğini yapmış bireylerin alışkanlıkları ile açıklanabilmektedir.

Y kuşağı olarak tanımlanan 26-30 yaş arası kabin memurlarının personel devir hızının yüksek olduğu görülmektedir. Bu yaş grubuna ait çalışanların kendilerini çalışmak zorunda hissetmemektedir. Bu yaş grubundaki çalışanların genellikle bekar olması ve mesleki kariyerinin ilk yıllarında olması devam bağlılıklarının düşük çıkmasına neden olabilir. Benzer şekilde 36-40 yaş arası kabin memuru olan çalışanların 14-18 yıl arası meslekte bulunmaları nedeniyle alternatif iş imkanlarının az olması ve alışkanlıkları devam bağlılıklarının yüksek çıkmasına neden olabilmektedir.

18-25 yaş arası kabin memurlarının örgütsel iletişim kalitesi algısı ortalama puanı (Ort=3,87), 31-35 yaş arası (Ort=3,38), 36-40 yaş arası (Ort=3,32) ve 41 yaş ve üstü kabin memurlarının (Ort=3,23) ortalama puanından yüksektir.

4.3. Kabin Memurlarının Medeni Durum Değişkenine Yönelik Bulgular

Kabin memurlarının medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim kalitesine yönelik puan ortalamaları arasındaki farklılıkların belirlenmesinde Bağımsız Gruplar t-Testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.3: Kabin Memurlarının Medeni Durum Değişkenine Yönelik Bulgular

Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Duygusal Bağlılık	Bekar	137	3,85	,957	384	-1,903	,534
	Evli	250	4,03	,866			
Devam Bağlılığı	Bekar	137	2,65	,912	384	,223	,823
	Evli	250	2,63	,927			
Örgütsel İletişim Kalitesi	Bekar	137	3,48	,815	384	-,586	,558
	Evli	250	3,54	,864			

Çizelge 4.3'e göre kabin memurlarının medeni durumlarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel iletişim kalitesi ortalama puanları arasında farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,00$).

4.4. Kabin Memurlarının Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular

Kabin memurlarının eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim kalitesine yönelik ortalama puanları arasındaki farklılıkların belirlenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.4: Kabin Memurlarının Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular

Boyutlar	Eğitim	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	A. Lise	27	3,57	1,378	3	1,672	,173	
	B. Ön Lisans	75	4,01	,771	382			
	C. Lisans	253	4,01	,872				
	D. Lisansüstü	32	3,78	,898				
	Toplam	387	3,97	,902				
Devam Bağlılığı	A. Lise	27	2,55	1,154	3	,033	,992	
	B. Ön Lisans	75	2,54	,820	382			
	C. Lisans	253	2,54	,925				
	D. Lisansüstü	32	2,59	,924				
	Toplam	387	2,54	,920				
Örgütsel İletişim Kalitesi	A. Lise	27	3,36	1,015	3	,541	,654	
	B. Ön Lisans	75	3,59	,780	382			
	C. Lisans	253	3,52	,858				
	D. Lisansüstü	32	3,46	,755				
	Toplam	387	3,52	,845				

Çizelge 4.4'e göre kabin memurlarının eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel iletişim kalitesi ortalama puanları arasında farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

4.5. Kabin Memurlarının İş Pozisyonları Değişkenine Yönelik Bulgular

Kabin memurlarının kabin içindeki iş pozisyonu değişkenine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim kalitesine yönelik puan ortalamaları arasındaki farklılıkların belirlenmesinde Bağımsız Gruplar t-Testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.5: Kabin Memurlarının İş Pozisyonu Değişkenine Yönelik Bulgular

Boyutlar	İş Pozisyonu	n	$\bar{X}$	ss	Sd	t	p
Duygusal Bağlılık	Kabin Amiri	121	3,75	1,037	384	-3,194	,002
Devam Bağlılığı	Kabin Memuru	265	4,06	,818			
Örgütsel İletişim Kalitesi	Kabin Amiri	121	2,74	,895	384	1,479	,140
	Kabin Memuru	265	2,59	,929			
	Kabin Amiri	121	3,32	,871	384	-3,229	,001
	Kabin Memuru	265	3,61	,916			

Çizelge 4.5'e göre kabin memurlarının kabin içindeki iş pozisyonlarına göre duygusal bağlılık boyutu ($t_{(384)} = -3,194$; $p = ,002 < 0,05$) ve örgütsel iletişim kalitesi ($t_{(384)} = -3,229$; $p = ,001 < 0,05$) olmak üzere ortalama puanları arasında farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,00$).

Buna göre Kabin memurlarının duygusal bağlılıkları ortalama puanı (Ort=4,06) kabin amirlerinin duygusal bağlılığı ortalama puanından (Ort=3,75) yüksektir.

Kabin amirliği pozisyonunun mesleki açıdan belli bir süre kabin hizmetlerinden çalışma ve performans yeterliliği üst seviyede olan kabin memurlarından seçilmesi, kabin amirlerinin genellikle kabin memurlarından daha yaşlı ve daha yüksek çalışma yılına sahip olmasını gerektirmektedir. Mesleğin ilk yıllarından yüksek olan duygusal bağlılık çalışma hayatının devam etmesi ile düşmektedir. Buna uygun olarak kabin amirlerinin duygusal bağlılıkları kabin memurlarından düşük olarak saptanmıştır.

Kabin memurlarının örgütsel iletişim kalitesi algıları ortalama puanı (Ort=3,32) kabin memuru ortalama puanından (Ort=3,32) yüksektir.

EKY'de kabin bölümünün lideri kabin amiridir. Kabin amiri, kabin memurlarının tutum ve davranışlarından sorumlu yönetici olarak kabin memurlarının yönetilmesi ve yönlendirilmesinden sorumludur. Örgütsel iletişim açısından daha çok mesleki sorumluluk alan kabin amirlerinin örgütsel iletişim kalitesine yönelik algılarının kabin memurlarından düşük çıkması yönetici pozisyonu ile açıklanabilir. Durumsal farkındalık, yanlış tutum ve davranışların uyarılması ve önlenmesi, kabin memurlarına destek verilmesi, bilgilendirme gibi EKY boyutlarına daha eleştirel yaklaşan kabin memurlarının örgütsel iletişimde algı ortalamalarının düşük olmamasına karşılık anlamlı bir şekilde farklılaşmasına neden olabilmektedir.

4.6. Kabin Memurlarının Çalışma Yılı Değişkenine Yönelik Bulgular

Kabin memurlarının çalışma yılı durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim kalitesine yönelik ortalama puanları arasındaki farklılıkların belirlenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.6: Kabin Memurlarının Çalışma Yılı Değişkenine Yönelik Bulgular

Boyutlar	Çalışma Yılı	n	$\bar{X}$	ss	sd	F	P	Fark
Duygusal Bağlılık	A. 1-5 Yıl	201	4,15	,793	3	6,553	,000	A>B A>C A>D
	B. 6-10 Yıl	106	3,82	,819	382			
	C. 11-15 Yıl	52	3,72	1,087				
	D. 16 Yıl ve +	28	3,64	1,261				
	Toplam	387	3,97	,902				
Devam Bağlılığı	A. 1-5 Yıl	201	2,58	,941	3	,953	,410	
	B. 6-10 Yıl	106	2,65	,850	382			
	C. 11-15 Yıl	52	2,81	,880				
	D. 16 Yıl ve +	28	2,70	1,087				
	Toplam	387	2,64	,920				
Örgütsel İletişim Kalitesi	A. 1-5 Yıl	201	3,65	,837	3	5,431	,001	A>C A>D
	B. 6-10 Yıl	106	3,50	,730	382			
	C. 11-15 Yıl	52	3,24	,935				
	D. 16 Yıl ve +	28	3,15	,944				
	Toplam	387	3,52	,846				

Çizelge 4.6'ya göre kabin memurlarının duygusal bağlılık $F_{(5-381)}=6,553$; $p=,000<0,05$), ve örgütsel iletişim kalitesi $F_{(5-381)}=5,431$; $p=,001<0,05$) olmak üzere ortalama puanları arasında farklılık tespit edilmiştir ($p<0,00$). Buna göre farklılıkların hangi yaş gruplarında oluştuğunun tespit edilmesi için Post Hoc testi yapılmıştır.

Post Hoc bulgularına göre, 1-5 yıl arası çalışma yılı olan kabin memurlarının duygusal bağlılık puan ortalaması (Ort=4,15), 6-10 yıl (Ort=3,82), 11-15 yıl (Ort=3,72) ve 16 yıl ve üzeri (Ort=3,64) çalışma yılı olan kabin memurlarının ortalama puanından yüksektir.

Kabin memurlarının çalışma yılları incelendiğinde 1-5 yıl arası çalışma yılına sahip olan kabin memurlarının yoğunluklu olduğu ve her beş yılı kapsayan dönemde kabin memurlarının sayısının azaldığı görülmektedir. Mesleki kariyerlerinin başında olan kabin memurlarının duygusal bağlılıklarının yüksek olması ihtiyaç ve beklentilerinin

karşılanması sürecinin başında olmaları ile açıklanabilir. Çalışma yıllarına ilişkin olarak mesleklerine yeni başlayan bireylerin duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu zamanla azaldığı bilinmektedir. Ayrıca bu çalışma yılına sahip bireylerin çok genç olması örgütsel iletişim algılarının gelişmemiş olması nedeniyle eleştirel bir bakış açısı ile değerlendirme yapmadıkları da söylenebilir.

1-5 yıl arası çalışma yılı olan kabin memurlarının örgütsel iletişim kalitesi algıları ortalama puanı (Ort=3,65), 11-15 yıl (Ort=3,24) ve 16 yıl ve üzeri çalışan (Ort=3,15) ortalama puanından yüksektir.

Mesleki kariyerinin başında olan 1-5 yıl arası çalışan kabin memurlarının örgütsel iletişim açısından bağımsızlıklarını ön planda tutmaları ve kişisel amaçlarına odaklanmaları nedeniyle çalıştıkları sivil havayolu işletmelerinin örgütsel iletişim kalitesi daha kaliteli bulunmaktadır. Kabin memurlarının mesleki kariyerlerindeki çalışma yılları arttıkça örgütsel iletişim kalitesi algıları düşüş göstermektedir. Bu durumun, kabin memurlarının çalışma yılları örgütsel düzeyde, desteklenme, bilgilendirme, mesleki gelişim ve sorunlarının farklılaştığını göstermektedir.

4.7. Kabin Memurlarının Örgütsel Bağlılıklarının Örgütsel İletişim Kalitesine Etkisine Yönelik Bulgular

Kabin memurlarının örgütsel bağlılıklarının örgütsel iletişimlerini nasıl etkilediğine yönelik hipotez testleri için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

4.7.1. Kabin memurlarının örgütsel bağlılıkları ile örgütsel iletişim kalitesi arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Korelasyon analizi iki ya da daha fazla değişkenin arasında bilimsel düzeyde anlamlı ilişkilerin korelasyon katsayısı ile ilişkinin yönü ve derecesi hakkında bilgi veren analizlerdir. Korelasyon analizleri, sadece değişkenler arasındaki bir ilişki olup olmadığını açıklarken ilişkini aynı yönlü ya da ters yönlü olup olmadığını ve zayıf, orta ya da kuvvetli olup olmadığını belirlemede kullanılmaktadır (Gülbüz ve Şahin, 2017: 200).

Araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbiri üzerindeki etkilerinin yönünü ve gücünün belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.7: Kabin Memurlarının Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel İletişim Kalitesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Örgütsel İletişim Kalitesi
Duygusal Bağlılık	1		
Devam Bağlılığı	-,073 ,155	1	
Örgütsel İletişim Kalitesi	,556** ,000	-,021 ,675	1

Çizelge 4.7'ye göre kabin memurlarının duygusal bağlılıkları ile devam bağlılıkları arasında ($p=,155>0,05$ $r= -,073$) olmak üzere anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ancak, Duygusal bağlılık ile örgütsel iletişim kalitesi arasında ($p=0,00<0,05$ $r=,556$) olmak üzere aynı yönlü orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Kabin memurlarının devam bağlılığı ile örgütsel iletişim kalitesi algısı arasında ($p=,675>0,05$ $r= -,021$) olmak üzere anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Buna göre kabin memurlarının duygusal bağlılık düzeyleri yükseldikçe örgütsel iletişim kalitesi algıları artmaktadır. Kabin memurları kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissettikleri ve “ailenin bir parçası” olarak gördüklerinde örgütsel iletişime yönelik olarak daha olumlu tutumlara sahip olmakta ve örgütsel iletişimden daha fazla memnun olmaktadır. Çalıştıkları kuruma duygusal açıdan bağlı olan bireylerin örgüt kültürünü değerlendirmeleri ve uyum sağlamaları daha olumlu olduğundan iletişimin kalitesi de yükselmektedir.

4.7.2. Kabin memurlarının örgütsel bağlılıklarının örgütsel iletişim kalitesini açıklamasına yönelik bulgular

Kabin memurlarının örgütsel bağlılıklarının örgütsel iletişim kalitesi algılarını nasıl etkilediğine yönelik olarak çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.8: Kabin Memurlarının Örgütsel İletişim Algısı Regresyon Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	p
Duygusal Bağlılık	,528	,039	,566	,000
Devam Bağlılığı	,010	,038	,010	,805
Sabit	1,407	,196		,000

$$R^2 = ,319$$

$$\text{Düz } R = ,316$$

$$F_{(2-383)} = 89,849$$

$$**p < 0,01$$

Çizelge 4.8'e göre kabin memurlarının örgütsel bağlılıklarının örgütsel iletişimlerine yönelik çoklu regresyon analiz sonuçları anlamlıdır. ($F_{(2-383)} = 89,849$; $p < 0,01$).

Düzeltilmiş R değeri ,316'dır. Bu sonuç, kabin memurlarının %31,6 düzeyindeki varyansın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak, Çizelge 4.8'e incelendiğinde devam bağlılığı anlamlılık değerinin $p = ,805 > 0,05$ olması nedeniyle bağımsız değişkenlerden devam bağlılığının kabin memurlarının örgütsel iletişim algılarına anlamlı bir katkısı olmadığı söylenebilir. Buna göre duygusal bağlılık tek başına örgütsel iletişimi açıklamaktadır.

Örgütsel iletişimi sadece anlamlı olarak etkileyen duygusal bağlılığı değişkeni ile regresyon analizine soktuğumuzda duygusal bağlılığın etkisinin %56,5 olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim kalitesinde duygusal bağlılık değişkeninin etkili olduğu devam bağlılığı değişkeninin ise anlamlı olmadığı görülmektedir. İleride yapılacak çalışmalarda örgütsel bağlılığı etkileyen başka değişkenleri etkileyerek örgütsel iletişim kalitesini etkileyen faktörleri araştırmaları yararlı olacaktır.

Bu sonuç., korelasyon analizi ile elde edilen bulgular ile uyum içindedir. Kabin memurlarının duygusal bağlılıkları örgütsel iletişimlerini aynı yönlü olarak etkilemekte ve açıklamaktadır. Buna göre kabin memurlarının kendilerini örgütlerine duygusal açıdan bağlı olarak hissetmeleri örgütsel iletişimin kalitesini arttırmaktadır.

5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulguları ile elde edilen sonuçlar, tartışma ve sonuçlara uygun olarak öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Sivil havayolu işletmelerinde çalışan kabin memurlarının örgütsel bağlılıklarının örgütsel iletişim kalitesine yönelik algılarını nasıl etkilediğini araştırarak bu çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Kabin memurlarının duygusal bağlılık ortalaması 3,97, devam bağlılığı 2,54 ve örgütsel iletişim kalitesi ortalaması ise 3,52 olarak tespit edilmiştir. Sivil havayolu işletmelerinde kabin memurlarına yönelik yapılan araştırmada kabin memurlarının duygusal bağlılıkları 3,50 ve devam bağlılıkları da 3,62 olarak tespit edilmiştir (Aypar, 2017). Benzer bir çalışmada duygusal bağlılık 3,73 ve devam bağlılığı ise 2,87 düzeyinde tespit edilmiştir (Artan, 2017), Ünal (2015) yaptığı araştırmada çalışanların örgütsel iletişim algısı kalitesi ortalaması 3,48 ve genel örgütsel bağlılıklarını ise 3,11 düzeyinde tespit ederken, Özenir (2015) çalışanların duygusal bağlılıklarını 4,02, devama bağlılıklarını ise 2,71 olarak tespit etmiş örgütsel iletişim kalitesi algısı ortalamasını ise 4,02 olarak saptanmıştır. Kabin memurlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel iletişim kalitesi algılarının literatürdeki çalışmaların sonuçları ile örtüştüğünü ortanın üzerinde olan duygusal bağlılık ve örgütsel iletişim kalitesi algısı ortalamasına karşılık devam bağlılığının orta düzeyde tespit edilmesi diğer araştırmaların sonuçları ile uyumludur.

Kabin memurlarının cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Kabin memurluğu mesleğinde erkek personel alımının son yıllarda hızlanması ile kadınların hakimiyeti son bulmuştur. Geçmiş yıllara oranla erkek personel sayısının hızla yükseldiği meslekte toplumsal düzeydeki gelişmelerin tersi olarak erkek işgücünün artmasına neden olmuştur. Çalışma hayatında kadın ve erkek çalışanların tutumlarının farklılaşmasına yönelik olarak belirli bir ayrım bulunamayan çalışmalar çoğunluktadır (İnce ve Gül, 2005: 62). Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri

inceleyen çalışmalarda da cinsiyet değişkenine yönelik farklılıklar tespit edilememiştir (Aypar, 2014, Ünal, 2015, Öztürk, 2014).

18-25 yaş arası kabin memurlarının duygusal bağlılıklarının diğer yaş gruplarından yüksek olduğu saptanmıştır. Aypar (2014) kabin memurlarının yaşları ilerledikçe duygusal bağlılıklarının arttığını tespit etmiştir. Ayrıca, 26-30 yaş grubu kabin memurlarının duygusal bağlılık düzeyi 36-40 yaş arası kabin memurlarının düzeyinden yüksektir. 26-30 yaş arası kabin memurlarının devam bağlılığı düzeyi 36-40 yaş arası kabin memurlarının devam bağlılığı düzeyinden yüksektir. Kabin memurluğu mesleğinde ilk beş yıl içinde personel devir hızı çok yüksektir. Kabin memurlarının mesleki kariyerin devam etmesi durumunda, mesleğin insana yönelik hizmet sektörünün zorlukları ve kariyer gelişmesine izin vermeyen yapısı nedeniyle duygusal bağlılık düzeyi düşük devam bağlılığı yüksek olmaktadır.

18-25 yaş arası kabin memurlarının örgütsel iletişim kalitesi algısı düzeyi 36-40 ve 41 yaş üstü kabin memurlarının örgütsel iletişim kalitesi algısı düzeyinden yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuç literatürde yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile örtüşmemektedir (kırar, 2012, Özenir, 2015).

Kabin memurlarının medeni durumlarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel iletişim kalitesi algılarında farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuç literatürde elde edilen sonuçlar ile uyumludur. Ancak Aypar (2014) evli kabin memurlarının çocuklarının olması halinde evli kabin memurlarının örgütsel bağlılık düzeyinin daha düşük olabildiğini ve çocukları olan kabin memurlarının işten ayrılma eğilimi taşıyabileceğini ifade etmektedir.

Kabin memurlarının eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel iletişim kalitesi algılarında farklılık tespit edilmemiştir. Örgütsel iletişim çalışmalarında eğitim değişkenine yönelik olarak farklı sonuçlar bulunmaktadır. Ünal (2015) çalışanların eğitim durumları düştükçe duygusal ve devam bağlılıklarının arttığını saptamıştır.

Kabin memurlarının duygusal bağlılık düzeyi kabin amirlerinin duygusal bağlılığı düzeyinden yüksektir. Kabin amirliği pozisyonunun mesleki açıdan belli bir süre kabin hizmetlerinden çalışma ve performans yeterliliği üst seviyede olan kabin memurlarından seçilmesi, kabin amirlerinin genellikle kabin memurlarından daha yaşlı ve daha yüksek çalışma yılına sahip olmasını gerektirmektedir. Bu anlamda kabin

amirlerinin, yönetici olmaları nedeniyle daha eleştirel bir yaklaşıma sahip oldukları söylenebilir.

Kabin memurlarının örgütsel iletişim kalitesi algıları düzeyi kabin amirlerinin örgütsel bağlılık algıları düzeyinden yüksektir. Örgütsel iletişim açısından daha çok mesleki sorumluluk alan kabin amirlerinin örgütsel iletişim kalitesine yönelik algılarının kabin memurlarından düşük çıkması yönetici pozisyonu ile açıklanabilir. Durumsal farkındalık, yanlış tutum ve davranışların uyarılması ve önlenmesi, kabin memurlarına destek verilmesi, bilgilendirme gibi EKY boyutlarına daha eleştirel yaklaşan kabin memurlarının örgütsel iletişimde algı ortalamalarının düşük olmamasına karşılık anlamlı bir şekilde farklılaşmasına neden olabilmektedir.

1-5 yıl arası çalışma yılı olan kabin memurlarının duygusal bağlılık düzeyi 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üzeri çalışma yılı olan kabin memurlarının duygusal bağlılık düzeyinden yüksektir. Mesleki kariyerlerinin ilk yıllarında rasyonel olmayan beklenti ve istekler ile işe başlayan bireylerin sonraki yıllarda uğradıkları hayal kırıklığı nedeniyle duygusal bağlılıklarının düştüğü saptanmıştır (Aypar, 2014). Ancak Güner, (2007) çalışma yılı arttıkça bireyin yatırımlarının artması nedeniyle örgütsel bağlılığının da artacağını ifade etmektedir.

1-5 yıl arası çalışma yılı olan kabin memurlarının örgütsel iletişim kalitesi algıları, 11-15 ve 16 yıl ve üzeri çalışan kabin memurlarının örgütsel iletişim kalitesi algılarından yüksektir. 1-5 yıl arası çalışanların mesleki kariyerlerinin ilk yıllarında olmaları nedeniyle bireysel isteklerine uygun örgütsel iletişimin daha kaliteli olduğuna yönelik algılamalarının odluğu söylenebilir. Kabin memurlarının mesleki kariyerlerindeki çalışma yılları arttıkça örgütsel iletişim kalitesi algıları düşüş göstermektedir. Bu durumun, kabin memurlarının çalışma yılları örgütsel düzeyde, desteklenme, bilgilendirme, mesleki gelişim ve sorunlarının farklılaştığını göstermektedir.

Kabin memurlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim kalitesi algılarına yönelik yapılan korelasyon analizinde duygusal bağlılık ile örgütsel iletişim kalitesi arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilirken devam bağlılığı ile ilişki tespit edilmemiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda Ünal (2015) çalışanların genel örgütsel bağlılığı ile örgütsel iletişim arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Özenir (2015) duygusal bağlılık ile kuvvetli ancak devam bağlılığı ile orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit ederken,

Kıraç (2012) ve Öztürk (2014) de örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki saptamışlardır. Buna göre kabin memurlarının kendilerini üyesi oldukları havayolu işletmesinin bir parçası olarak hissetmeleri örgütsel iletişim kalitesine yönelik algılarını arttırken, çalışmaya devam etme zorunluluğuna yönelik algılarının bir etkisi bulunmamaktadır.

Yapılan regresyon analizinde devam bağlılığının, kabin memurlarının örgütsel iletişim algılarına anlamlı bir katkısı olmadığı, duygusal bağlılıklarının ise tek başına örgütsel iletişimi açıkladığı saptanmıştır. Elde edilen bu sonuç korelasyon analizi ile elde edilen bulgular tarafından da desteklenmektedir. Buna göre kabin memurlarının kendilerini örgütlerine duygusal açıdan bağlı olarak hissetmeleri örgütsel iletişimin kalitesini %31,6 düzeyinde açıklamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre araştırmanın ana hipotezi olan “Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının örgütsel bağlılıkları ile örgütsel iletişim algıları arasında ilişki vardır” H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Hipotez bulguları ile elde edilen sonuçlara göre H_{1a} , H_{1c} ve H_{1d} alt hipotezleri reddedilirken H_{1b} , H_{1e} ve H_{1f} alt hipotezleri ise kabul edilmiştir.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına uygun olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Kabin memurlarının örgütsel iletişim kalitesine yönelik algısını oluşturan duygusal bağlılıklarının arttırılması sistemli ve planlı tutum ölçme anketlerinin yapılması, jenerasyon farkından oluşan beklenti ve değerlendirme farklılıklarının hangi düzeyde olduğunun anlaşılması açısından önemlidir.

18-25 yaş arası kabin memurlarının duygusal bağlılık ve örgütsel iletişime yönelik algı düzeylerinin yüksek olması ve ilerleyen yıllarda düşüş kaydedilmesi nedeniyle kabin memurluğu mesleğine adap personel seçimi aşamasında mesleğin sahip olduğu niteliklerin detaylı bir şekilde açıklanıp adayların bilgilendirilmesi kabin memuru adaylarının rasyonel olmayan beklentilerinin önlenmesi açısından önemlidir.

Kabin hizmetleri meslek yüksek okullarında verilen eğitimlerde EKY eğitimlerinin yanı sıra etkin iletişim, kişisel problem çözme teknikleri, durumsal farkındalık, havayolu işletmelerinde örgütsel iletişim ve çalışma hayatına ilişkin olarak önem arz

iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık gibi tutumlara yönelik ek dersler konulması yararlı olacaktır.

Araştırma, niceliksel araştırma yöntemlerinden tarama metodu ile yapılmıştır. Kabin memurlarına yönelik olarak niteliksel araştırma yapılması hazırlanan soru formlarının kabin memurlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişimine yönelik problem, öneri ve beklentilerini yansıtmaları örgütsel düzeyde daha detaylı bilgilere ulaşılması açısından yararlı olabilir.



KAYNAKLAR

- Aktaş, H. ve Tekarslan, E.,** (2013). Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi: Pilotların Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi Tutumları ile Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 42, Sayı: 2, ss. 276-301. <https://slidex.tips/download/uu-ekibi-kaynak-ynetimi-pilotlarn-uu-ekibi-kaynak-ynetimi-tutumlar-ile-kiilik-ya> alındığı tarih 11.03.2019.
- Akyurt İ. Z. ve Toplu Yaşlıoğlu D.** (2018). Havacılık Sektöründe Ekip Planlama Yönetimi: Bir Türk Havayolu Örneği, *Journal Of Bussiness Research Turk*, 19(1), ss.424-446.
- 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, ss.24-38.
- Artan M.** (2018), Sivil Havacılıkta Yer Hizmetlerinde Çalışanların İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Bir Araştırma, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Üniversitesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aydın S.** (2008). Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Bu Düzeylerin Akademik Başarıları İle İlişkisi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aydoğan, O.** (2008). İş Stresinin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama, *Kara Harp Okulu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aypar Z.** (2017). Havayolu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminleri Üzerindeki Rolü, *İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Balay R.** (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R.,** (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş A.** (2016). *Takım çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barutçugil, İ.** (2004). *Stratejik insan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık Yönetim Dizisi 15.
- Bayram L.** (2005).Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 16(39), ss.125-139.
- Birgören N.** (2015). Uçuş Emniyeti Açısından Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamalarının Kabin Ekibi Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.
- Boylu, Y., Elbeyi, P. ve Güçer, E.,** (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(51), ss.55-73.
- CAA,** (2006). CAP 737 Crew Resource Management (CRM) Training Guidance For Flight Crew, *CRM Instructors (CRMIS) and CRM Instructor-Examiners (CRMIES)*, <https://www.raes-hfg.com/reports/CAP737.pdf> 02/10/2 017 alındığı tarih 11.03.2019.

- Can H., Aşan Azizoğlu Ö. ve Miski Aydın E.** (2015). *Örgütsel Davranış*, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz A.** (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), ss.195-213.
- Çakınberk, A. vd.** (2011), Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 3(1), 91 - 123.
- Çakır, A.** (2007). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çakır, Ö.** (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Çakır, Ö.** (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, *Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*, http://www.kamuis.org.tr/pdf/ucret_adaletinin.pdf alındığı tarih 11.03.2019.
- Çöl, G. ve Gül, H.** (2005). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), ss.291-306.
- Demir, C. ve Öztürk, U. C.** (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 26(1), ss.17-41.
- Doğan, S. ve Kılıç, S.** (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 29, ss.37-61.
- Doğar N. ve Gürsoy A.** (2017). Kişilikle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27(1), ss.113-146.
- Durmaz Ş. ve Ören K.** (2017). Öz Yeterlilik ve Öz güvenin İşgücü ve İstihdama Etkisine Bir Bakış, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), ss.109-120.
- Elgünler Ç.T. ve Fener Ç. T.** (2011). İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi, *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication-TOJDAC*, 35-49.
- Erdem Z.** (2018). Ekip Kaynak Yönetiminde Kabin Ekiplerinin İletişim, Ekip Çalışması ve Stresle Başa Çıkma Tutumları İle Kişilik Yapıları Etkileşimi: Kabin Ekipleri Üzerinde Bir Çalışma, *İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Eren E.** (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Ergül, H.** (2007). Hava Trafik Kontrolünde İletişim ve Takım Çalışması, *Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi*, Cilt. 3 Sayı: 2, ss. 59-65.
- Gerede, E.** (2006). Havacılık Emniyeti ve Havacılık Güvenliği Kavramları Arasındaki İlişki ve Farkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim*, Cilt. 17, Sayı: 54, ss. 26-37. https://www.researchgate.net/publication/319206192_Havacilik_Emniyeti_ve_Havacilik_Guvenligi_Kavramlari_Arasindaki_Iliski_ve_Farklari_Belirlenmesine_Yonelik_Bir_Arastirma alındığı tarih 11.03.2019.
- Gezeravcı M.** (2010). Denizcilik ve Havacılıkta Ekip Yönetiminin Karşılaştırılması, *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi.

- Gökçe, O.** (2005). *İletişim Bilimine Giriş: İnsanlararası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi*, Ankara, Turhan Kitabevi.
- Güçlü m.** (2018). Örgütsel İletişim: Eğitim Kurumlarındaki Yeri ve Önemi Açısından Bir Değerlendirme, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), ss.855-870.
- Gül, H.** (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2 (1), ss.37-56.
- Gül, H. ve Oktay, E.** (2005). Demografik Değişkenlerin Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılıkla İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 20 (229), ss.65-83.
- Gündoğan, T.** (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Ankara, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Güner, A.** (2007). Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güney, S.** (2007). *Örgütsel Bağlılık, Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayın.
- Gürbüz S. ve Şahin F.** (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Gürgen, H.** (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul, Der Yayınları.
- Hoş C. ve Oksay, A.** (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.(4). ss.1-24.
- ICAO**, (2012). *Memorandum on ICAO*, The International Civil Aviation Organization, Montreal.
- İlsev, A.** (1997), Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İnce M. ve Gül H.** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Çizgi Kitabevi Yayınları.
- İnce, M. ve Gül, H.,** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İstanbul, Çizgi Kitabevi.
- Kanbur E. ve Gökalp Ç.** (2014). Havacılıkta Ekip Kaynak Yönetimi (Crm): Türkiye Ve Dünyada Yapılan Araştırmalardan Seçmeler, Kayseri, *V. Ulusal Havacılık Ve Uzay Konferansı*, Erciyes Üniversitesi, ss.1-11.
- Kanbur E. ve Gökalp Ç.** (2014). Havacılıkta Ekip Kaynak Yönetimi (CRM): Türkiye ve Dünyada Yapılan Araştırmalardan Seçmeler, *V. Ulusal Havacılık ve Uzay Konferansı*, 8-10 Eylül 2014, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Karaarslan E.** (2014). Havayolu Yolcu Taşımacılığında Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma: Kabin Hizmetlerinin Müşteri Tercihlerine Etkisi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karaçor, S., ve Şahin, A.** (2014). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma, Sakarya, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalara Derneği*, ss. 97-117.
- Karaçor, S., ve Şahin, A.,** (2017). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma, Sakarya, *SÜ, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalara Derneği*, ss. 97-117.

- Karahan (2018).** Örgütsel İletişimde İşe İlişkin Duyuşsal İyiye Alğısı İle Öznel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Türkiye’de Havayolu Şirketlerinde Kabin Memurları Üzerine Bir Alan Araştırması, T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaya, O.** (2007). Örgütsel bağıllık: Emniyet Genel Müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaynak Ö.M.** (2016). Havacılıkta Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) Faktörü, Etkin İletişimin İnsan Performansına Olan Etkisi ve İsrarcılık Tutumunun Önemi, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.
- Kıraç E. (2012).** Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağıllık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Küçükönel, H. ve Korul, V.,** (2002). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. IV, Sayı: 2, ss. 67-90. [http://sbd.aku.edu.tr/IV2/5-\(67-90\).pdf](http://sbd.aku.edu.tr/IV2/5-(67-90).pdf) alındığı tarih 11.03.2019.
- Malkoç N.** (2018). Özel Spor İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağıllık Düzeylerinin İncelenmesi, *Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- MEB** (2012). *Örgütsel İletişim*, Ankara, MEB Yayınları.
- Mengenci C.** (2010). Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Toplumsal ve Örgütsel Kültürün Etkileri: Türk Sivil Havayolu Firmalarında Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Doktora Tezi.
- Mengenci C. ve Topçu M.G.** (2014). Örgüt Kültürünün Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamalarına Etkisi: Türk Sivil Havayolu Firmalarında Görgül Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), ss.201-232.
- Mengenci C. ve Topçu Ö.G.** (2012). Örgüt Kültürünün Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamalarına Etkisi: Türk Sivil Havayolu Firmalarında Görgül Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 3, 2011, ss.201-232. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/50714> alındığı tarih 11.03.2019.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu,** (2015). *Kabin Memuru Ulusal Meslek Standardı*, file:///C:/Users/murat/Downloads/0.531999001450346568_ucak_kabin_memuru_seviye_4_.pdf alındığı tarih 11.03.2019.
- Nasım N.** (2014) *Etkili Ekip Çalışması ve Çatışma Yönetimi*, <https://www.slideshare.net/ahinAktrk/etkiliekipcalismacatismayonetimnejatbasim> alındığı tarih 11.03.2019.
- Örücü, E. ve Kışlahoğlu R.S.** (2014). Örgütsel Bağıllık Üzerine Bir Alan Çalışması, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), ss.45-65.
- Özdoğanoglu A.** (2008). *Ekip Kaynakları Yönetimi (CRM)*, https://www.tavsiyeyediyor.com/uzmanyazisi_222.htm alındığı tarih 11.03.2019.
- Özenir İ. (2015).** Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağıllık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Hatay İlinde Bir İnceleme, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özkaya, O vd.** (2006).Yöneticilerin Örgütsel Bağıllıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,13(2), ss.76-96.

- Öztürk A. ve Afacan M.** (2011). Havacılıkta Emniyet Anlayışının Evrimi Ve Thy A.O. Emniyet Yönetim Sistemi, *VI. Ulusal Uçak, Havacılık Ve Uzun Mühendisliği Kurultayı*, ss.63-68.
- Öztürk, M. H. (2014).** Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Ve Bir Uygulama, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Polat M.ve Meyda C. H.** (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), ss.153-170.
- Sabuncuoğlu Z. ve Gümüş M.** (2016). *Örgütsel İletişim*, Bursa, Aktüel Kitabevi.
- SHGM** (2010). *Havacılık Güvenlik Sistemi*, Ankara, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- SHGM** (2012). *Emniyet Yönetim Sistemi Temel Esaslar*, Ankara, SHGM Yayınları.
- SHGM** (2012). *Kabin Memuru Temel Emniyet Eğitimi Verilmesine İlişkin Genelge*, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/genelgeler/kabin_memuru_temel_emniyet_egitimi_verilmesine_iliskin_genelge.pdf alındığı tarih 11.03.2019.
- SHGM** (2016). *Kabin Ekibi Talimatı*, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/SHT_CC.pdf alındığı tarih 11.03.2019.
- Sıgırmaz A. ve Bağcı Z.** (2018). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, *ASEAD*, 5(4), ss.62-73.
- Sıgır Ü. ve Basım N.** (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), ss.131-154.
- Sürücü L. ve Maşlakçı A.** (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme, *International Journal of Management and Administration*, 3(2), ss.49-65.
- Şekerli E. B.** (2006). Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları ve Kültürel Farklılıklar: Türk Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi,
- Şekerli, B. E. ve Gere, E.,** (2011). Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları, *"İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.13, Sayı:1, ss. 19-38. https://www.researchgate.net/publication/315149630_Kulturun_EY'ye_Etkileri_ve_Turk_Pilotlari_Hofstede_Kultur_Boyutlari_Acisindan_Durumlari alındığı tarih 11.03.2019.
- Tabachnick, B.G. and Fidell L.** (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston
- Tanrıverdi H., Adıgüzel O. ve Çiftçi M.** (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: kamu hastanesi örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, ss.101-122.
- Terzioğlu M.** (2018). Ekip Kaynak Yönetimi'nin Uçuş Emniyet Kültürüne Etkileri: Pilotların Tutumları Üzerine Bir Alan Araştırması, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Terzioğlu M.** (2007). Uçak Kazalarının Nedeni Olarak İnsan Hatalarını Azaltmada Ekip Kaynak Yönetimi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir, Yüksek Lisans Tezi.
- THY** (2012). *Kabin El Kitabı*, İstanbul, Kabin Hizmetleri Başkanlığı..
- THY** (2014) *Ekip Kaynak Yönetimi Eğitimi Kabin Eğitimi El Kitabı*.

- THY** (2016). *Harekât El Kitabı Bölüm-D İstanbul, Eğitim Kabin Ekibi Eğitim El Kitabı Ekip Kaynak Yönetimi Eğitimi.*
- Topsakal, S. (2015).** Türk Kamu Yönetiminde Kamu Çalışanları Arasındaki Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mutki İlçesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tulunay M. S. (2010).** Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim İle İlişkisi (Sivas İl Örneği), *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uygur, A. (2009),** *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara, Barış Platin Kitabevi.
- Yağcı K. (2015).** Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), ss.114-129.
- Yalçın, A., ve İplik, F.N. (2005).** Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), ss.395-412.
- Yangınlar G. ve Karacan F. (2018).** Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Sosyal Kaygı Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk* 10(3), ss.747-766.
- Yüceler A. (2009).** Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), ss.444.458.

EKLER

Ek 1: Kişisel Bilgi Formu

Ek 2: Örgütsel Bağlılık Anketi

Ek 3: Örgütsel İletişim Anketi



Ek 1: Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu

Değerli Katılımcı;

Aşağıdaki anketler, bilimsel bir araştırma için kullanılacaktır. Ankete ilişkin veri ve bulgular bilimsel bir çalışmada kullanılacağı için başka hiçbir kurum ya da yerde yayınlanmayacaktır. İsminizi yazmanıza gerek yoktur. Vereceğiniz cevaplarda samimi ve gerçekçi olmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederim.

Lütfen size en uygun cevabı yazınız veya işaretleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
2. **Yaşınız:** () 18-25 Yaş Arası () 26-30 Yaş Arası
() 31-35 Yaş Arası () 36-40 Yaş Arası
() 41-45 Yaş Arası () 46 ve Üzeri
3. **Medeni Durumunuz:** () Evli () Bekâr
4. **Eğitim Durumunuz:** () Lise () Yüksek Okul
() Üniversite () Y. Lisans - Doktora
5. **Pozisyon:** () Kontrol Kabin Amiri () Kabin Amiri () Kabin Memuru
6. **Çalışma Yılı:** () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl
() 16-20 Yıl () 21 Yıl ve üzeri

Ek 2: Örgütsel Bağlılık Anketi

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

Ek 3: Örgütsel İletişim Anketi

Madde No	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Gerektiğinde veya sorularımızı iletmek istediğimizde bir üst amire kolaylıkla ulaşabiliyoruz	1	2	3	4	5
2	Yöneticilerimiz daha başarılı olabilmemiz için bize destek verir	1	2	3	4	5
3	İşimizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarımız yöneticimiz tarafından takdirle karşılanıyor.	1	2	3	4	5
4	Şirketimizin yönetiminin, eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
5	Yöneticilerimizin çalışanların sorunlarını yakından izlediklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.	1	2	3	4	5
6	Şirketimizde yönetimin kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiklerine inanıyorum.	1	2	3	4	5
7	Şirketimizde kişilere adil davranıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8	İşimizi yapmamız için gerekli bilgilere/ verilere kolaylıkla ulaşabiliyoruz.	1	2	3	4	5
9	Örgütsel iletişimden memnunuz.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

23.03.1984 Yılında Tarsus Mersin’de doğdum. Orta öğrenimi Abdülkerim Bengi Anadolu Lisesinde tamamladım. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümünden mezunum. 2007 yılında THY A.O.’da kabin memuru olarak göreve başladım Halen aynı şirkette Kabin Amiri olarak görev yapmaktayım. Evli ve bir çocuk annesiyim. İyi düzeyde İngilizce ve orta düzeyde Almancam vardır.