

**PİLOTLARIN ÇALIŞMA KOŞULLARINA İLİŞKİN
ALGILARININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ**

Doktora Tezi

Mehmet YÖNT

Eskişehir 2022

**PİLOTLARIN ÇALIŞMA KOŞULLARINA İLİŞKİN ALGILARININ
TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ**

Mehmet YÖNT

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi

Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Nuray GÖKÇEK KARACA

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs 2022

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mehmet YÖNT'ün “Pilotların Çalışma Koşullarına İlişkin Algılarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi” başlıklı tezi 11/05/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği” nin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Nuray GÖKÇEK KARARCA

Üye : Prof.Dr.Ender GEREDE

Üye : Prof.Dr.Ahmet Emre DEMİRCİ

Üye : Doç.Dr. Vildan DURMAZ

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Ergün KAYA

ÖZET
PİLOTLARIN ÇALIŞMA KOŞULLARINA İLİŞKİN ALGILARININ
TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ

Mehmet YÖNT

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2022

Danışman: Prof. Dr. Nuray GÖKÇEK KARACA

Günümüzün hızla değişen ve gelişen koşulları bağlamında havayolu işletmelerindeki çalışma koşullarının, özellikle pilotların sağlığı, güvenliği ve tükenmişliklerine etkileri açısından değerlendirilmesi ayrı bir anlam taşımaktadır. Ancak literatür incelendiğinde, Türkiye’de Sivil Havacılık İşletmelerinde Çalışan “Pilotların Çalışma Koşullarına İlişkin Algılarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi” araştırma ile ilgili ilişkinin saptanmasına yönelik çalışmaların dikkat çekici biçimde sınırlı olduğu görülür.

Bu araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren sivil havayolu işletmelerinde çalışan pilotların çalışma koşulları ile tükenmişleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. Pilotların çalışma koşullarının iyileştirilmesine dönük koruyucu politikaların hayata geçirilebilmesi ve pilotların çalışma koşulları ile tükenmişlikleri bağlamında yaşadıkları sorunlara yönelik farkındalığın artırılabilmesi amaçlanmıştır.

Türkiye’de 2021 yılı verilerine göre sivil havacılık işletmelerinde faaliyet gösteren 10 havayolu işletmesinde çalışan 7.054 pilot oluşturmaktadır. Örneklemimin en az 364 olması gerektiğinden basit örneklem yöntemi ile 403 pilota anket uygulanmıştır.

Bu araştırma kapsamına dahil edilen pilotların demografik özelliklerinin saptanması için nicel veri toplama tekniği olan anketten ve pilotların çalışma koşulları algısı ile tükenmişliklerinin saptanması için ise nitel veri toplama tekniği olan ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmada nitel ve nicel veri toplama tekniklerinin bir arada kullanıldığı karma yöntem kullanılmıştır.

Pilotların çalışma koşulları algısının saptanmasına yönelik araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacı ve danışmanı tarafından geliştirilen “Pilotların Çalışma

Koşulları Algısı Ölçeği” (PÇKAÖ)’nden yararlanılmıştır. Pilotların tükenmişliklerinin saptanması için ise “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen anket ile birlikte Pilotların Çalışma Koşulları Algısı Ölçeği ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği örneklemdaki pilotlara uygulanmıştır.

Sonuç olarak araştırma ile elde edilen bulguların pilotlarda tükenmişliği azaltıcı önlemlerin alınmasına, pilotların çalışma koşullarının iyileştirilmesine ve yaşam kalitelerinin artırılmasına dönük politika ve uygulamaların hayata geçirilmesi bakımından yön vereceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler : Pilot, Havayolu işletmesi, Çalışma koşulları, Tükenmişlik, Algı

ABSTRACT
PILOTS' PERCEPTIONS OF WORKING CONDITIONS
EFFECT ON BURNOUT

Mehmet YÖNT

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, May 2022

Advisor:Prof.Dr.Nuray GÖKÇEK KARACA

In the context of today's rapidly changing and developing conditions, the evaluation of working conditions in the airline industry, especially in terms of its effects on the health, safety and burnout of pilots, has a different meaning. However, when the literature is examined,

It is observed that the studies on the determination of the relationship with the research "The Effect of Perceptions of the Perceptions of the Working Conditions of the Pilots on the Burnout" working in the Civil Aviation Sector in Turkey are remarkably limited.

This research aims to determine the relationship between the working conditions of pilots working in civil airline companies operating in Turkey and their burnout. It is aimed to implement protective policies to improve the working conditions of pilots and to raise awareness of the problems experienced by pilots in the context of working conditions and burnout.

According to 2021 data in Turkey, there are approximately 7,054 pilots working in 10 airline companies operating in the civil aviation sector. Since the sample should be at least 364, a questionnaire was applied to 403 pilots with the simple sampling method.

Questionnaire, which is a qualitative data collection technique, was used to determine the demographic characteristics of the pilots included in the scope of this research, and scales, which are quantitative data collection techniques, were used to determine the pilots' perception of working conditions and burnout. A mixed method, in which qualitative and quantitative data collection techniques are used together, was used in the research.

The "Pilots' Perception of Working Conditions Scale" (PPWCS) developed by the researcher and his advisor was used to collect the research data to determine the perception of the pilots' working conditions. "Maslach Burnout Scale" was used to determine the burnout of pilots. Together with the questionnaire developed by the researcher, Pilots' Perception of Working Conditions Scale and Maslach Burnout Scale were applied to the pilots in the sample.

As a result, it is thought that the findings obtained from the research will guide the implementation of policies and practices aimed at taking measures to reduce burnout in pilots, improving the working conditions of pilots and increasing their quality of life.

Keywords: Pilot, Airline companies, Working conditions, Burnout, Perception

ÖNSÖZ

Öncelikle bu tezin oluşmasında bilgi ve tecrübeleri ile desteğini esirgemeyen, tezimin yürütülmesinde ve sonuçlanmasında büyük emeği olan, çalışma temposu ve çalışma disiplini ile örnek aldığım değerli hocam Sn. Prof. Dr. Nuray GÖKÇEK KARACA'ya tüm kalbimle teşekkür ederim.

Tez izleme toplantılarında araştırmanın şekillenmesi ve sonuçlanma sürecinde sundukları çok değerli fikirleriyle ve bilgi birikimleriyle tezime yön vererek katkı sağlayan, Prof.Dr. Ender GEREDE ve Prof.Dr.Ahmet Emre DEMİRCİ'ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Doktora tezimde örneklem sayısına ulaşmam konusunda yardımlarını esirgemeyen Talpa Başkanı Hüseyin Murat ERSOY'a ve üye pilotlarına, Eskişehir Teknik Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesinden mezun olup havayolu işletmelerinde çalışan pilotlara ulaşmamda Erdoğan BÖCÜ'ye, diğer havayolu işletmelerinde görev yapan pilotlara ulaşmamda Beytullah AKKAYA ve Ayhan KARANFİL'e, Emirates pilotlarından Caner ACARBAY'a, Onur Air Genel Müdür Yardımcısı Serap OYAL'a, en içten şükranlarımı sunarım.

Son olarak çalışmalarım boyunca bana güç veren, manevi desteği, sabır ve inancı ile başarıya ulaşmamı sağlayan çok kıymetli anneme sonsuz teşekkürlerimi sunar, tezimi 2007 yılında kaybettiğim babama ithaf ediyor, rahmetle anıyorum.

11/05/2022

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

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

Mehmet YÖNT

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xix
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xx
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Araştırmanın Amacı	4
1.2 Araştırmanın Önemi.....	5
1.3. Araştırmanın Varsayımları	6
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.5. Tanımlar.....	7
1.6. Konu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	13
2. KAVRAMSAL ÇERCEVE VE ALAN YAZIN.....	23
2.1. Pilotların Çalışma Koşulları	23
2.1.1. İş süreçleri	24
2.1.1.1. İş içeriği.....	25
2.1.1.2. İş organizasyonu	27
2.1.2. İş süreçleri doğrultusunda şekillenen konular.....	30

2.1.2.1. Örgüt kültürü ve iklimi	30
2.1.2.1.1. Yönetimin çalışanlara yönelik uygulamaları.....	31
2.1.2.1.2. İş arkadaşları ile ilişkiler	40
2.1.2.1.3.Çalışanların işe karşı tutumları, duyguları ve davranışları.....	41
2.1.3. İş ve Sosyal Yaşam dengesi.....	55
2.1.4. Çalışma süresi/çalışma saatleri	56
2.1.5. Dinlenme süresi ve boş gün.....	59
2.1.6. İş sağlığı ve güvenliği.....	66
2.1.7. Sosyal güvenlik.....	68
2.1.8. İş güvencesi.....	70
2.1.9. Ekonomik güvence/ücret.....	71
2.1.9. İşe Dönük Değerlendirme	74
2.2. Pilotların Tükenmişliği.....	74
2.2.1. Tükenmişlik kavramı	74
2.2.2. Tükenmişliğin nedenleri	77
2.2.2.1. Bireysel faktörler	77
2.2.2.1.1. Bireysel özellikler	77
2.2.2.1.2. Demografik özellikler	77
2.2.2.2. Çevresel ve örgütsel faktörler.....	87
2.2.2.2.1. İş yükü.....	88
2.2.2.2.2. Kontrol	89
2.2.2.2.3. Ödüller	89
2.2.2.2.4. Aidiyet	90
2.2.2.2.5. Adalet	91
2.2.2.2.6. Değerler	92

2.2.3. Tükenmişliğin Etkileri ve Sonuçları.....	93
2.2.3.1. Tükenmişliğin birey üzerindeki etkileri ve sonuçları..	93
2.2.3.1.1. Fiziksel etkileri ve sonuçları.....	94
2.2.3.1.2. Psikolojik etkileri ve sonuçları.....	95
2.2.3.1.3. Davranışsal etkileri ve sonuçları.....	96
2.2.3.1.3. Tükenmişliğin aile yaşamına etkileri ve sonuçları	97
2.2.3.1.4. Tükenmişliğin çalışma yaşamına etkileri ve sonuçları	98
2.2.4. Tükenmişlikle mücadele yöntemleri.....	98
2.2.4.1. Bireysel mücadele yöntemleri	98
2.2.4.2. Örgütsel mücadele yöntemleri.....	99
2.2.5. Tükenmişlik Modelleri.....	99
2.2.5.1. Maslach tükenmişlik modeli	100
2.2.5.1.1. Duygusal tükenme.....	101
2.2.5.1.2. Duyarsızlaşma	101
2.2.5.1.3. Kişsel Başarı eksikliği	102
2.2.5.2. Cherniss tükenmişlik modeli	102
2.2.5.3. Pines tükenmişlik modeli	103
2.2.5.4. Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli	103
2.2.5.5. Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli.....	104
2.2.5.6. Meier tükenmişlik modeli	106
2.2.5.7. Suran ve Sheridan tükenmişlik modeli.....	106
2.2.5.7.1. Rol belirginliği / kimlik-rol karmaşası	107
2.2.5.7.2. Yeterlilik kazanım aşaması	107
2.2.5.7.3. Verimlilik-Durgunluk Aşaması	108
2.2.5.7.4. Yeniden oluşturma hayal kırıklığı aşaması.....	109

3.YÖNTEM.....	110
3.1. Araştırma Modeli.....	110
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	110
3.3. Evren ve Örneklem.....	111
3.4. Verilerin Toplanması.....	111
3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	128
4.BULGULAR VE YORUMLAR.....	130
4.1. Pilotların Demografik Özellikleri.....	110
4.1.1. Cinsiyet.....	110
4.1.2. Yaş.....	110
4.1.3. Çalışılan İşletmenin Türü.....	131
4.1.4. Pilotluk eğitimi alınan kurum.....	132
4.1.5. Uçuş lisansı türü.....	133
4.1.6. İşletme ya da kurumdaki pozisyon.....	133
4.1.7. Pilot olarak çalışmayı tercih etme nedeni.....	134
4.1.8. Pilotluk mesleğindeki kıdem süresi.....	134
4.1.9. Gerçekleştirilen uçuş tipi.....	135
4.1.10. Geleceğe güvenle bakma durumu.....	135
4.2. Pilotların Çalışma Koşulları Algıları ve Bu Algının Çeşitli	
Değişkenler Bakımından Analizi.....	136
4.2.1. Pilotların çalışma koşulları algıları.....	136
4.2.1.1. Tüm ölçek bazında.....	136
4.2.1.2. Alt ölçek bazında.....	136
4.2.1.2.1. Yönetim ve yönetici ile ilişkiler.....	139
4.2.1.2.2. Pilotluk mesleğine yönelik tutumları.....	140

4.2.1.3. Pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri arasındaki ilişki.....	143
4.2.2. Pilotların çalışma koşulları algularının çeşitli değişkenler bakımından analizi.....	136
4.2.2.1. Cinsiyete göre	147
4.2.2.2. Yaşa göre.....	147
4.2.2.3. İşin niteliğine göre.....	151
4.2.2.4. Pilotluk eğitimi alınan kuruma göre.	152
4.2.2.5. Uçuş lisansının türüne göre.....	154
4.2.2.6. Pilotların işletmedeki /kurumdaki pozisyonuna göre	157
4.2.2.7. Pilot olarak çalışmayı tercih etme nedenine göre	157
4.2.2.8. Meslekteki kıdem süresine göre	160
4.2.2.9. Gerçekleştirilen uçuş tipine göre.....	162
4.2.2.10. Geleceğe güvenle bakma durumuna göre.....	164
4.3. Pilotların Tükenmişlikleri ve Bu Tükenmişliğin Çeşitli Değişkenler Bakımından Analizi.....	136
4.3.1. Pilotların tükenmişlikleri.....	165
4.3.1.1. Tüm boyut bazında.....	165
4.3.1.2. Alt boyutlar bazında.....	168
4.3.1.2.1. Duygusal Tükenme:	168
4.3.1.2.2. Duyarsızlaşma	169
4.3.1.2.3. Kişisel başarı.....	171
4.3.1.3. Pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri arasındaki ilişki.	172
4.3.2. Pilotların tükenmişliklerinin çeşitli değişkenler bakımından analizi	178

4.3.2.1. Cinsiyete göre	178
4.3.2.2. Yaş a göre.....	179
4.3.2.3. İş in niteliğine göre.....	181
4.3.2.4. Pilotluk eğ itimi alınan kuruma göre	183
4.3.2.5. Uçuş lisansının türüne göre.....	186
4.3.2.6. Çalışılan işletmedeki/kurumdaki pozisyona göre	187
4.3.2.7. Pilot olarak çalışmayı tercih etme nedenine göre	189
4.3.2.8. Meslekteki kıdem süresine göre	190
4.3.2.9. Gerçekleş en uçuş tipine göre	193
4.3.2.10. Geleceğe güvenle bakma durumuna göre.....	194
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	196
5.1. SONUÇ.....	196
5.2.ÖNERİLER.....	209
KAYNAKÇA.....	210
EKLER	
EK-1 ETİK KURUL KARARI	
EK-2 ANKET	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Pilotların çalıştıkları havayolu işletmelerine göre dağılımı	2
Tablo 2.1. Pilotların çalışma koşulları.....	24
Tablo 2.2. Pilotların aldıkları mesleki eğitimler.....	39
Tablo 2.3. Pilotlar için yenileme eğitimleri.....	40
Tablo 2.4. THY A.O Uçucu ekipler takvim ayında çalışılan gün ve kullanılacak boş gün oranları	64
Tablo 2.5. Erken başlayan görev, geç biten görev ve gece görevi tanım tablosu.	65
Tablo 2.6. Pilotların tazeleme amaçlı uzatılmış dinlenme süreleri.....	65
Tablo 3.1. Kolmogorov-smirnov normallik testi sonuçları	115
Tablo 3.2. Tanımlayıcı istatistikler.....	116
Tablo 3.3. KMO ve barlett testi sonuçları	117
Tablo 3.4. PÇKAÖ’de kalan 30 maddenin faktörlere göre dağılımı.....	119
Tablo 3.5. Varimax rotasyon sonucu PÇKA’daki maddelerin madde-toplam korelasyon katsayıları, temel bileşenler analizi sonuçları ve dört faktördeki yük değerleri	120
Tablo 3.6. Tükenmişlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	125
Tablo 3.7. Tükenmişlik ölçeğine ilişkin dfa model uyum indeksi sonuçları.....	126
Tablo 3.8. Tükenmişlik ölçeği alt boyutları arasındaki korelasyon analizi.....	127
Tablo 3.9. Tükenmişlik ölçeğinin maddelerine ilişkin betimsel istatistikler.....	128
Tablo 4.1. Pilotların cinsiyetlerine göre dağılımı	130
Tablo 4.2. Pilotların yaşlarına göre dağılımı	131
Tablo 4.3. Pilotların yaptığı işin niteliğine göre dağılımı.....	131
Tablo 4.4. Pilotların eğitim aldıkları okula göre dağılımı	132
Tablo 4.5. Pilotların uçuş lisans türüne göre dağılımı	133
Tablo 4.6. Pilotların işletme ya da kurumlarındaki pozisyonlarına göre dağılımı	133
Tablo 4.7. Pilot olarak çalışmayı tercih etme nedenine göre dağılımı	134
Tablo 4.8. Pilotların mesleğindeki kıdem sürelerine göre dağılımı.....	134
Tablo 4.9. Pilotların gerçekleştirdikleri uçuş tipine göre dağılımı	135
Tablo 4.10. Pilotların geleceğe güvenle bakıp bakamadıklarına göre dağılımı .	135

Tablo 4.11. Pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeyleri	136
Tablo 4.12. Pilotların Yönetim ve Yöneticilerle İlişkiler Konusundaki Çalışma Koşullarına İlişkin Algıları.....	139
Tablo 4.13. Pilotların Mesleğe Yönelik Tutumlar Dayalı Beklentileri Pilotların Mesleğe Yönelik Tutumlar Dayalı Beklentileri	140
Tablo 4.14. Kariyer Fırsatları, Ücret ve Çalışma Süresi.....	141
Tablo 4.15. İş ve Yaşam Dengesi	142
Tablo 4.16. Katılımcı Pilotların Maddeler Bazında Çalışma Koşulları Algı Düzeyleri Arasındaki Korelasyonlar	144
Tablo 4.17. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre İlişkisiz Grup t-Testi Sonuçları	147
Tablo 4.18. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Yaş Değişkenine Göre Analizi	148
Tablo 4.19. Katılımcı pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	149
Tablo 4.20. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının İşin Niteliği Değişkenine Göre Analizi	151
Tablo 4.21. Katılımcı pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeylerinin İşin Niteliği Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	151
Tablo 4.22. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Pilotluk Eğitimi Alınan Kurum Değişkenine Göre Analizi.....	153
Tablo 4.23. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeylerinin Pilotluk Eğitimi Alınan Kurum Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları	153
Tablo 4.24. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Uçuş Lisansının Türü Değişkenine Göre Analizi.....	154
Tablo 4.25. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Uçuş Lisansının Türü Değişkenine Göre Analizi	155
Tablo 4.26. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Uçuş Lisansının Türü Değişkenine Göre Analizi.....	156

Tablo 4.27. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeylerinin Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları	156
Tablo 4.28. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Pilot Olarak Çalışmayı Tercih Etme Nedeni Değişkenine Göre Analizi.....	158
Tablo 4.29. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeylerinin Pilot Olarak Çalışmayı Tercih Etme Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları	158
Tablo 4.30. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Meslekteki Kıdem Süresi Değişkenine Göre Analizi	160
Tablo 4.31. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeylerinin Meslekteki Kıdem Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	160
Tablo 4.32. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Gerçekleştirilen Uçuş Tipi Değişkenine Göre Analizi	162
Tablo 4.33. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeylerinin Gerçekleştirilen Uçuş Tipi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	163
Tablo 4.34. Katılımcı Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Geleceğe Güvenle Bakma Durumu Değişkenine Göre İlişkisiz Grup t-Testi Sonuçları	164
Tablo 4.35. Pilotların Tükenmişlik Düzeyleri	165
Tablo 4.36. Pilotların Duygusal Tükenme Boyutundaki Tükenmişlikleri	168
Tablo 4.37. Pilotların Duyarsızlaşma Boyutundaki Tükenmişlikleri	169
Tablo 4.38. Pilotların Kişisel Başarı Boyutundaki Tükenmişlikleri.....	171
Tablo 4.39. Katılımcı Pilotların Maddeler Bazında Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Korelasyonlar	173
Tablo 4.40. Katılımcı Pilotların Tükenmişliklerini Cinsiyet Değişkenine Göre İlişkisiz Grup t-Testi Sonuçları	178
Tablo 4.41. Katılımcı Pilotların Tükenmişliklerinin Yaş Değişkenine Göre Analizi	179
Tablo 4.42. Katılımcı Pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları	180

Tablo 4.43. Katılımcı Pilotların Tükenmişliklerinin İşin Niteliği Değişkenine Göre Analizi	181
Tablo 4.44. Katılımcı Pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin İşin Niteliği Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	182
Tablo 4.45. Katılımcı Pilotların Tükenmişliklerinin Pilotluk Eğitimi Alınan Kurum Değişkenine Göre Analizi	183
Tablo 4.46. Katılımcı Pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin Pilotluk Eğitimi Alınan Kurum Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları	184
Tablo 4.47. Katılımcı Pilotların Tükenmişliklerinin Uçuş Lisansının Türü Değişkenine Göre Analizi	186
Tablo 4.48. Katılımcı Pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin Uçuş Lisansı Türü Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları ...	186
Tablo 4.49. Katılımcı Pilotların Tükenmişliklerinin Çalışılan İşletmedeki/Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Analiz.....	187
Tablo 4.50. Katılımcı Pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	188
Tablo 4.51. Katılımcı Pilotların Tükenmişliklerinin Pilot Olarak Çalışmayı Tercih Etme Nedeni Değişkenine Göre Analizi	189
Tablo 4.52. Katılımcı Pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin Pilot Olarak Çalışmayı Tercih Etme Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	189
Tablo 4.53. Katılımcı Pilotların Tükenmişliklerinin Meslekteki Kıdem Süresi Değişkenine Göre Analizi	190
Tablo 4.54. Katılımcı Pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin Meslekteki Kıdem Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	191
Tablo 4.55. Katılımcı Pilotların Tükenmişliklerinin Gerçekleştirilen Uçuş Tipi Değişkenine Göre Analizi.....	193
Tablo 4.56. Katılımcı Pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin Gerçekleştirilen Uçuş Tipi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları	194
Tablo 4.57. Katılımcı Pilotların Tükenmişliklerinin Geleceğe Güvenle Bakma Durumu Değişkenine Göre İlişkisiz Grup t-Testi Sonuçları	194

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Örgüt Kültürü ve İkliminin Unsurları	31
Şekil 2. Tükenmişlik ölçeğine ilişkin DFA Modeli Yol Diyagramı.....	126

KISALTMALAR DİZİNİ

ATPL	: Airline Transport Pilot Licence (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı)
BALPA	: British Airline Pilots Association (İngiliz Hava Yolları Pilotları Birliği)
CAE	: Civil Aviation Equipment (Sivil Havacılık Ekipmanları)
CPL	: Commercial Pilot Licence (Ticari Pilot Lisansı)
CRM	: Crew Resource Management (Ekip Kaynak Yönetimi)
ÇHHA	: Çok Hafif Hava Araç : Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (Alman Havacılık ve Uzay Dairesi Teknik Test-Mülakat)
DLR 1-2	
DOT	: Department of Transportation (Ulaştırma Bakanlığı)
EASA	: European Aviation Safety Agency8 Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı)
FAA	: Federal Aviation Administration (Federal Havacılık İdaresi)
FTL	: Flight Time Limitations (Uçuş Süresi Sınırlamalarını)
FTSS	: Uçuş ve Uçuş Görev Süresi Sınırlamaları ile Dinlenme Gereklikleri Prosedürü
HAVA İŞ	: Türkiye Sivil Havacılık Sendikası
HAVA SEN	: Havayolu Çalışanları Sendikası
ICD-11	: Uluslararası Hastalık Sınıflandırması
İLO	: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
JAR FCL	: Joint Aviation Requirements Flight Crew License (Müşterek Havacılık Gereksinimleri Uçuş Mürettebatı Lisansı)
JAR-OPS	: Joint Airworthiness Requirements Operation (Avrupa Havacılık Otoriteleri Birliğinin yayımlamış olduğu havaaracı operasyonlarına ilişkin kurallar)
MBI-GS	: Maslak Tükenmişlik Anketi
MCC	: Multi Crew Coordination (Uçuş Ekip İş birliği)
MEP	: Multi Engine Piston (Pistonlu Çok Motor Eğitimi)
MPL	: Multi-Pilot License (Çoklu Ekip Pilot Lisansı)
MTÖ	: Maslach Tükenmişlik Ölçeği
ÖTPHİS	: Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Hakkına İlişkin Sözleşme
PÇKAÖ	: Pilotların Çalışma Koşulları Algısı Ölçeği

PIC	: Uçuş Sorumlusu Olarak Görevlendirilen ve Uçuşun Emniyetli Bir Şekilde Gerçekleştirilmesiyle Yükümlü Pilot
PPL	: Private Pilot Licence (Hususi Pilot Lisansı)
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHT – FTL	: Uçuş ve Görev Süresi Sınırlamaları ile Dinlenme Gereklilikleri Talimatı
SHT – İPC	: Sivil Havacılık İdari Para Cezası Yönetmeliği
SHT OPS 1	: Uçakla Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Operasyon
SHT-1	: Uçak Pilotu Lisans Yönetmeliği
SHT-6A.50	: Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları Talimatı
SHT-FCL	: Uçuş Ekibi Lisanslandırma Talimatı
SHT-MED	: Havacılık Sağlık Talimatı
SMS	: Safety Management System (Emniyet Yönetim Sistemi)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
TALPA	: Türkiye Sivil Havayolu Pilotları Derneği
TAUD	: Tazeleme Amaçlı Uzatılmış Dinlenme Süresi
TBK	: Türk Borçlar Kanunu
TCK	: Türk Ceza Kanunu
TDK	: Türk Dil Kurumu
THY	: Türk Hava Yolları
TİS	: Toplu İş Sözleşmesi
TSHK	: Türk Sivil Havacılık Kanunu
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
UGS	: Uçuş Görev Süresi
UPRT	: Uçağı Anormal Durumdan Kurtarma ve Önleme Eğitimi
US	: Uçuş Süresi
WHO	: World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)

1. GİRİŞ

Sivil havacılık işletmelerinde yürütülen işler bakımından havacılık çalışanları “Hava Taşımacılığı İşinde Çalışanlar” ve “Havacılığın Bütün Yer Tesislerinde Yapılan İşlerde Çalışanlar” şeklinde ikiye ayrılır. Sivil havacılık işletmeleri, içerisinde pilotların da yer aldığı hava taşımacılığı işinde çalışanlar, yaptıkları işin niteliği itibariyle özellik göstermesi ve ayrı bir çalışma düzeni gerektirmesi bakımından İş Kanunu’nun uygulama alanı dışında bırakılmışlardır (4845 sayılı İK m.4/a). İş Kanunu kapsamı dışında kalmalarına rağmen, hava taşımacılığı işinde çalışanların yaptıkları işin niteliğine ve çalışma düzenlerinin gerekliliklerine uygun bir Hava İş Kanunu da henüz yürürlüğe girmiş değildir. 4857 sayılı İş Kanunu’nun kapsamı dışında bırakılan ve kendilerine yönelik ayrı bir Hava İş Kanunu olmayan tüm hava taşımacılığı çalışanları gibi pilotlar da iş ilişkileri bakımından, (TBK)Türk Borçlar Kanunu’nun liberal hükümlerine terk edilmişlerdir.

Kendilerine yönelik özel nitelikli koruyucu bir yasal düzenlemenin olmaması, pilotlar açısından yönetimin inisiyatifine ve toplu pazarlık gücüne bağlı bir çalışma düzenini beraberinde getirmektedir. Göreli olarak ücretlerinin yüksekliği nedeniyle fiilen çalışılan dönemler açısından olmasa da özellikle emeklilik sonrası için gelecek endişesi yaşadıkları bilinmektedir. Ayrıca, pilotaj bölümüne duyulan ilgilinin artması ve buna koşut olarak pilot sayısındaki artış işsizlik kaygısını beraberinde getirmektedir. Son dönemde havacılık işletmelerinde küçülmeye yol açan ekonomik krizler ve pandemi süreci ise pilotlar açısından ayrı bir işsizlik ve düşük ücret kaygısı yaratan özel durumlardır. Nitekim yapılan araştırmalar, toplumsal, ekonomik ve siyasal gelişmelere koşut olarak yaşanan sorunlara ilaveten pilotların baş ve sırt ağrısı, baş dönmesi, sindirim bozuklukları, kalp çarpıntısı, yüksek kan basıncı, kas gerginliği, iştah problemleri, devamlı yorgun ve bezgin hissetme, kilo kaybı veya kilo artışı, olumsuz ruh hali, olumsuz düşüncelerde artış, dikkat dağınıklığı, endişe, suçluluk duygusu, güvencesizlik, umutsuzluk, karamsarlık, çaresizlik, kendini, eleştiri, özgüvende ve özsaygıda eksilme, zorlanmaya neden olan karşı öfke, hassasiyet, alınganlık, eleştiriye kapalı olma,

tedirginlik, huzursuzluk ve depresiflik, unutkanlık, dalgınlık gibi kısaca “tükenmişlik” olarak ifade edilebilen bir dizi sağlık sorunu yaşadığını da ortaya koymaktadır¹.

2021 verilerine göre, Türkiye’de günümüzde 10 havayolu işletmesinde 7.054 pilot istihdam edilmektedir. Pilotların çalıştıkları havayolu işletmelerine göre dağılımı Tablo 1.1’de gösterilmiştir:

Tablo 1.1. *Talpa’da alınan pilotların çalıştıkları havayolu işletmelerine göre dağılımı (Talpa:Türkiye Havayolu Pilotları Derneği,2021)*

Havayolu İşletmeleri	İstihdam edilen pilot sayısı
Türk Hava Yolları A.O.	4984
MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş.	64
Hürkuş Havayolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.	82
Tailwind Havayolları A.Ş.	49
ACT Havayolları A.Ş.	43
Corendon Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.	78
ULS Havayolları Kargo Taşımacılık A.Ş.	23
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	829
Sunexpress Güneş Express A.Ş.	626
Onur Air Taşımacılık A.Ş.	272
Toplam	7054

Özellikle havacılık sektörünün dinamik yapısına bağlı olarak pilotaj eğitime gösterilen ilginin artması, pilotaj eğitimi veren kurumların sayısındaki artış ve çalışma yaşamındaki esnekleşmenin havacılık sektöründe de yaygınlaştırılması, pilotların çalışma koşullarında ciddi bir dönüşüme yol açmıştır. Daha önce kamuoyu gündemine hep yüksek ücret düzeyi ile taşınan pilotluk mesleği, günümüzde yaşanan gelişmeler bağlamında uzun çalışma süreleri, yıpratıcı olması gibi yönleriyle gündeme gelen bir meslek haline dönüşmüştür. Hatta son dönemde pilotluk mesleğine yönelik havacılık sitelerinde, pilotların yaşadıkları iş kazaları ve meslek hastalıkları ile tükenmişliklerine dönük çalışmalar dikkat çekmeye başlamıştır. Küresel havacılık topluluğuna araştırma ve danışmanlık hizmetleri sunan dünyanın önde gelen havacılık danışmanlarından biri

¹<https://www.airporthaber.com/kose-yazilari/havacilarin-tukenmislik-sendromu-riski.html>

olan To70² tarafından hazırlanan Sivil Havacılık Raporu'nda 2018 yılı istatistiklerine göre; meydana gelen 160 uçak kazasında yolcuların da aralarında bulunduğu hostes, kabin çalışanları ve pilotlar dahil toplam 537 kişi hayatını kaybetmiştir.

Yine To70'in 2019 yılı istatistiklerine göre 2018 yılı ile karşılaştırıldığında, uçak kazalarında yaklaşık olarak %50 oranında bir azalma görülmekle birlikte, meydana gelen 86 uçak kazasında, pilotların da içinde yer aldığı toplam 257 yolcu ve uçuş ekibinin hayatını kaybettiği saptanmıştır³.

İş kazalarında görece olarak bir azalma yaşanmasına rağmen, yapılan araştırmalar pilotların beslenme düzensizliği (seyahat ishali), yüksek irtifadaki basınç değişimleri, kıtalararası uçuşlar, kabin havasından geçen hastalıklar, kozmik ışınlarla maruz kalma, yorgunluk ve ilaç kullanımı, psikolojik ve psikiyatrik sorunlar gibi mesleğin niteliğinden kaynaklanan sorunlara maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır. Nitekim ABD'deki Harvard T. H. Chan Halk Sağlığı Okulu'nun yapmış olduğu internet üzerinden düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçlarına göre; pilotların her yıl yaklaşık %20'si meslek hastalığına yakalanmaktadır⁴.

Dünya genelinde çalışma ilişkilerinde yaşanan esnekleşme sürecinin havacılık sektöründe de yaygınlaşması; ücret, iş güvencesi ve mesleki örgütlenme gibi konularda pilotların da ciddi sorunlar yaşamaya başlamasına neden olmuştur. Yaşanan bu gelişmeler bağlamında, mevcut çalışma koşullarının pilotların fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkilediğine yönelik önemli bulguların olduğu tahmin edilmektedir. Günümüzün hızla değişen ve gelişen koşulları bağlamında havacılık sektöründeki çalışma koşullarının, özellikle pilotların sağlığı, güvenliği ve tükenmişliklerine etkileri açısından değerlendirilmesi ayrı bir önem taşımaktadır. Ancak literatür incelendiğinde, Türkiye'de pilotların çalışma koşulları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin saptanmasına yönelik çalışmaların dikkat çekici biçimde sınırlı olduğu görülmektedir.

Pilotların çalışma koşullarının iyileştirilmesine dönük koruyucu politikaların hayata geçirilebilmesi ve pilotların çalışma koşulları ile tükenmişlikleri bağlamında

²<https://to70.com/> (Erişim tarihi:17.02.2020)

³<https://to70.com/to70s-civil-aviation-safety-review-2019> (Erişim tarihi:17.02.2020)

⁴<https://www.meslekhastaligi.net/pilot-depresyon-uykusuzluk-taciz-ve-intihar/> (Erişim tarihi:19.02.2020)

yaşadıkları sorunlara yönelik farkındalığın arttırılabilmesi için konuya ilişkin araştırmaların sınırlılığı dikkate alınarak bu alanda bir araştırma yapma gereği duyulmuştur.

1.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren sivil havayolu işletmelerinde çalışan pilotların çalışma koşulları ile tükenmişleri arasındaki ilişki ve etkilerinin belirlenmesidir. Bu nedenle araştırma genelden özele şu sorulara yanıt bulmak için şekillendirilmiştir:

- Sivil havayolu işletmelerinde çalışan pilotların çalışma koşulları nasıldır?
- Sivil havayolu işletmelerinde çalışan pilotların çalışma koşulları cinsiyet, yaş, yapılan işin niteliği, pilotluk eğitimi alınan kurum, uçuş lisansının türü, çalışan işletme/kurumdaki pozisyon, pilotluk mesleğinin tercih edilme nedeni, mesleki kıdem süresi, gerçekleştirilen uçuş tipi ve mevcut koşullarla geleceğe güvenle bakıp bakmama durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
- Sivil havayolu işletmelerinde çalışan pilotların tükenmişlikleri nasıldır?
- Sivil havayolu işletmelerinde çalışan pilotların tükenmişlikleri cinsiyet, yaş, yapılan işin niteliği, pilotluk eğitimi alınan kurum, uçuş lisansının türü, çalışan işletme/kurumdaki pozisyon, pilotluk mesleğinin tercih edilme nedeni, mesleki kıdem süresi, gerçekleştirilen uçuş tipi ve mevcut koşullarla geleceğe güvenle bakıp bakmama durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
- Sivil havayolu işletmelerinde çalışan pilotların çalışma koşulları algıları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişki nasıldır?

Araştırma ile elde edilen bulguların pilotlarda tükenmişliği azaltıcı önlemlerin alınmasına, pilotların çalışma koşullarının iyileştirilmesine ve yaşam kalitelerinin artırılmasına dönük politika ve uygulamaların hayata geçirilmesinde yön verici olacağı düşünülmektedir.

1.2 Araştırmanın Önemi

Türkiye’de 2021 verilerine göre 10 havayolu işletmesinde 7054 ticari pilot istihdam edildiği havacılık sektörünün dinamik yapısına bağlı olarak pilotaj eğitimine gösterilen ilginin artması, pilotaj eğitimi veren kurumların sayısındaki artış ve çalışma yaşamındaki esnekleşmenin bu sektörde de yaygınlaştırılması, pilotların çalışma koşullarında ciddi bir dönüşümüne yol açmıştır. Daha önce kamuoyu gündemine hep yüksek ücret düzeyi ile taşınan pilotluk mesleği, günümüzde yaşanan gelişmeler bağlamında uzun çalışma sürelerinin neden olduğu çalışma koşullarının ne kadar ağır olması ile gündeme gelen bir meslek haline geldiği görülmektedir. Bu sebeptendir ki son dönemde pilotluk mesleğine yönelik havacılık sitelerinde, pilotların yaşadıkları iş kazaları ve meslek hastalıkları ile tükenmişliklerine dönük çalışmalar dikkat çekmeye başlamıştır.

Dünya genelinde çalışma ilişkilerinde yaşanan esnekleşme sürecinin havacılık sektöründe de yaygınlaşması; ücret, iş güvencesi ve mesleki örgütlenme gibi konularda pilotların da ciddi sorunlar yaşamaya başlamasına neden olmuştur. Yaşanan bu gelişmeler bağlamında, mevcut çalışma koşullarının pilotların fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkilediğine yönelik önemli bulguların olduğu tahmin edilmektedir. Günümüzün hızla değişen ve gelişen koşulları bağlamında havacılık sektöründeki çalışma koşullarının, özellikle pilotların sağlığı, güvenliği ve tükenmişliklerine etkileri açısından değerlendirilmesi ayrı bir önem taşımaktadır. Ancak literatür incelendiğinde, Türkiye’de pilotların çalışma koşulları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin saptanmasına yönelik çalışmaların dikkat çekici biçimde sınırlı olduğu görülmektedir.

Pilotların çalışma koşullarının iyileştirilmesine dönük koruyucu politikaların hayata geçirilebilmesi ve pilotların çalışma koşulları ile tükenmişlikleri bağlamında yaşadıkları sorunlara yönelik farkındalığın artırılabilmesi için konuya ilişkin araştırmaların sınırlılığı dikkate alınarak bu alanda bir araştırma yapmanın önemini ortaya koymaktadır.

Havayolu işletmelerinde uçuş ayağının önemli bir unsurunu oluşturan pilotların, çalışma koşullarının neden olduğu tükenmişliğin ortaya konması açısından bu çalışmanın ilgili alan yazında önemli bir boşluğu dolduracağına inanılmaktadır. Havayolu

işletmelerindeki pilotların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve tükenmişlik yaşamalarına neden olan unsurların havayolu st yönetimleri tarafından dikkate alınarak iyileştirilmesi yönünde adımlar atması ve bu konuda çalışmalar yapması umulmaktadır.

1.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanmıştır:

- Araştırmacı tarafından hazırlanan, kapsam geçerliliği uzman görüşü ve literatür ile sağlanan anket sorularının, pilotların çalışma koşulları nedeni ile yaşadıkları tükenmişlik hissinin çalışma alanını kapsadığı,
- Veri toplama sürecinde havayolu pilotlarının anket sorularını cevaplama konusunda istekli olacakları,
- Ankette yer alan soruların nicelik ve nitelik bakımından pilotların çalışma koşulları ve tükenmişliklerinin araştırılmasının problemin zmne katkı sağlayacağı,
- İnternet Google drive üzerinden form olarak gönderilen anketin havayolu pilotları tarafından doldurulacağı,
- Anketin yapıldığı tarihler arasında pandemi'nin yoğun olarak yaşanması nedeni ile pilotların işsiz kalması, ücretlerinin düşürülmesi gibi nedenlerden dolayı bazı pilotların anketi yanıtlayamayacağı veya istekli olmayacağı da varsayılmıştır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıklarını aşağıdaki unsurlar tayin edici olmuştur:

- Araştırma Havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan pilotlar ile sınırlıdır.
- Havayolu işletmelerinde görev yapan pilotlara ulaşmanın zor olmasının yanında bir de pandemi ile meydana gelen kısıtlamalar diğer bir sınırlılık unsurudur.
- Çalışmanın veri toplama kısmında öncelikle birincil veri toplama yöntemi olarak belirlenen yarı yapılandırılmış görüşmelerden kaynaklanan sınırlılıklarla

karşılaşmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler işletmelerde görev yapan pilotlardan “Basit Tesadüfi Örnekleme” yöntemiyle seçilen katılımcılarla sınırlıdır.

- Çalışmanın online anket uygulaması Google Drive üzerinden 01 Temmuz 2020 - 31 Aralık 2020 tarihleri olarak belirlenmiştir. Ancak Pandemi nedeni ile yeterli sayıya ulaşılmadığından 05.01.2021-20.01.2021 tarihine kadar uzatılarak sınırlandırılmıştır.

1.5. Tanımlar

Çalışmanın bu bölümünde yer alan havayolları ile ilgili kullanılacak olan terimler ve kavramlara ilişkin açıklamalar ulusal ve uluslararası tanımlar esas alınarak yapılmış ve alfabetik sıraya göre verilmiştir.

Ana Üs: İlgili ekip üyesinin genel olarak bir görev süresine veya görev süreleri serisine başladığı veya son verdiği ve normal koşullar altında işleticinin ilgili ekip üyesinin konaklamasından sorumlu olmadığı, işletici tarafından ekip üyesine tayin edilen mahalli⁵,

Ağır uçuş programı: En uygun uyku zaman aralığı sırasındaki uyku imkânını sekteye uğratan, herhangi bir ekip üyesinin intibak ettirildiği zaman diliminde 05.00 ile 06.59 arasındaki sürede başlayan veya 00.00 ile 01.59 arasındaki sürede sona eren görev süresini,

A tipik çalışma: Belirsiz süreli yani kadrolu istihdam dışındaki tüm istihdam biçimleri atipik istihdam olarak nitelendirilirken, akşamları veya geceleri, cumartesi veya pazar günleri ya da vardiyalı çalışmalar ise atipik çalışma saatleri olarak değerlendirilmektedir. İşgörenin tek işverene karşı sorumlu olmadığı, iş akdinin haksız

⁵http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/2018/SHT_FTL_Rev02.PDF s.1 (Erişim tarihi 28.12.2021)

bir şekilde feshedilmesi ya da işten çıkarmaya dair iş görenin güvence altında olmadığı durumlarından birini ya da hepsini bir arada bulunduran istihdam biçimidir⁶.

Aşırı yorgunluk: Bir ekip üyesinin zindeliğini devam ettirmesini ve bir uçağı emniyetli bir şekilde işletme ya da emniyet ile ilgili görevleri yerine getirme yeteneğini bozabilen; uykusuzluk ya da uzun süre uyumama, biyolojik uyku saat düzeni ya da iş yükü (zihinsel ve/veya fiziksel faaliyet) nedeniyle meydana gelen ve zihinsel ya da fiziksel performans yeteneğinde azalmaya neden olan bir fizyolojik durumu ifade eder⁷.

Dinlenme Süresi: Ekip üyesinin tüm görevlerden, nöbetten ve rezervden muaf olduğu, görev sonrasındaki veya görev öncesindeki, sürekli, kesintisiz ve tanımlanmış süre zarfını ifade eder (Dipnot.7, s.2).

Görev: Uçuş görevi, idari görevler, eğitim vermek veya almak ve kontrolleri gerçekleştirmek, konumlandırma ve bir takım nöbet unsurları dâhil olmak üzere, ekip üyesinin işletici için icra ettiği herhangi bir görev anlamına gelmektedir⁸.

Görev süresi: Herhangi bir ekip üyesinin işletici tarafından bir görev için görev yerine intikal etmesinin veya göreve başlamasının gerekli görüldüğü anda başlayan ve söz konusu kişinin, uçuş sonrası görevi de dâhil olmak üzere tüm görevlerden muaf olduğu anda sona eren süreyi ifade eder (Dipnot.7 s.2).

Havayolu nakliye pilotu: Havayolu nakliye pilotu, ücret karşılığı yapılan uçuş operasyonlarında hava aracını kullanan uçuştan sorumlu olan pilotu ifade etmektedir. Havayolu nakliye pilotu lisansı (ATPL veya ATP), en üst düzeydeki ticarî pilotluk lisansını ifade etmektedir. ATPL kısaltması, İngilizce Airline Transport Pilot Licence

⁶<https://www.calismatoplum.org/Content/pdf/calisma-toplum-1365-ae5a343b.pdf>
(Erişim tarihi 28.12.2021)

⁷http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sekorel/talimatlar/2018/SHT-FTL_Rev02.PDF (Erişim tarihi 28.12.2021)

⁸http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sekorel/talimatlar/2018/SHT-FTL_Rev02.PDF (Erişim tarihi 28.12.2021)

kavramının açılımıdır. Havayolu nakliye pilotu olabilmek için pilot adayının belli şartlara sahip olması gerekmektedir⁹.

İkinci pilot : Hava aracında birden çok pilotu gerektiren bir hava aracında, sorumlu pilot olarak görev yapan pilot dışında görev yapan pilotu ifade eder¹⁰.

Kargo: Herhangi bir eşyanın, ürünün ya da malzemenin bir yerden alınarak başka bir yere düzenli ve güvenli şekilde taşınarak, teslim edilme işlemine kargo taşımacılığı adı verilmektedir. Hava, demiryolu ve deniz gibi yerlerde taşıma faaliyeti gösterilmektedir. Havayolu kargo taşımacılığının bu şekilde adlandırılması bu işlemin havayolu ile yapılmasıdır¹¹.

Kaptan Pilot: TSHK'nın (Türk Sivil Havacılık Kanunu) 100. maddesine göre sorumlu kaptan pilot hava aracının, can ve mal güvenliğini sağlayacak surette sevk ve idaresinden birinci derecede sorumlu olan, olağanüstü durumlarda gereken önlemleri almaya yetkilidir. Uçuş esnasında bir hava aracının manevralarından ve uçuş emniyetinden sorumlu, işletici tarafından yetkilendirilmiş pilotu ifade eder.

Konaklama tesisi: Nöbet görevi ve açık mesai kapsamındaki anlam doğrultusunda, ışığı ve sıcaklığı kontrol etme olanakları bulunan kamuya açık olmayan, ekip üyesine uyuma imkânı sunan dikey yönde en az 45°'lik sırt açısıyla geri yaslanan, en az 50 cm koltuk genişliğine sahip olan, bacak ve ayak desteği sağlayan bir koltuk ile donatılmış, mevcut tüm ekip üyelerinin aynı anda konaklamasına yetecek kapasiteye ve yiyecek ile içeceğe erişim imkânına sahip sessiz ve konforlu bir yeri ifade eder (Dipnot.7, s.3).

Nöbet: Herhangi bir ekip üyesinin işletici tarafından herhangi bir uçuş, konumlandırma veya araya giren dinlenme süresi olmadan sair görev için görevlendirme

⁹<http://web.shgm.gov.tr/tr/pilot/2099-d-havayolu-nakliye-pilotu-lisans-atpl-islemleri> (Erişim tarihi 28.12.2021)

¹⁰<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/seykorel/yonetmelikler/2017/SHY-1.pdf>(Erişim tarihi 28.12.2021)

¹¹<https://www.glojistik.com/haber-detay/havayolu-kargo-tasimaciligi-nedir/87> (Erişim tarihi 28.12.2021)

almak üzere hazır bulunmasının gerekli görüldüğü önceden bildirilmiş ve tanımlanmış süreyi ifade eder (Dipnot.7, s.2)

Pilot: Sivil havacılık sektörü açısından Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ) tarafından yapılan tanıma göre pilot, “Hobi, hususi ya da profesyonel olarak yolcu veya yük taşıyan bir hava taşıt aracını kullanan, sevk ve idaresini üstlenen meslek grubunu ifade eden bir kavramdır (DHMİ, 2011, s.105). Yapılan bu tanımda pilot, pilotluk mesleğini icra eden kişidir. Pilotluk mesleği ise hobi, hususi ya da profesyonel olarak yolcu veya yük taşıma amaçlı bir hava taşıt aracının kullanımı işidir. Söz konusu işi yapan kişi olarak sivil havacılık sektöründe çalışan pilot kavramının sivil havacılıkla ilgili temel kavramları düzenleyen “Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları Talimatı” (SHT-6A.50. Rev. 06). Hükümlerine göre tanımlanması da mümkündür. Nitekim SHT-6A.50’nin sivil havacılıkla ilgili kavramları tanımlayan 4. maddesinde pilot, “Hava aracının sevk ve idaresiyle görevli olan sorumlu kaptan pilot ve/veya kaptan pilot haricindeki SHGM tarafından yetkilendirilmiş, diğer pilot ya da pilotları” ifade eden bir kavram olarak tanımlanmıştır.

Rezerv: Herhangi bir ekip üyesinin işletici tarafından asgari 10 saat önceden tebliğ edilen herhangi bir Uçuş Görev Süresi (UGS), konumlandırma veya diğer görev için bir görevlendirme tebliği almak üzere hazır bulunmasının gerekli görüldüğü süre zarfını ifade eder (Dipnot.7, s.4).

Rotasyon: Ana üs’te başlayan ve işleticinin söz konusu ekip üyesinin konaklamasından artık sorumlu olmadığı bir dinlenme süresi için ana üsse geri döndüğünde sona eren, asgari bir uçuş görevini ve ana üs dışındaki dinlenme sürelerini içeren görev veya görevler serisini ifade eder (Dipnot.7, s.4).

Sektör: Uçuş Görev Süresinin bir parçası olarak, hava aracının kalkış amacıyla ilk hareketinden itibaren, iniş sonrasında tayin edilmiş park pozisyonunda tamamıyla duruncaya kadar geçen uçuşu ifade eder (Dipnot.7, s.4).

Tarifeli uçuş: Belirli, planlı bir zaman tablosuna göre veya düzenli sıklıkta düzenlenen sistematik uçuşlar olarak da tanımlanmaktadır (Şahin, 2016, s.6). SHGM'nin tarifeli uçuş tanımı ise, belirli bir program dâhilinde, ülkeler arasında yapılan sivil havacılık anlaşma kapsamında, tayin olunan havayolları tarafından belirlenen noktalar ve frekans doğrultusunda yapılan uçuşlardır¹².

Tarifesiz uçuş: Tarifesiz seferler ise orta ve uzun dönemli olarak düzen ve süreklilik arz etmeyen, talebin var olduğu ya da yüksek olduğu dönemlerde, uçuş noktası belirlenen kalkış ve varış noktaları arasında yapılan seferlerdir. Tarifesiz seferler "charter" seferler olarak da adlandırılır¹³.

Ticari pilot : Ticari uçuş yapabilmek için gerekli olan pilot lisansına sahip olunması gerekmektedir. CPL İngilizce "Commercial Pilot Licence" kavramının kısaltmasıdır. Hususi pilot lisansından PPL (Private Pilot Licence) farklı olarak pilotun yaptığı uçuş karşılığında para kazanmasına imkân vermektedir. CPL alabilmek için gerekli olan şartlar ve CPL'nin sağladığı ayrıcalıklar ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Kurumu) tarafından belirlenir ancak bazı şartlar ülkeden ülkeye değişmektedir. Ticari hava taşımacılığı yapan bir uçakta ikinci pilot olarak uçmaktır .

Uçuş görev süresi (UGS): Herhangi bir ekip üyesinin göreve başlamasının gerekli görüldüğü anda başlayan, bir sektör veya sektörler serisini kapsayan ve söz konusu ekip üyesinin görevli ekip üyesi olarak hareket ettiği son sektörün sonunda hava aracının nihai olarak durduğu ve motorların kapatıldığı anda sona eren süreyi ifade eder (Dipnot.7, s.4).

Uçuş süresi (US) : Hava aracının kalkış amacıyla park yerinden ilk hareket ettiği andan belirlenmiş park yerinde durmasına ve tüm motorların veya pervanelerin kapatılmasına kadar geçen zamanı ifade eder (Dipnot.7, s.4).

¹²<http://web.shgm.gov.tr/tr/s/3899-tarifeli-ucus-izni> (Erişim tarihi 28.12.2021)

¹³https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_Guz/yolcu_hizmetleri/3/index.html (Erişim tarihi 28.12.2021)

Yerel gece: Yerel saatle 22.00 ila 08.00 arasına tekabül eden 8 saatlik süreyi ifade eder (Dipnot.7 s.4).

Yerel gün: Yerel saatle 00.00'da başlayan 24 saatlik süreyi ifade eder (Dipnot.7, s.4).

Yedek ekip: Planlanan uçuş harekâtının dışında muhtemel bir uçuş veya nöbet görevine ekip temin edebilmek için işletme tarafından tespit edilecek gün ve saatte göreve başlamak üzere, kendi ikametgâhında veya uygun konaklama tesisinde istirahat ederek bekleyen uçucu ekibini ifade eder¹⁴.

Yolcu taşımacılığı (Havayolu taşımacılığı): Havayolu taşımacılığı ya da ICAO'nun ifadesi ile ticari hava taşımacılığı, kiralama veya ücret karşılığında yolcu, kargo veya posta taşımacılığını içeren uçak operasyonları olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2016, s.6).

¹⁴<http://web.shgm.gov.tr/doc5/sht6arev06.pdf> (Erişim tarihi 28.12.2021)

1.6. Konu İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Pilotların çalışma koşulları ve/veya tükenmişlikleri konusunda yurtdışında yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların daha çok pilotların çalışma koşulları ile ilgili olduğu, pilotların tükenmişliğine odaklanan çalışmaların çalışma koşullarına odaklanan çalışmalara göre görece daha yeni olduğu söylenebilir.

Pilotların çalışma koşullarının saptanmasına yönelik ilk çalışmanın William V. Henzey (1960) tarafından yapıldığı görülmektedir. Henzey “Labor Problems In The Airline Industry” (Havayolu Sektöründe İş gücü Sorunları) başlıklı bu çalışmasında 1930 yılından başlayıp 1960’lı yılların başlarına kadar olan süreçte tarifeli sefer yapan havayollarında çalışanların sorunlarını ALPA, IAM ve TWU gibi güçlü sendikalarla çalışma şartları ve ücretler konusunda yapılan mücadeleleri inceleme konusu yapmıştır (Henzey,1960).

Harvey ve Turnbull (2006), düşük maliyetli havayollarının içinde buldukları zorlukları araştırdıkları “Düşük Maliyetli Havayolu İştiraklerinde İstihdam İlişkileri, Yönetim Tarzı ve Uçuş Ekibi Tutumları: British Airways Örneği” başlıklı makalelerinde, havayolu işletmesi ile yan kuruluş arasındaki ilişkilerin bir değerlendirmesini yaparak, düşük maliyetli iştiraklerde yönetim ve uçuş ekibi arasındaki ilişkiler ile karşılıklı tepkileri analiz etmeye çalışmıştır (Harvey ve Trunbull, 2006, s.330-337).

Hirsch (2006), “Amerikan Havayolu Endüstrisinde Sendikalar ve Ücretler” başlıklı makalesinde, ABD havayolu endüstrisindeki gelişmeler bağlamında toplu pazarlığın gücüne odaklanarak beş havayolu işletmesinde içlerinde pilotların da yer aldığı diğer uçuş görevlileri ve tüm havayolu çalışanlarının ücretlerini araştırıp karşılaştırmalı olarak analiz etmiştir. Hirsch çalışmasında, ABD’de özel işletmelere ait havayolu işletmelerinin çoğunda, ücretlerin ve maaşların nispeten rekabetçi işgücü piyasaları tarafından belirlendiğini bunun sonucunda ise havayolu çalışanlarının ücretlerinin yükseldiğine vurgu yapmıştır.

Söz konusu çalışmada, sendikaların özellikle pilotların yüksek ücret, prim, uçuş tazminatı ve sosyal haklar gibi haklarını elde etme konusunda başarı olduklarına değinen Hirsch’e göre sendika toplu pazarlık sürecinde, ücretler belirlenirken hava yolu işletmelerinin mali durumları nedeniyle çalışanların ücretlerinde ciddi bir kısıtlamaya

gitme eğiliminde içerisinde olmasını anlaması sonucunda havayolu sendikaları ücretlerin azaltılması durumunda işverene karşı grev tehdidi ile karşılık vermektedir. Yine bu çalışmada Hirsch sendikaların pilotların ücret ve primleri ile uçuş tazminatlarının belirlenmesinde önemli bir role sahip olduklarına vurgu yapmaktadır (Hirsch,2006).

Conway ve arkadaşları (2006) ölümcül uçak kazalarının nedenlerini araştırdıkları “Survey and Analysis of Air Transportation Safety Among Air Carrier Operators and Pilots in Alaska” başlıklı çalışmalarında, uçak kazalarının iş kazalarına dayalı meslek ölümleri sıralamasında ilk sırada yer aldığını saptamışlardır. Alaska’da çeşitli havayolu işletmelerinde uçuş yapan 153 pilot üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, ölümlü uçak kazalarının meslekteki deneyimi daha az olan pilotlar tarafından yapıldığını, tecrübeli pilotların daha az ölümcül kazalara neden olduklarını ve vakaların %90’ının pilot deneyimsizliği ile uzun çalışma saatlerinden kaynaklandığına işaret etmektedirler(Conway vd, 2006, s.1-55).

European Commission Final Report (2009), Avrupa Birliğini Serbestleşmesinin Hava Taşımacılığında İstihdam ve Çalışma Koşullarına Etkileri (2009)’ni Avrupa Komisyonuna sunulmak üzere hazırlanan sonuç raporunda Avrupa birliğine dahil olan 12 yeni üye ile birlikte birliğin genişlemesi ve bunun sonucunda mevcut üye ülkelerde hava taşımacılığı istihdamına etkileri ve çok uluslu havayolu işletmelerinde çalışanların tabi olacağı kuralları veri tabanları oluşturup incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, AB’de 1997 yılında 40.000 olan pilot sayısının 2007 yılında 51.000’e çıkacağını tespit etmişlerdir. Araştırmanın devamında üye ülkelerin mevzuatları ve uygulamalarını incelediklerinde pilotların çalışma koşullarına ilişkin asgari standartlar bakımından benzerlikler bulmuşlardır. Bu benzerliklerin yanı sıra pilotların uçabilecekleri yaş ya da pilotların emeklilik yaşı gibi bazı konularda farklılıklar olduğunu saptamışlardır. Bazı ülkelerde pilotların 65 yaşına kadar uçmalarına izin verilirken bazı ülkelerde pilotlara 58-60 yaş arasında emekli olma zorunluğu olduğu bulgusuna erişmişlerdir (European Commission Final Report, 2009, ss1- 180).

Fanjoy ve arkadaşları (2010), bölgesel havayolu pilotları arasında tükenmişliğin bireysel ve çevresel tahminçileri: başlıklı çalışmalarında, bölgesel havayolu pilotlarında tükenmişliğe yol açan bireysel ve çevresel faktörlerinin neler olduğu konusunu incelemişlerdir. Maslach’ın Tükenmişlik Anketini (MBI-GS) 248 bölgesel havayolu

pilotlarına uygulamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, pilotların orta düzeyde tükenmişlik yaşadıkları, tükenmişliklerine yönetim baskısının neden olduğu sonucuna varmışlardır. Elde ettikleri bulgular neticesinde bölgesel havayolu pilotlarının stres ve tükenmişlik seviyeleri arttıkça, güvenli bir şekilde uçuş yapmanın tehlikeli olduğu sonucuna vardıkları ifade edilmektedir (Fanjoy vd, 2010, s.15).

Butcher ve Keter (2011), Avrupa ülkelerinde havayolu işletmelerinde çalışan uçuş personelinin lisans ve sertifikalarının uyumlu hale gelebilmesi için yapacakları çalışma için EASA'nın (Avrupa Havacılık Güvenliği Ajansı) uçuş lisansları ve çalışma saatleri konusunda yapılan düzenlemeleri ve değişiklikleri inceledikleri görülmektedir. Araştırmacıların Avrupa ülkelerinde lisans ve sertifikaların uyumlu hale gelebilmesi için belirli bir süreç içerisinde onaylanması, lisans ve sertifikaların Avrupa ülkeleri arasında tanınması, pilot ve uçuş ekibinin sağlık değerlendirmelerinin ne şekilde yapılacağı, yıllık çalışma süresi ve dinlenme molalarının minimum ne kadar olması gerektiğini konusunda analizler yaptıkları görülmektedir. Araştırma sonucunda, uçuş personelinin görüşleri doğrultusunda günlük ve haftalık çalışma sürelerinin kısaltılmasının gerekli olduğu, uçuş görevi ve dinlenmeyi düzenleyen kuralların Avrupa'da şu anda yetersiz kaldığını, pilotların yorgunluğu nedeniyle uçuşların risk altında olabileceğini ve bu sebepten "Uçuş Süresi Sınırlaması" olması gerekliliğine vurgu yaptıkları görülmektedir (Butcher ve Keter, 2011, s1-11).

Dillingham (2014), Amerikan kongresine sunulmak üzere "Havayolu pilotlarının şimdiki ve gelecekteki durumları" ile ilgili hazırlanan raporda, Amerika Birleşik Devletleri'nin, 2013'ten 2022'ye kadar olan havayolu pilot ihtiyacının ne kadar olacağı hakkındaki mevcut durumu ve gelecek tahminleri ile ilgili incelemeler yaptığı görülmektedir. Raporda Havayolu pazarında pilotlara olan arz ve talebin ne olduğu, istihdamın nereden ve nasıl karşılanacağı konusunda sektör ve hükümet yetkililerine karar aşamasında yol göstermek amacıyla yapıldığı belirtilmektedir. Ulaştırma Bakanlığı DOT (Department of Transportation) ve FAA (Federal Aviation Administration) Federal Havacılık İdaresinden elde ettiği verileri sentezleyerek, sertifika süreçleri, pilot okulları, havayolu pilotu olmak geçirilen süreçler, pilot deneyimleri, ücretler, uçuş tazminatı, pilot eğitimi için yapılan harcamalar için finansman programları, pilotların yıpranma süreçleri ve gelecekte alınması gereken önlemlerin neler olacağını hakkında incelemeler yaptığı

görülmektedir. Yaptığı analizlerin sonucunda, gelecekteki pilot taleplerini veya istihdamını belirlemede karşılaşılabilecek sorunlar arasında emeklilik, askeri pilotluktan sivil pilotluğa geçişin yeterli olmayacağı, kaptan pilot olmak için gereken uçuş saatlerinin artması sonucu başvuruların yetersiz kalacağı ve yeni havacılık kurallarının ağırlaşması nedeni ile kalifiye pilotlarının sektörde yeterince yer bulamayacağı konularına değinilmektedir (Dillingham, 2014, s.1-56).

Jorens ve arkadaşları (2015) tarafından Avrupa komisyonuna sunulmak üzere hazırlanan final raporunda, yeni iş modelleri ile ortaya çıkan istihdam modellerinden olan atipik istihdam modeline nitel ve nicel verilerle genel bir bakış açısı kazandırmayı amaçladıkları ifade edilmektedir. Bu amaçla Avrupa birliği ülkelerinin çeşitli havayolu işletmelerinde görev yapan pilotların çalışma koşulları, istihdam, sosyal ve yasal hakları ile ilgili soruların çözümüne katkı sağlamak üzere anket çalışması yaptıkları görülmektedir. Anket sonucu elde edilen verilerde, belirli yaş gruplarındaki pilotların, bazı havayolları tarafından kendilerine sunulan atipik istihdamla çalışmayı kabul ettiklerinde iş bulacaklarına inandıklarını tespit etmişlerdir. Ancak pilotların atipik çalışmayı seçtiklerinde, sabit süreli çalışma, geçici çalışma ve sadece uçuştığı saat başına ödeme yapılması gibi bazı sorunlarla karşılaştıkları, bu sorunlara ise atipik istihdamın neden olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu istihdam biçiminin uygulanmasının pilotların ve kabin ekibinin aleyhine olduğu ve kötüye kullanılabileceğine vurgu yaptıkları görülmektedir. Yapılan analizlerden elde ettikleri sonuçlara göre, atipik istihdamın tercih edilmesinin nedeni olarak, uygun maliyetli olması, artan rekabetin ortamında ve havayolu pazarında ortaya çıkan yeni iş modellerinin yaygınlaşmasının bir göstergesi olduğunu belirtmektedirler (Jorens vd, 2015, s.1-278).

Swansea Üniversitesi (2014) tarafından yapılan araştırmada, Sivil havacılık işletmelerinde pozitif istihdam ilişkilerinin önemi, farkındalığı ve istihdamın havacılığa yapacağı olumlu olumsuz katkıların neler olacağını ayrıca sivil havacılığın karşılaştığı zorluklar karşısında verdiği yönetsel tepkiler, sendikalar ve çalışanlar arasında örgütsel bağın istihdam üzerindeki etkilerini araştırdıkları görülmektedir. Araştırmada, BALPA'ya (British Airline Pilots Association) üye olan 1451 pilota yaptıkları ankette yönetim, sendika, çalışanlar arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş memnuniyetinin performansın istihdamı nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda elde

ettikleri bulgulara göre, havayolu yönetimi, sendika yetkilileri ve pilotlar arasındaki örgütsel bağlılığın, iş tatmini ve iş memnuniyeti belirlemede önemli faktörler olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu faktörlerin havayolunun işleyişini ciddi şekilde etkilediği gibi aynı zamanda pilotların performansını ve pozitif istihdamı da etkilediğini saptadıkları görülmektedir (Swansea University, 2014, s.1-4).

Steer Davies Gleave Şirketi, Final Report (2015), “Hava taşımacılığı ve havalimanlarında istihdam ve çalışma koşulları” başlıklı Avrupa Komisyonu raporunda, Avrupa ülkelerindeki havayolları ve havalimanlarında istihdam, çalışan profilleri, işgücü maliyetleri, çalışma koşullarındaki niteliksel gelişmeler kapsamlı bir şekilde incelendiği görülmektedir. Rapordaki başlıklar, ücretlendirme başlığı altında, havayolu ve havaalanı ücret tarifelerinin belirlenmesi, çalışanların ücretlerini tespitinde izlenecek yolların neler olması gerektiği, ekonomik verimlilik başlığında, ekonomik ve sosyal maliyetleri en aza indirmek için yapılacak planların neler olması gerektiği konusunda yapılan çalışmalar görülmektedir. Anlaşılabilirlik başlığında ise, havayolu ve havaalanlarında uçuş ve kapasite planlamaları, gelirlerin ve giderlerin maliyetlere nasıl etki yaptığı konusunda bilgilere dikkat çekilmektedir. Raporun havayolu sektörüne istihdam ve çalışma koşulları konusunda ileriye dönük kararlar alınmasında yol gösterici olacağı belirtilmektedir (Steer Davies Gleave Şirketi, Final Report, 2015 s.1-215).

Juul (2016), Avrupa Parlamentosuna sunulmak üzere hazırlanan “Employment and Working Conditions in EU Civil Aviation” başlıklı çalışmada Avrupa ülkelerinde havacılık çalışanlarının ekonomiye ve işe katkıları, iş sözleşmelerinin gelişimi, dış kaynak kullanımı, sendika üyeliği ve toplu pazarlık, ücretler ve çalışma süreleri başlıkları altında konuların analiz edildiği görülmektedir. Avrupa ülkelerindeki çeşitli ölçekli havayolları ve havaalanı çalışanlarının çalışma koşulları, istihdam biçimleri karşılaştırmalı olarak inceledikleri görülmektedir. Yapılan çalışmada havacılıkta istihdam ve çalışma koşullarının analizleri sonucunda, Avrupa Birliği ülkeleri arasında sosyal diyalogun desteklenmesi ve güçlendirilmesi, havacılıkta iş kanunlarının uygulanmasında rehber olması için yetkili mahkemelere bir uygulama kılavuzun hazırlanması, bunun yanı sıra havacılıkta çalışanların istihdam sözleşmelerindeki anlaşmazlıkların açıklığa kavuşturulması için sektörde çalışanların, çalışma koşulları ve ücretlerin iyileştirilmesi konusunda yapılması gerekenler hakkında öneriler sundukları görülmüştür (Juul, 2016, s.1-10).

CAE (2016), en büyük sivil havacılık ağına sahip ve dünya genelinde 50'den fazla eğitim lokasyonu bulunan sivil havacılık eğitim (CAE) (Civil Aviation Equipment) kuruluşunun Group Başkanı Nick Leontidis'in "*10 yıl içerisinde Havayollarının pilot talepleri*" konusunda yaptığı çalışmada, önümüzdeki 20 yıl içerisinde şu anki hava trafik artış hızına göre havacılık endüstrisinin ikiye katlanacağını ve sektörde özellikle Amerika, Avrupa, Ortadoğu, Afrika ve Asya Pasifikte 2017-2027 yıllarını arasında bu kıtaların ne kadar pilota ihtiyacının olacağı ve bunun ne kadarının karşılanabileceği hakkında bir analiz yaptığı görülmektedir. Çalışmaya göre, ticari hava taşımacılığı endüstrisinin sürekliliği ve filoların hızlı büyümesi sonucunda 10 yıl içerisinde 255.000 yeni havayolu pilotuna ihtiyaç olacağına işaret etmektedir. Ayrıca, sektörün mürettebat ihtiyacına ve sürekli gelişen güvenlik standartlarının geliştirilmesine ve pilotların kariyerleri için eğitimin önemine vurgu yapıp havacılık sektörüne katkı sağlamayı hedeflediği görülmektedir (CAE, 10-Year view Airline Pilot Demand Outlook, 2016).

O'Hagan ve arkadaşları (2017), "Pilotun Uyku ve Yorgunluk Deneyimleri Algılanan Depresyondaki Farklılıkları ve Görev Saatleriyle İlişkili Kaygıları" başlıklı araştırma makalelerinde, pilotların uzun çalışma saatleri nedeni ile yaşadıkları psikolojik sorunlarının performanslarını olumsuz yönünde etkilediğini saptamışlardır. Pilotların uzun çalışma saatlerinin neden olduğu yorgunlukları araştırmak için likert ölçek tipinde sorulardan oluşan anketi Avrupa birliği ülkelerindeki 2186 ticari havayolu pilotuna uyguladıkları görülmektedir. Araştırma sonucunda görevde uzun saatler geçiren pilotların işle ilgili depresyon, anksiyete, uyku bozukluğu ve yorgun hissetme oranlarının yüksek olduğunu saptamışlardır. Pilotların her hafta uzun saatler uçmaları nedeniyle, zihinsel sağlık sorunlarını tetiklenmesi sonucu, uykusuzluk ve yorgunluk nedeniyle kendilerini depresif veya endişeli hissetmelerine neden olduğuna vurgu yaptıkları görülmektedir (O'Hagan vd, 2017, s.109-117).

Melin ve arkadaşları (2018), "Uçanların Yüksek Riskleri" adlı çalışmalarında pilotlar arasında çalışma koşulları, sağlık ve güvenlik davranışları ile ilgili örgütsel güvenliliğin yarattığı değişimler hakkında değerlendirmeler yaptıkları görülmektedir. Araştırmalarında, hava taşımacılığı pazarının, kapsamlı bir serbestleşme (deregülasyon) sonucunda değişikliğe uğradığını bunun sonucunda, havayollarında yeni istihdam şekilleri ve operasyonlarını organize edebilmek için yeni iş modellerinin ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Pilotların çalışma ortamındaki sosyal ve psikolojik faktörleri, uçuş

güvenliği sağlamak ve sürdürmek için emniyet kültürünü ve pilotların sağlıkları konusunda hastalıklarının neler olduğu, çalışma ortamında hangi sorunlarla karşılaştıkları ve bu sorunların uçuş güvenliğini nasıl etkilediğini analiz etmeye çalışmışlardır. Araştırma için, İsveç Havayolu Pilotlar Birliğine kayıtlı, 2989 pilota anket uyguladıkları görülmektedir. Anketten elde ettikleri bulgularda, pilotların çalışma koşulları, sağlık ve güvenlik davranışları açısından önemli farklılıklar ortaya çıktığı belirtilmektedir. Pilotlar için çok farklı sonuçlar ortaya çıkmasını birçok açıdan endişe verici bulmuşlardır. Pilotların çalışma koşulları, sağlık sorunları ve uçuş güvenliği açısından riskler taşıdığını ve bunun da işverenlerin çalışma koşulları kurallarını ihlal etmesi sonucunda olduğu sonucuna varmışlardır. Bu ihlallerin pilotlar için büyük risk olduğu ve pilotların kendilerini hasta ve yorgun hissetmelerine rağmen uçuş yaptırıldığında uçuş güvenliği açısından oldukça risk taşıdığına işaret etmişlerdir (Melin vd, 2018, s.1-43).

Coombes (2019), BALPA'nın web bloğunda yayınladığı "İnsan Faktörü" Konusunda Tükenmişlikten Muzdarip misiniz?" konulu makalesinde iyi bir psikolojiye sahip insanların genellikle daha iyi çalıştıklarını, daha uzun yaşadıklarını ve daha mutlu hayatlar sürdürdükleri, pek çoğunun, iş yerindeki baskılardan ve streslerden uzak olacağını ancak pilotlar için refah ve tükenmişlik meseleleri söz konusu olduğunda çalışma koşullarının tükenmişliklerini etkilediğini değerlendirmiştir. Pilotların tükenmişliklerini araştırmak amacıyla Profesör Eva Demerouti ve arkadaşlarının geliştirdikleri ölçeği tükenmişliklerini ölçmek amacıyla kullanmışlardır. Araştırmada pilotların yaşadığı çalışma koşullarının daha iyi şartlarla iyileştirilmesi ve tükenmişliklerini ölçmek için BALPA'ya kayıtlı 1.147 pilota anket uygulayarak incelemişlerdir. Anket sonuçlarından, pilotlarının gelecekte işlerini kaybetme ve yeni iş bulabilme korkusunu yaşadıkları, iş yüklerinin artmasından endişeye duydukları, özel yaşamlarında çatışmalar çıkabileceği, geleceğe güvenle bakamadıkları, sağlıklarını kaybetme gibi endişe ve korkular yaşadıklarını yönünde bulguları elde ettiği görülmektedir¹⁵.

Brannigan ve arkadaşları (2019)'nın "Study on employment and working conditions of aircrews in the EU internal aviation market" (Ulusal havacılık pazarında uçuş mürettebatının istihdam ve çalışma koşulları) başlıklı Avrupa Birliği için hazırlanan

¹⁵<https://blog.balpa.org/Blog/May-2017/work-and-wellbeing> (Erişim tarihi: 17.10.2020)

final raporunda, Avrupa Birliğine üye ülkelerinin havayollarında çalışanlarının istihdamları, çalışma koşulları, iş modelleri, iş sözleşmeleri ve çalışma yasalarını 2012-2018 yılları arasında karşılaştırarak inceledikleri görülmektedir. Avrupa Birliği ülkelerinde görev yapan 5967 pilot ve 2195 kabin ekibine anket uygulayarak elde edilen veriler ışığında raporlarını hazırlamış oldukları görülmektedir. Analiz sonucunda, özellikle yeni iş modellerinin ortaya çıkması ile birlikte artan maliyetlerin azaltılması için havayollarının aldığı çeşitli önlemlerin uçuş ekibi arasında endişeyi arttırdığını görmüşlerdir. Ağır çalışma saatleri, çeşitli istihdam düzenlemeleri, mevcut toplu sözleşmelerin yeniden müzakereleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların haklarının korunması, uçuş personelinin sosyal standartlarının korunması hakkında raporlarında önerilerde buldukları ifade edilmektedir (AB Final Raporu, 2019)¹⁶.

Demerouti ve arkadaşları (2019) “Pilotlar Arasında Tükenmişlik Simülasyon Eğitiminde Mutluluk ve Performansla İlgili Psikososyal Faktörler” başlıklı çalışmalarında, havayolu pilotları arasında simülasyon eğitimi verilirken tükenmişlikle ilgili pilotların iş talepleri ve iş kaynakları, işe hazırlanma, mutlulukları ve pilotların performansları araştırmak üzere çalıştıkları görülmektedir. Avrupa Pilotlar Birliği’ne üye 1147 pilota uygulanan araştırmaya katılan simülasyon eğitimi veren pilotlar arasında iş memnuniyeti ve psikososyal faktörlerin performanslarını %40 düzeyinde etkilediği ve bunun sonucunda tükenmişlik yaşadıklarını saptamışlardır. Tükenmişlik yaşayan pilotların mutluluk ve performanslarının olumsuz olarak etkilenmesiyle pilotların birçoğunun enerji eksikliğinden simülasyon eğitimi verirken kendilerini tükenmiş ve mutsuz hissettiklerine dikkat çekilmektedir (Demerouti vd, 2019, s.233-245).

Yurtdışında yapılan çalışmalara benzer şekilde yurtiçinde de daha çok yapılan çalışmalar, pilotların çalışma koşullarına odaklanmakta ve pilotların tükenmişliklerini saptamaya yönelik çalışmalar sınırlı düzeyde kalmaktadır.

Türkiye’de pilotların çalışma koşullarının saptanmasına yönelik ilk akademik çalışma Altındağ (2013) tarafından yapılmıştır. “Türkiye’de Sivil Havacılık Sektöründe Çalışan Uçuş Personelinin Çalışma Koşullarına Yönelik Bir Alan Araştırması” başlıklı

¹⁶<http://www.europa.eu> (Erişim tarihi: 17.10.2020)

çalışmasında, sivil havacılık sektöründe çalışan uçuş personelinin çalışma koşullarını incelemeye ve eksikliklerin giderilmesine yönelik olarak bir çalışma olduğu görülmektedir. Söz konusu çalışmada, uçuş personelinin çalışma koşullarını düzenleyen yasal düzenlemenin olmadığı, mevcut iş kanununun maddeleri ile sorunlarının çözülmeye çalışıldığı, havacılığın çalışma esasları ve koşullarını düzenleyen yasal bir düzenlemenin olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

Ceylan (2010) tarafından “havacılık sektöründe istihdam ve çalışma ilişkileri” başlıklı çalışmasında, havacılıkta istihdam, işgücü ve ücretler, işe alma ve seçim, eğitim ve işgücü geliştirme, işgücü değerlendirme, güvenli çalışma, çalışanların sertifikalandırılması, sendikalar ve dernekler, Türk havacılık sektöründe çalışma ilişkilerinin hukuki mevzuatı, düzenlemeler ve yönetmelikler üzerinde araştırma yaptığı görülmektedir. Ceylan bu çalışmasının sonucunda elde ettiği bulgular arasında çalışanların sendikal haklarını tam olarak kullanamadığına, çalışma koşulları nedeniyle ücretlerin iyileştirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Havacılık sektöründe çalışma ilişkileri açısından belirli sıkıntıları olmasına rağmen, havayolu işletmeleri, sendikalar ve mesleki derneklerle var olan sorunların birlikte çözülebileceğini ifade etmektedir.

Suntur (2012) ’un “Havacılık Sektöründe İş ve Çalışan Niteliğinin Çalışanları Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi” konulu çalışmasında, direkt pilotların çalışma koşulları ile ilgili olmasa da dolaylı olarak motivasyon ve iş tatminleri üzerine bir çalışma olduğu görülmektedir. Çalışanların verimliliğini arttırmak için yönetimin temel unsurlarından olan motivasyonu ve iş tatminini ölçmek ve bu ölçümler sonunda gelişime açık noktalarda düzeltici ya da geliştirmeyi amaçladığı ifade edilmektedir. Araştırmasında 103 havacılık çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği anket çalışmasının sonucunda elde ettiği bulgular arasında, havacılık sektörü çalışanlarının işle ilgili motivasyonları ve iş dışındaki motivasyonlarının karşılaştırmasını yapmış işte ve iş dışında motivasyonların farklı olduğu sonucunu elde etmiştir.

Kayagil (2014) ’in “Hava Ulaştırma Sektöründe Toplu İş Sözleşmeleri: THY(Türk Hava Yolları)” örneği konulu çalışmasında, THY ile Hava-İş arasında yapılmış toplu iş sözleşmelerinin ülkedeki ve sektördeki gelişmeleri, özellikle uçucu personel olmak üzere sektördeki bütün çalışanlar için çalışma koşullarının düzenlenmesinde toplu iş sözleşmelerinin rolünün ne kadar önemli olduğuna vurgu yapmıştır. Çalışanların sosyal ve ekonomik hayatlarında önemli bir yere sahip olan toplu iş sözleşmesinin işverenlerin

tutumlarının toplu pazarlıkların seyrini etkilediğine dikkat çekmektedir. Hava-İş ile THY arasında yaklaşık 50 yıla yakın bir süreçte toplam 24 toplu iş sözleşmesi imzalandığı ifade edilmektedir. Özellikle çalışma koşullarının düzenlenmesinde kazanımlar ve kayıplar, bu değişimlerin yaşandığı dönemlerin koşulları altında incelendiğinde ne kadar önemli olduğunu belirtmektedir. THY ile Hava-İş arasında yapılan toplu iş sözleşmelerinde edilen kazanımların en önemlisinin ücret ve ücrete ilişkin konular olduğu tespitini yapmıştır. Buna karşılık çalışma şartlarında elde edilen kazanımların uzun süre korunamadığı ve daha önce elde edilen haklarda ise çalışanlar aleyhine kısıtlamalara gidildiği, çalışma koşullarının düzenlenmesinde ülkedeki sosyo-ekonomik eğilimlerin ve çevre şartlarının değişiminin bir yansıması olduğunu ifade etmektedir.

Demir (2018)'in "Türkiye'deki Havayolu Pilotlarının İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Analizi" başlıklı çalışmasında Türkiye'deki havayolu pilotlarının işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında, iş-aile çatışması, iş stresi, kayırmacılık, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve algılanan iş fırsatlarının pilotların işten ayrılma niyetini ne ölçüde etkilediği üzerinde inceleme yaptığı görülmektedir. Pilotların işten ayrılma nedenlerini tespit edebilmek için 209 pilotun katıldığı anketten elde ettiği verilere göre, katılımcı pilotların %40'nın iş stresi yaşadığını tespit etmiştir. Pilotlar, özellikle 2017 yılında ülkemizde kademeli olarak uygulamaya başlanan EASA (European Aviation Safety Agency)'nın FTL (Flight Time Limitations) düzenlemesinin havayolu işletmeleri tarafından tam olarak uygulamaması sonucunda pilotların yorgunluk ve iş stresi yaşadıklarını tespit etmiştir. Pilotların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerinin birbirlerini olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir.

Apaydın'ın (2019) "Pilotların Çalışma Koşullarının Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkileri" konulu çalışmasında, pilotların çalışma koşullarının yaşam kalitesi üzerindeki etkilerinin neler olduğunu incelemiştir. Çalışma koşullarının çalışanlar arasında tükenmişlik hissi oluşturmayacak şekilde düzenlenmesi gerektiği, pilotların iş yaşamlarındaki memnuniyetleri, stres durumları, mesleki yetkinlikleri ve iş emniyeti hakkındaki farklılıkların araştırıldığı görülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALAN YAZIN

Bu bölüm kapsamında birinci kısımda; Pilotların çalışma koşulları, İş süreçleri, İş organizasyonu, Örgüt kültürü ve iklimi başlığı altında, Yönetimin çalışanlara yönelik uygulamaları, Örgütün yönetim biçimi, Örgütteki iletişim ağları ve yöntemleri, örgütün benimsediği ödül ve ceza sistemleri, Örgütteki liyakat ve terfi olanakları, örgütün mesleki eğitim ve gelişim olanakları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Devamında ise iş arkadaşları ile ilişkileri, çalışanların işe karşı tutumları duyguları, davranışları başlığı altında ise, iş motivasyonu, iş tatmini ve memnuniyeti, iş bağlılık, kariyer ve gelecek beklentileri, sosyal statü algıları, kişilik özellikleri bakımından mesleğe uygunluk algıları, işyeri yönetimine duyulan güven, iş performansı, ile ilgili kavramsal bilgiler yer almaktadır.

İkinci kısımda ise, Pilotların tükenmişliği başlığı altında; Tükenmişlik kavramı, Tükenmişliğin nedenleri, Kişinin tükenmişliğine neden olabilecek unsurlara, Demografik özelliklere, Çevresel ve örgütsel faktörlere, Tükenmişliğin etkileri ve sonuçlarına, Tükenmişlikle mücadele yöntemlerine, Tükenmişlik modelleri hakkında kavramsal bilgilere ve alan yazına yer verilmiştir.

2.1. Pilotların Çalışma Koşulları

Çalışanları fiziksel, ruhsal, ekonomik ve sosyal yönden etkileyen etmenler olarak ifade edilen çalışma koşullarının, çeşitli disiplinler ve amaçlar açısından çok farklı sınıflandırmaları mevcuttur. Ancak yönetim bilimi açısından Öz (2015) tarafından yapılan sınıflandırma ile literatürde çalışan motivasyonunu etkilediği ileri sürülen çalışma koşulları esas alınarak yeni bir sınıflandırma yapılabilir. Öz tarafından çalışma koşulları “belli bir organizasyona ait işin içeriği, iş organizasyonundan oluşan iş süreçleri ve bu iş süreçleri doğrultusunda şekillenen çalışma saatleri, çalışma yoğunluğu, fiziksel faktörler, bilişsel faktörler, sağlık, vasıflar, eğitim, iletişim, iş-sosyal yaşam dengesi, ekonomik güvence, şiddet, taciz, ayrımcılık konuları ile çalışanın bu süreçler ve konulara yönelik işe dönük değerlendirmesi, memnuniyeti ve beklentileri” şeklindeki üçlü bir ayrıma tabi tutulmuştur (Öz, 2015, s.16). Motivasyonu etkileyen çalışma koşulları ise çalışma süresi/çalışma saatleri, ücret, çalışma ortamı, güvenlik, öneri sistemi, yönetim ve

yöneticiler, yönetim ve yönetim kararlarına katılma, terfi olanakları, örgüt kültürü ve iklimi, iletişim şeklinde sıralanmıştır. Bu iki temel ölçüt dikkate alınarak pilotların çalışma koşulları şu şekilde kategorize edilerek açıklanabilir:

Tablo 2.1. *Pilotların çalışma koşulları*

İş süreçleri	<ul style="list-style-type: none">• İşin içeriği• İş organizasyonu
İş süreçleri doğrultusunda şekillenen konular	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt kültürü ve iklimi• İş ve sosyal yaşam dengesi• Çalışma süresi/çalışma saatleri• İş sağlığı ve güvenliği• Sosyal güvenlik• İş güvencesi• Ekonomik güvence• İşe dönük değerlendirme

2.1.1. İş süreçleri

İşe ilişkin davranış, eylem, prosedür, içerik, kapsam, yetki ve sorumluluklar iş (görev) tanımını oluşturur. İş tanımından hareketle bir işin yapılması, bir dizi görevin yerine getirilmesine bağlı bir süreci gerektirir. Adam Smith'in iş bölümü ve Frederick Winslow Taylor'un optimize edilmiş görev yaklaşımlarının aksine süreç yaklaşımı, işi tek bir görev yerine birbirine bağımlı görevlerden oluşan bir sistem olarak ele alır. Dolayısıyla süreç yaklaşımında, görevlerin birbirinde bağımsız olarak tek tek optimize edilmesi yerine, sürecin tümünde performans ve verimlilik hedeflenir. İşin süreç olarak tanımlanması denetimini kolaylaştırır¹⁷. Gereksiz ya da tekrarlanan görevlere son verilmesine, israfın önlenmesine, süreç performansının iyileştirilmesine ve giderek verimliliğin artmasına olanak sağlar. Genel olarak iş süreçleri belli bir kurum ya da kuruluşa ait işin içeriği ve organizasyonundan oluşur.

¹⁷https://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0%C5%9F_s%C3%BCreci (Erişim tarihi:03.03.2020)

2.1.1.1. İş içeriği

İşe ilişkin süreç yaklaşımı bağlamında, işin gerçekleştirilmesine dönük olarak yerine getirilmesi gereken görev, yetki ve sorumluluklar işin içeriğini oluşturur. Bu bağlamda işin içeriği bazen bir kurum ya da kuruluşun bir bölümü ile ilgiliyken bazen de bir kurum ya da kuruluşun birden çok bölümünü ya da tamamını ilgilendirebilir. Hatta işin içeriği bazen birden fazla kurum ya da kuruluşu da kapsayabilir. Başka bir deyişle işin içeriğine bağlı olarak iş süreçleri kurumsal olabileceği gibi kurumlar arası bir boyutta kazanabilir. Yine iş sürecinde işin içeriği bağlamında yerine getirilmesi gereken görevlerden bazıları, birbiri ardı sıra yerine getirilirken, bazıları ise eş zamanlı gerçekleştirilebilir. Birbiri ardı sıra yerine getirilen görevler “seri bağlantılı görevler”, eş zamanlı olarak gerçekleştirilenler ise “paralel görevler” olarak adlandırılır¹⁸.

Yapılan araştırmalar, işin içeriği arttığında, daha çok sorumluluk üstlenerek kişisel karar alma imkânı elde eden ve daha çok fırsatla karşılaşan çalışanın kuruma bağlılığının arttığını ya da kuruma yönelik daha olumlu duygular beslediğini, buna karşın çalışanın sorumluluk duygusunu azaltan işlerin ise kurumsal bağımlılığı zayıflattığını ortaya koymaktadır (Çetin, 2004, s.105).

Pilotların iş süreçleri bağlamında iş içerikleri uçakları kullanma içeriğinde gösterilmiştir. Buna göre pilotların yaptığı işin gereklilikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Uçuş programında belirtilen görevin özelliğine göre gerekli hazırlıkları yapmak,
- Uçuş planı hazırlamak,
- Yakıt ve zaman hesaplamalarını yapılmak,
- İniş meydanı ve yedek meydanların özelliklerini içeren raporları incelenmek,
- Uçuştan belli bir süre önce hava meydanında bulunmak,
- Hava durumunun incelemek,
- Kalkış saatinden önce uçağın yanına gelerek uçuş ekibini kontrol etmek,
- Teknik donanımların uçuşa hazır olup olmadığının incelemek,
- Uçağın yüklenmesini kontrol etmek,

¹⁸https://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0%C5%9F_s%C3%BCreci (Erişim tarihi:03.03.2020)

- Kalkış zamanına uygun olarak uçuş kulesinden telsizle izin alıp motoru çalıştırılmak,
- Bütün teknik kontrolleri yapmak,
- Kalkış, rota, alçalış ve inişleri planladığı şekilde ve zorunluluk halinde gerekli değişiklikleri yaparak uygulamak,
- İniş sonu uçağı park etmek,
- Emniyete aldıktan sonra uçuşu bitirmek.

Pilotların uçakları kullanma içeriğinden de anlaşılabilceğı üzere, işe ilişkin süreç yaklaşımı bağlamında pilotların bir uçuş esnasındaki iş süreçleri incelendiğinde, işe ilişkin birbirini izleyen birçok görev üstlendikleri görülmektedir. Pilotlar, yolcular uçağı binmeden en az iki saat önce havalimanına gelirler. Zira pilotlar yolcuların güvenle seyahat etmesini sağlamanın yanı sıra uçağın teknik ekipmanlarının çalışmasından seyrüsefer şartlarının kontrolüne kadar birçok konuda kuralları titizlikle uygulayarak, yoğun mesai harcarlar. Kalkış öncesinde uçağın kanat, motor ve diğer parçalarını da kontrol eden kaptan pilotlar, seferle ilgili yaşanabilecek teknik olumsuzlukları önceden tespit ederek, ilgili kişilere ileterek bilgilendirirler. Ayrıca uçuş öncesi, seferin varış meydanını, yedek meydanını, bunların hava durumlarını ve pist koşullarını izlemek için önceden çalışmalar yapmaktadırlar. Pilotluğun risk seviyesi çok yüksek olduğu için bu mesleğı tercih edenlerin özel hayatına çok dikkat etmesi gerekmektedir. Biyoriitm ve uyku seviyelerinin belirli düzeyde tutulması da çok önemlidir. Öncelikle pilotlar uçuşta yer alacak ekip arkadaşları ile havalimanında buluşurlar. Sonra ikinci pilotla uçuşla alakalı zihinsel ve diğer açıdan hazırlanmaları gereken ne varsa tüm hazırlıkları yaparlar. Daha sonra kabin ekibi ile “Uçuşla alakalı özel bir durum var mı?”, “Seferi etkileyecek kısıt ya da ortak hareket etmeleri gereken herhangi bir engel mevcut mu?” gibi sorulara cevap ararlar. Ardından standart prosedürleri tamamladıktan sonra uçak içine geçerek, sefer saatini beklemeye başlarlar.

Uçuşla ilgili her türlü kural ve prosedüre uyulduğu müddetçe herhangi bir sorun çıkmamaktadır. Gerektiğı yerde pilot direktifleri verir, gerektiğı yerde sorumluluk almasını bilir, gerektiğinde ise tüm inisiyatifi ele alıp acil ve önemli kararları

alabilmelidir. Uçuşun başlamasıyla sona ermesi arasında geçen sürede sorunsuz şekilde uçağın havalimanına indirilmesiyle o gün yapılan uçuş tamamlanmış olur ¹⁹.

2.1.1.2. İş organizasyonu

Organizasyon, yapılacak işi belirlemek ve gruplandırmak, sorumluluk ve yetkiyi tanımlamak ve beraberinde hedeflere ulaşmada insanların birlikte en etkin şekilde çalışmasını sağlamak amacıyla ilişkiler kurma sürecidir. Başka bir deyişle iş organizasyonunu belli bir amacın gerçekleştirilmesi için çalışanların organize edilmesi ya da örgütlenmesi şeklinde tanımlamak mümkündür. Kurumsal hedeflere ulaşmak için bir araç olarak nitelenebilecek bu süreçte, farklı geçmişlere, farklı eğitim niteliklerine ve çeşitli ilgi alanlarına sahip bireylerin ortak bir amaç için çalışmak üzere bir araya geldiği bir düzen oluşturulur. Oluşturulan bu düzende işgücünden azami yarar sağlanabilmesi için çalışanların görev esaslarının başka bir deyişle iş tanımlarının yapılması ve bunun gerçekleştirilebilmesi için de yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekir. Yetki, iş görenin hoşlanabileceği ve işletmeye daha çok bağlanabileceği şartları hazırlamak yani iş görene başlı başına bir varlık olduğu hissini vermek, yetenek ve görevi ile orantılı bir çalışma özgürlüğü tanımdır. Çalışana yetki verilirken sorumluluk da kendiliğinden gelir. Sorumluluk yetkinin ayrılmaz bir parçasıdır. Yetkinin kullanıldığı yerde sorumluluk mutlaka vardır.

İş organizasyonunda; bir işin yapılması aşamasına geçilebilmesi için öncelikle bir “iş plânının” yapılması gerekmektedir. Sonrasında hazırlanan bu plan ve programın uygulanması, emniyete alınması ve yapım aşamasının süratle sonuçlandırılması için iş ile işgücü koordinasyonunun yapılması ve organizasyonda bulunan iş görenler arasında bir iş bölümü yapılması gerekmektedir. Yapılan iş bölümü sonunda işin rasyonel kullanılması ve böylece iş plânının gerektirdiği amacın gerçekleşmesi sağlanmış olur.

Bir kurumdaki her çalışanın işinin tanımlandığı ve bu işlerin yapılması için yetki ve sorumlulukların belirlendiği bir süreç olarak iş organizasyonu bağlamında pilotların görev, yetki ve sorumlulukları inceleme konusu yapılabilir.

¹⁹<https://www.hurriyet.com.tr/galeri-pilotlarin-bir-gunu-nasil-geciyor-cok-sasiracaksiniz-40687719/2>
(Erişim tarihi:17.02.2020)

İş organizasyonu bağlamında hava aracının emniyetle, can ve mal güvenliğini sağlayacak şekilde sevk ve idaresinden ve uçuş görevinin tamamlanmasından birinci derecede sorumlu olan kişi olarak kaptan pilotların yetki ve sorumlulukları 14.10.1983 tarih ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu (TSHK)'nda (R.G., T.19.10.1983, S.18196) düzenlenmiştir. Bu bağlamda Kanununun 100. maddesinde kaptan pilotların genel yetki ve sorumluluklarına, 101. maddesinde idari yetki ve sorumluluklarına ve 102. maddesinde ise cezai yetki ve sorumluluklarına yer verilmiştir.

TSHK'nın 100. maddesine göre sorumlu kaptan pilot hava aracının, can ve mal güvenliğini sağlayacak surette sevk ve idaresinden birinci derecede sorumlu olup, olağanüstü durumlarda gereken önlemleri almaya yetkilidir. Bu bağlamda kaptan pilotun genel yetki ve sorumlulukları kapsamında değerlendirilebilecek hususlar şu şekilde sıralanabilir:

- Rota, hava durumu, yolcular ve uçak hakkındaki tüm bilgilerin mevcudiyetinden emin olmak,
- Uçuş için irtifayı, izlenecek rotayı ve gerekli yakıt miktarını detaylandıran bir uçuş planı oluşturmak,
- Yakıt seviyesinin ekonomiyle güvenliği dengelemesini sağlamak,
- Tüm güvenlik sistemlerinin düzgün çalıştığından emin olmak,
- Kabin ekibini uçuştan önce bilgilendirmek ve uçuş boyunca düzenli olarak iletişim kurmak,
- Uçuş öncesi navigasyon ve işletim sistemlerinin kontrollerini gerçekleştirmek,
- Kalkış öncesi, uçuş ve iniş sırasında hava trafik kontrolörü ile iletişim kurmak,
- Kalkış ve iniş sırasında gürültü yönetmeliklerine uyulduğundan emin olmak,
- Uçağın teknik performansı ve konumu, hava koşulları ve hava trafiği hakkında düzenli kontroller yapmak,
- Seyahat sonunda uçuşla ilgili sorunları belirten rapor yazmak.

Kaptan pilotun idari yetkileri ve sorumluluklarını düzenleyen TSHK'nun 101. maddesine göre sorumlu kaptan pilot, hava aracında emniyet ve düzenin sağlanması için önlem almaya ve bu amaçla, yolculara, personele ve hava aracında bulunan diğer kişilere emir ve talimat vermeye ve gerektiğinde bunları hava aracından çıkarmaya yetkilidir. Sorumlu kaptan pilot, uçuş sırasında gerçekleşen doğum ve ölüm olaylarını bir tutanakla

saptar ve inilen ilk havaalanında mahalli yetkililere, yurt dışında ise Türk konsolosluğuna bildirir veya bildirilmesini sağlar. Yurda dönüşünde ayrıntılı rapor verir. Sorumlu kaptan pilot Kanun ve ilgili mevzuat uyarınca hava aracında uçuş sırasında tutulması veya bulundurulması gereken tüm defter, kayıt ve belgelerin bulundurulmasından ve usulü dairesinde tutulmasından sorumludur.

Kaptan pilotun cezai yetki ve sorumluluklarını düzenleyen 102. maddesine göre sorumlu kaptan pilot, hava aracında işlenen suç veya kabahatlerle ilgili delilleri toplamak ve saklamakla yükümlüdür. Kaptan pilot, can ve mal güvenliğini tehdit eden veya gecikmesinde zarar doğabilecek durumlarda gerekli tedbirleri almaya; kolluk görevlileri olaya el koyuncaya kadar kişileri gözaltında tutmaya, kişilerin üzerini veya eşyasını aramaya, suçun işlenmesinde kullanılan veya kullanılmasına teşebbüs edilen ya da bulundurulması suç veya kabahat oluşturan eşyayı alıkoymaya, bizzat veya emrindeki diğer mürettebat ile birlikte yetkilidir. Şu kadar ki; kaptan pilot gereken kanuni tedbirlerin alınmasını sağlamak amacı ile durumu en kısa zamanda yetkili makamlara intikal ettirmek, yurt dışında ise konuyu Türk konsolosluğuna bildirmek veya bildirilmesini sağlamak ve her iki halde de ayrıntılı bir rapor vermek mecburiyetindedir.

Kaptan pilotun cezai sorumluluğunun tespitinde, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu (TCK)'nun genel hükümleri, özel ceza kanunları ve ceza içeren kanunlardaki suçlar hakkındaki hükümleri uygulanır. Aynı zamanda TCK'nın genel hükümleri TSHK'nunda öngörülen suç ve cezalar için de uygulanmaktadır. Kaptan pilotun cezai sorumluluğunu doğuran TCK kapsamında düzenlenen; taksirle öldürme, taksirle yaralama dışında TSHK'da sayılan; uçuş yasakları ve sınırlamalarına riayetsizlik, kısıtlayıcı tedbirlere riayetsizlik, kalkış ve iniş kurallarına riayetsizlik, uçuş rotalarına riayetsizlik, inme mecburiyetine riayetsizlik, uçuş sırasında uyulması gereken bazı yasaklara riayetsizliğin ağır halleri (akrobatik uçuş veya benzeri hava gösterileri yapmak, zirai mücadele dışında yere herhangi bir madde atmak, dökmek veya boşaltmak, yangınla mücadele uçakları hariç yerden herhangi bir madde almak, herhangi bir madde veya nesneyi çekmek veya uçağın nizami kullanılma şeklinin dışında taşımak, silah, cephane, her nevi harp malzemeleri, patlayıcı, yanıcı, tahrip edici ve aşındırıcı madde, zehirli gaz, nükleer yakıt, radyoaktif madde, can ve mal güvenliği yönünden tehlikeli olduğu saptanmış her nevi katı, sıvı ve gaz halinde madde taşımak), kabotaj hakkının ihlali, izinsiz hava gösterisi veya yarışma yapılması veya bunlara hava araçlarıyla katılma, yabancı ülkelere giden

veya yabancı ülkelerden gelen hava araçları bakımından gümrüklü havaalanlarının kullanımını yükümlülüğü, tehlike ve zorunlu durumlar hariç paraşütle atlamak, fotoğraf çekme yasağı olan yerlerin fotoğrafını çekmek, her türlü reklam ve propaganda niteliğinde faaliyette bulunmak, görülen hizmetin ve içinde bulunulan durumun gerektirdiğinin dışında yayın ve haberleşme yapmak şeklinde bazı suçlar, cürüm ve kabahatler de mevcuttur. Ayrıca TSHK'nın 105. maddesinde "Türkiye'nin katılmış olduğu 1963 tarihli Tokyo, 1970 tarihli Lahey ve 1971 tarihli Montreal sözleşmeleri hükümleri saklıdır" denilerek, adı geçen uluslararası sözleşmelerde yer alan hükümler de kaptanın yetki ve sorumlulukları içinde kabul edilmiştir²⁰.

2.1.2. İş süreçleri doğrultusunda şekillenen konular

Şekil 1'de görülebileceği üzere, iş süreçleri doğrultusunda şekillenen pilotların çalışma koşullarını etkileyen faktörleri örgüt kültürü ve iklimi, iş ve sosyal yaşam dengesi, çalışma süresi/çalışma saatleri, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal güvenlik, iş güvencesi, ekonomik güvence ve işi dönük değerlendirme başlıkları altında incelemek mümkündür.

2.1.2.1. Örgüt kültürü ve iklimi

Bir kurumun çalışanları tutumları, duyguları ve davranışları ile birbirlerini etkilemektedirler. Çalışanların sergiledikleri davranışlar, kurumun iletişim tarzını, kültürünü ve yönetim biçimini oluşturmaktadır. Kurumdaki iletişim tarzı, kültür ve yönetim biçimi ise örgüt iklimi kavramı ile ifade edilmektedir. Bir kurumdaki örgüt iklimi de çalışanların motivasyonunu etkilemektedir. Sağlıklı bir örgüt iklimi çalışanları hem motive etmekte hem de çalışanların motivasyon düzeylerini artırmaktadır.

Yöneticilerin çalışanları motive etmek için yapmış olduğu uygulamalar ile sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturma çabaları işyeri atmosferini oluşturmaktadır. Böylece örgüte bağlılık ve çalışanların motivasyonu sağlanmaktadır (Gök, 2009, s.592). Şekil 1'de de

²⁰<https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=137422fc-5f31-4443-a683-fa87da82c317>
(Erişim tarihi:10.03.2020)

görülebileceği üzere örgüt kültürü ve iklimini yönetimin çalışanlara yönelik uygulamaları, iş arkadaşları ile ilişkiler ile çalışanların işe karşı tutumları, duyguları ve davranışları oluşturmaktadır.



Şekil 1. Örgüt kültürü ve ikliminin unsurları

2.1.2.1.1. Yönetimin çalışanlara yönelik uygulamaları

Yönetimin çalışanlara yönelik uygulamaları bağlamında çalışanların işe karşı tutum, duygu ve davranışlarını etkileyen faktörleri, örgütün yönetim biçimi, örgütün iletişim ağları ve yöntemleri, örgütün benimsediği ödül ve ceza sistemleri, örgütteki liyakat ve terfi olanakları, örgütün mesleki eğitim ve gelişim olanakları şeklinde sıralamak mümkündür.

Örgütün yönetim biçimi

Yönetimin çalışanlara yönelik uygulamaları bağlamında çalışanların işe karşı tutum, duygu ve davranışlarını etkileyen faktörlerden ilki ve diğer yönetim uygulamalarına da yön veren örgütün demokratik ya da otokratik yönetim biçimidir. Zira örgütün yönetim biçimi örgütteki bireylerin birbiriyle iletişim biçimleri ve ilişkileri

açısından belirleyici olduğu kadar, örgütün çalışanlara uyguladığı ödül ve ceza sistemlerini, örgütteki liyakat ve terfi politikalarını ve örgütün mesleki eğitim ve gelişim olanaklarını da belirlemektedir.

Demokratik yönetimde karar alma süreçlerinde iletişim kanalları açıktır ve bu süreçte yöneticiler çalışanlara kararlara katılma hakkını sunarlar. Demokratik yönetimlerde çalışanlar karar alma süreçlerinde aktif rol üstlenmelerine bağlı olarak fikirlerini de özgürce ifade etme olanağı bulurlar. Demokratik yönetimlerin aksine otokratik yönetimlerde tüm örgüt kararları tek bir kişi tarafından alınmakta ve tüm kararlar bu tek kişi tarafından kontrol edilmektedir. Hiçbir şekilde çalışanlar karar alma süreçlerinde rol üstlenmemektedir. Çok az sayıda çalışanı olan küçük işletmelerde yaygın bir uygulama olan otokratik yönetim tarzının işin doğası gereği hızlı karar almayı gerektiren örgütlerde ve zamanın sınırlı olduğu kriz dönemlerinde doğru kararlar alınmış olması kaydıyla karar alma sürecinin hızlandırılması bakımından etkili bir teknik olduğu ileri sürülebilir. Ancak her ne amaçla tercih edilmiş olursa olsun bu yönetim tarzının, özerklik arayan çalışanları ve kararlara katılmak isteyenleri örgütten uzaklaştırabileceğinin ve uzun süre kullanıldığında örgütte sorunlara yol açabileceğinin de unutulmaması gerekir²¹.

Yapılan araştırmalar, çalışanların yönetime ve yönetim kararlarına katıldıkları demokratik yönetim biçimlerinin, iş görenlere önemli olduklarını hissettirme, güven verme, yetki kullanma ve sorumluluklara sahip olma konularında otokratik yönetim biçimleri ile karşılaştırılmayacak boyutta başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak demokratik yönetim biçimlerinde örgüt çalışanlarının iş memnuniyetleri, iş motivasyonları, iş tatminleri, iş performansları, işe bağlılıkları, kariyer ve gelecek beklentileri, takdir edilme algıları ve işyeri yönetimine duydukları güvenin de yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

²¹<https://yonetsel.com/yonetim-tarzları/> (Erişim tarihi:27.03.2020)

Örgüt iletişim ağları ve yöntemleri

Bir örgüt içerisinde yönetimin çalışanlarla etkileşime geçtiği “görev ve talimat verme ve alma”, “toplantılarda enformasyon paylaşma ve üzerinde tartışma, sorun çözme ve karar verme”, “çalışanlara geribildirim verme, davranışlarını düzeltme” ve “disiplini sağlama” şeklinde dört çeşit iletişim ağı bulunmaktadır (Taşcı ve Eroğlu, 2008, s.26-34). Yönetimin görev ve talimat verirken, toplantılarda enformasyon paylaşım üzerinde tartışırken, sorunları çözüp bir karara varırken, çalışanlara geribildirim verip bir değerlendirme yaparken ve disiplini sağlarken çalışanlarla kurduğu iletişim biçimi, çalışanların iş karşı tutum, duygu ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Çalışanları olumlu yönde etkileyebilmek, başka bir deyişle iş memnuniyetleri, iş motivasyonları, iş tatminleri, iş performansları, işe bağlılıkları, kariyer ve gelecek beklentileri, takdir edilme algıları ve işyeri yönetimine duydukları güveni artırmak için bu süreçlerde personeli objektif olarak değerlendirebilen ve başarılı bir geribildirim sunabilen, etkili ve güçlü bir iletişim becerisine sahip yöneticilere gereksinim vardır. İşini iyi yapan personelle işini kendisinden beklenildiği gibi yapamayan personeli objektif bir şekilde değerlendirerek başarılı bir geribildirim sunan yöneticiye çalışanların duyduğu güven yüksek düzeyde olacağı gibi, etkili ve güçlü iletişim becerisine sahip yöneticilerin çalışanlarla kurduğu iletişim biçiminin de katılımcı, demokratik, empatik ve insani olması da çalışanların işe yönelik olumlu tutuma sahip olmalarını sağlayacaktır. Bu durum uçuş ekibi yöneticisi olarak pilotların etkin iletişim becerilerine sahip olmasını zorunlu kılmaktadır.

Havacılık işletmelerinde iletişim diğer işletmelerle karşılaştırıldığında daha hayati boyuttadır. Zira uçuş sürecindeki en kritik aşamalar olan kalkış, alçalma ve iniş esnalarında yapılacak en küçük iletişim hatası bile bir kazaya yol açabilmektedir. Örneğin hızlı konuşmadan dolayı mesajların anlaşılabilmesi yanlış bir irtifada (yükseklik) uçmaya neden olabilmektedir. Bu nedenle uçuş ekiplerinin bilgi paylaşma, görev aktarımı, komut verme gibi durumlarda etkin iletişim kurmaları son derece önemlidir. Bu amaçla yaşanabilecek iletişim sorunlarını önlemek için mesajlarda kullanılan kelimelerin açık ve anlaşılır olmasına, pilotlar ve kontrolörler arasında iş birliği olmasına, kontrolörlerden gelen mesajların pilot tarafından tekrarlanarak onaylanmasına, mesajları teyit etmek için

soru, cevap uygulaması yapılmasına ve geri dönüt alınmasına, yanlış anlamaları önlemek için standart terimler seçilmesine dikkat edilmelidir²².

Örgütün benimsediği ödül ve ceza sistemleri

Literatür incelendiğinde ödül ve ceza kavramlarının çok farklı şekillerde tanımlandığı görülmekle birlikte işletme yönetimi açısından ödülün “çalışanın belirli bir görevi tamamlamak, hizmeti sunmak gibi üzerine düşen sorumluluklarını yerine getirmesi bağlamında elde ettiği maddi ve manevi kazanımlar”, cezanın ise “istenmeyen bir davranışı zayıflatmaya ve bu davranışın bir kez daha ortaya çıkmaması için gerekli önlemleri almaya yönelik olumsuz bir yaklaşım” şeklinde tanımlanması mümkündür.

Ödül, işletmelerde verimliliği artırmak amacıyla çalışanların işlerini özenle yapmalarını sağlamak, onları işe özendirmek, çalışma isteklerini artırmak ve örgütün bir parçası olduklarını hissetmelerini sağlamak amacıyla başvurulan bir uygulamadır (Altındağ ve Akgün, 2015, s.283). Havayolu işletmelerinde pilotlara işletmeye verdikleri katkılardan dolayı belli dönemlerde motivasyonlarını yükseltmek ve verimliliklerini artırmak amacıyla Pass, Zed ve Ced bileti vb. nitelikte seyahatlerde özel indirim hakları, yıl sonlarında kardan pay, ekstra ikramiye, çift maaş, özel günler için izin, yazılı teşekkür, açık teşekkür ve takdirname gibi ödül uygulamalarına sıklıkla başvurulduğu görülmektedir²³.

Genel olarak ceza ya da cezalandırma istenilmeyen bir yöntemdir. Ancak istenilmeyen davranışların düzeltilmesi açısından etkili bir yol olduğu hususu genel kabul görmektedir. Örgütlerde sıklıkla kullanılan cezalandırma yöntemlerine eleştirmek, ödül vermemek, bazı imtiyazları kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, tenzili rütbe, pasif bir görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek gibi örgütsel yaptırımlar örnek verilebilir (Akçit, 2011, s.14-15). Cezalandırma, yöneticinin istemediği bir yöntem olsa da çalışanların kendilerini düzeltmesi anlamında etkili bir yoldur. Diğer işletmeler gibi havayolu işletmelerinde de çalışanlar

²²<https://blog.havacilikpsikolojisi.net/havacilikta-iletisim>.(Erişim tarihi:29.03.2020)

²³<https://careers.turkishairlines.com/neden-turk-hava-yollari> (Erişim tarihi:30.03.2020)

ödüllendirildiği gibi işini yapmayan, işletmeyi zarara uğratmaya çalışan, işletmenin malına ve malzemelerine zarar veren, çalışma saat düzenine uymayanların, ekip arkadaşları ile sürekli sorun yaşayanların cezalandırıldığı uygulamalara da rastlanmaktadır. Ülkemizde pilotlara dönük bu tür uygulamaların toplu iş sözleşmeleri ile düzenleme konusu yapıldığı görülmektedir. Nitekim THY 26. Dönem Toplu İş Sözleşmesi'nin 85. maddesinde disiplin suçu işleyen personel hakkında uygulanacak uyarma, kınama, ücretten kesme, kıdem terfisinin durdurulması, işten çıkarma gibi cezai yaptırımlara yer verilmiştir²⁴ (THY 26.dönem TİS, m.85).

Örgütteki Liyakat ve Terfi olanakları

Örgütteki liyakat ve terfi konusunda izlenen politikalar ve uygulamalar, çalışanların iş tatmini ve motivasyonları açısından önemli bir faktördür. Zira yapılan çalışmalar da çalışanların üst görevlere terfi etme bakımından yaptıkları işte edindikleri bilgi, deneyim veya gösterdikleri performansa göre eş değer işi yapan diğer çalışanlarla birlikte eşit muamele görmek istediklerini, görevde yükselme fırsatlarında eşit muameleye maruz kalmadığını düşünen ya da üst görevlere terfi ya da görevde yükselme konusunda liyakate uyulmadığına inananların iş tatminleri ve motivasyonlarının, işe bağlılıklarının ve güvenlerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çalışanların iş tatminleri ve motivasyonlarının, işe bağlılıkları ve güvenlerinin işletme verimliliği açısından önemini kavrayan işletme yöneticilerinin görevde yükselme fırsatlarında eşitlik ilkesine uymaları ve üst görevlere seçim yaparken objektif kıstasları dikkate almaları son derece önemlidir (Bakan ve Sözbilir, 2013, s.9-10).

Pilotluk, niteliği gereği liyakat ve terfi olanaklarındaki eşitliğin en ciddi bir şekilde dikkate alınması gereken mesleklerden biridir. Nitekim Dünyada ve Türkiye’de kamu ve özel işletme ayrımı yapılmaksızın tüm havayolu işletmelerinde mesleğe “II. Pilot Aday Adayı” olarak başlayan pilotların, uluslararası ve ulusal mevzuat gereğince belli şartları yerine getirmek kaydıyla liyakatleri göz önünde tutularak sırasıyla “II. Pilot Adayı”, “II. Pilot” ve “Kaptan Pilot”luğa terfi ettirildikleri görülmektedir. Örneğin, THY’larında II.

²⁴<http://www.havais.org.tr/uploaded/thy-ao-26-donem-tis-1555361043.pdf>

Pilot Aday Adayları gerekli başvuru şartlarını sağlamak kaydıyla yetiştirilmek üzere eğitime kabul edilen ve THY'nin iş ortağı konumunda olan yurt içi ve yurt dışındaki uçuş eğitim akademilerinde 18-24 ay boyunca teorik ve uygulamalı derslerden oluşan bir eğitime tabi tutulan pilot adaylarıdır. Uçuş eğitim akademilerindeki söz konusu eğitimi başarıyla tamamlayan pilot adayları ise "II. Pilot Adayı" unvanıyla ekibe dahil edilir ve görevdeki diğer pilotlarla aynı sosyal imkânlarla sahip olurlar²⁵. Bu şekilde ekibe dahil edilen II. Pilot adayı, Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı ATPL (Airline Transport Pilot Licence) sınavına girme hakkı kazanarak eğitimin diğer aşamasına geçer. Geçilen bu yeni aşamada, II. Pilot adayı 823 saatlik yer dersi alıp, 160 saat uçuş yaparak, Hususi Pilot Lisansı (PPL) lisansı alır. Bu lisansın alınmasından sonra Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde 14 dersin sınavına girerek bu sınavların ve hepsinde asgari %75'lik başarı sağlaması halinde ATPL(A) Frozen sertifikası alır²⁶. Sonrasında Tip eğitimleri başlar ve tercihe göre simülâtör eğitimi alınır. Bu aşamayı da geçtikten sonra II. pilot olarak kabine girilir, 100 saatlik gözlem sürecini tamamladıktan sonra II. pilot olarak göreve başlanır. Uçuş Ekibi Lisanslandırma Talimatı (SHT-FCL) hükümlerine göre ATPL(A) Frozen sertifikası 1500 saatlik uçuş sonrasında ATPL'ye dönüşmekte ve yardımcı pilot olunmaktadır (SHT-FCL 510.A-b). SHGM nin Pilotların Kaptan Olarak Atanması ve Kaptan Eğitimine İlişkin Esaslar Rev.3 Talimatı'nın 6. maddesinin 6.fıkrasına göre 4500 saatlik uçuş saati tecrübesine sahip pilotlar ise kaptan pilot olmaya hak kazanır²⁷. Ancak II. pilotluktan kaptan pilotluğa terfi edebilmek için yalnızca 5000 saatlik uçuş saati tecrübesine sahip olmak yeterli değildir.

Ayrıca kaptan pilot adayı II. pilotu halen çalışmakta olduğu havayolu işletmesi tarafından belirlenen genel şartlar ile birlikte SHGM'nin belirlediği asgari şartları sağlamış olmalıdır²⁸. Buna göre kaptan olarak ataması yapılacak pilotun;

- Yaşı işletmeci tarafından kaptanlık eğitimi için belirlenen azami yaş limitini aşmamalıdır.

²⁵<https://careers.turkishairlines.com/kokpit-ekibi> (Erişim tarihi:04.04.2020)

²⁶ <https://blog.havacilikpsikolojisi.net/nasil-pilot-olunur> (Erişim tarihi:05.04.2020)

²⁷<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/2017/SHT-FCL.pdf> s.154 (Erişim tarihi:10.04.2020)

²⁸<http://web.shgm.gov.tr/doc3/sht61103.pdf> (Erişim tarihi:10.04.2020)

- Son 24 ay içerisinde yeterlilik kontrolü veya hat kontrolünü kaybetmemiş olmalıdır.
- Son 12 ay içerisinde aldığı yer eğitimlerinin tamamında başarılı olmalıdır.
- Aynı işletmede en fazla üç defa kaptanlık eğitimine katılıp, başarılı olmalıdır.
- En az altı (6) yıl pilot tecrübesine sahip olmalıdır.
- 4500 saat toplam uçuş saati deneyimi ile bunun 1500 saatlik uçuşu, azami kalkış ağırlığı 27000 kg'dan fazla olan uçaklarla yapılmış olmalı ve asgari üç (3) yıl hava yolu pilotluğu tecrübesine sahip olunmalıdır. Bunun dışında çok pilota sertifikalı uçaklarla yapılan uçuşların ise toplamı 1000 saati geçmeyecek şekilde %25'i havayolu uçuşu olarak kredilendirilir. Aynı oran bir (1) yılı geçmeyecek şekilde uçuş yılı için de uygulanır.
- Kaptan olarak atanacakları uçak tipinde de en az 500 saatlik F/O olarak uçuş deneyimi şartı aranır.
- SHGM tarafından düzenlenmiş uygun tip yetkisine haiz ATPL lisansına sahip olmalıdır.
- İyi derecede İngilizce bilmelidir. Bu hususa ilişkin detaylandırma işletme iç prosedürü ile belirlenir.
- Tahsil durumu JAR FCL' de belirtilen kriterler de dikkate alınarak işletme iç prosedürü ile belirlen asgari seviyeye uygun olmalıdır.
- SHGM tarafından yürürlükteki sivil havacılık mevzuatı hükümlerine göre cezai nitelikli idari bir yaptırıma uğramamış olmalıdır.
- Ticari Pilot lisansına sahip ve 27.000 kg'dan daha hafif uçaklar ile uçan pilotların kaptan olarak atanabilmeleri için JAR-OPS (Joint Aviation Requirement for the operation of commercial air transport) 1.960' da belirtilen şartların karşılanması gerekir.

Ayrıca pilotlar havayolu işletmelerinin üst yönetimlerinde de görev alabilirler. Uçuş İşletme başkanı veya Uçuş İşletmelerinden sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevini yapmak üzere görevlendirilebilirler.

Örgütün mesleki eğitim ve gelişim olanakları

Mesleki eğitim, bireyleri mesleğe hazırlamak, meslek sahibi olanların mesleklerindeki gelişimlerini ve yeni mesleklere uyumlarını sağlamak amacıyla gerekli bilgi, beceri, tavır ve değer duygularını geliştiren ve bireylerin fiziki, sosyal, kültürel ve ekonomik yeteneklerinin gelişim sürecinin bir plan içerisinde yürütülmesini sağlayan eğitimidir. Yapılan tanımdan da anlaşılacağı üzere, mesleki eğitimler çalışanların mesleklerinin niteliğini yükseltmeleri ve kendilerini geliştirmeyi ve yetiştirmeyi amaçlayan kurslar ve programları kapsamaktadır²⁹. Pilotlar da mesleki gelişimleri bakımından mesleki eğitime tabi tutulan önemli meslek gruplarından biridir. Türkiye'de ticari pilot lisansı eğitimlerinden mezun olan pilotların tamamı havayolları işletmelerinde bir kariyer hedeflediklerinden bazı mesleki eğitimlere ihtiyaç duymaktadırlar. Pilotların bu bağlamda öncelikle mesleki eğitime gereksinim duyduğu alan İngilizce dil bilgisidir. Zira hangi havayolu işletmesinde çalışacak olursa olsun bir pilotun asgari düzeyde orta veya iyi seviyede İngilizce dil bilgisi düzeyine sahip olması gerekmektedir. Bu yüzden havayolu işletmeleri pilotların İngilizce dil düzeylerini geliştirmeleri başta olmak üzere mesleki alanda yeterliliklerini geliştirmek amacıyla da gerek yurtiçinde ve gerekse yurt dışında çeşitli kurslara ve eğitimlere katılmalarına olanak tanıyarak pilotların performanslarını en üst düzeye çıkarmaları için planlamalar yapmaktadır³⁰.

İngilizce dil bilgisi dışında pilotların Pilot Lisans Yönetmeliği (SHY-1) hükümlerine göre mesleki eğitim bağlamında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün Uçuş Ekibi Lisanslandırma Talimatı (SHT-FCL)'na göre pilotların mesleklerinin devamı sağlamaları için almaları gereken eğitimler vardır. Pilotlar gerekli şartları sağlayıp uçuş ve yer dersleri eğitimlerini tamamlayarak SHT-FCL'nin Ek 1.7 ve Ek 1.9 'a göre yapılacak sınavlarda başarılı olmaları halinde eğitim ve uçuşlarını lisanslarına işletirler. Alınan eğitimlerin geçerlilik süreleri (SHT-MED) Havacılık Sağlık Talimatının 5. maddesinin (II) fıkrasında temdit ve (öö) fıkrasında yenileme tanımlarında belirtilen periyotlarda ve MED.A.045'e (Sağlık sertifikalarının geçerlilik süresi, temdidi ve

²⁹<https://ekosem.ieu.edu.tr/tr/mesleki-gelisim-egitimleri> (Erişim tarihi:17.04.2020)

³⁰<http://web.shgm.gov.tr/tr/pilot/2128-b-pilotluk-meslegi-ve-egitim-sureci-gereksinimleri>. (Erişim tarihi:17.04.2020)

yenilenmesi) göre 1.sınıf sağlık sertifikası için 12 ay, 2. Sınıf sağlık sertifikaları lisans sahibi 40 yaşına kadar 60 ay, lisans sahibi 40 ila 50 yaş arasında 24 ay, lisans sahibi 50 yaşını geçtikten sonra 12 ay süre ile sınırlandırılmıştır. Pilotların bu bağlamda almaları gereken eğitimler Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Pilotların aldıkları mesleki eğitimler (SHT-FCL)

Eğitim türü	Uçuş süresi	Yer dersi (Teori)	Ortalama süre	Açıklama
PPL Modüler Kursu	45 saat	150 saat	3-4 ay	FCL-200
CPL Modüler Kursu	25 saat	250 saat	3-4 ay	FCL-300
PIC Uçuş Tecrübe	60 saat	-	2-3 ay	
IR Modüler Kursu	50-55 saat	80 saat	3-4 ay	Ek-1.6
MEP Modüler Eğitimi	15 saat	25 saat	1-2 ay	
ATPL Modüler Kursu	-	400-650 saat	3-4 ay	
MMC Eğitimi	20 saat	25 saat	6- ay	FCL-735
UPRT Eğitimi	3 saat	5 saat	-	
TİP Eğitimi	45-50 saat	125-150 saat	1-3 ay	Ek-1.9
ATPL Entegre Eğitimi	195 saat	750 saat	18 ay	
CPL Entegre Eğitimi	150 saat	350 saat	-	Ek-1.5
MPL Entegre Eğitimi	240 saat	750 saat	-	Ek-1.5

Tablo 2.2’de gösterilen PPL, CPL (Ticari Pilot Lisansı), IR (Aletli Uçuş Yetkisi), MEP (Multi Engine Piston -Pistonlu Çok Motor Eğitimi), ATPL, PIC (Uçuş süresince, bir uçağın emniyetinden ve hareketinden sorumlu olan pilot.), MCC (Multi Crew Coordination- Uçuş Ekibi İş birliği), UPRT (Uçağı Anormal Durumdan Kurtarma ve Önleme Eğitimi) ve TİP eğitimi (Airbus, Boeing), MPL (Multi-Pilot License - Çoklu Ekip Pilot Lisansı) temel entegre eğitiminin yanısıra mesleğe başladıktan sonra belli periyotlar ile “Yenileme (tazeleme) eğitimini” almaları gerekmektedir.

Tablo 2.3. Pilotlar için yenileme eğitimleri³¹ (Pilot for recurrent training)

Yenileme eğitimler	Yenileme süresi
Compliance Monitoring - Uyumluluk İzleme-Kalite	2 Yıl
SMS (Safety Management System) Emniyet Yönetim Sistemi	2 Yıl
Tehlikeli Maddeler	3 Yıl
İşletme Prosedürleri	2 Yıl
Emergency – Tehlikeli ve Acil Durum Eğitimleri	2 Yıl
CRM Crew Resource Management – Çok Pilotlu Uçuşlarda	2 Yıl
Ekip Kaynak Yönetimi	

Pilot Lisans Yönetmeliği (SHY-1) hükümlerine göre pilotların görev yaptıkları sürece belli dönemlerde, tazeleme eğitimi olarak da adlandırılan yenileme eğitimleri almaları zorunludur. SHY-1'in 4. maddesine göre yenileme “*Bir yetkinin veya onayın geçerlilik süresinin sona ermesi sonucu, gereksinimlere uyulması koşuluyla, sözü edilen yetki veya onayın süresinin daha sonraki belirli bir periyoda kadar yeniden düzenlenmesi*” olarak tanımlanmış (SHY-1, mad.4/1-ş) ve pilotlara geçerlilik süresi 12 ay olan bu eğitimi alma zorunluluğu getirilmiştir (Pilot Lisans Yönetmeliğinin 9/2maddesi ve Havacılık Sağlık Talimatının SHT-MED.A.045 Geçerlilik (1)). Söz konusu madde hükümlerinden de anlaşılabilceği üzere, pilotlar geçerlilik süresi 12 ay olan yenileme eğitimini sahip oldukları yetki veya onayın devamı için her yıl almak ve lisanslarına işletmek zorundadırlar.

2.1.2.1.2. İş arkadaşları ile ilişkiler

İşgörenler günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü ücret elde etmek amacıyla işyerinde çalışarak geçirmektedir. Ancak işgöreni işyerine bağlayan tek neden ücret değildir. Ücretin dışında başarı beklentisi gibi iş arkadaşları ile uyumlu iş ilişkileri de işgöreni işyerine bağlayan önemli etkenler arasında yer alır. Nitekim yapılan araştırmalar çalışanların iş arkadaşları ile yaşadıkları iş ilişkilerinin iş tatminini etkilediğini ortaya koymaktadır. İngiltere’de yapılan bir çalışmada, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini ilişkisi araştırılmış ve çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında

³¹EASA Part-ORO, EASA Part-FCL, Dangerous Goods, SHY-1, SHT-FCL.

pozitif bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Gerçekten de çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirmeleri iş arkadaşlarıyla olan samimiyetleri, birbirleriyle dostluk kurmaları ve aralarındaki iş birliği ve iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Çalışma arkadaşları çalışana sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum olduğunda, çalışanların birbirleri ile frekansları tutması halinde işten duyulan tatmin de artacaktır. Buna karşın tek başına görev yapanların ise kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmediklerinde işten duyulan tatminlerinin azalması halinde hatta işten ayrılmayı düşünmeye başlarlar (Erdil vd, 2004, s.20).

Diğer çalışanlar gibi pilotları da işe bağlayan tek neden ücret değildir. Pilotlarda diğer çalışanlar gibi iş arkadaşları ile uyumlu bir iş ilişkisi içinde olmak ister. Hatta uçuş ekibi ve pilotlar açısından uyumlu bir iş ilişkisi uçuşun sorunsuz gerçekleşmesi bakımından hayati önem taşır. Zira uçuş sırasında bu anlamda yaşanabilecek anlaşmazlıklar, uçuş yönetimini zorlaştıracığından telafisi mümkün olmayan sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Böylesi olası sonuçların bertaraf edilmesi açısından pilotların işe alım ve yerleştirilme sürecinde iş arkadaşlarıyla ilişkilerinde etkili olabileceği düşünülen faktörlerin dikkate alınması gerekir. Bu bağlamda kişiliğin iş arkadaşlarıyla ilişkilerde önemli bir belirleyici olduğu düşünülmektedir. Gerçekten de kişilik yapısı sadece iş arkadaşları ile ilişkiler de değil, tüm ilişkilerde önemli bir belirleyicidir. Nitekim yapılan araştırmalar da dışa dönük, geçimli, sorumluluk sahibi, duygusal açıdan dengeli, deneyimlere açık kişilik yapısına sahip kişilerin karşısındaki kişi ile zorlanmadan anlaşabildiklerini göstermektedir (Aktaş ve Tekaslan, 2013, ss.276-301).

2.1.2.1.3. Çalışanların işe karşı tutumları, duyguları ve davranışları

İş motivasyonu

Literatürde motivasyon kavramının tanımlanmasında bir çeşitlilik göze çarpmaktadır. Motivasyon kavramını, “*bireyin harekete geçme eylemini etkileyen hedefe odaklanılarak, bu hedefe ulaşılabilmesi için gerekli istek ve özveriye sahip olunması*” olarak tanımlarken, (Karakaya ve Ay (2007) motivasyon kavramını “*çalışanların örgütsel amaca yönelik istekli şekilde çalışması ve verimli olmaları için gerekli şartların uygun şekilde oluşturulması*” olarak tanımlamaktadır (Karakaya ve Ay, 2007, s.59). Bir

başka tanıma göre ise motivasyon, “*bir ya da birden fazla çalışan ile birlikte belirlenmiş bir hedefe veya bir yöne sürekliliği olacak şekilde harekete geçme*” olarak ifade edilebilmektedir (Saracel vd, 2016, s.56).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, iş motivasyonu denilince ilk aklı gelen şey, bir işin en verimli şekilde nasıl yapılacağıdır. Bir işin en verimli şekilde yapılması ise o işin yapılmasına duyulan isteğe bağlıdır. Dolayısıyla yapılan işin yerine getirilmesi konusunda duyulan isteklilik düzeyi ne kadar yüksek ise o işteki verimlilik artmaktadır. Bu bağlamda çalışanların işi yapma konusundaki istekliliği olarak ifade edilen iş motivasyonu, çalışanların işinden memnun olmalarına bağlıdır. Çalışanların iş memnuniyetleri ve buna bağlı olarak iş motivasyonları dışsal ve içsel motivasyon faktörleri ile arttırabilirler.

İşverenler çalışanların iş motivasyonlarını çeşitli ödüller, ekstra ikramiyeler vererek dışsal olarak arttırabilir. Ancak önemli olan iş motivasyonunun içsel olarak arttırılmasıdır. İçsel motivasyon ise çalışanların iş tatminini artırarak, işyeri ve iş arkadaşlarına yönelik aidiyet hissini geliştirerek sağlanabilir. Dolayısıyla içsel motivasyon dışsal motivasyon araçlarıyla özellikle iyi bir yönetici ve takım çalışmalarıyla desteklenmelidir³².

Her işletme gibi havayolu işletmelerinde de çalışanların motivasyonu önemlidir. Ancak diğer çalışanlara göre iş motivasyonu pilotlar açısından çok daha fazla hayati öneme sahiptir. Zira pilotların yaptıkları işin niteliğine bağlı olarak iş motivasyonsuzluğundan kaynaklanan çok küçük bir hata bile çok ciddi kazaların yaşanmasına neden olabilir. Ayrıca pilotların düşük motivasyonlarından kaynaklanan faktörler nedeniyle psikolojik olarak etkilenip sık sık kaza yapma olasılıkları da yüksektir. Pilotlar yetersiz motivasyonla duygusal çöküntü içerisine girdiği gibi hayatını sorgulamaya başladığında kullandığı uçağı, yolcuları ve kendisini tehlikeli durumlara sokabilir.

³²<https://www.kisiselgelisim.com/is-motivasyonu-is-yerinde-kendinizi-nasil-motive-etmelisiniz>
(Erişim tarihi:11.05.2020).

Diğer çalışanlar gibi pilotların da iş motivasyonunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen dışsal ve içsel motivasyon faktörleri vardır. Nitekim yapılan araştırmalar pilotların özellikle iş stresi, çalışma saatlerinin artması, ücretlerin ve sosyal yardımların azalması ve işini kaybetme korkusu gibi dışsal motivasyon faktörlerinden önemli bir şekilde etkilendiğini ortaya koymaktadır (Aslan ve Doğan, 2020, s.299). Ayrıca yapılan araştırmalar pilotların uzun uçuş saatleri nedeniyle evlerinden uzun aralıklarla uzak kalması ve bu durumun aile hayatını olumsuz etkileyerek aile baskısına yol açtığını göstermektedir (Yavaş, 2020, s.60). Pilotların iş motivasyonunun sağlanabilmesi ve performanslarının artırılması için bu faktörlerin ve yol açtığı sorunların havayolu işletmelerince belirlenip pilotların iş motivasyonunun artırılmasına dönük politikaların izlenmesi gerekir³³. Frederick-Recascino ve Hall (2003)'ın ifade ettiği gibi pilotlar yaptıkları işi sevmeleri durumunda daha az stresli ve daha az endişeli olacaklarından performanslarını olumlu yönde etkileyecektir³⁴.

İş tatmini ve memnuniyeti

İş tatmini, çalışanın işine karşı gösterdiği olumlu duyguları, algıları, tutumları ya da bakış açısını ifade eden bir kavramdır. Bu tanımdan hareketle, bir çalışanın işine olan olumlu yaklaşımı işinden tatmin olduğunu, olumsuz yaklaşımı ise iş tatmininin çok az ya da hiç olmadığını göstermektedir. Bir çalışanın iş tatmininin üst düzeyde olması durumunda, onun işini sevdiği, işinden memnun olduğu, işine dönük olumlu değerlere sahip olduğu ve yaptıkları işe daha çok saygı duyduğu düşünülür. Yine iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların, işletmelerine karşı olumlu bir bakış açısına sahip oldukları görülmektedir (Özpehlivan, 2018, s.91).

İş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden birisi olan takdir edilme insanı başarıya götüren unsurların başında yer almaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar, çalışanların yönetim tarafından takdir edilmesi ve bu duyguyu yaşamasını önemli görmektedirler. Takdir gören bir çalışanın iş tatminini yaşaması işine olumlu bir şekilde

³³<https://www.ukessays.com/essays/management/programs-for-pilot-motivation-case-study-analysis-managementessay>. (Erişim tarihi:11.05.22)

³⁴<https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Steven-Hall-2015434464> (Erişim tarihi:11.05.2020)

yansıyacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.5). Çalışanların takdir edilme yöntemleri ülkeden ülkeye, işletmeden işletmeye göre değişebileceği gibi, işletmenin içerisinde konumdan konuma göre de değişebilmektedir. Çalışanların çalışma verimliliğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden gurur duymasına neden olacaktır. Amirler astlarının iyi performanslarını değerlendirirken maddi yönden takdir etmeleri ve yönetim tarafından ödüllendirilirken, örneğin maaş artışı çalışanların işlerinde motive olmalarına ve performanslarının artmasına neden olacağını da bilmelilerdir. Manevi yönden ise takdir edilme tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin üst yöneticiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük tatmin sağlamaktadır. Takdir etme, çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlama ve örgütsel iyileştirme çabalarını sağlamlaştırmak için de etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. Bireysel teşviki sağlayabilmek için ücret ve ödüller, takım çalışması, düzenli ödeme sistemi ve ikramiye ödemeleri, performansa dayalı teşvik edici ödemeler ayrıca kârdan pay verilmesi çalışan üzerinde olumlu etki yaratacaktır. İşletmeler, etkin takdir programları ile işletme kültürü üzerinde büyük bir etki yaratabilirler. İşletmelerin çalışanları takdir etmesi ve bunları çeşitli yollarla çalışanlara hissettirmesi çalışanlar üzerinde önemli bir motivasyon aracı olacaktır (Erdil vd, 2004, s.21).

İş memnuniyeti ise çalışanın işinden tatmin olması ya da olmamasına bağlı olarak gelişen, çalışanın işinden “memnun” ya da “memnuniyetsiz” olma durumunu ifade eden bir kavramdır (Kumar ve Sharma, 2001, s. 769). Yaptıkları işin nitelikleri gereği birbiriyle uyumlu olarak çalışanlar iş tatmini sağlamaları durumunda iş memnuniyetleri de yüksek olacaktır. Dolayısıyla iş memnuniyetinin, işin nitelikleriyle çalışanın isteklerinin birbirine uyması sonucunda ortaya çıkan bir durum olduğu söylenebilir (Örücü, vd, 2006, s.39). Çalışanın birtakım istekleri, ihtiyaçları vardır. Bu istek ve ihtiyaçların işyeri tarafından ne kadarının karşılanıp karşılanmadığı, işyerinin sunduğu olanaklarla, çalışanın talep ettikleri arasındaki farklılıklar, iş memnuniyetinin belirleyicisi olmaktadır. Bu bağlamda iş memnuniyetini, “*çalışanın işten elde ettikleriyle, umut ettiklerinin ve hak ettiğini düşündüklerinin bir kıyaslamasını yaparak verdiği duygusal tepki*” olarak tanımlamak mümkündür (Oshagbemi, 1997, s. 511-519).

Genel olarak pilotların uçuş işini büyük bir heyecan ve tutku ile yaptıklarından, işlerini sevdikleri ve iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Pilotların iş memnuniyetleri açıkça fark edilirken, işe yönelik memnuniyetsizlikleri ise çoğu zaman

açıkça görülememekte uçuşa yetişememe, uçuşa adaptasyon zorluğu, verilen uçuş görevini tam yerine getirememesi gibi durumlarda iş memnuniyetlerinin düşük olduğu söylenebilir (Erdil vd, 2004, s.17).

Çalışma hayatında yer alan her insan, eğitimi ve alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler içerisinde olur ve yaptığı işin gereği bu beklentilerinin karşılanmasını ister. Pilotun beklenen bir başarı düzeyi vardır, yetenek ve özellikleri uyarınca bu başarıya ulaşması beklenir. Pilotun ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise işinden memnundur. Dolayısıyla pilotların iş memnuniyeti, yapılan işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumlarının toplamından oluşmaktadır. Bu bağlamda pilotun iş memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğini yaptığı işin zorluk derecesi, ücreti, iş güvencesi, terfi olanakları, kuralların katılığı veya esnekliği, işletmenin yönetim tarzı, haberleşmenin etkinliği, işin kişiye genel uyumu ve iş arkadaşları ile olan ilişkileri gibi çeşitli boyutlar belirlemektedir (Erdil vd, 2004, s.19).

Pilotun iş memnuniyeti açısından yaptığı işin zorluk derecesi önemlidir. İşin zorluk derecesi ise pilotun kapasitesine bağlıdır. Dolayısıyla kapasitesi düşük olan bir pilota yaptığı iş zor geleceğinden iş memnuniyetsizliği de artacaktır (Dole ve Schroeder, 2001, s.235-236, Vecchio, 1995, s. 132).

Her çalışan gibi pilotlar da yaptığı işte başarılıysa ücret dahil bir dizi beklentilerinin karşılanmasını ister. Pilotlara istediği ücreti vererek tatmin etmek mümkündür ancak pilot, diğer pilotlarla eşit ücret talebinde bulunabilir. Pilotun istediği ücreti verirken işletmenin ücretlendirmede adil olması da gerekmektedir. Geçinme ücreti denilen seviye aşıldıktan sonra, çalışanın memnuniyetini ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştığında elde etmiş olduğu ücretin miktarı belirlemektedir. Kendisi kadar uçuş yapmadığı halde başka bir pilotun daha fazla ücret aldığını öğrenen bir pilotun bu durumunda iş memnuniyetsizliği artacaktır. Pilotlar, çalıştıkları kuruluşun uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikalarını adil olarak algılamak ve beklentilerine uygun olmasını isterler (Friday ve Friday, 2003, s 429-430).

İş güvencesinin olması pilotlar için ayrı bir tatmin ve memnuniyet faktörüdür. Pilotun yaptığı işin gerektirdiği niteliklere sahip olduğunu bilmesi ve işinin sürekliliğine

inanması ile çalıştığı işletmenin kendisine değer vermesi işinden duyduğu memnuniyeti artırır ve işine daha sıkı bağlanmasını sağlar (Bakan ve Büyükmeşe, 2004, s35).

İnsanın doğasında arama ve isteklerini yenileme vardır. Bu da çalışanın işinden memnun olmasına karşın işini değiştirebileceği anlamını taşır. Pilotlar çalıştıkları işletmelerde başarılı olmak ve bir üst göreve terfi etmek isterler. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü de yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler ilerleme olanağı bulduklarında işten üst düzeyde tatmin olmaktadır (Bakan ve Sözbilir, 2013. s.9).

Pilot işinde ya da iş ortamında bazı özelliklerden memnun olurken, işine ya da iş ortamına ilişkin bazı özelliklerden memnuniyetsizlik duyabilir. Memnuniyet ağırlıkta ise işe devamlılık ve tatmin daha fazla olmaktadır. Pilot, iş yerindeki kurallara uymak zorundadırlar. Ancak bu kuralların aşırıya kaçması pilotu işinden soğutabilmektedir (Gümüştekin ve Gültekin, 2015.s.5).

Çalışanların kişiliklerine özgü değer yargıları, inançları ve kültürel altyapısı vardır. Bu özelliklere koşut olarak bazıları işlerinde bağımsız olmak isterken, bazıları da bağımlı olmaktan yakınmazlar. Bağımsızlıklarına düşkün olan çalışanlar inisiyatifin kendilerinde olmasını, yöneticilerin işlerinde karışmamasını ve çalışma ortamlarını kendileri düzenlemek isterler. Bu bağlamda kontrol ve sorumluluğun çalışanda olmasını gerektiren bir iş yürüten pilotlar da inisiyatiflerini kullanmaları noktasında müdahaleden hoşlanmazlar. Böyle bir durumun pilotların işlerine yönelik memnuniyetsizliği artırabilir (Okyay, 2012, s.10.11.12).

İşletmelerde pilotlar arasındaki haberleşme ayrı bir tatmin unsurudur. Yönetim açısından iyi haberleşmeden kasıt, kişilerin birbirine bilgi vermesi, talimatları aktarması, düzenli raporlar hazırlanması, pilotlar arası duygu ve bilgi bütünlüğünü sağlayacaktır. Yapılan çalışmalar, pilotların eğitim düzeyi yükseldikçe ve üst mevkilere doğru çıktıkça iletişime verdikleri önemin arttığını ortaya koymaktadır (Karcıoğlu vd, 2009, s.9).

İşe bağlılık

İşletme ile bütünleşme çalışanın çalıştığı kurum ile uyumunu ifade ederken, işe bağlılık da çalışanın psikolojik olarak işi ile bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır. İşe bağlılık, çalışanların kendilerini işine karşı içten bağlı hissetmeleri, işlerini severek yapmaları ve işlerinden memnun oldukları anlamına gelmektedir. İşe bağlılığının bir başka tanımı ise; “çalışanların işlerini yaparken yaptıkları işin içeriği ve işlerinin özel hayatları ile ne kadar iç içe olmasının değerlendirilmesi” olarak tanımlanmıştır. İşe bağlılık, çalışanların performans düzeylerinin yükselmesine ve başarılı olmaları için gayret etmelerine neden olur. İşlerine bağlı olarak çalışanlar başarı elde ettikçe öz yeterlilik inançlarının da arttığını düşünmektedirler. İşe bağlı çalışanlar yaptıkları işten haz duyarlar. Bunun nedeni ise işlerini severek yaparken iş süreçlerine kendilerinden katkı vermeleridir. Bunun yanında işlerine bağlılık hissetmeyenler kendilerini amaçsız hissederek, çalıştıkları kuruma yabancılaşırlar (Bulutlar ve Öz, 2010, s.81).

Bu tanımların yanı sıra bağlılık, amaçlar ve değerlerle birlikte, çalışanın örgüte karşı genel bir tepkisini yansıtan bir kavramdır. İşe bağlılık çalışanların, genel olarak, işe veya çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade ederken aynı zamanda toplum kültürünü yansıtmaktadır. Özellikle, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iş ve çalışmaya çok önem verilmektedir. “*İşe öncelik vermek, işini sevmek, işini benimsemek, işini ciddiye almak, çalışkan olmak, görev yaptığı yere bağlılığını göstermek, özverili çalışmak*” işletmelerin toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanların üzerine yükümlülükler yükleyen işe yönelik davranışsal normlar ve değerleri kapsamaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004, s.93).

Kariyer ve gelecek beklentileri

Literatürde “kariyer” kavramı kişinin üzerinde eğitim alıp ömür boyu sürdürmeyi amaçladığı iş ya da meslek olarak ifade edildiği gibi, bir insanın çalışma hayatının bir döneminde izlediği yol, başka bir deyişle bir insanın yıllar boyunca çalışabileceği herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması olarak da tanımlanmaktadır (Aytaç, 2005, s.5). Yapılan tanımlar ışığında kariyer beklentisini, çalışanın mesleğini sürdürdüğü organizasyonda bir üst konuma çıkmaya ilişkin ön görüşü olarak ifade etmek mümkündür (Tanç,1999, s.26).

Pilotlar için kariyer beklentisi, II. pilotun kaptan pilot olma konusundaki öngörüsü ya da mesleki hedefidir. Pilotlar da tüm çalışanlar gibi mesleki yaşamları boyunca kendilerine kariyer hedefleri koymakta ve bu hedefe ulaşmak için kariyer ve gelecek planları yapmaktır. Pilotların bu planları yaş ve çalışma süresine göre değişmektedir. Bu değişime bağlı olarak pilotların kariyerini “keşfetme, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve emeklilik” şeklinde beş ayrı aşamada incelemek mümkündür.

Keşif aşaması, pilotun mesleğe yönelik olarak zihinsel bir ön hazırlık ve kabul sürecinin yaşandığı bir dönemdir (Sav, 2008, s.15). Bu aşamada pilot kendini tanımaya çalışır. Kurma aşaması ise, iş aramaya başlayan ve ilk işe başlamayı, işi öğrenmeyi ve gerçek tecrübelenmeyi içeren bir dönemdir Kariyer ortası aşaması, pilotun gösterdiği çabalarla kariyerinde artık belli bir noktaya ulaştığı dönemdir (Üzüm ve Uçkun, 2015, s.73). Kariyer sonu aşaması ise, pilotun artık emeklilik için planlar yapmaya başladığı dönemdir. Emeklilik aşaması ise pilotun emekli olmasına rağmen bir süre daha hava yolu işletmesinde kalarak danışman olarak çalışmaya devam ettiği dönemdir. Yaygın olarak yönetici pozisyonundaki pilotların emeklilikten sonra bir süre daha havayolu işletmesinde kalarak çalışmaya devam ettikleri görülmektedir³⁵.

Sosyal statü algıları

Sözcük olarak “statü”, insanların toplum içinde buldukları yer anlamına gelirken, sosyal statü kavramı ise kişilerin davranış düzlemi içerisinde bulunacağı yeri gösteren mevki ya da pozisyonu veya yetki ya da sorumluluk alanını ifade eder. Sosyal statü, erkek-kadın, Türk-Alman gibi doğuştan elde edilebileceği gibi öğretmen, doktor, pilot gibi sonradan da kazanılabilir. Yine bireyler, aynı anda erkek, baba, kardeş, müşteri, hasta, pilot ve Türk gibi doğuştan ya da sonradan edindikleri birden çok statüye sahip olabilirler.

Sosyal statü, davranış düzleminin özelliklerine ve toplumsal yapıya göre şekillenir (Ceylan, 2011, s.98). 21 yüzyılın modern toplumlarında bireyselliğin ön plana çıkması ile yeni mesleklerin ve uzmanlık alanlarının fark edilmesi ile birlikte verilen statülerin

³⁵ <http://danismend.com/kategori/altkategori/kariyer-devreleri/>(Erişim tarihi:18.05.2020)

toplumsal sistemdeki yerinin giderek küçülmeye başladığını görmekteyiz. Yüzyıllar boyunca kölelik ve efendilik olarak verilmiş bir sosyal statü toplumda önemli bir rol oynarken, bugün bireysel hak ve özgürlüklerin, bireyin toplumdaki yeri açısından toplumsal statülerin belirlenmesinde etkin bir rol oynadığı söylenebilir. Toplumsal statülerin sınıflandırılmasında statülerin kendi içinde geliştirildikleri toplumsal alanlar, her bir statü içinde yer aldığı toplumsal alanın adı ile kendine yer bulmuştur. Toplumsal statülerin faktörleri olarak; soy bağı (etnik), ekonomik, siyasal, törensel (dini), biyolojik özellikler, eğitim, bireyin sahip olduğu servet ve eğlence ana başlıkları altında toplanmaktadır (Dönmezer, 1994, s.145). Anne, çocuk, kardeş, kuzen hısımlığa (soy bağı) ilişkin; alıcı, satıcı, üretici, tüketici ekonomik anlamda; yöneten, yönetilen, seçmen siyasi anlamda, imam, cemaat, mürşit, mürit dini anlamda, biyolojik özellikler, kadın erkek olması, eğitim; almış olduğu eğitim düzeyi, servet; bireyin sahip olduğu mal, mülk ve maddi gücü, arkadaş, dost, sanatçı, futbolcu ve taraftar vb statülere örnek olarak verebiliriz. Toplumsal statüler, temel statüler, genel statüler ve özgür statüler olmak üzere üçe ayrılırlar (Dönmezer, 1994, s.145). Temel statüler cinsiyet ve yaşla ilgili, genel statüler meslekle ilgili, özgür statüler de uğraşla ilgili statülerdir. Birincisi doğuştandır, diğerleri sonradan kazanılmıştır. Toplumsal statülerin bireyin toplumda sahip olduğu sosyal statülerin toplamı olması sosyal bir kişilik olan bireyin yaşamdaki duruşu olarak değerlendirilir. Yaşamdaki duruş kişinin toplumsal statülerinin bir araya gelmesiyle oluşan bir bileşimdir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında pilotluk mesleğinin toplumda yarattığı sosyal statü algısına baktığımızda aldıkları eğitim, yaptıkları iş, kazandıkları gelir, çevreleri, aileleri, yaşam biçimleri ile kendilerine toplumda bir statü kazandırdığını söyleyebiliriz. Davranış düzleminin özelliklerine ve toplumsal yapıya göre şekillenen pilotluk mesleğine yönelik sosyal statü algısının olumlu olduğu görülmektedir. Gerçekten de toplumsal olarak belirlenmiş genel statü faktörleri bağlamında pilotluğun önemli ve saygın bir meslek olduğu söylenebilir.

Kişilik özellikleri bakımından mesleğe uygunluk algıları

TDK (Türk Dil Kurumu)'da sözcük olarak bir kişiye mahsus bariz özellikler, manevi ve ruhsal niteliklerinin eksiksiz hali anlamına gelen kişiliği, literatürde yapılan

tanımlar bağlamında “*kişilerin çevrelerine yönelik duygusal ve davranışsal tepkilerini şekillendiren, dinamik zihinsel yapılanmalar ve koordineli zihinsel süreçler bütünü*” olarak ifade etmek mümkündür (Tekin vd, 2012, s.4613). Yapılan bu tanımından hareketle kişilerin duygusal ve davranışsal tepkilerinin, zihinsel yapılanmalarının ve koordineli zihinsel süreçlerinin birbirinden farklı olduğunu söylenebilir. Bu farklılıklar bağlamında farklı kişilik türlerinden söz edilebilir. İnsanlar yaratılış itibarı ile birbirlerine benzemezler. Her insan farklı özelliklere sahiptir. Zira her bireyin yetiştirilme tarzı, ait olduğu kültür, sosyal çevre ve aileden edindiği gelenekleri, değerleri ve normları birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar bağlamında bazı bireyler sakin mizaçlı bazıları ise asabi, bazı bireyler rekabeti sevmekte bazıları ise sevmemekte, bazı bireyler sorumluluk sahibi ve bazı insanlar ise sorumluluk sahibi değildir. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Bireylerin kişilik yapıları olarak ifade edilen bu durumlar açısından, bireyler “A tipi kişilik yapısına sahip bireyler” ve “B tipi kişilik yapısına sahip bireyler” şeklinde kategorize edilmektedir.

A tipi kişilik yapısına sahip bireyler; idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi sevmeyen, çevrelerine karşı öfkeli, saldırgan ve düşmanca davranışlar sergileyen, eleştirici, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme gayretinde olan, sözüne sadık, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, hızlı hareket eden ve hızlı konuşan, aynı zamanda pek çok şey düşünen ve pek çok etkinliğe katılan, sabırsız, sınırlarını zorlayacak derecede ve yorgunluk göstermeden uzun saatler çalışabilen bireylerdir (Eren, 2006, s.305). B tipi kişilik yapısına sahip bireyler ise yukarıda sayılanların aksine bu özellikleri taşımayan bireylerdir. Bu kişilik yapısına sahip bireyler ise, başkaları ile rekabete girmekten hoşlanmayan, mükemmelere erişmek için çaba göstermeyen, heyecan ve telaşa kapılmayan, sakin, yumuşak ve sabırlı, zaman baskısını hissetmeden işlerini yapan, sorumluluk duyguları yüksek olmayan, her şeyi olurlarına bırakan, takdir edilmeye önem vermeyen, sosyal yaşama önem veren, hataların olabileceği ve yapılabileceğini düşünen, hayatı fazla ciddiye almayan, hoşgörülü ve tolerans düzeyleri yüksek, saldırgan ve düşmanca tavırlar taşımadıkları için çevresi ile daha az sorun yaşayan, eylemleri hakkında başkalarının neler düşündüğünü umursamayan ve olaylara daha geniş bir açıdan bakan kişilerdir (Eren, 2006, s. 306).

Bireyleri A tipi ve B tipi kişilik yapısına sahip bireyler şeklinde ikiye ayırmak çoğu zaman mümkün değildir. Çünkü insanlar çoğu zaman tam anlamıyla bir kişilik yapısının tüm özelliklerini göstermezler. Bu nedenle, kişilik yapısı konusundaki kararı, insanların ağırlıklı olarak sahip oldukları özelliklere göre vermek daha doğru olacaktır. A tipi kişilik yapısına sahip kişilerin B tipi kişilik yapısına sahip bireylere göre strese daha yatkın oldukları, kendi kendilerini kontrol edemedikleri ve devamlı gerilim halinde oldukları yapılan çok sayıda araştırma ile ortaya çıkmıştır (Eroğlu, 2006, s. 433).

Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere bireylerin yetenekleri kişilik tiplerine göre farklılık gösterir. Kişiler mesleki tercihte bulunurken yapabilirlik açısından kişilik tipine özgü yeteneklerine uygun meslek seçimi yapmalıdırlar. Zira yapacağı tercih kişinin yaşamını ömür boyu etkileyecek bir sürecin başlangıcı olacaktır. Bu nedenle meslek seçiminde bulunurken her şeyden önce kişinin yapabileceği kişilik özelliklerine uygun bir mesleği tercih etmesi önemlidir. Çünkü meslek yalnızca para kazanmanın bir aracı değildir. Aynı zamanda meslek bireye doyum ve yeteneklerini kullanma, sosyal ve fiziksel olarak kendini geliştirme olanağı da sunmaktadır. Birey kendini tatmin edecek ve ilerleme sağlayacak mesleği seçtiğinde, sadece iş hayatında değil aynı zamanda sosyal hayatında da mutlu olacaktır (Arslan vd, 2017, ss.202-204).

Pilotluk da kişilik özellikleri bakımından işe uygunluğun arandığı mesleklerden biridir. Nitekim pilotlar işe alınırken kişisel özelliklerini anlama açısından mülakat öncesi çeşitli testlere tabi tutulmaktadır. Pilot adaylarının pilotluk mesleğinin gerektirdiği kriz anında sinirlenmeme, soğukkanlı kalabilme, korkmama ve heyecanlanmama gibi krizi yönetebilme becerisine, insanlara güvenme, insanlara inanma ve dürüst olma gibi mesleğin gerektirdiği kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarının saptanarak mesleğe uygun olup olmadıklarının anlaşılması açısından önem taşıyan bu testler başlıklar halinde şu şekilde incelenebilir³⁶.

Ekip Kaynak Yönetimi (CRM) Testi: Pilotların işe alımında uygulanan psikoloji ağırlıklı bir kişilik testidir. Bu test pilotların problemleri çözme tekniklerini bilip bilmedikleri, analiz yeteneğine sahip olup olmadıkları, karar verme yetenekleri ve karar

³⁶<https://careers.turkishairlines.com/kokpit-ekibi> (Erişim tarihi:25.05.2020).

vermedeki hızları, odaklanma dereceleri, hatalarını kabul edip etmemeleri, iletişim becerisine sahip olup olmadıkları, liderlik yapıp yapamayacakları, kendilerine olan güven düzeyleri, ortama uyum yeteneğine sahip olup olmadıkları, sahip oldukları içsel yetenekleri ile hassasiyetleri ve duygularını açığa çıkarmak amacıyla baş vurulan bir yoldur³⁷.

Kişilik Testi : Bu test pilot adaylarının karakterlerindeki eğilimleri ortaya çıkartmak ve kişilikleri hakkında fikir sahibi olabilmek amacıyla yapılmaktadır. Bu testin yapılmasındaki amaç disiplinli, stres altında karar verebilen, ekip çalışmasına uyumlu, kuralları uygulayan, iletişim bozukluğu olmayan, problem çözme kabiliyeti olan ve çalıştığı ortama güven veren adayları bulmak ve diğer yetersiz adayları elemek amacıyla yapılmaktadır.

Hafıza Testi : Pilotların acil durumlarda hata yapmaması için yüksek hafıza kabiliyeti gerektiren birçok işlemi aynı anda yapması gerekmektedir. Örneğin önündeki birçok göstergeye baktığında farklı girdileri hatırlayıp analiz edebilmesi bunlardan sadece bir tanesine örnektir. Bu nedenle pilotlarının hafızasının çok kuvvetli olması gerekmektedir. Hafıza testi bu açıdan büyük bir önem taşımaktadır.

Psikomotor Testleri : Psikomotor testleri kişinin anlık gelişen olaylara karşı anlık tepki verebilme kabiliyetini ölçmek amacıyla yapılmaktadır. Temel olarak kişinin koordinasyonunu ve çevresel farkındalığını ölçer. Uçaklar çok karmaşık araçlardır. Bu nedenle pilotların birçok karmaşık problemi analiz edip anlık doğru tepkiler vermesi beklenmektedir. Karmaşık durumlarda koordineli davranarak uçağa hâkim olacak, çevresinde olan bitenin farkında olup, doğru kararları planlayarak alabilecek yetenekli pilot adayları seçebilmek adına psikomotor testleri yapılmaktadır³⁸

DLR (Alman Havacılık ve Uzay Dairesi) Testleri: Dünyada birçok havayolu işletmesi işe alım sürecinde pilot adaylarının pilotluk yeteneklerini sorgulayan DLR

³⁷ <https://blog.havacilikpsikolojisi.net/nasil-pilot-olunur>. (Erişim tarihi:05.04.2020).

³⁸ <https://blog.havacilikpsikolojisi.net/havacilikta-psikomotor-testler> (Erişim tarihi:03.06.2020)

testleri uygulamaktadır. Ülkemizde ise bu sınavı uygulayan tek havayolu işletmesi THY'dir. DLR Sınavı DLR1 ve DLR2 şeklinde iki bölümden oluşmaktadır. DLR1, 7'si yetenek ve 3'ü bilgi modülü olan 10 modüllük teknik bilgileri ölçen bir sınavdır. Sınav dokunmatik ekranlardan bilgisayarlarla, kulaklık ve joystick yardımı ile yapılmaktadır. Bu sınavda görsel hafıza, duyu organları arasındaki koordinasyon, konsantrasyon, temel fizik kavramları, üç boyutlu düşünme, algılama hızı ve geçici bellek gibi kriterleri sağlayan pilot adayları başarılı kabul edilmektedir. Pilot adayının bu özellikleri zayıf ise eğitimlerini tamamlasa bile havayollarında pilot olarak istihdam edilebilmesi mümkün değildir. DLR2 ise DLR1 Sınavında başarılı olan pilot adaylarının psikolojik yeterliliğini ölçmek amacıyla yapılan bir mülakattır³⁹.

İşyeri yönetimine duyulan güven

İşyerinde çalışanların verimliliğini düşüren etkenlerin başında güvensizlik gelir. Bu bağlamda işyerinde verimli ve yaratıcı bir iş ortamı ve güven duygusunu sağlamak için verimliliği düşüren güvensizliği ortadan kaldırmak önemlidir. Bunun için yapılması gereken ilk şey çalışanların yöneticisinin kendisine değer verdiğine inanmasını sağlamaktır. Nitekim 2008 yılında yapılan bir araştırma sonuçlarına göre çalışanların yönetime güven duymasında kendilerine değer verildiğini hissetmelerinin önemli bir etken olduğunu; yöneticisinin kendisine değer verdiğine inanan çalışanların, yöneticisinin kendisine değer verdiğine inanmayan çalışanlardan 10 kat daha fazla yöneticisine güvendiğini göstermiştir. Yöneticisi tarafından görüşlerine başvuru, cesaretlendirilen, takdir edilen, işini doğru yapması için gerekli donanıma sahip olan ve kendisinden ne beklenildiğini bilen çalışanların kendilerine değer verildiğine inanma algılarının yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanların kendilerine değer verildiğine inanmalarının yanında çalışanların yönetime güven duymaları aynı zamanda kendilerini güvende hissetmelerine de bağlıdır. Bunun için çalışanların korku ve endişelerini bertaraf eden ve haklarını güvence altına

³⁹<https://pilotistan.com/blog/dlr-sinavi-nedir>(Erişim tarihi:07.07.2020)

alan düzenlemelerin yapılması önemlidir. Çalışanların haklarının güvence altına alınmış olması işlerini kaybetmeme konusunda çalışanlara güven duygusu verecektir⁴⁰.

İş performansı

Sözcük olarak kapasitenin kullanım derecesi anlamına gelen performans kavramı, işletme yönetimi açısından “hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel verimlilik ve etkinlik düzeyi” şeklinde ifade etmek mümkündür. Uygulamada genellikle performans kavramı başarı kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Oysaki performans amaca ulaşmak için gösterilen çaba, başarı ise bu çabanın amaca ulaşma derecesi anlamına gelmektedir.

Örgütün amacına ulaşması noktasında çalışanlardan performans olarak beklenen çaba örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur. Zira örgütün başarısı, çalışanların ortaya koyacağı çabaya bağlıdır. Bu çabanın ortaya konulmasının sağlanması da çalışanların motivasyonuna bağlıdır⁴¹. Bu bağlamda örgütün başarısı çalışanların kendilerinden beklenen maksimum çabayı ortaya koymaktır. Başka bir deyişle performanslarını maksimum düzeye çıkarmak için örgüt yönetiminin çalışanların performans standartlarını belirlemesi önemlidir. Performans standartlarının belirlenebilmesi için öncelikle performansı etkileyen faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Havayolu işletmeleri gerek dünyada ve gerek Türkiye’de tüm çalışanları için olduğu gibi pilotlar için de performans standartlarının belirlendiği işletmelerin başında yer almaktadır. Pilotların performans standartlarının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalarda, pilotların mesleki bir gereklilik olarak sürekli dinç ve enerjik olmak zorunda oluşlarının, belirli aralıklarla sağlık kontrollerinden geçirilmelerinin yarattığı baskı ile yaşadıkları stres düzeyinin ve üzerlerindeki zaman baskısının, uzun süren uçuşları ve konaklamalı görevleri nedeniyle aile yaşamından uzaklaşmalarının yarattığı yorgunluk ve isteksizliğin performanslarını etkiledikleri saptanmıştır (Birgören 2015, s.1,

⁴⁰<https://www.acarbaltas.com/yoneticinin-sorumlulugu-guven-olusturmak>
(Erişim tarihi:17.07.2020)

⁴¹<https://www.saglikaktuel.com/yazi/is-performansi-7083.htm>. (Erişim tarihi:22.08.2020)

Gümüştekin ve Öztemiz 2004, s.64-65, Kubal Güler 2014, s.2). Pilotların performanslarını etkileyen faktörler olarak; fiziksel formları, sağlık nedeni ile yaşadıkları sorunlar, üzerlerinde yaratılan zaman baskısı, dinç ve enerjik olmaları, beslenme alışkanlıkları, yorgunluk, düzensiz çalışma, kişisel özellikleri, yaşadıkları toplumsal sorunlar, aile ve evlilik ile ilgili yaşadığı sorunlar ve işinde yaşadığı iletişim kopukluğu gibi unsurların performansı etkilediği saptanmıştır (Apaydın, 2019. s.10).

2.1.3. İş ve sosyal yaşam dengesi

Çalışanların iş yaşamı dışında, sosyal bir varlık olarak bazen eş ve baba bazen de arkadaş ve dost gibi üstlendikleri roller bağlamında sürdürmek zorunda oldukları özel ve sosyal yaşamları vardır. Yapılan araştırmalar, iş ve sosyal yaşam dengesinin mutluluk ve yaşam doyumu açısından önemli bir unsur olduğunu göstermiştir. İş ve sosyal yaşam dengesini mutluluk ve yaşam doyumu açısından etkileyen alanların başında; yolda geçen zaman, uzun çalışma saatleri, yıllık izin ve işten sonra sosyalleşme gibi neredeyse tamamı doğrudan veya dolaylı olarak iş yaşamı ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. İş yaşamındaki artan yoğunluk bireylerin sosyal yaşama ayırdıkları zamanın azalmasına neden olmuştur. Zaman içerisinde iş hayatının zorlaşmaya başlamasıyla birlikte teknoloji alandaki gelişmeler ve globalleşme ile birlikte gelen sosyo-ekonomik ve demografik değişimler bu iki yaşam alanının kesişmesine ve birbirlerinin alanlarının etkisini azaltmaya başlamışlardır (Akın vd, 2017, s.114). Oysaki çalışanlar, iş hayatından ve ailesinden gelen taleplerin yanında kendi bireysel ihtiyaçları arasındaki dengeyi uyumlu hale getirdiğinde iş ve sosyal yaşam dengesi kurabilir. Başka bir deyişle çalışanlar iş, aile ve sosyal yaşam alanlarından birisi üzerinde sahip olunan hedef ve ihtiyaçlarını gözetenek diğerlerine göre daha fazla zaman ayırmadığında yani kısıntı yapmadığında “denge” kurulabilirler (Barnett, 1999, s.562; Elmas, 2013, s.7-16). Çalışanlar böyle bir dengeyi yakalayabildiklerinde, kaliteli bir yaşama, iş ortamında, aile ortamlarında ve sosyal hayatlarında uyumlu ve dengeli bir yaşama kavuşurlar⁴². Buna karşın çalışanlar, yoğun bir iş temposu nedeniyle yaygın olarak ailelerine yeterince zaman ayıramadıkları, ebeveynlik rollerini gereği gibi yerine getiremediklerinde, aşırı sinirlenme, enerji

⁴²<https://www.academia.edu/3554772/> (Erişim tarihi:05.09.2020)

düşüklüğü, uykusuzluk, iştahsızlık, kilo alma, depresyon, endişe ve kaygı gibi fiziksel ve psikolojik nitelikte bir dizi sağlık sorunu yaşamaktadırlar.

Pilotluk da niteliği gereği iş ve sosyal yaşam dengesinin sağlanmasında zorlukların yaşandığı mesleklerden biridir. Pilotların iş ve sosyal yaşam dengesinin sağlanabilmesi için yaptığı işe daha fazla değer vermesini sağlayıcı çalışma ortamı oluşturulmalı ve çalışma koşulları iyileştirilmelidir. Başka bir ifadeyle pilotların işini yaparken aldığı hazzın, o işten kazandığı parayı harcarken aldığı hazdan fazla olmasını sağlayıcı çalışma koşulları sunulmalıdır. Böyle bir durumda pilotların yaptığı işe daha fazla değer vermesiyle iş ve özel yaşam dengesini kurarken daha az zorlanacaktır⁴³.

2.1.4. Çalışma süresi/çalışma saatleri

Çalışma koşullarını etkileyen en önemli etmenlerden biriside çalışma süreleridir. Hiç kuşkusuz çalışma süreleri, pilotlar açısından çalışma koşullarının en önemli belirleyicilerinden biridir. Böyle olmakla birlikte ülkemizde pilotların çalışma koşulları açısından olduğu gibi çalışma süreleri açısından da yasal bir boşluğun olduğu görülmektedir. Nitekim ülkemizde sivil havacılık sahasındaki faaliyetlerin düzenlenmesine dönük en temel kanun niteliğindeki 14.10.1983 tarihli ve 2920 sayılı Türk Havacılık Kanunu'nda pilotların çalışma sürelerine ilişkin bir hükme yer verilmediği gibi, henüz pilotların çalışma koşullarını düzenleyen pilotluk mesleğine özgü özel bir kanun da kabul edilmiş değildir. Ayrıca pilotlar, daha önce de değinildiği üzere çalışma yaşamını düzenleyen İş Kanunu'nun da uygulama alanı dışında bırakılarak 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun liberal hükümlerine terk edilmişlerdir.

Havayolu pilotlarının çalışma süreleri ile ilgili 2920 sayılı Türk Havacılık Kanununda ilgili hükümlerin olmaması, ayrıca 4857 sayılı İş Kanunu kapsamına da olmamaları nedeni ile 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 393., 394. ve 395. madde hükümlerine göre işleme tabi oldukları görülmektedir. Söz konusu madde hükümlerine göre hizmet sözleşmesi "*işçinin işverene bağımlı olarak belirli veya belirli olmayan süreyle iş görmeyi ve işverenin de ona zamana ve yapılan işe göre ücret ödemeyi üstlendiği sözleşmedir*" (mad. 393) ve "*bir kimse durumun gereklerine göre ancak ücret*

⁴³<https://www.maxwillinternational.com/tr/profesyonel-yasam-ve-kisisel-yasam-dengesi>
(Erişim tarihi:22.08.2020)

karşılığında yapılabilecek bir işi belli bir zaman için görür” (mad. 394) olarak tanımlamıştır. 6098 sayılı Borçlar Kanununun 395.maddesine göre ise; çalışan yüklediği işi bizzat yapmakla yükümlüdür. Burada da bir işin varlığından ve o işin yapılma yükümlülüğünden bahsederken çalışma sürelerinin belirtilmediği, buna ilişkin herhangi bir sınırlandırmanın konulmadığı ve çalışma süresinin sadece belirli ya da belirli olmayan süre olarak ifade edildiği görülmektedir. Dolayısıyla Türk Borçlar Kanunu’nda yer alan hükümlerde pilotların çalışma süreleri açısından yaşanan yasal boşluğu giderme noktasında yetersizdir. Bu bağlamda uygulamada yaşanan bu boşluğun idari düzenlemeler ve toplu iş sözleşmeleriyle giderilmeye çalışıldığı görülür.

Pilotların çalışma sürelerine yer veren idari düzenlemelerden ilki Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları (SHT 6A-50) talimatıdır. Bu talimatın yerini, Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan 83/2014 sayılı uluslararası regülasyon ile konu hakkında Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı (EASA) tarafından yayımlanan kılavuz dokümanlarda belirtilen gereklilikler esas alınarak hazırlanan ve 12.10.2015 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe giren ve 17.01.2018 tarihinde revizyonu yapılan Uçuş ve Görev Süresi Sınırlamaları ile Dinlenme Gereklilikleri Talimatı (SHT –FTL) almıştır.

Havayolu işletmelerinin uçuş personeli için uymak zorunda olduğu bu talimat hükümlerine göre pilotların azami uçuş ve uçuş görev süreleri :

- a. Herhangi bir ekip üyesinin görevlendirildiği toplam görev süresi aşağıdakileri aşmayacaktır:
 - Birbirini izleyen herhangi 7 gün içerisinde 60 görev saati;
 - Birbirini izleyen herhangi 14 gün içerisinde 110 görev saati ve
 - Birbirini izleyen herhangi 28 gün içerisinde 190 görev saati, o süre boyunca uygulanabildiği ölçüde eşit oranda yayılmış.
 - Herhangi bir takvim yılı içerisinde 2000 görev saati.
- b. Münferit ekip üyesinin görevli ekip üyesi olarak görevlendirildiği sektörlerin toplam uçuş süresi aşağıdakileri aşmayacaktır:
 - Birbirini izleyen herhangi 28 gün içerisinde 100 saatlik uçuş süresi;
 - Herhangi bir takvim yılı içerisinde 900 saatlik uçuş süresi; (01.01.2019 tarihinden itibaren yürürlüğe girecektir.)

- Birbirini izleyen herhangi 12 takvim ayı içerisinde 1000 saatlik uçuş süresi.
- c. Uçuş sonrası görevi, görev süresi olarak işleyecektir. İşletici, uçuş sonrası görevlerine ilişkin asgari süre zarfını işletme el kitabında belirtecektir (SHT-FTL-IR – ORO.FTL.210, 2018, s.33-34).

SHT–FTL’nin tanımlar ve kısaltmalar başlığında yer alan 4. maddede Uçuş Süresi (US) “*Hava aracının kalkış amacıyla park yerinden ilk hareket ettiği andan belirlenmiş park yerinde durmasına ve tüm motorların veya pervanelerin kapatılmasına kadar geçen zaman*”, Uçuş Görev Süresi (UGS) ise “*Herhangi bir ekip üyesinin göreve başlamasının gerekli görüldüğü anda başlayan, bir sektör veya sektörler serisini kapsayan ve söz konusu ekip üyesinin görevli ekip üyesi olarak hareket ettiği son sektörün sonunda hava aracının nihai olarak durduğu ve motorların kapatıldığı anda sona eren süre*”, olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda uçuş personelinin SHT-FTL talimatına göre uçuş görev süresi haftalık 60 saattir. Aylık UGS 190 saat, US 100 saat, Yıllık UGS 2000 saat ve US 1000 saat olarak belirlendiği görülmektedir. Havayolu işleticileri, uçuş sonrası görev sürelerini, operasyon türünü, hava aracının boyutunu ve tipini havaalanındaki koşulları hesaba katarak belirlemektedir (SHT-FTL, 2015, s.33-34).

İş Kanunu ve Borçlar Kanunu ile ilişkilendirildiğinde uçuş görev süresinin uçuş süresine göre fazla olduğu zamanlar bir nevi iş kanunundaki hazırlama, temizleme ve tamamlama işi kapsamında geçen süreler olarak değerlendirilmektedir. Görüldüğü üzere, yıllık uçuş süresi 1000 saattir ve bu sürenin üzerine kesinlikle çıkılmamaktadır. Bu sürenin üzerine çıkılması durumunda talimatın aykırı davranışlar ve idari yaptırımlar başlıklı 9. Maddesine göre bu talimat hükümlerine aykırı davranışlarda bulunan havayolu işleticileri, ilgili sorumlu yönetici personel ve ekip üyeleri hakkında 2920 Türk Sivil Havacılık Kanununun 143. maddesi ve/veya Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından verilecek İdari Para Cezaları Hakkında Yönetmelik (SHY – İPC) gereğince gerekli idari para cezası uygulanmaktadır. Ayrıca, kusur derecesi de göz önünde bulundurularak bu talimat hükümlerine aykırı hususların devamı veya tekrarı halinde, ilgili yönetici personelin yetki veya onay belgesi iptal edilmektedir. İlgili ekip üyelerinin lisansı veya sertifikası azami 6 (altı) ay süre ile askıya alınabilmekte veya iptal edilerek cezai yaptırımlar uygulanmaktadır (SHT-FTL, 2015, s.5).

Pilotların çalışma sürelerine yer veren idari düzenlemelerin dışında çalışma süreleri açısından yaşanan yasal boşluğun giderilmeye çalışıldığı bir diğer uygulama ise toplu iş sözleşmeleridir. Sivil havacılık işletmelerinde yapılan toplu iş sözleşmeleri incelendiğinde, pilotların çalışma süreleri bakımından hem İş Kanunu'nun çalışma sürelerini düzenleyen hükümlerine atıflar yapılarak hem de SHT-FTL talimatında öngörülen çalışma süreleri ile korundukları görülmektedir.

2.1.5. Dinlenme süresi ve boş gün

Pilotların dinlenme hakkı da diğer çalışanlar gibi anayasal ve sosyal bir hak olması nedeniyle çalışma hakkı kapsamında verilen bir hakkıdır. İşgörenin belli bir süre çalışmasından sonra dinlendirilmesi, sosyal devlet anlayışı ve modern iş hukukunun ilgili kanun maddeleri kapsamında, çalışanın sağlığının ve özel hayatının korunması ve daha verimli çalışması amacıyla verilmiş ve bir hak olduğu kabul görmüştür. Gerçekten de çalışma sürelerinin azami olarak belirlenip sınırlandırılmasındaki amaç, çalışanın günlük hayatında dinlendirilmesi, kendisine ve ailesine ayıracağı zamanın belirlenmesi açısından önemlidir. Ancak çalışma hayatında oluşan monotonluk, yıpratıcı ve ağır çalışma şartlarından belirli aralıklarla uzaklaşarak, sosyal ilişkilerini sürdürebilme imkânı bularak çalışan üzerinde psikolojik olarak olumlu bir etki yaratacaktır (Cengiz, 2017, s.53).

Değınilen gerekçelerle uluslararası sözleşmelerde olduğu gibi, T.C. Anayasası'nda da çalışanın dinlenme hakkı sosyal bir hak olarak kabul edilmiş ve güvence altına alınmıştır (mad.50/3 ve 4) (Akyiğıt, 2013, s.287). Çalışanların dinlenme hakkı uluslararası belgelerde yer aldığı görülmektedir. ILO'nun 1921 tarihli ve 14 sayılı Haftalık Dinlenme (Sanayi) Sözleşmesi,1936 tarihli ve 52 sayılı Ücretli Tatil Sözleşmesi (1970 tarihli ve 132 sayılı sözleşmeyle revize), 1957 tarihli ve 106 sayılı Haftalık Dinlenme (Ticaret ve Büro) Sözleşmesi bu alandaki temel belgelerdendir (Cengiz, 2017, s.51,52,53,). Ancak pilotların tüm çalışma koşulları açısından olduğu gibi dinlenme süreleri açısından da yasal bir boşluğun söz konusu olduğu görülmektedir. Çalışma süreleri gibi dinlenme süreleri konusunda da yasal boşluğun SHGM tarafından yapılan idari düzenlemeler ve toplu iş sözleşmeler ile giderilmeye çalışıldığı görülmektedir.

EASA'nın yayımladığı kılavuz dokümanlarda belirtilen gereklilikler esas alınarak SHGM tarafından hazırlanan SHT-FTL hükümlerine göre dinlenme süresi; “*ekip üyesinin tüm görevlerden, nöbetten ve rezervden muaf olduğu, görev sonrasındaki veya görev öncesindeki, sürekli, kesintisiz ve tanımlanmış süre zarfını*” (mad.4/h), boş gün ise “*önceden tebliğ edilen, bir günden ve iki yerel geceden oluşan, tüm görevlerden ve nöbet görevinden muaf olunan süreyi*” (mad.4/f). ifade eder. Yapılan bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, dinlenme süresinin başlangıcı uçuş görev süresinin bitiminde başlamakta ve dinlenme süresi, boş gün kapsamına dahil edilebilmektedir.

SHT-FTL hükümlerine göre dinlenme sürelerini yapılan uçuşlara göre 6 ayrı başlıkta incelemek mümkündür:

Ana üs'teki asgari dinlenme süresi:

Ana üs'te başlayan herhangi bir Uçuş Görev Süresinin (UGS) öncesinde sağlanan asgari dinlenme süresi en azından, hangisi daha uzun ise, bir önceki görev süresi kadar veya 12 saat dinlenme süresi verilmektedir. Ana üs dışında dinlenme gerçekleşecekse asgari dinlenme, işletmenin ekip üyesine ana üs'te uygun konaklama tesisi sağlaması halinde geçerli olmaktadır.

Ana üs dışındaki asgari dinlenme süresi:

Ana üs dışında başlayan herhangi bir Uçuş Görev Süresi (UGS) öncesinde sağlanan asgari dinlenme süresi en azından, hangisi daha uzun ise, bir önceki görev süresi kadar veya 10 saat olacak şekilde planlanmaktadır. Bu süreye, seyahat ve fizyolojik ihtiyaçların karşılanması için ilaveten 8 saatlik uyku süresi de dahil edilmektedir.

Tazeleme amaçlı uzatılmış dinlenme süreleri:

FTSS, çok aşırı yorgunluğu telafi etmek üzere tazeleme amaçlı uzatılmış dinlenme sürelerini kapsamaktadır. Tazeleme amaçlı uzatılmış asgari dinlenme süresi, 2 yerel gece dahil olmak üzere 36 saat olacak şekilde ve bir tazeleme amaçlı uzatılmış dinlenme süresinin sona ermesi ile bir sonraki tazeleme amaçlı uzatılmış dinlenme süresinin

başlangıcı arasındaki süre hiçbir şekilde 168 saati aşmayacaktır. Tazeleme amaçlı uzatılmış dinlenme süresi her ay iki kez 2 yerel gün olacak şekilde planlanmaktadır.

Ağır Uçuş Programlarının dinlenme süreleri:

Ana üs'te geç saatlerde sona eren bir uçuş görevi veya gece görevinden, erken saatlerde başlayan bir göreve geçişin planlanması halinde, 2 UGS arasındaki dinlenme süresi 1 yerel geceyi kapsamaktadır. Ayrıca, ORO.FTL.235(d) kapsamında uçuş ekip üyelerine tanımlanan 2 dinlenme süresi arasında 4 veya daha fazla sayıda gece görevi, erken saatlerde başlayan görev veya geç saatlerde sona eren görev yapılması halinde, ikinci uzatılmış dinlenme süresi 60 saate uzatılmaktadır.

Saat dilimi farklılıklarından doğan dinlenme süreleri:

ORO.FTL.235(e)(1) kapsamındaki amaç doğrultusunda, ana üs'te başlayan ve havayolu işletmesinin söz konusu ekip üyesinin konaklamasından artık sorumlu olmadığı bir dinlenme süresi için ana üs'se geri döndüğünde sona eren, en az bir uçuş görevini ve ana üs dışındaki dinlenme süresini içeren rotasyon olması durumunda ayrıca havayolu işletmesi rotasyonları ve rotasyon kombinasyonlarını ekip üyesinin aşırı yorgunluğuna olan etkileri bakımından izler ve görev çizelgelerini gerektiği şekilde uyarlar.

Ana üs dışında, UGS'nin 4 saatlik veya daha uzun bir zaman farkı içermesi durumunda, söz konusu UGS sonrasındaki asgari dinlenme, hangisi daha uzunsa, en az bir önceki görev süresi kadardır veya 14 saattir. ORO.FTL.235(d). Tazeleme amaçlı uzatılmış dinlenme süreleri kapsamında belirtilmekte olan uzatılmış 2 dinlenme süresi arasında sadece bir kez olmak üzere, hangisi daha uzunsa, en az bir önceki görev süresi kadar veya 14 saat olarak temin edilen asgari dinlenme, havayolu işletmesi tarafından ekip üyesine uygun konaklama tesisi temin etmesi halinde ana üs için de geçerli olmaktadır. Diğer yandan Doğu-Batı veya Batı-Doğu geçişi halinde, alternatif rotasyonlar arasında ana üs 'de en az 3 yerel gece dinlenme sağlanmaktadır.

Kısaltılmış Dinlenme Süresi:

Ana üste ve ana üs dışında dinlenmeye istisna teşkil etmek üzere, FTSS (Uçuş ve uçuş görev süresi sınırlamaları ile dinlenme gereklilikleri prosedürü), kapsamında, ilgili sertifikasyon şartnameleri doğrultusunda asgari kısaltılmış dinlenme süresi, müteakip dinlenme süresinin arttırılması ve kısaltılmış dinlenme sonrasındaki (UGS)'nin asgari dinlenme sürelerini kısaltılabilmektedir.

Pilotların kısaltılmış dinlenme düzenlemeleri kapsamındaki asgari kısaltılmış dinlenme süreleri ana üs 'de 12 saat ve üs dışında 10 saattir. Kısaltılmış dinlenme, aşırı yorgunluk risk yönetimi çerçevesinde kullanılmaktadır. Kısaltılmış dinlenme sonrasındaki ilk dinlenme süresi, ORO.FTL.235 a'da ana üs 'deki asgari dinlenme süresi veya ORO.FTL.235 b'de ana üs dışındaki asgari dinlenme süresi kapsamında belirtilen asgari dinlenme süresi ile kısaltılmış dinlenme arasındaki farka göre uzatılmaktadır.

Kısaltılmış dinlenme sonrasındaki UGS, ana üs 'deki asgari dinlenme süresi veya gerektiğinde ana üs dışındaki asgari dinlenme süresi kapsamında belirtilen asgari dinlenme süresi ile kısaltılmış dinlenme arasındaki farka göre azaltılmaktadır. Tazeleme amaçlı uzatılmış dinlenme süreleri doğrultusunda belirtilen 2 dinlenme süresi arasında azami 2 kısaltılmış dinlenme süresi olmalıdır. (CS FTL.1.235 – SHT-FTL s.40).

Pilotların dinlenme sürelerinin çalışma süreleri gibi SHGM tarafından yapılan idari düzenlemeler dışında toplu iş sözleşmelerine de konu olduğu görülmektedir. Nitekim sivil havacılık işletmelerinde yapılan toplu iş sözleşmeleri incelendiğinde, pilotların dinlenme süreleri bakımından SHT-FTL talimatında öngörülen dinlenme sürelerinin üzerinde süreler tespit edilerek korundukları görülmektedir.

Pilotların dinlenme sürelerini toplu iş sözleşmesi kapsamında değerlendirdiğimizde, Türk Hava Yolları ve Türkiye Sivil Havacılık Sendikası (Hava İş) arasında yapılan 26.dönem toplu iş sözleşmesinin 95.maddesi genel hükümler başlığı altında 2/d maddesinde “*Uçucu ekip planlamalarında adaletli bir uçuş planlaması yapılması esastır. İşveren sendika tarafından istendiği takdirde uçucu ekip üyelerinin, aylık, 3 aylık, yıllık uçuş görev süreleri, uçuş süreleri, boş günleri, dinlenme süreleri ile ilgili planlanmış ve gerçekleştirilmiş planlama bilgilerini en geç 7 gün içinde vermek zorundadır*” olarak ifade edilmektedir. 26.dönem toplu iş sözleşmesinin 95 maddenin 4. maddesinde uçuş ekibinin Dinlenme ve Boş süreleri ile ilgili hakları belirlenmiştir (26.

Dönem TİS (Toplu İş Sözleşmesi), s.30). 95 maddenin 4'üncü başlığında ana üs ve geçici üste sona eren her bir uçuş görevinin sonundaki dinlenme süresi en az 12 saat veya bir önceki görev süresi ya da bir önceki uçuş görev süresi içindeki uçuş süresinin iki katı olduğu ve hangisi büyükse büyük olanın uygulanacağı belirtilmektedir. Uçuş görev süresini operasyonel tehir ve yönlendirmeler ilgili uçuşun uzaması durumunda takip eden görev etkileniyorsa bir saate kadar olan kısım uçuş süresi çarpı iki olan değerden eksiltilir, hangisi büyükse o uygulanmaktadır. Ana ve geçici üsteki en az dinlenme süresi konaklama meydanında minimum 10 saat görev süresi olduğu, bu sürelerden hangisi büyükse onun uygulanacağı belirtilmiştir. Uçuş görev süresi dışındaki diğer görevler sonrası en az dinlenme süresi 12 saat olduğu hüküm altına alınmıştır. Toplu iş sözleşmesinde dinlenme ve boş süreler ile ilgili diğer hükümler şu şekilde sıralanabilir:

- Uçucu ekiplere boş süre olarak bir takvim ayında 8 adet boş takvim günü verilir. Bu boş günler 2+2+2+1 +1 şeklinde planlanır ve takvim ayı içine dengeli olarak dağıtılır. Aylık uçuş planlamalarında belirtilen bu boş günlerin yeri ay içinde değiştirilemez. Bir takvim ayında görev planlanamayan gün sayısı ile orantılı kaç adet boş gün verileceği Tablo.2.4'deki çizelgede gösterilmiştir. Yedek ekip (RR) görevi verilen uçucu ekiplere, hiçbir uçuş görevi verilmediği takdirde, uçucu ekiplerin yedek ekip (RR) olarak görevli olduğu gün, boş gün olarak kabul edilmez. Boş günler uçuş programlarında boş gün kodları ile gösterilir. Değiştirilemez boş günlerde uçucu personele herhangi bir görev verilemez.

Tablo 2.4. THY A.O Uçucu ekipler takvim ayında çalışılan gün ve kullanılacak boş gün oranları
(26. Dönem TİS (Ek-5))

Çalışılan takvim ayı günleri	Kullanılabilecek boş gün sayısı
30	8
29	8
28	7
27	7
26	7
25	7
24	6
23	6
22	6
21	6
20	5
19	5
18	5
17	5
16	4
15	4
14	4
13	3
12	3
11	3
10	3
9	2
8	2
7	2
6	2
5	1
4	1
3	1
2	1
1	0

- Uçucu ekiplere, planlamada bir takvim ayında verilmesi gereken tek boş günleri takip eden takvim gününde, ana üste, yerel saatle imza saati saat 06.00 lokal'den önce başlayan hiçbir görev verilemeyeceği görülmektedir.

- Ana üste geç biten bir görev veya gece görevinden sonra, erken başlayan bir görev verilirse iki görev arasında dinlenme süresinin 1 yerel geceyi kapsayacağı belirtilmektedir.

Tablo 2.5. Erken başlayan görev, geç biten görev ve gece görevi tanım tablosu (26. Dönem TİS (Ek-6))

Görev türü	Zaman periyodu
Erken başlayan	05:00-06:59
Geç biten	00:00-01:59
Gece(değen)	02:00-04:59

- İki TAUD (Tazeleme Amaçlı Uzatılmış Dinlenme Süresi) arası 4 veya daha fazla erken başlayan , geç biten ya da gece görevi var ise ikinci TAUD 60 saate uzatılır.

Tablo 2.6. Pilotların tazeleme amaçlı uzatılmış dinlenme süresi (TAUD) tablosu (26. Dönem TİS (Ek-7))

- TAUD asgari 2 yerel geceyi kapsayan 36 saattir.
- 2017 Yılında iki TAUD arasındaki süre 144 saat olarak planlanmıştır.
- 2018 Yılı için THY ve HAVA - İŞ tarafından bir çalışma grubu kurulup iki TAUD arasındaki sürenin 144 saat veya 156 saat olarak uygulanması arasında ekip kaynağı olarak bir fark olmadığı konusunda mutabakata varılırsa iki TAUD arasındaki süre 144 saat olması planlanmıştır.
- Bu konuda mutabakat olmaması durumunda 2018 yılı için, Haziran, Temmuz, Ağustos, Eylül aylarında iki TAUD arasındaki süre 156 saat olarak planlanır.

- 4 saat veya daha fazla zaman farkını içeren görevlerin, ana üste verilen dinlenme sürelerinde;
 - Yerel saatte 12:00'den önce ana üste mesaisi sona eren seferin indiği günü takip eden günün sonuna kadar geçen süreyi,
 - Yerel saatte 12.00'den ve sonrasında ana üste mesaisi sona eren seferlerin, indiği günü takip eden 2. günün sonuna kadar geçen süre, bir takvim ayında verilmesi gereken boş günler kapsamına girmeyeceği,

- 4 saat zaman farkının altında konaklama meydanında ana üsse dönen konumlandırma olmayan uçuş görevlerinin, dönüş sektörü; bir sektör olması durumunda uçuş süresi 8 saat veya daha fazla, birden fazla sektör olması durumunda ise sektörlerden birinin uçuş süresi 6 saati (dahil) ve toplamda 8,5 (dahil) saati aşan uçuş görev süresi içeren görevlerin ana üste verilen dinlenme süreleri, görevin bittiği günü takip eden yerel günün sonuna kadardır ve bir takvim ayında verilmesi gereken boş günlerden sayılmayacağı hüküm altına alınmıştır. (26. Dönem TİS, s.31-32)
- SHT – FTL hükümleri ile güvence altına alınan pilotların çalışma ve dinlenme sürelerine ilişkin haklarının ihlali durumunda uygulanması gereken yaptırımların da SHT-FTL'nin 9 uncu. maddesinde düzenleme konusu yapıldığı görülmektedir. Söz konusu madde hükümlerine göre çalışma ve dinlenme sürelerine uyulmamasının yaptırımları şu şekilde sıralanabilir:

Sorumlu Yönetici Personel ve ekip üyeleri hakkında 2920 Sayılı Kanun'un 143üncü Maddesi ve/veya Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Tarafından Verilecek İdari Para Cezaları Hakkında Yönetmelik (SHY – İPC) gereğince gerekli idari para cezası uygulanır.

Diğer taraftan kusur derecesi de göz önünde bulundurularak bu Talimat hükümlerine aykırı hususların devamı veya tekrarı halinde ayrıca;

 - İlgili Yönetici Personelin yetki veya onay belgesi iptal edilebilir.
 - İlgili ekip üyelerinin lisansı veya sertifikası azami 6 (altı) ay süre ile askıya alınabilir veya iptal edilebilir. (SHT – FTL, 2018, s.5)

2.1.6. İş sağlığı ve güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, çalışanlar için işyerlerinde meydana gelebilecek iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı önceden alınabilecek önlemleri ifade etmektedir. Önceden tedbir almak amacıyla, risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi, iyileştirilmesi, çalışma şartları, iş bilimi, çalışanlar için bilgilendirmeler ve eğitimler sayesinde sağlıklı, emniyetli ve güvenli bir iş ortamı oluşturmak amacıyla yapılacak tüm faaliyetler İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) olarak tanımlanmaktadır (Korkmaz, 2016, s.2). Uluslararası Çalışma

Örgütü (ILO) ile Dünya Sağlık Örgütü (WHO - World Health Organization) ise İSG'yi “Çalışanın yaptıkları iş ile ilgili tüm branşlarda fiziki, ruhi ve sosyo-ekonomik durumunu sebebiyle çalışanın güvenlik ve sağlığını en üst düzeye çıkarabilmek ve bu durumun devamlılığının sağlanması” olarak tanımlamışlardır (Eren, 2013, s.2). Ayrıca, iş sağlığı ve güvenliği, iş yerlerinde işin yapılması ve yürütülmesinden kaynaklı oluşabilecek ve sağlığa zarar verebilecek tehlikelerden korunmak ve daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli faaliyetler bütünüdür (Erol ve Kanbur, 2017, s.185).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere İSG işçi sağlığı ve güvenliği açısından önemli olduğu kadar işyeri ve üretim güvenliği açısından da önemlidir. Dolayısıyla İSG'nin genel sağlık düzeyinin iyileşmesi bakımından olduğu kadar örgütsel, sektörel, ulusal ve hatta küresel düzeyde kayıpların en alt seviyeye indirilmesi bakımından da etkili olduğu söylenebilir (Demirbilek, 2005, s.1).

Çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması başta Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nun 155 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği ile Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşmesi olmak üzere uluslararası boyutta güvence altına alınmıştır. Türkiye tarafından da onaylanan bu sözleşme hükümlerine göre 6331 sayılı “İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu” ile kamu hizmetleri ayrımı yapmaksızın tüm çalışanlar iş sağlığı ve güvenliği kapsamına alınmışlardır. İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 2.maddesinde “*kamu ve özel sektöre ait bütün işlere ve işyerlerine, bu işyerlerinin işverenleri ile işveren vekillerine, çırak ve stajyerler de dahil olmak üzere tüm çalışanlarına faaliyet konularına bakılmaksızın uygulanır*” hükmü gereğince gerek kamu gerekse özel işletmelerde istihdam edilen pilotlar da bu kanunun hükümlerine tabidir. Dolayısıyla havayolu işletmeleri 6331 sayılı Kanun hükümlerine göre pilotların iş sağlığı ve güvenliği açısından alınması gereken tüm önlemleri almak zorundadırlar. Bu kapsamda havayolu işletmelerince pilotlara radyasyon, gürültü, titreşim, sesle başa çıkabilme gibi konularda uçuş güvenliğiyle ilgili konularda eğitimlere ilaveten her yıl yenileme eğitimleri, simülatör eğitimleri, ilk yardım eğitimleri ve çeşitli mesleki eğitimler verilmekte ve pilotların sağlıkları açısından düzenli olarak sağlık kontrolünden geçirilmeleri sağlanmaktadır (Güler, 2014, s.64, s.72).

2.1.7. Sosyal güvenlik

Çalışanların en önemli haklarından biri olan Sosyal Güvenlik, kamunun alacağı önlemler sayesinde ortaya çıkabilecek önemli bir hastalığı, doğum, iş kazası, işsizlik, iş göremezlik, yaşlılık, ölüm gibi nedenlere karşı ekonomik ve sosyal anlamda, toplumun kendini koruması olarak tanımlanabilir. Ortaya çıkan bu sorunlar çalışanın gelirinin azalmasına veya giderlerinin artmasına neden olabilmektedir. Çalışma gücünü ve hayatını olumsuz yönde etkileyen hastalık, yaşlılık ve sakatlık gibi fizyolojik risklerin ile çalışma gücünü etkilemesi ile birlikte ortaya çıkabilecek işsizlik, bu türden risktir. Bu risklerle karşı karşıya kalan çalışan, geçici ya da sürekli olarak gelirden mahrum kalmakta ve ekonomik çıkmaza girmektedir. Bu nedenle devlet sosyal güvenlik politikalarının temelini olan ekonomik, sosyal ve fizyolojik risklerin çalışanlar üzerinde yarattığı baskıları ortadan kaldırmak gibi bir görevi vardır (Güvercin, 2004, s.89).

Çalışanın sosyal güvenlik hakkı, birçok uluslararası ve ulusal bazda yapılan düzenlemelerle güvence altına alınmıştır. Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin 25. maddesinde; çalışan çalışmayan tüm fertlerin ve ailelerinin sağlık ve refahı için beslenme, giyim, konut ve tıbbi bakım hakkı ile işsizlik, hastalık, malullük, dulluk, yaşlılık ve kendi iradesi dışındaki oluşan koşullardan doğan geçim sıkıntısına düşülmesi durumunda sosyal güvenlik hakkına sahip olduğu net bir şekilde ifade edilmektedir. Diğer taraftan Sosyal Güvenliğin Asgari Standartlara İlişkin 102 sayılı ILO sözleşmesinde taraf devletlerin için belirlenen riskler; işsizlik, yaşlılık, iş kazası ve meslek hastalığı, analık, malullük, ölüm ve aile yardımlarından oluşmaktadır. Ülkemizde bu riskler sosyal güvenlik mevzuatında güvence altına alınmıştır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın sosyal güvenlik hakkına ilişkin 60. maddesinde; herkesin sosyal güvenlik hakkına sahip olduğu ve devletin bu güvenliği sağlayacak gerekli önlemleri alması ve ilgili kamusal kurumları (teşkilatları) kurmasını hükme bağlamıştır.

Ülkemizde 657 sayılı devlet memurları için 08.06.1949 tarihinde kurulan Emekli Sandığı, işçiler için 17.07.1964 tarihinde kurulan SSK (Sosyal Sigortalar Kurumu), Esnaf ve Sanatkârlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar için 02.09.1971 tarihinde Bağ-kur, ilgili

kanunlar ile kurulmuştur. Söz konusu bu kuruluşlar norm birliğinin sağlanması ve sürdürülebilir bir sosyal güvenlik sistemi oluşturulması amacıyla sosyal güvenlik reformu yapılması gerekli görülmüştür. Bu doğrultuda, yukarıda tarihsel süreçleri belirtilen Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı, T.C. Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü ve Bağ-Kur Genel Müdürlüğünü aynı çatı altında toplayan Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı, 20.05.2006 tarihli ve 26173 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5502 sayılı kanunla kurulmuştur. Bu reformla sigorta hak ve yükümlülüklerinin eşitlendiği, mali olarak sürdürülebilir tek bir emeklilik ve sağlık sigortası sistemi kurulması amaçlanmıştır.

Bu bağlamda ülkemizde sosyal sigortalılığa ilişkin esaslar 5510 sayılı Kanun kapsamında düzenlenmiştir. 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu kapsamında sigortalılık zorunlu ya da isteğe bağlı biçimde olabilir. Kanunda, zorunlu sigortalılar üç grupta toplanmıştır. Bunlar;

- Bir hizmet akdi ile bir veya birden fazla işveren tarafından çalıştırılanlar⁴⁴ (m.4/I-a)
- Bağımsız çalışanlar (m.4/I-b)
- Devlet memurları ve kamu görevlileridir⁴⁵ (m.4/I-c).

Pilotların sosyal güvenlik hakkı sigorta bakımından tabi olacakları hükümler, çalışma biçimlerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda, bir iş sözleşmesi ile bir veya birden fazla işveren tarafından çalıştırılanlar ilgili kanunun 4/1-a maddesine, devlet memuru ve kamu görevlisi statüsüyle çalışanlar ise ilgili kanunun 4/1-c maddesine tabi görev yapmaktadırlar.

Türkiye’de sivil havacılık işletmelerinde çalışan pilotlar iş sözleşmesine tabi olarak çalıştıkları için sosyal güvenlik hakları bakımından 5510 sayılı Kanunu’nun 4/1-a maddesi hükmüne tabidirler. Nitekim THY ile Hava-Sen arasında imzalanan 26. Dönem Toplu İş Sözleşmesi pilotların sosyal güvenlik haklarını düzenleyen madde

⁴⁴ Madde 4- a) Hizmet akdi ile bir veya birden fazla işveren tarafından çalıştırılanlar,

⁴⁵ Madde 4- c) c) Kamu idarelerinde;

1) Bu maddenin birinci fıkrasının (a) bendine tabi olmayanlardan, kadro ve pozisyonlarda sürekli olarak çalışıp ilgili kanunlarında (a) bendi kapsamına girenler gibi sigortalı olması öngörülmemiş olanlar,

2) Bu maddenin birinci fıkrasının (a) ve (b) bentlerine tabi olmayanlardan, sözleşmeli olarak çalışıp ilgili kanunlarında (a) bendi kapsamına girenler gibi sigortalı olması öngörülmemiş olanlar ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 86’ncı maddesi uyarınca açıktan vekil atanalar, sigortalı sayılırlar.

hükümlerinden de (mad. 67/d, 80/a) anlaşılacağı üzere, pilotlar 5510 sayılı Kanunu'nun 4/1-a maddesine tabi olarak sosyal güvenlik haklarından yararlanırlar. Buna karşın kamuya bağlı olarak çalışan pilotlar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu çerçevesinde memur ve sözleşmeli personel statüsü ile idare hukuku (statü hukuku) kapsamında görev yaptıklarından 5510 sayılı Kanun'un 4/1-a ve c maddesi kapsamında sigortalı sayılmaktadırlar. 5510 sayılı Kanun'un yürürlüğe girmesinden önce bu grupta yer alan çalışanların sosyal güvenlik haklarına ilişkin hükümler, 5434 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanunu çerçevesinde yürütülmekteydi. 5510 sayılı Kanun'un yürürlüğe girmesinden sonra, Anayasa Mahkemesi tarafından Kanunun bazı hükümleri iptal edilmiş ve sonraki süreçte 5510 sayılı Kanunun geçici 4. maddesi ile getirilen düzenleme ile; kamu idareleri kadro ve pozisyonlarında 5510 sayılı Kanun'un yürürlüğe girdiği tarihten sonra ilk kez çalışmaya başlayanların 5510 sayılı kanuna, önceki bir dönemde çalışanların ise 5434⁴⁶ sayılı kanuna tabi olacağı hükme bağlanmıştır. Bu bağlamda, 5510 sayılı Kanun öncesinde kamu idarelerinde çalışan pilotlar açısından 5434 sayılı kanun (Emekli Sandığı) hükümleri geçerli olmaktadır.

2.1.8. İş güvencesi

İş güvencesi iş görenin yaptığı işin güvence altına alınmasıdır. Söz konusu güvence esas olarak işçinin işine işveren tarafından keyfi biçimde son verilmemesi biçiminde ortaya çıkar. İş güvencesi sisteminde amaç işçiyi haksız olarak ve geçerli sebebe dayanmayan keyfi işten çıkarmalara karşı belli ölçüde korumaktadır. Bu amaçla da işverenin işçiyi işten çıkarma hakkı sınırlanmaktadır. Bu bağlamda iş güvencesi; işverenin işten çıkarma işlemi sınırlayan veya engelleyen, iş ilişkisini hukuki zemine çeken, iş sözleşmesinin işçi açısından dayanıksız niteliğini bertaraf eden ve iş ilişkisine süreklilik kazandıran ve koruyucu yönü ağır basan normatif düzenlemeleri içermektedir (Gökçek Karaca, 2020, s.509-510).

⁴⁶Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanunu, Kanun Numarası 5434, Kabul Tarihi: 8/6/1949

İşçinin işinin güvence altına alınması bağlamında işverenin keyfi işten çıkarmalarına karşı nasıl korunacağı, başka bir deyişle nasıl iş güvencesi kapsamına alınacağı konusunda çeşitli yöntemler mevcuttur. Uygulamada, bu yöntemler ayrı ayrı uygulandığı gibi beraber de uygulanmaktadır. Bu yöntemler; işçinin iş ilişkisinin sona erdirilmesi halinde işverence kendisine bir tazminat verilmesi, işverenin bu hakkını kötüye kullanması halinde tazminatın birkaç misli artırılması şeklinde olabilir. (Gökçek Karaca, 2020, s.509-510). Bu tazminatlar; başta iş güvencesi tazminatı olmak üzere kıdem tazminatı, ihbar tazminatı ve kötü niyet tazminatı şeklinde sıralanabilir. Ancak İş Kanunu'ndaki işçilere iş güvencesi sağlayan gerek iş sözleşmesinin sona erdirilmesine ve gerekse tazminatlara ilişkin düzenlemelerden iş kanunu kapsamına girmedikleri için pilotlar yararlanamazlar. Ancak taraflar arasında yapılacak bir toplu iş sözleşmesine konulacak hükümlerle pilotların 4857 sayılı İş Kanunu'nun iş güvencesine ilişkin maddelerinden yararlanmasının sağlanmasının önünde bir engel yoktur. Nitekim uygulamada işçi sendikası ile işveren arasında bağtlanan toplu iş sözleşmesinde 4857 sayılı İş Kanunu'na atıflar yapmak suretiyle pilotların iş güvencesi hükümlerinden yararlanması sağlanmaktadır. Örneğin THY ile Hava-Sen arasında yapılan 26 dönem toplu iş sözleşmesinin 27. maddesi incelendiğinde, iş güvencesi hükümleri ile birlikte 4857 sayılı yasa hükümlerinin uygulanacağı belirtilerek Hava-Sen üyesi pilotların iş güvencesi kapsamına alındığı görülmektedir.

2.1.9. Ekonomik güvence/ücret

Çeşitli sosyal bilim dallarının kesiştiği bir alanda yer alan ücreti, bu sosyal bilim dalları açısından ayrı ayrı tanımlamak mümkündür. Ekonomi ve çalışma ekonomisi açısından ücret; "*bir üretim faktörü olarak insanın bedensel ve düşünsel emeğine ödenen bedel*" olarak ifade edilirken, işletme bilimi açısından ücret; "*işletmenin işlevlerini sürdürebilmesi, ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi doğrultusunda işgörene yapılan ödemeler*" olarak tanımlanmaktadır. Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, işletme bilimi açısından ücret bir maliyet unsuru iken, ekonomi bilimi açısından işgücünün bedensel ve fikri emeğinin karşılığı başka bir deyişle üretim faktörü olan işgücünün üretimden aldığı paydır (Gökçek Karaca, 2020, S.272).

Anayasamızın 55/1. maddesinde ise ücret, bir emeğin karşılığı olarak ifade edilmiştir. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 95 sayılı sözleşmesinde ise ücret, “*yapılan veya yapılacak olan bir iş için ve yahut görülen veya görülecek bir iş için yazılı veya sözlü iş akdi gereğince bir işveren tarafından bir işçiye her ne nam altında ve hangi hesaplama şekli ile olursa olsun ödenmesi gereken ve nakden değerlendirilmesi kabil olup karşılıklı anlaşma ve ulusal mevzuatla tespit edilen bedel veya kazanç*” olarak tarif edilmiştir (mad. 1) 95 sayılı sözleşme aynı zamanda Türkiye tarafından onaylanmış bir sözleşmedir. Bu sözleşmede yapılan tanıma uygun biçimde 4857 sayılı İş Kanunu'nda da genel anlamda ücret, “*bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar*” olarak tanımlanmaktadır (İK mad.32/1). Söz konusu madde hükmünden de anlaşılacağı üzere, İş Kanunu'nda genel olarak “*iş karşılığı ücret ilkesi*” benimsenmiştir. Buna karşın ücretin sosyal bir nitelik kazanmasına bağlı olarak İş Kanunu'nda işçiye iş karşılığı olmaksızın da ücret ödenmesini öngören istisnai düzenlemelere yer verildiği görülmektedir. Söz konusu bu düzenlemelerden de anlaşılacağı üzere, iş ilişkilerini düzenleyen iş hukuku açısından ise ücret, “*bir kimseye genel olarak bir iş karşılığında bazen de bir iş karşılığı olmaksızın yapılan ödemelerdir*”. Ücretin genel olarak üretim faaliyetine katılımın bedeli olarak bir iş karşılığında ödenmesi, ücreti niteliği itibariyle rant, faiz ve kâr gibi diğer gelir türlerinden ayırmaktadır. Ücretin bir iş karşılığı olmaksızın ödenmesi ise, ücreti sosyal yönü olan bir ödeme olarak diğer bilim dallarının yaptığı tanımlamalardan ayırmaktadır (Gökçek Karaca, 2017, s.21-23).

İş sözleşmesi ile çalışan tüm çalışanlar gibi pilotlarda iş mevzuatının asgari ücrete ilişkin hükümlerinden yararlanırlar. Ancak İş Kanunu kapsamına girmedikleri için diğer çalışma koşulları gibi İş Kanunu'nun ücrete ilişkin hükümleri pilotlara uygulanamaz. Ancak diğer çalışma koşullarında olduğu gibi toplu iş sözleşmesinde 4857 sayılı İş Kanunu'nun ücrete ilişkin hükümlerine atıfta bulunmak suretiyle pilotların İş Kanunu'nun ücrete ilişkin hükümlerinden yararlanması sağlanabilir. Nitekim uygulamada da işçi sendikası ile işveren arasında bağtlanan toplu iş sözleşmesinde 4857 sayılı İş Kanunu'na atıflar yapmak suretiyle pilotların İş Kanunu'nun ekonomik güvence hükümlerinden yararlanması sağlanmaktadır. Örneğin THY ile Hava-Sen arasında yapılan toplu iş sözleşmesi hükümleri incelendiğinde, 4857 sayılı İş Kanunu'nun iş

güvencesine ilişkin maddelerine atıflarda bulunularak Hava-Sen üyesi pilotların İş Kanunu'nun ekonomik güvence sağlayan hükümlerden yararlanması sağlanmaktadır.

Nitekim THY ile Hava-İş arasında imzalanan 26. Dönem Toplu İş Sözleşmesi hükümleri incelendiğinde ücret ve ikramiye, prim, paraya ilişkin sosyal yardımlar, kıdem ücreti, fazla çalışma ücreti, iş tazminatı, uçuş tazminatı ve diğer sosyal hak gibi ücrete ilişkin unsurların ya da ücret eklerinin toplu iş sözleşmesinde ayrıntılı bir şekilde düzenleme konusu yapıldığı görülmektedir (mad. 32 ,mad.34, madde 36, mad.40). Toplu iş sözleşmesinde yer alan bu düzenlemelerden Hava-İş Sendikası üyesi pilotlar yararlanacaktır. Zira sendika üyesi olmayan pilotlara toplu iş sözleşmesi hükümlerine tabi olmadıkları için Borçlar Kanunu hükümleri ya da bireysel iş sözleşmeleri hükümleri uygulanmaktadır.

THY ile Hava-İş arasında bağitlanan Toplu İş Sözleşmesi'nin ücret ve ücret zamları başlığını taşıyan 32. maddesinde ücretler ve ücrete bağlı fazla mesai, primler, tazminatlar vb ücret niteliğindeki hakkeşilerin bir sonraki ayın 1. gününde ödeneceği, 35. maddesinde ise Hava- İş üyesi personele her yıl ağustos ayının birinci günü kıdem ücret cetvelinde kademe ilerlemesinin yapılacağı hüküm altına alınmıştır. Yine söz konusu maddede 30 günden fazla ücretsiz izin alan personele ve kıdem terfi cezası alanlara ise kademe ilerlemesine ilişkin hükmün uygulanmayacağı da belirtilmiştir. Söz konusu Toplu İş Sözleşmesi'nin 37. maddesinde ise pilotlar için fazla çalışma ücretinin aylık kıdem ücretleri ile uçuş saatleri toplamının 180'e bölünmesi suretiyle hesaplanan birim saat ücretlerinin %75 artırılarak ödenmesi suretiyle belirlenen ücret olduğu hükme bağlanmıştır.

THY ile Hava-İş arasında bağitlanan Toplu İş Sözleşmesi hükümlerine göre uygulamada, pilotların ücretlerinin kıdemleri ile doğru orantılı olduğu ve pilot ücretlerinin kıdem yılına göre değıştiğı görülmektedir. Dolayısıyla pilotun kıdemi arttıkça beraberinde ücreti de artmaktadır. Yine THY ile Hava-İş arasında imzalanan Toplu İş Sözleşmesi hükümlerine göre pilotlara kıdeme göre artan ücret ödemelerinin dışında ayrıca Ek-1'deki Kıdem Ücret cetvelindeki aylık ücret ile Ek-2'deki İş Tazminat Cetvelindeki veya Ek-3'deki Uçuş Tazminat Cetvelindeki aylık ücretlerinin toplamı

üzerinden, her yıl mart, haziran, eylül ve aralık aylarında dört adet ikramiye ödenmesi yapılamasının kararlaştırıldığı görülmektedir (mad. 34 ve mad. 41).

THY ile Hava-İş arasında bağtlanan Toplu İş Sözleşmesi'ne göre, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatilde çalışmayan personel ücretini tam olarak alırken tatil yapmayarak çalışmayı tercih eden personel ise normal ücretinin üç katı tutarında ücrete hak kazanmaktadır. Ayrıca hafta tatilinde yaptığı çalışma nedeni ile personele bir günlük ücretli izni hakkı verilmektedir (mad. 39 ve mad. 40).

2.1.10. İşe Dönük Değerlendirme

Havayolu işletmeleri gerek mevcut durumda gerekse gelecekteki uçuş faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için donanımlı, yetenekli pilotları istihdam etmek zorundadır. 21. yüzyıla birlikte hızla değişen teknoloji ile birlikte yeni teknolojik özelliklere sahip uçakların ortaya çıkmasıyla birlikte havayolu işletmelerinde kalite beklentileri artmıştır. Bu bağlamda havayolu yöneticileri pilotların işe dönük yaklaşımlarını, iş değerlendirme tarzlarını dikkate alarak, işe dönük amaçları belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Bu nedenle havayolu işletmeleri, uçuş ekiplerini planlarken, ekip ruhu ile çalışılacak şekilde dizayn etmelidir (Öge, 2017,s.20).

2.2. Pilotların Tükenmişliği

2.2.1. Tükenmişlik kavramı

Hizmet sektöründe çalışanlar işleri gereği diğer insanlarla yoğun şekilde iş ilişkisi ve iletişim içerisinde oldukları için hem çalışma ortamındaki insanlarla hem de hizmet verdikleri diğer kişilerle sürekli problemler yaşamaktadır. Bu problemlerin kolay bir şekilde çözülmemesi durumunda olayların karmaşık ve anlaşılması güç hale gelmesi ile, kronik bir şekilde, duygusal çöküntüye ve tükenmişliğe neden olmaktadır.

Bu bağlamda tükenmişliği literatürde ilk kez 1974 yılında Alman psikolog Herbert Freudenberger, tükenmişliği mesleki bir tehlike olarak görüp tükenmişlik sendromunun stresin farklı bir şekli olarak “stres ya da fazla çalışma nedeniyle yaşanan artan yorgunluk ve enerji boşalmasıyla sonuçlanan, durumun giderek kötüleştiği fiziksel, duygusal ve zihinsel çöküş süreci” şeklinde tanımlamıştır (Freudenberger, 1974, s.159).

Düşük (azalmış) başarı, duyarsızlaşma ve işe olan ilginin azalması nedeniyle oluşan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir yorgunluğun neden olduğu tükenmişliğin fenomeni olan Freudenberger tarafından ilk kez kullanılan bir kavram olarak tükenmişlik üzerine süreç içerisinde günümüze gelinceye değin bu konuda birçok çalışma ve araştırma yapılmıştır. Bu bakımdan literatür incelendiğinde, tükenmişliğin çok çeşitli tanımlarına rastlamamız mümkündür (Gündüz vd, 2013, s.30).

Tükenmişlikle ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde; Cherniss'in tükenmişliği, birey üzerinde rol belirsizliği, aşırı iş yükü ve insanlarla çalışan yöneticilerin karşılaştığı potansiyel stresin neden olduğu karmaşıklar sonucunda, bireyde oluşan aşırı stres ya da doyumsuzluğuna tepki olarak bireyin işten ayrılması olarak tanımlamaktadır (Bahar, 2006, s.11).

Maher ise tükenmişliği “psikosomatik hastalığı, uykusuzluğu, iş ve müşterilere karşı negatif tutumu, işe gelmemeyi, alkol ya da ilaç kullanımını, suçluluğu, kötümserliği, ilgisizliği ve depresyonu içeren kompleks bir sendrom” olarak tanımladığı görülmektedir (Yıldız, 2012, s.40).

Tükenmişlik tanımları içerisinde en çok bilinen ve kabul göreni Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik *“iş yaşantısı gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve devamlı olarak insanlarla yüz yüze olan bireylerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendromdur”* (Ardıç ve Polatçı, 2008, s.70).

Yine Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan tanımda tükenmişlik sendromu, “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001'den, aktaran Kayabaşı, 2008, s.191). Maslach ve Goldberg tükenmişliği, “özellikle insanlara hizmet vermek, onlara yardımcı olmak amacıyla bir işe giren insanların yakalandığı trajik bir bitiş” olarak tanımlamaktadırlar (Maslach ve Goldberg, 1998, s.63).

Tükenmişlik tanımları içerisinde Maslach tarafından yapılan tanımın dışında en çok bilinen bir diğer tanım ise Pines ve Aronson tarafından yapılmıştır. Pines ve Aronson'a göre tükenmişlik, “bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybı ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal

ve zihinsel bir tükenme durumu olduğudur” (Çapri, 2006, s.63). Pines (1996)’e göre mesleki tükenmişlik ise yalnızca idealist ve yüksek düzeyde bir güdülenmeye sahip çalışanlarda görülmektedir. Çalışanların meslek yaşamları ile ilgili beklenti düzeylerinin yüksek olması durumunda duygusal baskıların neden olduğu stres durumunda, yabancılaşma, kaygı ve depresyon gibi duygular yüksek bir seviyeye çıkmaktadır.

Yapılan bu tanımlara son olarak WHO’nun Mayıs 2019’da Cenevre’de düzenlenen Dünya Sağlık Meclisi’nde aldığı kararla tükenmişliği Uluslararası Hastalık Sınıflandırması ICD-11 (International Classification of Diseases) listesine ekleyerek bir hastalık olarak kabul etmiştir. WHO tükenmişliği "*kronik hale gelmiş iş yeri stresinin başarılı biçimde yönetilmemesi sonucu yakalanan, işle ya da işsizlikle bağlantılı sorunlar başlığı altında yer alan bir sendrom*" şeklinde tanımlamaktadır. WHO’ya göre mesleki alan dışında yaşamın diğer alanlarındaki deneyimleri tanımlamak için kullanılmaması gerekliliğine vurgu yapılan “mesleki deformasyon” olarak ifade edilen bu sendromun “enerji tükenmesi ya da tükenmişlik hissi, işle ilgili zihinsel mesafenin artması, işle ilgili olumsuz ya da siniklik duyguları ve azalan mesleki etkinlik” şeklinde üç önemli boyutu vardır.⁴⁷

Yapılan bu tanımların ortak özellikleri dikkate alındığında, çalışanları duygusal, fiziksel ve zihinsel açıdan zorlayan bir stres türü olarak görmekteyiz. Hemen hemen tüm meslek gruplarının karşılaşılabileceği psikolojik bir sağlık sorunu olarak tükenmişlik, “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi” şeklinde üç alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu boyutlardan tükenmişliğin ilk ve temel aşaması olarak görülen duygusal tükenmişlik, kişilerin duygusal ve psikolojik olarak kendilerini işe veremeyecek düzeyde duygusal kaynaklarını tüketmesi ve bunun sonucunda kendilerini duygusal anlamda yetersiz hissetmelerine neden olmaktadır (Maslach ve Schaufeli, 1993, s.1-16).

Engelbrecht (2005) tarafından tükenmişliğin ikinci aşaması olan duyarsızlaşma için kişilerin bulunduğu durumdan uzaklaşmak istemeleri, yaptıkları işe duyarsız olmaları, olumsuz ve uygun olmayan davranışlar içerisine girmelerini göstermişlerdir. Tükenmişliğin sonuncu aşamasını oluşturan kişisel başarı eksikliği ise, kişinin çalışma

⁴⁷<https://tr.euronews.com/2019/05/27/tukenmislik-sendromu-tibbi-bir-bozukluk-olarak-siniflandirildi> (Erişim tarihi:27.04.2021).

hayatında başarılı olamayacağını hissine kapılması, kişisel başarı algısında düşmeye neden olabilmektedir ve bu aşamada çalışanlar yaptıkları işte memnuniyetsizlik hissetmeye başlarlar. Kişisel başarıda düşme hissi; çalışanlarda, yaptıkları işte karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmada yetersizlik, sosyal geri çekilme, iş ortamında uzak kalmayı istemek, iş de devamsızlık ve psikosomatik şikayetler gibi belirtiler göstermektedir (Schaufeli, 2003, s.1-16).

2.2.2. Tükenmişliğin nedenleri

Tükenmişliğin daha iyi anlayabilmek için tükenmişlikle nasıl mücadele edeceğimizi ve bu konuda hangi önlemleri almamız gerektiği ve tükenmişliğe yol açan nedenlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Literatür incelendiğinde, tükenmişliğin nedenleri arasında; örgütsel nedenler, bireysel nedenler, sosyodemografik unsurlar, kişisel faktörler, çevresel ve örgütsel faktörler, çevresel unsurlar, örgütsel unsurlar ve çalışma şartları gibi çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Yapılan bu sınıflandırmaları “Bireysel Faktörler”, “Çevresel ve Örgütsel Faktörler” olmak üzere iki ana başlıkta toplamak mümkündür (Ardıç ve Polatçı, 2008, s.71).

2.2.2.1. Bireysel faktörler

Tükenmişliğin en önemli nedenlerinden biri olan kişisel faktörleri “Bireysel Özellikler” ve “Demografik Özellikler” şeklinde iki başlık altında incelemek mümkündür.

2.2.2.1.1. Bireysel özellikler

Kişinin tükenmişliğe neden olabilecek bireysel özellikler; kişilik yapısı (A tipi kişilik), sürekli onaylanma ihtiyacı, düşük özsaygı ve özgüven, aşırı beklenti ve mükemmeliyetçilik, beklentisizlik hali ve düşük motivasyon, aşırı kontrolçülük ve işkoliklik, kendinden taviz verme, hayır diyememe, sınır koyamama, sabırsız ve aceleci bir yapıya sahip olma, yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, aile içi çatışmalar, kültür farkı, adaptasyon problemleri, sorumluluk sahibi olmama, psikolojik rahatsızlıklar, fiziksel hastalıklar, alkol ve madde bağımlılığı, sosyal destek ve sosyal

çevre azlığı, sosyal izolasyon kontrol odağının tarzı, benlik imajı ve öz yeterlilik duygusu, empati yeteneği, bireysel ihtiyaçlar ve beklenti düzeyleri gibi olacak şekilde sıralanmaktadır⁴⁸.

Kişilik özelliği

Toplum içerisinde yaşayan bireyler birbirlerine göre farklı ve algılamalarının temelinde yatmakta olan farklı kişisel özellikler barındırmaktadır. Bireylerin düşünce şekilleri, davranış biçimleri, algıları, tepkileri, olaylara bakış açısının yanında ve yetenekleri ile diğerler bireylerden ayrılmaktadır. Bu farklılıkları yaratan unsurlar kişiliği oluşturmaktadır. Bireylerin benzer hatta aynı olaylara farklı tepkiler göstermelerinin nedeni sahip olunan kişilik ve kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Kapusuz, 2016, s.4).

Kişilik bir kişiye aidiyet veren dengeli psikolojik ve davranışsal durumlar bütünüdür. Kişilik özellikleri insanların olayları nasıl algıladıklarını ve davranışlardan nasıl etkilediğini, topluma karşı dışa dönüklüğünden, güvenilir olma durumundan, iş birliği yapabilmesinden, sorumluk sahibi olmasından, başarı odaklı olmasından, duygusal açıdan dengeli ve yeni deneyimlere açık olmasından anlaşılabilir (Polatçı vd, 2019, s.15).

Bu bağlamda çalışanların kişilik yapılarının, tükenmişlikleri üzerinde önemli etkisi vardır. Tükenmişliğe sebep olan faktörlerden olan duyarlılık ve dayanıklılık kişilik yapılarına göre değişmektedir. Bireylerin kişilik yapıları anlatılırken genellikle “A tipi” ve “B tipi kişilik yapısı” kavramları kullanılmaktadır. Hiçbir bireyin birbirine benzememesi veya birbirinin kopyası olmadığından kimde A tipi, kimde B tipi kişilik özelliklerinin bulunduğunu bilemeyiz. Bunların hangi ortamlarda hangi davranışsal özellikleri göstereceği bazen A bazen B tipindeki gibi davranacağını bulunduğu ortam ve yaşadığı olaylar belirlemektedir (Özsoy, 2013, s.31).

⁴⁸https://insamer.com/tr/tukenmislik-sendromu_2099.html (Erişim tarihi : 06.05.2021)

A ve B tipi kişilikler

Kişilik özellikleri bakımından mesleğe uygunluk algıları başlığında çalışanların kişilik özelliklerini A ve B kişilik yapılarından bahsetmiştik. Burada da A ve B tipi kişilikleri tekrar hatırlamamız bağlamında;

A tipi kişilik yapısına sahip bireylerin özellikleri olarak; hız odaklı yani hareketli olduklarından hızlı hareket eden ve hızlı konuşan, pek çok şeyi aynı anda düşünen aceleci direr, rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi sevmeyen, karşı öfkeli ve saldırgan, eleştirici, agresif yapıya sahip olurlar, benmerkezcidirler, sabırsız, sınırlarını zorlayacak derecede uzun saatler çalışabilen kimselerdir. İdealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, çevrelerine aceleci, verilen işleri zamanında bitirme gayretinde olan, sözüne sadık, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, etkinliklere katılan, sosyal çevre içinde aktif olarak bulunan, bireyin kişilik özellikleri arasında sayılabilmektedir (Özsoy, 2013, s.27-28).

B tipi kişilik yapısına sahip bireyler ise; başkaları ile rekabete girmekten hoşlanmayan, mükemmel olmak için çaba göstermeyen, heyecan ve telaşa kapılmayan, sabırlı, sakin, ve yumuşak, zaman baskısını hissetmeden işlerini yapan, sorumluluk duyguları yüksek olmayan, her şeyi oluruna bırakan, takdir edilmeye önem vermeyen, sosyal yaşama önem veren, kusursuzluk arayışında olmayan, hayatı ciddiye almayan, hoşgörülü ve tolerans düzeyleri agresif olmadıkları için çevresindeki bireylerle daha az sorun yaşayan, yaptığı eylemlerle başkalarının hakkında neler düşündüğü ile ilgilenmeyen ve olaylara daha perspektif açıdan bakan kimselerdir (Eren, 2006, s.305; Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001, s.11-12-13).

İnsanları A veya B tipi kişilik yapısına sahip olmak üzere ikiye ayırmak mümkün değildir. Çünkü insanlar çoğu zaman tam anlamıyla bir kişilik yapısının tüm özelliklerini taşımazlar. Bu nedenle, bireylerin kişilik yapısı hakkındaki kararı, insanların hangi özellikleri daha çok taşıdıklarına göre vermek doğru olur. Yapılan birçok araştırma da A tipi kişilik yapısında olanların strese daha yatkın bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalara göre, A tipi kişilik yapısına sahip bireylerin kendi kendilerini kontrol edemedikleri gibi, devamlı stres halinde buldukları, B tipi kişilik yapısına sahip bireyler ise kendilerini kontrol etmede ve daha az stres içinde oldukları yapılan

araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılmıştır (Eroğlu, 2006, s.433). Yapılan araştırmalar bize, A tipi kişilik yapısının temel özelliklerinin tükenmişlik olasılığını artırdığını göstermektedir. Bununla birlikte tükenmişlikle başa çıkma yolları açısından da A tipi kişilik yapısına sahip bireyler diğerlerine göre daha başarısız olmaktadırlar.

Tüm bu nedenlerle A tipi kişilik yapısı, Freudenberger (1974) tarafından potansiyel bir “tükenmişlik” tipi olarak görülmüştür. Daha sonradan yapılan çalışmalarda da pek çok araştırmacı A tipi kişilik yapısı ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişkinin varlığını kanıtlamışlardır (Akçamete, vd, 2001, s.14).

Kontrol Odağı

Literatürde kontrol odağı kavramını, ilk kez Amerikalı Piskoloğ Rotter tarafından 1954 yılında ortaya atılmıştır. Rotter’in kontrol odaklılığı tanımını, “Kişinin davranışlarına ilişkin sonuçların kendi kontrolünde ya da şans, kader gibi dış faktörlerin kontrolünde olduğuna ilişkin genelleştirilmiş inanç” olarak tanımlamıřtır⁴⁹.

Bazı insanlar başlarına gelen iyi veya kötü Őeylerin kendilerinin sebep olduğuna ve bunlara kendileri tarafından kontrol edilebileceğine inanmaktadırlar. Bu inanca sahip olan bireylere “iç kontrol odağına sahip bireyler denilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001, s.101). Yaşamlarının kontrolünün kendi ellerinde olduğuna inanan bu bireyler, başarı ya da başarısızlıklarının nedenlerini kendilerinde ararlar, yaşamlarına koydukları hedefleri doğrultusunda, daha fazla para kazanmak daha st makamlara erişebilmek, mutlu ve huzurlu bir hayata kavuşmak için çalışırlar.

Bazı insanlar ise, kendi iradeleri dışındaki şans, kader gibi faktörlerin kendilerini manipüle ettiklerine inanmaktadırlar (Özkalp ve Kirel, 2001, s.101). Bu insanlar dış kontrol odağına sahip evre ortamlarını etkileyemedikleri için yaşamlarını kaderlerinin belirlediğini, kendinin bu konuda yapacak bir Őeylerinin olmadığını düşünürler (Cüceloğlu, 1998, s.421).

Aslında kontrol odağı boyutunda zıt kutuplarda bulunan kişilerin olaylarla başa çıkma tepkilerinde farklılıklar bulunmaktadır. İç kontrol odaklı bireylerin olaylara olumlu bakış açısından olmalarından dolayı strese karşı gösterdikleri direnç ve tolerans, dış kontrol

⁴⁹<https://www.dbe.com.tr/Kurumsal/tr/news/kontrol-odagi-kurami> (Erişim tarihi :08.05.2021)

odaklı bireylere göre daha yüksektir, bu nedenle de iç kontrol odaklılar stresle başa çıkmada daha aktif ve etkin olurken, dış kontrol odaklılar pasif bir şekilde durumu kabullenmektedirler. Sonuç olarak bakıldığında, dış kontrol odaklı bireylerin, iç kontrol odaklı bireylere kıyasla tükenmişliğe yakalanmaları olasılığı daha fazladır (Sönmezgil, 2018, s.25).

Benlik İmajı ve Öz Yeterlilik (Self-Efficacy)

Tükenmişliğe etki eden bireysel nedenler arasında benlik imajı ve öz yeterliliğin önemli bir yeri vardır. Benlikle ilgili literatüre baktığımızda, benlik kavramını Argyris (1962) tarafından “kişinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, yetenek ve psikolojik özelliklerini uyumlu bir şekilde birleştiren ve kişi için belirli bir anlam ifade eden bir bütün” olarak tanımlamıştır (Koçel, 2003, s.517).

Benlik, kişilik ile yakından ilişkisidir. Bireyin çocukluk döneminden başlayarak ne tür davranış, his, değer yargısı, amaç ve ilişkilerin hangi düzeyde olması konusunda belirli bir inanca sahip olmakta ve bu inançla kendine özgü bir değer yargı sistemi geliştirmektedir (Athos ve Coffey, 1968’den aktaran. Koçel, 2003, s. 517). Bunlarda kişinin benlik imajını oluşturmaktadır. Kişinin benlik imajı zaman içerisinde geliştiğinden kendini ve çevresindekileri algılaması ve değerlendirmesi açısından önemli rol oynar (Koçel, 2003, s.517).

Kişinin benlik imajı iyi, kötü veya ortada olabilir. İyi bir benlik imajına sahip birey; sürekli mutluluğu arayarak, çevresi ile uyum içerisinde yaşamak için bilinçli olarak seçimler yapar. Kendisi için en iyi olanı bulduğunda, hayatını sürdürebilmek için belirlediği yönde tek başına yeterli olduğunu düşünmektedir (Cüceloğlu, 1998, s.428).

Diğer bir kavram olan öz yeterlilik ise, literatürde ilk olarak Bandura (1977) öz yeterlilik kavramını; bireyin bir iş ya da görevi başarılı bir biçimde yapabilmesi için sahip olunması gereken özelliklerin kendinde bulunduğuna dair inancını açıklayan bir kavram olarak tanımlamıştır.

Bir işte başarı sağlayabilmek için sadece işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmak yeterli olmaz. Bilgi birikiminin yanında bu bilgiyi kullanabilmeye bilmek ve başaracağına inanmak kişiyi başarıya götüren önemli bir etkidir. Bireyin başarı elde

etmesi kendi kapasitesini bilmesi ve algılarını olumlu yönde kullanması, bireyin ‘öz yeterlik’ düzeyini belirlemektedir (Ulusoy ve Köroğlu, 2019, s.329).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, bireylerin bir eylemi gerçekleştirmeden önceki davranışı öz-yeterlik düzeylerine bağlı olarak, iyimser ya da kötümser düşüncelere sahip olması, davranışla ilgili inancını etkilemektedir. Ayrıca, yüksek öz yeterliğe sahip bireylerin düşük öz yeterliğe sahip bireylere oranla istediklerine ulaşmak için verdikleri çaba ve önemli bir zaman harcadıkları görülmüştür (Bandura, 1977, S.191-215).

Kişinin olumsuz bir benlik imajı taşıması kendisini yetersiz hissetme duygusuna kapılmasına sonucu kişinin tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir.

Empati yeteneği

Tükenmişliğe sebep olan bir diğer bireysel nedenlerden biri de bireylerin empati yeteneğidir. Yeterince empati yeteneği olmayan kişiler iletişim anlamında zorluk yaşayan bireylerdir. Literatür incelendiğinde empati kelimesi “*empathie*” ve eski Yunanca “*empathia*” kelimelerinden günümüze kadar gelmiştir. Empati konusundaki çalışmalarıyla tanınan Rogers (1975) empatinin tanımını; “bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine verilen ad” olarak tanımlamıştır.

Empati, kişilerarası iletişimi kolaylaştırdığı gibi, kalitesini artırır ve bireyin kendisini başkalarının yerine koyarak düşünmeye sevk etmesi ile farklı durumlara hazırlıklı olunmasını sağlamaktadır. Bireyin empati yapabilmesi farklı durumlara hazırlıklı olunması olası kötü bir durum ile karşılaştığında daha dayanıklı olmasına ve hızlıca çözüm yolu bulmasına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, empati kuran kişi ile empati kurulan kişi arasında bir etkileşim yaratılarak, kendini açma, güven duyma, çevresi tarafından onaylanma ve sevilme gibi davranışların sonucunda empati sayesinde etkili bir iletişimin kurulmasına olanak sağlar⁵⁰.

⁵⁰<http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/etkiliiletisimbecerileriau243.pdf>
(Erişim tarihi: 10.05.2021)

Bu bağlamda iletişim sayesinde empati eğilimleri fazla olan bireylerin tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılıkları yüksektir. Empatik eğilimleri yüksek bireylerin günlük yaşamlarında, yaşadıkları yoğun duygusal ve sosyal ilişkilerin sonucu, kendilerini daha yorgun hissederler. Yoğun duygusal ve sosyal yaşantının bir sonucu olarak, duygusal tükenmişlik yaşanmasına neden olmaktadır⁵¹.

Bireysel ihtiyaç ve beklentiler

Doğuştan gelen açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere “dürtü”, insanlara özgü başarıma isteği gibi doğuştan gelmeyip sonradan oluşan güçlü dürtülere ise “ihtiyaç” adı verilir (Koçel, 2003, s.634). Maslow’a göre kişinin gösterdiği her davranış, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir (Koçel, 2003, s. 637). Kaynakların sınırlı olması nedeniyle dağıtımının adil olmaması, çoğu zaman bireyler üzerinde önemli bir hayal kırıklığına, performans ve veriminin düşmesine, sonunda da tükenmişliğe neden olmaktadır (Eroğlu, 2006, s.57).

Diğer taraftan bireyler iş ve özel yaşantılarında bir beklenti içerisinde olduklarından sürekli olarak ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar. Bu beklenti ve ihtiyaçların tükenmişlik üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Freudenberger ve Richelson, (1981) Beklentilerin elde edilememesinden dolayı, tükenmişliğin kişide hayata karşı bir yorgunluk ve bir hayal kırıklığı yarattığını öne sürmüştür. Diğer bir taraftan, çalışanların çalıştıkları kurumla olan ilişkileri ve kişisel yeterlilikleri gerçekçi olmayan güç beklentisi içinde olması nedeniyle, bireylerin kendilerine olan güvenin azalmasına ve duygusal yönden yetersizlik hissine kapılmaları sonucu tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993).

⁵¹<http://acikerisim.deu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.12397/10074/266923.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Erişim tarihi:10.5.2021)

2.2.2.1.2. Demografik özellikler

Kişinin tükenmişliğe neden olabilecek demografik özellikler; cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim şeklinde sıralanarak açıklanabilir:

Cinsiyet

Demografik bir değişken olarak cinsiyet, kadın ve erkek arasındaki biyolojik bir farklılığı değil duygusal bir farklılaşmayı ifade etmektedir. Bu farklılaşma bağlamında cinsiyete bağlı olarak iş yaşamında erkeklerde duyarsızlaşmanın kadınlar da ise duygusal etmenin ön planda olduğu belirtilmektedir. Kadınlar ve erkekler arasındaki bu farkın nedeninin kadınların genellikle işte insan ilişkilerine, erkeklerin ise işin sonuçlarına odaklanmalarından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Bu yüzden iş ortamında erkekler daha sert olmaları bağlamında duyarsızlaşmaya dayalı tükenmişlik yaşarken, kadınlar ise duygusal olarak daha duyarlı olmaları nedeniyle duygusal tükenmişlik yaşamaktadır (Palice, 2020, s.45). Nitekim yapılan araştırmalar da erkeklere göre daha duyarlı olan kadınların cinsiyetlerinden kaynaklanan iç güdülerini ve insan ilişkilerini önemsemeleri nedeniyle genellikle erkeklerden daha fazla tükenmişliğe maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır (Ergin, 1992, s.143).

Yaş

Tükenmişliği tetikleyen demografik özelliklerinden biri olan yaşın, gençlerde ve ileri yaşlarda tükenmişliği farklı boyutlarda ve farklı düzeylerde yaşadıkları bir gerçektir. Yaşın duygusal tükenmişlikle önemli bir ilişkisi bulunmaktadır. Tükenmişliğin gençlerde ve ileri yaştaki çalışanlarda görülme düzeylerinde farklılıklar görülmektedir. Gençlerin yaşlılara nazaran daha fazla tükenmişlik yaşamalarının nedeni yaşlıların yaşanan sıkıntılara ve streslere gençlere göre daha fazla dayanıklılık göstermesi ve buna bağlı olarak tükenmişlikten daha az etkilenmesi ile açıklanabilir (Aksoy, 2007, s.38). Genel olarak iş hayatında yaşanan sorunlar ve beklentiler gençlerin tükenmişliğini çok hızlı etkilerken, tecrübesizlikleri ve içinde buldukları duruma karşı tepki gösterememeleri

tükenmişlik yaşamalarında etken olduğu ifade edilmektedir. İleri yaştakilerin yaşları ve yaşanmışlıklarının verdiği tecrübeler ile aynı sorunlara karşı duygusal değil daha gerçekçi yaklaşımları tükenmişlikle daha kolay baş edebileceklerini göstermektedir (Cherniss, 1995, s.11).

Çalışma süresi

Tükenmişlik sendromuna neden olan faktörler arasında kişinin örgüt içerisindeki çalışma süresi iş gören açısından önemli bir etmendir. Çeşitli meslek grupları arasında yapılan araştırmalara göre 1-5 yıl arası çalışanlar, 1 yıldan az ve 5 yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar (Arı ve Bal, 2008, s.140). Bu da bize gösteriyor ki işe yeni başlayan genç ve tecrübesiz iş görenin, çalışma süresi bakımından tükenmişliği daha fazla hissetmesinin nedeni, işe yeni başlaması ve çok heyecanlı, istekli ve enerjik olmasının sonucudur. Çalıştıkları iş’de kendilerini kanıtlamak isteyen iş görenler, kısa zaman içerisinde büyük başarılar kazanabileceklerini düşünürken, zaman içerisinde hedeflerine ulaşamadıklarında heyecanlarını yitirmeye başlarlar. Bu bağlamda iş görenlerde tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği olarak kendisini göstermektedir (Polatçı, 2007, s.59). Çalışma süresi 5 yıldan daha fazla olanlarda tükenmiş hissini daha az olmasının nedenleri arasında iş hayatındaki çarpıklıkların düzelmeyeceği ve insanların değişmeyeceği hakkında inancın kuvvetlenmesidir. Bunun sonucunda işi yokuşa sürme, direnç gösterme ve kendini işten çekme gibi davranışlar görülmeye başlar. İşgören kuruma ve mesleğe olan sevgisinin ve ilgisinin azalması ve umutsuzluğun baş göstermesi sonucu sadece maddi ve sosyal güvence zorunluluğundan çalışmaya devam eder. Tüm bunlar göstermektedir ki çalışma süreleri ile tükenmişlik arasında göreceli bir ilişki bulunmaktadır⁵².

⁵²<https://www.adnancoban.com.tr/tukenmislik-sendromu>

Medeni durum

Demografik değişkenlerden biri olan kişilerin medeni durumları, tükenmişliğe etki eden bireysel nedenlerden biridir. Çalışanların, evli veya bekar olması, çocuk sahibi olup olmaması ve çocuk sayısı gibi etmenlerin tükenmişliği etkilediği belirtilmektedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki bekarların evlilere ve çocuk sahibi olma durumlarına göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıkları belirtilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981, s.111).

Bekar ve evli bireyler aynı çalışma ortamında karşılaştıkları sorunlardan dolayı yaşamış oldukları tükenmişlik oranları bekarlarda daha fazla olurken evlilerde daha az görülmesinin nedeni olarak tükenmişliğin evlilerin genel hayat doyumlarının fazla olmasına bağlanmaktadır. Ayrıca evli bireylerin, çalışanlarla olan ilişkileri, kriz yönetimi, problem çözme becerilerinin bekarlara nazaran daha gelişmiş olduğu ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1986).

Evli ve çocuk sahibi olan, aile ve dost çevresi bulunan, hayata pozitif yaklaşan bireyin tükenmişlik nedeni ile yaşayacağı sorunlarla daha iyi mücadele edeceği ileri sürülmektedir. Bekarların aile ve çocuk konusundaki gelecek planlarını yaparken yaşayacağı olumsuzluklar psikolojik durumlarını etkilediği gibi tükenmişliklerini de etkileyebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s.88).

Eğitim düzeyi

Çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalara göre, eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasındaki net bir şekilde ilişkinin olmadığı ifade edilmektedir. Bazı araştırmacılar eğitim düzeyi yükseldikçe, tükenmişlikle başa çıkma başarısının arttığını savunurken, üniversite eğitimi almamış çalışanların daha az tükenmişlik yaşadıkları ve üniversite mezunlarının da yüksek lisans mezunlarına göre daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymuşlardır (Özdemir, 2001, s. 25).

Başka bir araştırma da ise, üniversiteyi bitirmişlerle, bitirmeden ayrılanlar arasında yapılmış ve üniversite mezunu olanlar, üniversiteyi bitirememişlere göre, daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Bu da göstermektedir ki

eğitim seviyesi artıkça, çalışanların karşılaştıkları sorunlarla baş ederken tükenmişlik yaşadıkları gözlenmektedir (Nart, 2015, s.23).

2.2.2.2. Çevresel ve örgütsel faktörler

Tükenmişliğe neden olan çalışanların dışında gerçekleşen, kişinin yaşadığı evre ile alakalı örgütsel (evresel) faktörler arasında; işin niteliği, çalışma saatleri, aşırı iş yükü, iş arkadaşları ile ilişkiler ve çatışmalar, yöneticilerle ilişkiler, insan ilişkileri, müşteri yoğunluğu, örgütün yöntem ve usullerinden kaynaklanan sorunlar, kararlara katılma, iş çevresinin desteği, rol belirsizliği ve rol atışması, geri bildirim eksikliği, ödül ve ceza, iş ortamının fiziksel koşulları, sosyal destek, denetim eksikliği veya fazlalığı, işte terfi olanakları gibi unsurlar yer almaktadır (Okutan, Yıldız ve Konuk, 2013, s.3).

Günümüzde tükenmişlik bireysel değişkenlerden çok, örgütsel faktörlerden kaynaklandığı görüşü hakimdir (am, 1992, s.155).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, günümüzde tükenmişlik sendromunun yaşanmasına sebep olarak bireyin iş ortamı gösterilmektedir. Bunun nedeni ise tükenmişliğin meydana çıkmasında ve gelişiminde örgütün fiziksel ve yönetsel yapısının önemli bir rolü olduğu ifade edilmektedir. Örgütler, çalışanlarını hem duygusal hem de fiziksel anlamda bir makine gibi gören düşünce tarzı ile kendilerini kötü hissetmelerine neden olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar işyerlerinde beklentilerini karşılamadığını gördüklerinde adalet, güvenlik ve aidiyet duyguları zedelenmektedir. Bu da çalışanların coşkusunun, enerjisinin ve başarılarının düşmesine neden olmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997, s.1).

Maslach ve Leiter (1997) birlikte çalıştıkları “alışma Hayatı Alanları ve Tükenmişlik” çalışmalarında, çalışanın iş ortamındaki tükenmişlik faktörlerinin uyum ve uyumsuzluklarını incelemişlerdir. Bu çalışmada tükenmişlik olgusu, iş talepleri ve işi yapanın ihtiyaçları arasında oluşan farklılıklardaki süreçlerin çok yavaş ilerlediğini görmüşlerdir (Maslach ve Leiter, 1997, s.124). Tükenmişlik sendromunda pozitif veya negatif uçların olması iş talepleri ve çalışanın ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluğun bir göstergesidir. Uyumsuzluğun fazla olması, tükenme olasılığının da yüksek olacağına işaret etmektedir. İşyeri ile çalışan arasındaki uyum ne kadar çok olursa, örgütsel bağlılık,

iş bağlanma, iş tatmini, performansının artması gibi pek çok faydayı da beraberinde getireceği ifade edilmektedir (Maslach vd., 2001, s. 413-415).

Maslach ve Leiter (1997) çalışma hayatındaki tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörleri; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak altı başlık altında toplayarak inceledikleri görülmektedir. Çalışma hayatıyla ilgili başlıkların, bireyin, işi ile uyum içerisinde olması durumunda işine bağlanmasına neden olurken, bu alanlardan hepsi veya birkaçı ile birey arasında yaşanacak uyumsuzluğun bireyin işi ile olan ilişkisinin bozulmasına ve tükenmişlik yaşamasına neden olacağı ifade edilmektedir (Üçok ve Torun, 2014, s.238).

2.2.2.2.1. İş yükü

Örgütlerde çalışanların iş hayatını etkileyen faktörlerin başında iş yükü gelmektedir. Çalışanlarına eşit ölçüde iş dağıtılması ve iş tanımlarına göre görevler verilmesi, çalışanı zorlamadan olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde işin özelliklerini tespit ederek örgütün kontrol altına tutması gerekmektedir.

İş yükü kavramı, “*bir işin gerekleri ile performans, beceriler, davranışlar ve çalışanın algılama koşulları arasında oluşan etkileşimdir*” olarak tanımlanmaktadır. İş yükü çalışanın yaptığı işin yoğunluğuna işaret etmektedir. İş yükü çalışanlar üzerinde stres yaratırken, diğer taraftan çalışanların daha hızlı öğrenmesine ve kendini geliştirmesi açısından fırsat olarak da görülmektedir (Gökkaya, 2014, s.3). Genellikle iş yükü denilince akla çalışanın görev tanımının dışında görevler yüklenmesi gelmektedir. Ancak Maslach ve Leiter (1997)’in birlikte geliştirdikleri modelde söz konusu olan iş yükü sadece “aşırı iş yükü” değildir. Aynı zamanda gereğinden az iş yükünün de çalışan üzerinde stres yarattığını ifade etmişlerdir. Bu durumda aşırı iş yükü ve az iş yükü olmak üzere iki farklı kavramdan, bahsetmek mümkündür.

Aşırı iş yükünde, çalışanlara fazla roller yüklenmesi durumunda fazla mesai harcamaları nedeni ile iş kontrolünü kaybetmelerine neden olmaktadır. İş yükü ile iş kontrolü arasındaki bir denge kurulmadığında çalışanların daha kolay tükenmişliğe yakalandıkları görülmektedir. Çalışanlar üzerinde dengeli bir iş yükü ve iş kontrolünde sağlandığı zaman tükenmişlik seviyesinin azaldığı ifade edilmektedir (Faiz, 2019. s.28).

2.2.2.2.2. Kontrol

Çalışanların diğer çalışanlarla ilişkileri, sorunların üstesinden gelme biçimleri, olaylara yaklaşımları ve kendilerini kontrol edebilme yetileri tükenmişlik düzeylerini belirlemede önemli bir etmendir. Kontrol, bir faaliyetin daha önceden belirlenen hedeflere ulaşmasında seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumlulukları yerine getirmek olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik ile birlikte kontrol kavramı birlikte ele alındığında, işgörenin çalışma ortamında sorumluluklarını yerine getirirken sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözme durumlarında, kendisini kontrol edemediğinde yaşayacağı sorunların tükenmişliğe neden olacağı ifade edilmektedir (Altay, 2009, s.6). Çalışan ile işi arasındaki kontrol uyumu, çalışanın işi üzerindeki sorumlulukları yerine getirmesi ile sağlanabilir (Leiter, 2003, s. 2). Kontrol konusunda çalışanın yaşadığı iş uyumsuzluğu ise yapılacak işlerde gerekli kontrol sağlanmadığında veya işin yapılış şekli konusunda karar verilemediğinde ortaya çıkmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 414). Yaşanacak bu uyumsuzluklar, çalışanların işlerinden uzaklaşmalarına, performanslarının düşmesine ve tükenmişliklerine sebep olmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 414).

2.2.2.2.3. Ödüller

Çalışanın örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, maddi veya manevi açıdan takdir edilmesi ödüllendirme olarak ifade edilmektedir. Maddi ödüller, çalışana maaş veya prim olarak verilirken, daha üst bir göreve atanma gibi örgüt tarafından doğrudan verilen somut ödüllere örnektir (Byars, 1992, s. 202). Manevi ödüller ise kişilere özgüdür ve üst yönetim tarafından sözlü veya yazılı olarak verilmektedir. Bunlar takdir edilme, onur belgesi verme, ayın elemanı seçme veya ücretli izin verme şeklinde örneklendirilebilir. Ödüllendirme, çalışanların yaptıkları katkıların fark edildiğinin ve değerli bulunduğunun göstergesidir. Çalışanın örgüte verdiği katkı büyükse alacağı ödülün miktarı da büyük olmaktadır. Verdiği katkı düşükse karşılığında alacağı ödül de düşük olmaktadır (Leiter, 2003, s. 2). Çalışan ile iş arasında, ödüllendirme açısından uyum olduğunda, çalışanların işlerindeki başarılarından dolayı takdir edilip ödüllendirilmesi örgüt içerisinde bireylerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar (Leiter, 2003, s.9).

Çalışan örgüt arasında ödüllendirme açısından yaşanan uyumsuzluk, bireyin işine sağladığı katkıya herhangi bir ödüllendirmenin yapılmadığı durumlarda ortaya çıkar (Maslach ve Leiter, 1997, s.13). Çalışanın hak ettiği ödülü alamaması halinde motivasyon ve performansı düşeceğinden kendisini değersiz hissedecektir (Leiter, 2003, s. 9). Ödüllerin verilmemesi veya yetersiz kaldığı durumlarda çalışanlar işe yaramadıkları hissine kapılarak kişisel başarılarını sorgulamaya başlarlar. Bu durum tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarıda düşme ile ilişkilendirilebilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 414). Bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem de manevi olarak ödüllendirilmesi önemli bir motivasyon aracı olarak, çalışanların kişisel başarıları üzerinde olumlu etkiler bırakırken tükenmişliklerinin de azalmasında önemli bir rol oynayacağı ifade edilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005, s.105).

2.2.2.2.4. Aidiyet

Çalışanların tükenmişliğini etkileyen örgütle ilgili faktörlerden dördüncüsü aidiyet (birlik) duygusudur. İnsanın sosyal bir varlık olması nedeniyle, bir topluluğa ait olma, iş birliği ve sosyal destek gibi kazanımlar elde etmek amacı ile gruplara dahil olmak isterler (Silah, 2005, s.429). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde üçüncü sırasında bireyin ait olma ve sevgi ihtiyacı yer almaktadır. Bu ihtiyaç, bir gruba mensup olmak, kabul ve takdir görme, başkaları tarafından sevilme, sevme gibi bireyin duygusal ve toplumsal gereksinimlerin karşılanması ile ilgilidir. Bu tür gereksinimlerin tatmin edilmesi, kişinin sosyal yönden belirli bir doyuma ulaşmasını sağlayıp çalışma isteğinin artmasına neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 52).

Genellikle çalışanlar kendileri ile aynı sorunları yaşayan grup arkadaşları ile acılarını ve sevinçlerini paylaştıklarında daha fazla motive olurlar. Bir grup içerisinde olmak kendilerini güvende ve daha güçlü hissetmelerini sağlar. Bir gruba ait olmanın bireye bir sosyal kimlik sağladığı gibi toplum içerisinde saygınlık da kazandıracığı ifade edilmektedir. Çalışan ile örgüt arasında, aidiyet açısından uyumun olması; işyerindeki sosyal etkileşimleri ve çalışanın beklentileriyle paralellik göstermektedir. Çalışanların birbirleriyle destekleyici ilişkiler içinde olması ve işyerinde birlik, beraberlik duygularını pekiştirmektedir. Çalışanların birbirleri ile mutlulukları ve samimi ortamları sevdiği iş

arkadaşları ile paylaşımları işyerinde huzurlu olmalarına ve işlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlar (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 415).

Çalışan ile örgüt arasında, aidiyet açısından uyumsuzluğun olması, çalışanın iş arkadaşlarıyla aynı frekansı yakalayamaması veya iletişimin sağlayamaması sonucu olmaktadır. Aidiyet açısından uyumsuzluk yaşayan çalışanın, kendisini geri planda, yalnız ve soyutlanmış hissetmesi beraberinde iş arkadaşları ile bir çatışma içerisine sokabilir (Leiter, 2003, s.10). Maslach ve arkadaşlarına göre, çalışma hayatını olumsuz şekilde etkileyen durumların, çalışanlar arasındaki kronikleşmiş ve çözülemeyen anlaşmazlıklar olduğuna işaretidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s.415).

Leiter ve Shaughnessy'e göre, bireylerin aidiyet duygusu ile tükenmişlikleri arasında önemli bir bağ olduğu ifade edilmektedir (Leiter ve Shaughnessy, 2006, s.327). Maslach ve arkadaşları ise çalışmalarında, yüksek aidiyet duygusunun tükenmişliği negatif olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır (Maslach vd., 2001, s.422).

2.2.2.2.5. Adalet

Tükenmişliğin yaşanmasına sebep olan unsurdan biri olan adalet kavramı çalışanlar ve örgüt açısından önemli bir yere sahiptir. Adalet kavramını, örgüt içerisinde bulunan herkes için tutarlı ve eşit kurullarla hareket edilmesi olarak açılabilir (Bilgin, 2003, s.273). Örgüt çalışanlarının, örgütün aldığı karar ve politikalarının doğruluğuna ve örgütte adaletin var olduğuna, inanması oldukça önemlidir. Bir örgütte adaletin var olduğundan söz edilebilmesi için örgütün içerisinde bulunan herkesin tutarlı ve eşit kurullara sahip olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir (Leiter, 2003, s.2). Örgütsel adaletin temelinde Adams'ın "*Eşitlik Teorisi*" yatmaktadır (Ölçüm, 2004, s.67). Eşitlik teorisinde birey, kendisinin çalışması ile aynı iş ortamında diğer çalışanların çalışmalarını ve katkılarını karşılaştırır. Örgüte eşit düzeyde katkı vererek yapılan işler karşılaştırdığında, çalışanların daha az katkı verenlerden daha düşük ödül alması veya daha fazla katkı yapıldığı halde ödüllendirilmemesi, çalışan tarafından örgütte adaletsizlik yapıldığı hissine kapılmasına neden olur.

Bu bakımdan çalışan ile örgüt arasında, adalet açısından uyum önemlidir. Örgüt içerisinde her ne kadar farklı düşüncelere sahip bireyler olsa da çalışanların işle ilgili alınacak her türlü önemli kararların adil bir şekilde alındığını bilmeleri gerekmektedir.

Bu uyum, örgütün çalışanlara karşı duyduğu saygıyı ve çalışanlarında örgütte adaletin var olduğunu bilmesi ile ilgilidir (Leiter, 2003, s.11).

Çalışan ile örgüt arasında, adalet açısından uyumsuzluk olması, örgüt çalışanlarının alınan önemli kararların güçlüler ve hiziplerin çıkarları doğrultusunda alındığını öğrenmeleri durumunda örgüt içerisinde adaletin olmadığı duygusuna kapılmalarına neden olur (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s.415). Diğer yandan, örgütte çıkan anlaşmazlık ve çatışmalarda taraflara eşit şekilde kendilerini savunmalarına izin verilmemesi örgütte adaletsizlik yapıldığının bir göstergesidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s.415). Örgütte adaletsizliklerin yapılması çalışanın performansını ve motivasyonunu olumsuz olarak etkileyerek tükenmişliğine neden olacağı ifade edilmektedir.

2.2.2.2.6. Değerler

Özkalp ve Kirel'e göre değer tanımı, *“hangi tür davranışların iyi, doğru ve arzulanmış olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirler”* olarak ifade edilmiştir (Özkalp ve Kirel, 2001, s.123). Tanıma göre değerden anlaşılacak, belirli bir davranış tarzının veya yaşama amacının bir diğerine göre üstün olduğu yönündeki tutarlı ve derin inanç olduğu ifade edilmektedir (Robbins, 1999, s.132). İnsanların işleriyle kurdukları bağların temelini değerler oluşturur. Bu değerler çalışanların idealleri ve motivasyonları ile ilgilidir (Leiter ve Maslach, 2004, s. 99). Her çalışan bir örgüte girerken, yapacağı işle ve çalışma arkadaşlarıyla ilgili bazı beklentiler içerisine girmesinin temelinde değerler yatmaktadır. Değerleri, çevremizdeki kişilerle kurduğumuz ilişkiler sayesinde kazanırız. Bununla beraber, içinde yaşadığımız toplum bize kültürel anlamda belirli değerleri kazandırmaya yardımcı olur (Özkalp ve Kirel, 2001, s.123). Çalışan ile örgüt arasındaki değerler bakımından uyumun örgütün misyonu ve hedefleri ile çalışanın misyon ve hedeflerinin aynı yönde birleştiğinde iş yaşamında etkili olduğu ifade edilmektedir. Çalışan ile örgüt arasında, değerler açısından uyumsuzluk ise örgütün beklentilerini çalışanların sağlayamaması ve çalışanın ise örgüt ile ilgili beklentilerinin ters düşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Leiter, 2003, s. 12). Örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında farklılıklar ve uyumsuzluklar giderilmediğinde çalışanların

tükenmişliği daha fazla yaşayacağı ifade edilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 416).

2.2.3. Tükenmişliğin etkileri ve sonuçları

2.2.3.1. Tükenmişliğin birey üzerindeki etkileri ve sonuçları

Tükenmişlik insanlarda yavaş ve sinsi ilerleyen bir sendromdur. Belli bir birikim sonrasında ani bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Şahin, 1995, s.82.). Dışarıdan bakıldığında bireyin tükenmişlikle ilgili hiçbir şeyi yokmuş gibi görülebilir ancak bu sendrom sinsi bir şekilde ilerlediğinden ne aşamada olduğu anlaşılamamaktadır. Genellikle birey tükenme aşamasına gelmeden önce bu durumu tetikleyecek birtakım olaylar yaşayıp bunun sonucunda tükendiğinin farkına varmaktadır. Bazen hiçbir olay olmadan da tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Aslında tükenmişlik yaşayan kişiler bu durumu kabullenmekte zorlandıkları için böyle bir durumla karşılaştıkları zaman ilk aşamada olup bitenin farkına varamazlar (Şahin, 1995, s.83). Bireylerin kendi içlerinde yaşadıkları bazı belirtileri bir süre sonra aile ve iş yaşamına da yansıtmaya başlarlar (Maslach ve Jackson,1981, s.100). Birey tükenmişlik yaşamaya başladığı zaman iş yerindeki çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar içerisine girmeye başlar. İlişkilerinde bozulma, diğer bireylerin olduğu ortamlara girmeme veya geri çekilme, yaptığı işin kalitesinde düşme, hatalar yapmaya başlama, kaza ve yaralanmalarda artış, işe ilginin azalması, yaratıcılığın kaybı, işte doyumsuzluk yaşamak, düşük performans gösterme, idealizm kaybı, işe geç gelme ve devamsızlık, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma gibi olumsuz davranışların neden olduğu tükenmişlik durumunda örgütsel bağlılığı azalmaya başlar (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008, s.141). Bunların aksine bireylerin örgütlerinde mutlu olabilmeleri, yöneticileri tarafından takdir edilmelerine bağlıdır. Eğer bir örgüt de bireyler takdir ediliyorsa mutlu olurlar ve işlerine karşı olan heyecanları devam edecektir. Bunlar bireyin örgütüne karşı beslediği pozitif duygulardır. Bazı durumlarda yaşanan mutluluklar birtakım mutsuzlukları dengeleyebilir. Ancak bunlar birbirlerini dengeleyemeyecek noktaya geldiklerinde bireyde birtakım

değişiklikler meydana gelir ve bunun sonucunda tükenmişlik yaşanmaya başlar (Özpehlivan ve Altan, 2018, s.85-106).

Tükenme her ne kadar bireysel bir problem gibi gözükse de esasında toplumsal bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü toplumlara oluşturan insanlardır. Toplumun içerisinde yer alan insanlar ne kadar sağlıklı olurlarsa toplumda bir o kadar sağlıklı olacaktır. Tükenmişlik sendromunun belirtiler üçe ayrılmaktadır. Bunlar; fiziksel etkiler, psikolojik etkiler ve davranışsal etkilerdir.

2.2.3.1.1. Fiziksel etkileri ve sonuçları

İnsan vücudu tüm sistemleri ile uyumlu ve dengeli bir şekilde çalışması halinde kendisini sağlıklı ve enerjik hissetmesi durumunda işini severek ve isteyerek yapar (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 31). Ancak hayatına büyük bir enerji ile başlayıp bir süre sonra tükenmeye başladığını hisseden çalışan hem fiziksel hem de psikolojik olarak hayattan beklentileri ve hedeflerinin kalmadığını düşünmeye başlar. Tüm bu olumsuz düşünceler nedeni ile vücuttaki bağışıklık sistemlerinin zarar görmeye başlaması ile birlikte fiziksel birtakım hastalıklar veya rahatsızlıklar ortaya çıkmaya başlar⁵³.

Çalışma koşullarının zorlaşmaya başlamasıyla birlikte çalışanlarda ortaya çıkan fiziksel ve çeşitli bedensel rahatsızlıklar sırasıyla;⁵⁴

- Yorgunluk
- Bitkin hissetme
- Enerji kaybı
- Kas hastalıkları
- Hasta hissetme
- Geçmeyen soğuk algınlığı
- Mide barsak sorunları

⁵³https://www.researchgate.net/publication/322386334_syf.3 (Erişim tarihi: 17.05.2021)

⁵⁴<https://www.adnancoban.com.tr/tukenmislik-sendromu> (18.05.2021)

- Kalp damar hastalığı
- Hipertansiyon eğilimi
- Baş ağrısı
- Kiloda artış/ azalış
- Uyku bozuklukları
- Solunum güçlüğü
- Kilo kaybı veya kilo artışı

Yukarıda sayılan çeşitli fiziksel ve bedensel rahatsızlıkları yaşayan birey için tüm bunlar tükenmişlik sendromunun ciddi bir habercisi olduğu ifade edilmektedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s. 32).

2.2.3.1.2. Psikolojik etkileri ve sonuçları

Tükenmişlik hissi yaşayan çalışan bireylerde sadece fiziksel tükenme değil aynı zamanda psikolojik tükenmeler de yaşanmaktadır. Fiziksel belirtiler çok kolay fark edilebilirken psikolojik belirtilerin fark edilmesi o kadar kolay olmamaktadır. Psikolojik tükenmişlik yaşayan bireylerin gösterdikleri belirtiler sırası ile;

- Engellenmişlik hissi
- Sinirlilik
- Korku ve kaygı
- Belirgin üzüntü
- Paranoya
- Duygusuzluk
- Özgüvende azalma
- Başarısızlık hissi
- Suçluluk duygusu
- Düşük kişisel başarı hissi
- Depresyon
- Konsantrasyon bozukluğu
- Endişe

- Aile içi sorunlarda artış

Psikolojik belirtilere baktığımızda en önemli belirtinin engellenmişlik hissi olduğu görülmektedir. Birey kendisine koyduğu hedeflere ulaşmada birileri tarafından baskılandığını düşündüğünde engellenmişlik hissini yaşamaya başlar (Şahin, 2019, s.11).

Bunların yanı sıra birey, beklentilerini elde edemediğinde kendisini yetersiz hissetmeye başlar ve bunun sonucunda ortaya çıkan sinirlilik hali ile etrafındaki insanlara karşı negatif tepkiler verir. Bu negatif tepkilerin ortaya çıkmasından sonra, bir suçlu arayışına girerek saldırgan tavırlar sergilemeye başlar. Tüm bunların sonucunda birey kendi içine kapanarak tükenmişliğin yarattığı psikoloji ile insanlara karşı kolaylıkla düşmanlık hissetmeye başlayacağı ifade edilmektedir.

Birey düşmanlık duygusunun etkisiyle işi yavaşlatma veya örgüte zarar verici eylemlerde bulunabilir. Bireyin yaşadığı kaygı, korku ve diğer unsurlar tükenmişliğin artmasına neden olur (Sürgevil, 2014, s.32).

2.2.3.1.3. Davranışsal etkileri ve sonuçları

Tükenmişlik sürecinde çalışanda görülen davranışsal belirtilerin bireye yansımaları sonucu kişinin hata ve kaza yapma olasılıkları artarken, çalışanın hassas bir dönemde bulunması, işine ve kişilere karşı takındığı olumsuz davranışlar yüzünden diğer kişilerle arasının bozulmasına neden olmaktadır (Behar, 2007, s.14).

Tükenmişlik sendromunun çalışanalarda ortaya çıkardığı davranışsal belirtiler sırası ile (Behar, 2007, s.15);

- Ani tepkisellik ve eleştiriye aşırı duyarlılık,
- Kurallar konusunda katılık,
- Dikkatsizlik ve dalgınlık nedeniyle iş kazaları,
- Sigara, alkol, ilaç, kahve ve çay gibi maddelerin kullanımında artış,
- İşe geç gelme, hiç gelmeme veya devamlı hastalık izni alma,
- Hata yapma oranında artış,
- İşten ayrılma,
- Yabancılaşma,
- İlişkilerde bozulma,

- Çalışma ortamından kendini soyutlama,
- Çevresine karşı aşırı tepki gösterme,

Yukarıdaki davranışsal semptomlar dikkate alındığında tükenmişlik belirtisi gösteren bireylere son derece temkinli bir şekilde yaklaşılması gerekmektedir. Çünkü bireylere karşı yapılacak herhangi bir hatalı davranış kişiyi olumsuz şekilde etkileyerek durumunun daha da kötüye gitmesine neden olabilir.

Çalışanın tükenmişliğini etkileyen bu olumsuz davranışların işe yansımaları sonucunda işte artan bir devamsızlık, artan işgücü devir oranı, iş yerine karşı düşük sadakat, işe yabancılaşma, stres, iş yerine zarar verme durumları olabileceği gibi kişinin kendi sağlığına fiziksel ve bedensel olarak zararlar verebileceği de ifade edilmektedir (Keser, 2006, s. 132).

2.2.3.1.3. Tükenmişliğin aile yaşamına etkileri ve sonuçları

Tükenmişliğin aile yaşamına etkileri konusunda yapılan araştırmalarına göre, tükenmişlik, insanların iş yaşamını olumsuz etkilediği gibi aile yaşamını da olumsuz etkilemektedir (Angerer, 2003, s.101).

Tükenmişlik yaşayan birey birtakım davranışsal bozukluklar göstermeye başladığında aile bireyleri kolaylıkla anlayabilmektedir. Çünkü birey evine yorgun, gergin ve rahatsız bir şekilde geldiğinde sürekli işini şikâyet etmeye başlar. Bireyin, işiyle ilgili problemleri olması durumunda ailesi ile yeterince ilgilenemediğinde aile içinde çeşitli sorunlara neden olacaktır. Aile fertlerinin kendilerini ihmal edilmiş hissetmesi, mutsuz bir aile ortamı oluşacağından aile içi çatışmalara neden olabilmektedir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012, s.138).

Tüm bunların sonucunda da tükenen birey ile aile fertleri arasındaki çatışmalar nedeni ile boşanma veya evleri ayırmaya kadar giden birtakım olumsuzluklar yaşanacaktır (Ardıç ve Polatçı, 2008, s.35).

Bunun dışında bireyin sürekli olarak işle ilgili olarak mesai dışında ve tatil günlerinde aranması hatta işe gitmek zorunda kalması da birey için oldukça rahatsız edici bir durumdur. Bu durum bireyin ailesine ayırması gereken zamanı işine ayırması yüzünden aile fertleri arasında rahatsızlık yaratıp birbirlerinden uzaklaşmalarına neden olur (Ardıç ve Polatçı, 2008, s.36). Bireyin tükenmişlikten kurtulmasında aile yapısı ve

sosyal çevresi en önemli etkiye sahiptir. Bireyin aile ortamındaki huzur ve mutluluğunun artması ve sosyal yaşamının düzene girmesinde ailesinin ve arkadaşlarının desteği önemli bir yer tutar. Verilen destekler sayesinde bireyin tükenmişliğe karşı kendini daha güçlü ve huzurlu hissedeceği ifade edilmektedir (Dağlı ve Gündüz, 2008, s.16).

2.2.3.1.4. Tükenmişliğin çalışma yaşamına etkileri ve sonuçları

Tükenmişlik çalışma hayatında karşılaşılan sorunlardan en önemlisi ve en olumsuz olması nedeni ile çalışanları oldukça etkilemektedir. Tükenmişlik sendromu başlangıçta bireysel seviyede de kendini gösterip zamanla bireysel durum olmaktan çıkıp kişinin sağlığının bozulmasına neden olurken çalışma hayatını da olumsuz yönde etkilemeye başlar (Ardıç ve Polatçı, 2009, s.31).

2.2.4. Tükenmişlikle mücadele yöntemleri

Tükenmişlikle mücadele edebilmek için öncelikle problemin ne olduğunun bilinmesi gerekir sonrasında hangi aşamada olduğu büyük önem taşımaktadır. Teşhisin konulması ile birlikte tükenmişlikle mücadele edebilmek için bireysel ve örgütsel düzeyde hangi tekniklerin kullanılmayacağı seçilmelidir. Tükenmişlik kendini belli etmeden gizlice ilerleyen bir süreç olsa da tedavi edilemeyecek bir durum değildir. Tükenmişlikle mücadele etmede hem bireye hem de örgüte büyük görevler düşmektedir. Tükenmişlikle mücadele ederken yönetimi belirlemek, planlamak ve uygulamak örgütün görevi olarak bilirse bile hem bireysel anlamda hem de örgütsel anlamda birlikte hareket etmek önemlidir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s148). Çalışanların işyerinde yaşadığı tükenmişlikle başa çıkmada yapılacak mücadele yöntemleri sırasıyla aşağıda açıklanacaktır.

2.2.4.1. Bireysel mücadele yöntemleri

Bireysel anlamda tükenmişlik yaşayan çalışan, bununla mücadele edebilmek için işi ile ilgili gerçek beklentilerini ve hedeflerini neler olduğunu belirleyip mücadeleye başlaması gerekir.

Bunun için de gerçekçi hedefler belirlemek, işin yapılış tarzında değişiklikler gerektiğinde psikolojik geri çekilmeyi bilmek, belli zaman aralıklarında işe ara vermek, kendi kendiyile iletişim kurduğunda başkaları ile de iletişim kuracağına inanmak, kendinin olumlu yanlarını görmek, iyi bir stres yönetimi yapabilmek, solunum kontrolünü, dinlenme ve gevşeme hareketlerini düzenli yapmak, mizah duygusunun ve gülmenin bireyi ne kadar rahatlayacağını bilmek, girişimcilik, kişisel gelişim ve danışmanlık eğitimleri alarak kendini geliştirmek, sosyal bir birey olmak için gruplara katılmak, zaman yönetimi yapabilmek, kendine uğraşı alanları yaratmak, hobi edinmek, yoğun iş temposuna ara verip belli sürelerde tatile çıkmak ve sorunları içselleştirmek yerine iş değişikliği yapmak bireysel düzeyde tükenmişlikle mücadele yöntemleri arasında sayılmaktadır (Solmuş, 2004, s.111).

2.2.4.2. Örgütsel mücadele yöntemleri

Tükenmişlikle örgütsel yöntemleri kullanarak mücadele edebilmek için çalışan seçimi, örgüt ve yönetim geliştirme, sosyal destek, yetki devri ve çevre koşullarının iyileştirilmesi, çalışma yöntemlerini ve iş düzeninin denetlenmesi, sorunları sahiplenmek, uygun iletişim ve tartışma ortamının sağlanması, çalışanların yeni teknolojilere açık olması, çalışanların güvenliğinin sağlanması, işin gerektirdiği sorumluluk alanlarının belirlenmesi, başarıları takdir etmek, serbest karar verme olanakları ve kararlara katılımın sağlanması, ödül dağıtılmasının kıstaslarının belirlenmesi, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi, iş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağılımının sağlanması şeklinde ifade edilmektedir (Üngören vd, 2010, s.2923).

Çalışan açısından beklentiler ile gerçekleşen arasındaki uçurum tükenmişliği tetikleyen bir faktör olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada örgüt çalışanlarının beklentilerine, yeteneklerine, özelliklerine ve önceliklerine göre görev dağılımının yapılması tükenmişliği önlemede önemli faktörlerdir (Türkmen ve Artuger, 2011, s.234). Yukarıda sayılan mücadele yöntemlerin dışında çalışanlar için örgütlerin alabileceği diğer önlemler; çalışanlara hizmet içi eğitimler verme, çalışanlara mesleki kariyerlerinde yükselme imkânı tanıma, yöneticilerin bazı yetkilerini çalışanlara devretmesi, sorunların meydana çıkması durumunda bunların örgütteki çalışanlarla birlikte çözüm yollarının

aranması, örgütsel mücadelede tükenmişliğin azalmasını sağlayacak öneriler olarak verilmektedir.

2.2.5. Tükenmişlik modelleri

Tükenmişlik kavramının ortaya çıkmasından sonra konuyla ilgili birçok çalışma ve araştırma yapan ve yeni modellerin ortaya çıkmasına sebep olan araştırmacılar, farklı modellerle tükenmişliği anlatmaya çalışmışlardır. Bu bölümde tükenmişlikle ilgili en yaygın model olan Maslach başta olmak üzere, Cherniss, Pines, Pearlman ve Hartman, Edelwich ve Brodsky, Meier ve son olarak Suran ve Sheridan olmak üzere yedi farklı tükenmişlik modelleri incelenecektir.

2.2.5.1. Maslach tükenmişlik modeli

Tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalar arasında geçerliliği en fazla olan modeldir. Bu nedenle literatürde üç boyutlu tükenmişlik modeli olarak bilinmektedir. Maslach' a göre tükenmişlik, *"insanlarla çok fazla yüz yüze iletişime maruz kalınan mesleklerde bireylerin, duygusal olarak kendilerini tükenmiş hissetmeleri, yaptıkları işten dolayı karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularında azalma şeklinde kendini gösteren bir sendromdur."* Yani Maslach' a göre tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s.399). İfade edilen bu boyutlar tükenmişliğe giden yolda bireyin geçtiği aşamalardır. Yani birey önce kronikleşmiş bir yorgunluk hisseder, arkasından duygusal tükenme bunu takip eder, daha sonra etrafındaki insanlardan kendini soyutlar akabinde kendini yaptığı işlerde kendisini yetersiz görmeye başlar. Bu üç boyut kavramsal olarak birbirlerinden farklı gibi görünseler de birbirleri ile ilişkili ve biri diğerinin nedeni olarak görülmektedir (Sürgevil, 2014, s.64). Maslach tarafından üç boyuta tükenmişliği ölçmek amacıyla 22 maddeden oluşan *"Maslach Tükenmişlik Ölçeği"* geliştirilmiştir ve araştırmacıların büyük çoğunluğu bu ölçeği kullanmışlardır.

Maslach modelinin boyutlarını daha iyi anlayabilmek için sırası ile üç boyut aşağıda sıralanmıştır.

2.2.5.1.1. Duygusal tükenme

Çalışanların işyerlerinde yoğun bir iş temposunda çalışıp yorulmaları ve yaşadıkları psikolojik sorunlardan dolayı stres altında kalıp yıpranmaları duygusal yönden bireysel stres boyutunu ve çalışanın duygusal ve fiziksel olarak tükenmişliğini ifade etmektedir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001, s.2). Duygusal tükenme, tükenmişliğin en önemli unsuru ve çoğunlukla iş stresi boyutu ile ilgilidir. Yoğun bir çalışma temposu içinde çalışanın duygusal yönden, örgüt tarafından kendisinin zorlanması ve diğer çalışanların çeşitli talepleri karşısında güç durumda kalarak duygusallığını kaybederek yaşadığı tükenmişliktir. Duygusal tükenmenin ortaya çıkmasında en önemli etmen, fazla çalışma ve işyerinde yaşanan çatışmalar sonucunda ortaya çıkan stresin olduğu ifade edilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998 s. 64).

2.2.5.1.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma tükenmişliğin çalışan tarafından diğer kişilere karşı sergilenen olumsuz ve katı davranışların boyutunu ifade etmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998, s.64). Kendisini duyarsız boyutta hisseden çalışanın, yaptığı işe ve çalıştığı iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar içerisinde girmesi sonucu insanlardan uzaklaşmasına neden olur. Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001)'e göre duyarsızlaşan birey iş arkadaşlarına farklı tepkiler gösterebilir. Bu tepkiler aşağılayıcı konuşmalar, üstten bakmalar, kaba davranışlar, sert şekilde tepkiler verme, kendisinden istenilen talepler karşısında aldırmaçlık, ilişkilerde kopukluk gibi davranışlarla kendini göstermektedir. Bireyin bu kadar olumsuz davranış içerisinde girmesi, insanların kendisinden uzaklaşmasına ve hayal kırıklığına neden olur. Bireyin kendini uzaklaştırması aslında duygusal tükenmişliğe karşı kendisini koruma isteğidir ancak bu olumsuz ve katı biri olmak çalışanın kapasitesini oldukça düşürücü bir etkendir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.67).

2.2.5.1.3. Kişisel başarı eksikliği

Tükenmişlikte düşük kişisel başarı hissi, çalışanların işte elde edecekleri verimliliğinin azalmasına ve kaybolmasına neden olmaktadır. Çalışanda başarı eksikliği, bireyin işte kendisini yetersiz hissetmeye başlaması ile kendini gösterir. Örgüt tarafından kendisinden istenilen taleplerle baş etmemesi durumunda kendine olan güvenini sorgulamaya başladığında bu hissi yaşamaya başlar (Maslach ve Leiter, 1999, s. 478). Kişisel başarı eksikliğinin kişinin iş ortamında yeterlilik ve verimlilik konusunda kendisini başarısız ve yetersiz olduğunu hissetmesi durumu olduğu ifade edilmektedir. Kişisel başarı ve yeterliliğin düşüklük olmasında, depresyon ve işteki yetersizliklerle ilgili bağlantı kurulabilir. Tüm bunlar çalışanların kendilerini örgüte karşı yararlı olamadığı konusunda artan bir yetersizlik duygusunu hissetmesine neden olmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998, s.64).

2.2.5.2. Cherniss tükenmişlik modeli

Tükenmişlik ile ilgili yaptığı çalışmalarla literatüre katkılar veren bir diğer araştırmacı ise Cary Cherniss'dir. Tükenmişlikle ilgili modelini 1980 yılında yaptığı çalışmalarla ortaya koymuştur. Bu modele göre tükenmişlik, bireyin işte karşılaştığı stresten kaynaklanan durumlara karşı verdiği psikolojik bir süreç olarak tanımlamıştır. Kısaca stresle başa çıkmada yaşanan başarısızlığın tükenmişlik olarak ifade edilmesidir. Bu modele göre, belirlenmeyen amaçlar, insanlarla yüz yüze ilişkiler, örgüt içinde ortaya çıkan çatışmalar, iş koşullarının olumsuz olması ve bunların sebep olduğu stresin zamanla tükenmişliğe neden olduğu ileri sürülmektedir. Bu model aynı zamanda sadece tükenmişliğe neden olan durumları ortaya koymakla kalmamış, tükenmişliğe verilen tepkileri ve tükenmişlikle başa çıkma yöntemlerini de incelemiştir (Altay ve Akgül, 2010, s.91-92).

Bu modele göre, iş yükü, yüz yüze ilişkiler, örgüt içi çatışmalar, olumsuz iş koşulları, örgütün çalışanlara destek vermemesi, çalışanın karakteri, kariyer planları ve evlilikten aldığı doyum gibi etmenlerin neden olduğu stresin zamanla tükenmişliğe neden olduğu ifade edilmektedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.38).

Cherniss tükenmişlik modelinde tükenmişlikle ilgili durumlarla başa çıkabilmek için üç ayrı süreç takip edilmelidir. Birinci süreçte, birey yaşanan stresin kaynağını ortadan kaldırmaya çalışmalı, ikinci süreçte ise stresle başa çıkmada zorlanma devam ettiğinde birey egzersiz ve meditasyon yaparak stresle mücadele etmeye çalışmalıdır. Bu adımlardan da sonuç alınmadığında üçüncü süreci uygulamaya konulmalı ve duygusal yükü azaltmak için işinde yaşadığı psikolojik sorunlardan kurtulmaya çalışmalıdır (Sürgevil Dalkılıç, 2014, s.38-39).

2.2.5.3. Pines tükenmişlik modeli

Bu modelde tükenmişlik, bireyler üzerinde fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk durumu olarak tanımlanmıştır. Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutu vardır. Birinci boyut fiziksel yorgunluk, güçsüzlük, enerji azalması ve kronik yorgunluk olarak gruplandırılırken, ikinci boyut, duygusal bitkinlik, çaresizlik, umutsuzluk, aldanmışlık ve hayal kırıklığı gibi duyguları içermektedir. Son aşama olan zihinsel bitkinlik ise bireyin kendisine, diğer insanlara ve işine karşı olumsuz bir tutum içerisine girmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu modele göre, duygusal baskı altında çalışmak tükenmişliğin en önemli sebebidir. Bireylerin kendilerini sürekli duygusal baskı altında yani stresli hissetmeleri durumunda desteklemek ve ödüllendirmek ve motivasyonları artırmak amacı ile başarılı olabilecekleri işlere yönlendirmek bireylere tükenmişlikle mücadelede önemli katkılar vereceği gibi aksi durumda bireyin işinden uzaklaşmasına hatta işten bile ayrılmasına sebep olabilir (Sürgevil, 2014, s.43-44). Pines ve Aronson (2003)'ın birlikte geliştirdikleri fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk durumunu içeren tükenmişlik ölçeği, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden sonra en çok kullanılan ölçek türlerinden biridir (Pines, 2003, s.100).

2.2.5.4. Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli

Pearlman ve Hartman diğer tükenmişlik modellerini harmanlayarak kendi modellerini oluşturmuşlardır. Bu modele göre tükenmişlik, duygusal strese verilen bir yanıttır. Bu yanıt üç bileşenden oluşmaktadır. Bu tükenmişlik bileşenleri duygusal,

fizyolojik ve düşük iş üretimine karşı davranışsal stres belirtileridir. Tükenmişlik strese karşı verilerin bir tepkimenin sonucudur (Altay ve Akgül, 2010, s.91).

Pearlman ve Hartman' ın birlikte geliştirdikleri tükenmişlik modelinde dört aşama bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

I-Aşama : Durumun strese götürme derecesi: Strese neden olan iki durumdan birincisi bireyin yetenek ve becerilerinin örgütsel beklentiler karşısında yetersiz kalmasıdır. İkincisi ise bireyin yaptığı işin kendi beklentilerini karşılamama durumudur. Yani stres kişi ve örgüt arasında yaşanan uyumsuzluk sonucu ortaya çıkmaktadır.

II-Aşama : Algılanan stres düzeyi: Bireylerin stresten etkilenme boyutlarının birbirinden farklı olması, birinci aşamadan ikinci aşamaya geçmede, rol ve örgüt değişkenleri yanında bireyin kişiliği ve geçmiş özellikleri ile ilgilidir.

III -Aşama : Strese verilen tepki: Strese verilen fiziksel, duyuşsal ve davranışsal tepkilerin ortaya çıkmasında kişisel ve örgütsel nedenler önemli yer tutmaktadır.

IV- Aşama: Strese verilen tepkinin sonucu: Bireyin yaşadığı stresler sonucu bazı bireylerde ortaya çıkan psikolojik ve fizyolojik sağlık sorunlarının neden olduğu işi bırakma veya işten atılma gibi olasılıklar bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olabilir (Beşyaprak, 2012, s.57).

2.2.5.5. Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli

Edelwich ve Brodsky'nin birlikte 1980 yılında geliştirdikleri bu modelde tükenmişliğin tanımını, başkalarına yardımı amaçlayan çalışanların zor çalışma şartlarının da elde ettikleri idealizm, enerji ve amaçlarda yaşanan kayıplar olduğunu ifade etmişlerdir. Tükenmişliğin nedenleri arasında ; aşırı iş yoğunluğu, yetersiz ücret, mesai saatlerinin fazla olması, hizmet verilen kişilerden takdir görememe, kişisel ideallere ulaşmadaki engeller, bürokratik ve politik birtakım zorlamaları tükenmişliğe neden olan unsurlar olarak göstermişlerdir (Edelwich ve Brodsky, 1980, s. 28-29).

Edelwich ve Brodsky modeline göre tükenmişlik 4 aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar aşağıda ele alınmaktadır (Sürgevil, 2006, s.26-29).

- **İdealistik Çoşku:** Bireyin işe yeni başladığı ilk dönemlerde görülen hevesli ya da şevkli olduğu aşamadır. Birey bu aşamada enerjik, umutlu ve hayalperest

sayılabilecek beklentiler içindedir. Birey hizmet vermede aşırı motivasyona sahip olduğundan enerjisini gereksiz biçimde harcama, işi yaşamın amacı olarak görme, işin kendisine her şeyi sağlayacağı beklentisi içinde olma, çalıştığı pozisyonun sorumluluklarını ve faaliyet alanlarını tam olarak belirleyememe sonucu bireyi tehlikeli bir durum beklemektedir (Yıldırım, 1996, s.6-7).

- **Durgunluk:** Bireyin işten aldığı hazın uzun sürmemesi halinde durgunluk adı verilen ikinci aşama başlar (Yıldırım, 1996, s.7). Kişinin ilk aşamadaki sahip olduğu enerjiyi kaybetmesi ile birlikte motivasyonunda, işle ilgili beklentileri gerçekleşmemesi durumunda yaşayacağı hayal kırıklığı ile işinden soğumaya başlar. Bunun sonucunda birey ilgisini iş dışındaki konulara yönelir. Fazla para kazanma, daha iyi bir yaşam, boş zamanları daha iyi değerlendirme gibi iş dışındaki kavramlara yönelmeye başlar (Sılığ, 2003, s13).
- **Engellenme:** Bu aşamada; zamanın geçmeye başlaması ile birlikte birey mesleğinde hedeflerini tutturamadığını ve engellendiğini sorgulamaya başlar (Yıldırım, 1996, s.7). Çalışan birey, zaman geçtikçe başarılı olma gayretlerinin yetersiz kalmasını iki duruma bağlar. Bu durumdan birincisi çalışanın, hizmet vereceği kişinin ihtiyaçlarını karşılayamayarak engellenmesi, ikincisi ise çalışanın, hizmet verdiği kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için kendi ihtiyaçlarından vazgeçtiği durumda engellenmiş hissine kapılmasıdır (Baysal, 1995, s.29).
- **Duygusuzlaşma (Apati):** Bireyin, işinde sürekli engelleme yaşaması sonunda ortaya çıkan ve dördüncü aşama olan, duygusuzlaşma engellenmeler karşısında kullanılan doğal bir savunma sistemidir. Duygusuzlaşmanın tipik belirtileri arasında, duygusal kopmalar, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, görüşmeleri kısa tutma, vazgeçmişlik, gibi durumlar sayılabilir (Girgin, 1995, s.20). Bunların sonucunda, duygusuzlaşmaya yakalanan kişi, hizmet verdiği kişileri küçük görmeye ve aşağılamaya başlar. Bunu yaparken de bu kişilerinin bunları hakkettiklerine düşünür. Bir süre sonra hayatında yaşadığı çatışmalar sonucunda kendi başına yalnız kalmayı tercih eder (Çam, 1992, s.155-160).

2.2.5.6. Meier tükenmişlik modeli

Meier (1983) tükenmişliği “Bireyin işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu, var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durum” olarak tanımlamıştır (Sürvegil, 2014, s.49-50).

Meier’in tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (davranışları anlamlandırma süreci) olmak üzere dört öge ile açıklanabilir (Sürvegil, 2006, s.28).

- **Pekiştirme beklentileri:** İş yaşantısının bireyin var olan gizli ve açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgilidir. Bunlar karşılanmadığı takdirde bireyde memnuniyetsizlik ortaya çıkacaktır. Bireylerdeki algılama farklılıkları iş yaşamındaki memnuniyetsizlik kişiden kişiye değiştirmektedir. Aynı işi yapan iki bireyden biri memnun olurken diğeri memnun olmamaktadır.
- **Sonuç beklentileri:** Bireyin arzu ettiği sonuca ulaşmak için yapması gereken davranışları içermektedir.
- **Yeterli olma beklentileri:** Bireyin arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliğini ifade etmektedir. Sonuç ve yeterli olma beklentileri birbirinden farklıdır. Aradaki fark bilmek ve yapmak arasındaki farkla aynıdır.
- **Baglamsal bilgi işleme/ davranışları anlamlandırma süreci:** Bağlamsal bilgi işleme kavramı, insanın sosyal gruplar, örgütsel yapılarda, öğrenme stilleri ve kişisel inançları ile ilgili davranışları kapsamaktadır (Ganiyusufoğlu, 2011, s.22-23).

2.2.5.7. Suran ve sheridan tükenmişlik modeli

Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modellerini Eric Erikson' un kişilik gelişimi kuramı üzerine kurmuştur. Dört aşamalı olan bu modelde sırası ile;

- Rol Belirginliği - Rol Karmaşası Aşaması
- Yeterlilik - Yetersizlik Aşaması

- Verimlilik - Durgunluk Aşaması
- Yeniden Oluşturma - Hayal Kırıklığı Aşamasından oluşmaktadır (Sürgevil, 2014 s.52).

Bu dört aşamalardan sonra Suran ve Sheridan (1985) tükenmişlik tanımını, bu aşamaların her birinde yer alan çatışmaların tatmin edici bir şekilde çözümlenmemesinden kaynaklandığını ifade etmektedirler. Bu modelde bireylerin mesleki yaşamlarında karşılaştıkları ve yaşadıkları psikolojik olayları analiz ederek tükenmişliği anlatmışlardır (Suran ve Sheridan, 1985, s.743).

2.2.5.7.1. Rol belirginliği / Kimlik-rol karmaşası

Bireyler genellikle hangi mesleği seçeceğini lise son veya üniversitenin ilk yıllarında düşünmeye başlarlar. Bu dönem bireyin psikolojik gelişiminde önemli bir yer tutmaktadır. Bireyin hangi mesleği seçeceği konusunda hisleri ile hareket etmesi meslek seçimine karar vermesinde yol gösterici olacaktır. Örneğin para, finansal başarı, güç, etki, prestij, başkalarına hizmet mi veya yardım gibi amaçlardan birini tercih etmesi meslek seçimini kolaylaştıracaktır. Bu süreç başarı bir şekilde yönetilemezse birey rol karmaşası yaşar. Meslekteki kariyerlerine yüksek motivasyonla başlayan bireylerin başarılı olmaları önemlidir. Aksi durumda başarısızlık halinde büyük bir hayal kırıklığına uğrarlar. Bu da bireyin mesleki hayatında karşıladığı sorunları çözememesine sebep olur. Meslek eğitimine başlarken bireyin dikkat etmesi gereken iki temel süreç bulunmaktadır. Bunlar bireyin kişilik özellikleri ve profesyonel süreçtir. Bireyler bu tarz süreçleri iyi yönetemediklerinde ileride yapacakları işten memnun olmayan veya iş tatmini sağlayamayan bireylere dönüşüp bunun neticesinde tükenmişliğe yakalanma olasılıklarının yüksek olabileceği ifade edilmektedir (Sürgevil, 2014, s.53-55).

2.2.5.7.2. Yeterlilik kazanım aşaması

Bireyin kimlik süreci işindeki yeterlilik duygusunu kazanması ve kişisel-sosyal yaşamını etkili bir şekilde yönetmesi ile ilgilidir. Birey kimlik sürecine ilk olarak çıraklık dönemi ile başlar. Çıraklık döneminde bireyin yeteneklerini geliştirerek bağımsızlığa kavuşabileceği ifade edilmektedir. Birey deneyim edinme aşamasında, insanların

gözünde profesyonel kimlik kazandığında duyduğu kaygıların çoğu azalır. Bundan sonra kendine soracağı soru “*Yaptığım işte ne kadar iyiyim?*” sorusudur. Bu sorunun en iyi yanıtı ise, kendisini diğer seviyedeki profesyonellerle karşılaştırarak birkaç yıl sonraki kendini hangi statüde olacağını görmeye çalışmak olacaktır. Daha sonra kendini başkalarıyla kıyaslamaya başlayarak, “*birçok profesyonelin yaptığı kadar ya da onlardan daha iyi olabilirim*” şeklinde düşünmeye başlayacaktır. Bu dönem yirmili yaşların başlarına rastlamaktadır. Bu tür bir karşılaştırmanın sonucu olumsuz olduğunda, birey kişisel yönden kendisini yetersizlik ve mesleki olarak aşağılanmışlık duygusuna kaptıracaktır. Meslekle ilgili aşırı beklentileri olan bireyin tükenme riski de büyük olmaktadır (Oruç, 2007, s.18).

2.2.5.7.3. Verimlilik-durgunluk aşaması

Mesleğe başlayan birey, çıraklık dönemini tamamladıktan sonra, sisteme bağlılığı kalmadığından kariyerini şekillendirmek için yeni bir süreç içine girer. Bu süreç, otuzlu yaşlarda ortaya çıkmakta ve otuzlu yaşların ortalarının sonlarına kadar devam etmektedir. Bu süreç çalışma yeri ve tarzı ile ilgili seçimlerdir. Bu süreçte, bireyin karakteri maddi ve kişisel olarak oturduğundan bir ev sahibi olmak, evlenmek ve çocuk sahibi olmak gibi kararları almayı düşünmeye başlar. Bunun yanında becerileri gelişip uzmanlaşmaya başlayan bireyler özel yetenekleri ve ilgi alanlarıyla tanınmaya başlarlar. Bireyin sosyal ilişkilerinin gelişmeye başlaması ile birlikte benzer ilgi alanlarına ya da statülere sahip meslektaşlarından oluşan gruplara dahil olur. Bu gruplar içerisinde birey mesleki kimliğini sağlamlaştırdığından ilk kez ciddi olarak kariyerinin amacını sorgulamaya başlar. Bu periyot, kişinin verimli olduğu ve işine yoğunlaştığı bir dönemdir. Bu dönemde kişinin yeteneklerinden doğan uyumundan aldığı enerjisi ile verimli çalışmaya ve iyi bir yaşam tarzına kavuşur. Ancak birey yeteneklerini yaratıcı bir şekilde uygulayabileceği ortamlar bulamadığında önceki başarılarının boş ve değersiz olduğunu hissetmeye başlar. Yıllar içerisinde mesleki kariyerinde terfi ve başarı kazanamazsa, rakiplerinin mesleklerinde hızlı bir şekilde yükseldiği ve başarı olduğunu gördüğünde tükenmişlik hissine kapılır (Ganiyusufoğlu, 2011, s.25). Bütün bu yaşanan olumlu ve olumsuz süreçlerden sonra, kişi artık ne yapacağını bilmez duruma geldiğinde “*Hepsi bu*

muymuş?” hissine kapılır. Bu hisler bireyi tükenmişliğe doğru sürükler (Sürgevil, 2014, s.61).

2.2.5.7.4. Yeniden oluşturma-Hayal kırıklığı aşaması

Birey kariyerinde otuzlu yaşlarla başlayıp kırklı yaşlara kadar geçen süre içerisinde kendini bulunduğu yere getiren seçimlerini sorgulamaya başlar. Bireyin kariyerinde geldiği noktayı ve seçimlerini sorgulamaya başlaması ile kendisini tatminsizlik duygusunu yaşarken bulur. Bunun sonucunda, iş doyumsuzluğu, işten sıkılma, stres, gerginlik ve yorgunluk gibi durumlar neticesinde bireyin tükenmişliği ortaya çıkacaktır. Birey “*orta yaş krizi*” dediğimiz bu dönemde incinme ve ölüm korkusunu yaşamaya başlar. Otuzlu yaşlarda yaşanan hayal kırıklığı hissi kariyer hedeflerinin tekrar gözden geçirilmesine yeni başarılarla hedeflenmesinde uyarıcı ve olumlu bir etmen olabilir. Yeniden oluşturma ise, bireyin kişisel ve çalışma hayatında olmak istediği kişi olması için yeni bir neden keşfetme sürecidir. Kişinin yeni nedenler oluşturamadığında tamamen mesleğinden uzaklaşarak yaşayacağı hayal kırıklıkları yüzünden tükenmişlik yaşayabileceği ifade edilmektedir (Sürgevil, 2014, s.61-63).

3.YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, kurulan hipotezler, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi başlığı altında istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Türkiye’de sivil havacılık işletmelerinde çalışan pilotların çalışma koşulları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik bu araştırma, karşılaştırmalı türden ilişkisel tarama modelindedir (Karasar, 2020, s.79-81). Araştırma kapsamına dahil edilen pilotların demografik özelliklerinin saptanması için nitel veri toplama tekniği olan anketten ve pilotların çalışma koşulları algısı ile tükenmişliklerinin saptanması için ise nicel veri toplama tekniği olan ölçeklerden yararlanılacaktır. Dolayısıyla araştırmada nitel ve nicel veri toplama tekniklerinin bir arada kullanıldığı karma yöntemler kullanılacaktır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Pilotların çalışma koşulları ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H2: Pilotların çalışma koşulları ile psikolojik sağlık belirtileri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H3: Pilotların çalışma ortamları ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H4: Pilotların ücretleri ve ek gelir olanakları ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H5: Pilotların iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişkileriyle tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H6: Pilotların tükenmişlikleri ile sağlık sorunları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de 2021 yılı verilerine göre sivil havacılık işletmelerinde faaliyet gösteren 10 havayolu işletmesinde çalışan yaklaşık 7054 pilot oluşturmaktadır. Pilotların çalıştıkları havayolu işletmelerine göre dağılımı (Bkz.Tablo 1.1)’de verilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde iki ölçüt esas alınmıştır. Bu ölçütlerden birincisi araştırma evrenini oluşturan sayıya göre %95 güven düzeyi ve %5 kabul edilebilir, hata payına karşılık gelen sayının esas alınmasıdır (Rea ve Parker, 2014). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde esas alınan diğer ölçüt ise ölçekteki madde sayısının 5 katına karşılık gelen sayıdır. Bu ölçütlerden birincisine göre araştırma evrenini oluşturan pilot sayısı 7.054’dir. Evreni oluşturan bu sayıya göre %95 güven düzeyi ve %5 kabul edilebilir, hata payına karşılık gelen pilot sayısı 364’dür. Dolayısıyla araştırma örnekleminin en az 364 olması gerekmektedir. İkinci ölçüte göre ölçeklerdeki madde sayısı 72’dir. Buna göre araştırma örnekleminin en az 360 pilottan oluşması gerekmektedir.

Bu ölçütler esas alınarak araştırma örneklemini belirlerken basit tesadüfi örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemde evren, kesin sınırlar ile belirlenir ve evreni oluşturan her bir birime bir numara verilerek liste yapılır. Hazırlanan listedeki her bir birime ilişkin numaralardan örneklem sayısı kadar numara kura yöntemiyle ya da bilgisayar yardımıyla şansa bağlı olarak rastgele belirlenir. Diğer taraftan örneklemini oluşturan numaralar, tesadüfi sayılar tablosundan yararlanılarak da belirlenebilir (Ural, 2011, s.38). Araştırmanın ana kümesini Türkiye’deki ticari aktif havayolu işletmelerinde görev yapan ana kümeyi oluşturan yaklaşık 7.054 pilotun tamamına yakını Türkiye Havayolu Pilotları Derneği (TALPA) aracılığı ile e-posta kanalı ile araştırma konusunda bilgilendirilmeleri sağlanmış ve örneklemin tamamı gönüllük esasına dayalı olarak araştırmaya katılmaları rica edilmiştir. Anket, Google drive internet web sayfasında (https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc89rxjC_IbLKgfkttqBo7xu0Uc8zPP5OcMta5WvLUP-_4Yg/viewform?usp=sf_link) dört ay süre ile yayımlanmış, ana kütle içerisinde tesadüfi olarak 403 kaptan, ikinci pilot ve diğer pilotlardan geri dönüş alınmıştır. Anketin etik açıdan uygunluğu ve uygulanabilirliği için Anadolu Üniversitesi

Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 30.12.2020 tarih ve 71863 sayılı protokolle olumlu kararı alınarak pilotlara anket uygulanmıştır.

3.4.Verilerin Toplanması

Tüm çalışanlar gibi tükenmişlik, pilotların da motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyerek verimliliklerinin azalmasına yol açmaktadır. Diğer meslek mensupları gibi pilotların tükenmişlikleri açısından da çalışma koşullarından duydukları memnuniyetin yükseltilmesinin verimliliklerinin artırılması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Pilotların tükenmişliklerinde önemli bir etken olduğu düşünülmesine rağmen literatür incelendiğinde, Türkiye’de sivil havacılık işletmelerinde çalışan pilotların çalışma koşulları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ölçek yoluyla yapılmış çalışmaya hiç rastlanmamıştır. Ayrıca pilotların çalışma koşullarını saptamaya dönük çalışmalarda dikkat çekici bir biçimde sınırlı bir düzeyde kalmıştır. Sivil havacılık işletmelerinde pilotların yaptığı işin hayati düzeydeki önemi dikkate alındığında, onların motivasyonlarının ve performanslarının en önemli belirleyicilerinden biri olan çalışma koşulları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin saptanmasına dönük bir ölçme aracının geliştirilmemiş olması önemli bir eksikliklerdir. Bu eksikliğin giderilmesi amacıyla bu tez kapsamında pilotların çalışma koşulları algısının saptanması amacıyla “Pilotların Çalışma Koşulları Algısı Ölçeği” (PÇKAÖ) geliştirilmiştir. Pilotların tükenmişlik düzeylerinin saptanmasında ise “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” (MTÖ) kullanılmıştır.

Pilotların çalışma koşulları algısı ölçeği'nin (PÇKAÖ) geçerlik ve güvenilirlik çalışması:

PÇKAÖ geliştirilirken, ölçekte yer alacak çalışma koşulları algı ifadelerinin oluşturulması için öncelikle genel olarak pilotların çalışma koşulları, çalışma yaşamında karşılaşılan sorunları, işverenle ilgili yönetsel ilişkileri beklentileri ve tükenmişlikleri ile ilgili literatür taranarak, yurtdışında ve yurtiçinde konuyla ilgili yapılan alan araştırmaları ve çalışma koşullarının sebep olduğu tükenmişliklerle ilgili ölçme araçları gözden geçirilmiştir. Alana ilişkin yapılan literatür taramaları sonucunda 82 algı ifadesi

yazılmıştır. Bu ifadelerin yarısının tutum boyutunun olumlu tarafını, diğer yarısının da tutum boyutunun olumsuz tarafını kapsayan ifadeler olmasına, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal ifadeleri içermesine özen gösterilmiştir (Tezbaşaran, 1996). İfadelerin 13'ü pilotların yaptıkları işin içeriği ve organizasyonuna ilişkin iken, 27'si örgüt kültürü ve iklimine, 5'i iş ve sosyal yaşam dengesine, 8'i çalışma süresi ve saatlerine, 7'si iş sağlığı ve güvenliğine, 5'i sosyal güvenliğe, 3'i iş güvencesine, 8'i ücret ve tazminatlara ve 6'sı da işe dönük değerlendirmeye ilişkin ifadelerden oluşmaktadır.

Literatür taramasına dayalı olarak belirlenen ölçek ifadelerinden hangisinin ölçekte yer alması gerektiğine karar vermek, başka bir deyişle kapsam geçerliliği açısından üniversitelerde görev yapan alan uzmanları ile birlikte Türkiye Sivil Havayolu Pilotları Derneği (TALPA) yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca ölçekte yer alan ifadeler, dil bakımından bir uzman tarafından incelenmiştir.

PÇKAÖ ifadelerinde alan uzmanları ve TALPA yöneticileri ile birlikte dil uzmanının görüşleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve PÇKAÖ ifadelerinin deneme formuna dönüştürülmesinde cevaplamaı kolaylaştıracak düzenlemeler yapılmıştır (Karaca, 2020, s.85). Böylece pilotların çalışma koşullarına yönelik algılarını saptamak amacıyla geliştirilen veri toplama aracının deneme formuna son şekli verilmiştir.

Veri toplama aracı deneme formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde pilotların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 10 sorudan oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır. Bu formlar pilotların yaşları, cinsiyetleri, yaptıkları işin niteliği, eğitim geçmişleri, uçuş lisansları, kıdem, uçuş türleri, işletmedeki pozisyonları, pilotluğu tercih nedenleri, gelecek beklentileri gibi çalışma koşullarında önemli etkileri olabileceği düşünülen bireysel özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışan sorulara yer verilmiştir. Veri toplama aracı deneme formunun ikinci bölümünde ise pilotların çalışma koşulları algısının saptanmasına yönelik 40 maddeden oluşan PÇKAÖ, üçüncü bölümünde ise 22 maddeden oluşan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" yer almaktadır. Araştırmada, tutum maddelerine verilecek tepkiler için beşli dereceleme tercih edilmiştir. Cevaplayıcılardan ölçekte yer alan her bir beklenti ifadesini "kesinlikle katılmıyorum – katılmıyorum – kararsızım – katılıyorum- kesinlikle katılıyorum" gibi beş kategoriden biriyle sınıflaması istenmiştir. Her cevaplayıcı için toplam puanın elde

edilebilmesi için en olumlu kategoriye 5 puan, en olumsuz kategoriye 1 puan verilerek toplanan cevaplar 1–5 arasında puanlanmıştır (Turgut, 1977, s.10 - 11).

Veri toplama aracının geçerlik ve güvenilirlik analizinin yapılabilmesi için hazırlanan veri toplama aracı deneme formu, ön deneme grubu olarak çalışma grubu dışında kalan ve Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi'nde ve THY görev yapan toplam 30 katılımcıya uygulanmıştır. Geliştirilen ölçeği oluşturacak maddelerin belirlenmesi amacıyla söz konusu pilotlardan elde edilen veriler üzerinde, her bir maddenin madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Ölçekte yer alacak maddelerin seçiminde madde-toplam korelasyon katsayısının .20 değerinin üzerinde olması ölçütü esas alınmıştır. Ölçekte bulunan maddelerin ayırt ediciliğini değerlendirmek amacıyla yapılan madde analizi sonuçları incelendiğinde; ölçekteki 20 maddenin madde-toplam korelasyonunun .20'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu ölçekteki 20 maddenin her birinin ayırt edici özelliğe sahip olduğunu göstermektedir. Tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach α =.91 olarak bulunmuştur. Bu değerler, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Karaca, 2020, s.95; Seçer, 2015, s.60).

Ön deneme grubuna uygulanıp gayet iyi anlaşıldığı sonucuna varılan ve ifade değişikliği gerektiren maddelerde gerekli düzeltmeler yapılarak son şekli verilen PÇKAÖ, Katılımcı 403 pilota uygulanmıştır. Uygulama sonrası, pilotlardan elde edilen veriler üzerinde, her bir maddenin madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Ölçekte yer alacak maddelerin seçiminde madde-toplam korelasyon katsayısının .20 değerinin üzerinde olması ölçütü esas alınmıştır (Karaca, 2020, s.95). Ölçekte bulunan maddelerin ayırt ediciliğini değerlendirmek amacıyla yapılan madde analizi sonuçları incelendiğinde; ölçekteki 37 maddenin madde-toplam korelasyonunun .20'nin üzerinde değer aldığı, buna karşın ölçekteki üç maddenin madde-toplam korelasyonunun .20'nin altında değer aldığı saptanmıştır. Madde-toplam korelasyonu .20'nin altında değer alan 2., 31. ve 32. maddeler ölçekten çıkarıldığından geriye kalan bulgu ölçekteki 37 maddenin her birinin ayırt edici özelliğe sahip olduğunu göstermektedir. Tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach α =.94 olarak bulunmuştur. Bu değerler, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Güvenirlilik analizi sonrası ölçeğin yapı geçerliğini test etmek için öncelikle analize dâhil edilen 403 pilottan elde edilen verilerin normal ya da normale yakın dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Puanların normalliğe uygunluğunu saptamada grup büyüklüğü 29'dan az olduğunda Shapiro-Wilk testi, fazla olduğunda ise Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmaktadır. Bu çalışmada grup büyüklüğü 403 olduğu için puanların normalliğe uygunluğunu saptamada Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Bu testte, p değeri .05'e eşit ya da büyük ise puanların normal dağılımdan anlamlı sapma göstermediği ve dolayısıyla puanların normal dağılım gösterdiği kabul edilir (Büyüköztürk, 2011, s.42). Analize dâhil edilen 403 pilottan elde edilen verilere uygulanan Kolmogorov-Smirnov normallik testi sonuçları Tablo 3.2 'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Kolmogorov-smirnov normallik testi sonuçları

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Çalışma Koşulları	.066	403	.000	.991	403	.016

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere, K-S değeri .000 bulunmuştur ve bu değer, puanların normal dağılımdan anlamlı sapma gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu durumda normallik istatistiklerinin kullanılabilmesi için tanımlayıcı istatistik kısmında normal dağılım testi için Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri ile aritmetik ortalama ve medyan değerlerinin incelenmesi gerekir.

Skewness ve Kurtosis değerlerinin; Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre -1.5 ile +1.5, George ve Mallery (2010)'a göre -2 ile +2 arasında olması verilerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır. Yine tanımlayıcı istatistik kısmında normal dağılım testi için aritmetik ortalama ve medyan değerinin birbirine yakın sonuçlar olması da verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Karaca, 2020, s.112). Analize dâhil edilen 403 pilottan elde edilen verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.3'de verilmiştir:

Tablo 3.2 Tanımlayıcı İstatistikler

		Statistic	Std. Error	
Toplam Puan	Mean	109.1290	1.07439	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	107.0169	
		Upper Bound	111.2412	
	5% Trimmed Mean	109.0917		
	Median	108.0000		
	Variance	465.187		
	Std. Deviation	21.56820		
	Minimum	49.00		
	Maximum	174.00		
	Range	125.00		
	Interquartile Range	27.00		
	Skewness	.153	.122	
	Kurtosis	-.091	.243	

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere Skewness ve Kurtosis değerleri -1.5 ile +1.5 arasında değer almıştır. Bu değerler verilerin normal dağıldığını ortaya koymaktadır. Yine Tablo 3.2’e göre normal dağılım testi sonuçları aritmetik ortalama (109.13) ile medyan değerinin (111.24) birbirine yakın olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuca göre araştırma verilerinin normal dağılıma yakın olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım gösterdiği saptandıktan sonra ölçeğin yapı geçerliğini test etmek için analize dâhil edilen 403 kişiden elde edilen veriye faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizi, ölçme aracının yapısını aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi ve az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir (Büyüköztürk, 2002, s.117). Faktör analizine çok çeşitli amaçlarla başvurulabilir (Baykul, 2000, s.389). Bu çalışmada faktör analizi ölçeğin yapısını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Faktör analizini gerçekleştirmeden önce veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığı ve değişkenlerin faktör analizi için uygunluğu test edilmelidir (Akbulut, 2010). Bunun için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testinden yararlanılmıştır. KMO değeri 0 ile 1 arasında olabilir. Değer 1’e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin net olduğu ve faktör analizinin güvenilir sonuçlar vereceği söylenebilir (Field 2000). KMO

değerinin .90'nin üzerinde olması mükemmel olarak değerlendirilmektedir. KMO değerinin .50'nin üzerinde olması durumunda yeterli olduğu kabul edilir (Çokluk vd., 2012, s.207; Karaca, 2020, s.104). Bu çalışmada Tablo 3.4.'de görülebileceği üzere KMO değeri .95, Barlett testi sonucu 4283,33 ($p < 0.05$) olarak saptanmış ve değer örneklem büyüklüğünün yeterli ve verilerin faktör analizi için "mükemmel" olduğunu ortaya koymuştur (MacCallum, 2013, s.294; Field, 2009, s.647; Karaca, 2020, s.75).

Tablo 3.3. KMO ve Bartlett testi sonuçları

KMO ve Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.916	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8786,708
	df	666
	Sig.	.000

Faktör analizinde, bir başka aşamada faktör belirleme yöntemidir. Bu yönetime değişkenler arasındaki ilişkiyi en az faktör sayısı ile en iyi yansıtabilmek amacıyla başvurulur. Birçok faktör belirleme yöntemi bulunmaktadır. En sık başvurulan yöntem ise temel bileşenler analizidir.

Faktör analizi sonunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksek olursa, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır (Gorsuch, 1974; Lee ve Comrey, 1979. Akt. Tavşancıl ve Keser, 2002, s.87). Sosyal bilimlerde %40 ile %60 arasında değişen varyans oranları yeterli kabul edilmektedir (Scherer-Wiebe Luther-Adams, 1988. Akt. Tavşancıl ve Keser, 2002, s.87). Aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında; maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olmasına ve maddelerin tek bir faktörde yüksek, diğer faktörlerde ise düşük yük değerine sahip olmasına dikkat edilerek, maddelerin faktör yüklerinin örneklem büyüklüğüne göre en az .30 ve tek faktör altında yer alması (maddenin iki ayrı faktör altında yüksek faktör yükü alması durumunda farkın en az .10 olması) ölçütleri (Hair ve Blac-Babin-Anderson ve Tatham, 2005, Büyüköztürk, 2002, s. 118- 119) esas alınmıştır. Bu ölçütlere göre, Temel Bileşenler Analizi uygulanan 37 maddeden faktör yükleri .30'un altında olan 20., 22, 35., 37. ve 40. maddeler ölçekten çıkartılmış ve geriye 32 madde kalmıştır.

Temel Bileşenler Analizi uygulanan 32 madde öz değeri 1.00'dan büyük olan 6 faktör altında toplanmaktadır. Dolayısıyla PÇKAÖ en çok 6 faktörlü kabul edilebilir. 6 faktör tarafından açıklanan toplam varyans %64,69'dur. Temel Bileşenler Analizine göre birinci faktörün sırasıyla öz değeri 11.39 açıkladığı varyans %35,58; ikinci faktörün 3.41, %10,65; üçüncü faktörün 2.00, %6.25; dördüncü faktörün 1.74, %5.44, beşinci faktörün 1.14, %3.55 ve altıncı faktörün 1.03, %3.22'dir. Tablo 3.5.'de görüleceği gibi, maddelerle ilgili olarak tanımlanan 6 faktörün ortak varyansları ise .42 ile .82 arasında değişmektedir. Bu bulgu, analizde önemli faktör olarak belirlenen 6 faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir.

Faktör analizinde faktör yük değeri .30'un üstünde olan maddeler alınmış ve bu ölçüte göre, 32 maddenin birinci faktörde yer aldığı ve birinci faktör yük değerlerinin .31 ile .84 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu durum PÇKAÖ'nin genel bir faktöre sahip olduğunu göstermektedir. Temel Bileşenler Analizinde birinci faktörün açıkladığı varyansın %35,58 olması da bunun bir göstergesidir.

Ölçekte bulunan maddelerin ayırt ediciliğini değerlendirmek amacıyla yapılan madde analizi sonuçları incelendiğinde madde-toplam korelasyon katsayısı .30 ile .79 arasında değişmektedir. Bu bulgu, 32 algı ifadesinin her birinin ayırt edici özelliğe sahip olduğunu göstermektedir. Tüm ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach α =.94 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

PÇKAÖ 6 faktörlü olduğu için faktörlerin kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulmaları ve daha kolay yorumlanabilmeleri amacıyla Kaiser (1958) tarafından geliştirilen en sık kullanılan dik döndürme metodu varimax tekniği uygulanarak rotasyon işlemi yapılmıştır (Karaca, 2020, s.78). Bu işlemde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında; maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olmasına ve maddelerin tek bir faktörde yüksek, diğer faktörlerde ise düşük yük değerine sahip olmasına dikkat edilerek, maddelerin faktör yüklerinin en az .30 ve tek faktör altında yer alması (maddenin iki ayrı faktör altında yüksek faktör yükü alması durumunda farkın en az .10 olması), maddelerin ilişkide olduğu faktörü temsil etme özelliğine sahip olup olmadığını incelemek için değişkenlere özgü varyansın .40 ve üzerinde olması ölçütleri (Büyüköztürk, 2002, s.119) esas alınmıştır (Alpar, 2013, s. 278; Karaca, 2020, s.74). Bu

ölçütlere göre, 6 ayrı faktör altında yüksek faktör yük değeri alan 13. ve 17. maddeler ölçekten çıkartılmış ve geriye 30 madde kalmıştır. Ölçekte kalan 30 maddenin faktörlere göre dağılımı incelendiğinde, 6. faktör altında bir tek maddenin yer alması nedeniyle faktör sayısı önce 5'e, sonra 4'e indirilmiştir. Zira bir faktörün kararlı olabilmesi için en az 3 maddeden oluşması ve faktör yüklerinin de yüksek olması gerekmektedir (MacCallum, Widaman, Zhang ve Hong, 1999). Faktör sayısı 4'e indirildiğinde, değişkenlere özgü varyansı .40'ın altına düşen 1., 29., 30. ve 36. maddeler ölçekten çıkartılmış ve geriye kalan 26 maddenin 4 faktöre göre dağılımı Tablo 3.5.'de verilmiştir.

Tablo 3.4. PÇKAÖ'de kalan 30 maddenin faktörlere göre dağılımı

Faktörler	Maddeler
1. Faktör: Yönetim ve Yöneticilerle İlişkiler	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15 ve 34
2. Faktör: Pilotluk Mesleğine Yönelik Tutumlar	23, 24, 26, 33, 38 ve 39
3. Faktör: Kariyer Fırsatları, Ücret ve Çalışma Süresi	16, 25, 27 ve 28
4. Faktör: İş ve Yaşam Dengesi	18, 19 ve 21

Tablo 3.4'e göre ölçeğin birinci faktörünün faktör yük değerleri .57-.87 arasında değişen 13 maddeden, ikinci faktörünün faktör yük değerleri .66-.82 arasında değişen 6 maddeden, üçüncü faktörünün faktör yük değerleri .63-.80 arasında değişen 4 maddeden ve dördüncü faktörünün faktör yük değerleri .73-.78 arasında değişen 3 maddeden oluştuğu görülmektedir. Bu bulgu, ölçeğin birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve pilotların çalışma koşulları algısı olarak tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir.

Faktörler, maddelerin içerdiği anlamlar dikkate alınarak adlandırılmaya çalışılmıştır. Birinci faktöre, "Yönetim ve Yöneticilerle İlişkiler", ikinci faktöre "Pilotluk Mesleğine Yönelik Tutumlar", üçüncü faktöre "Kariyer Fırsatları, Ücret ve Çalışma Süresi" ve dördüncü faktöre "İş ve Yaşam Dengesi" adı verilmiştir.

PÇKAÖ'nün faktör yapılarını incelemek amacıyla uygulanan varimax rotasyon sonucu ölçekteki maddelerin madde-toplam korelasyon katsayıları, temel bileşenler analizi sonuçları ve iki faktördeki yük değerleri Tablo 3.5.'d verilmiştir.

Tablo 3.5. Varimax rotasyon sonucu PÇKA'daki maddelerin madde-toplam korelasyon katsayıları, temel bileşenler analizi sonuçları ve dört faktördeki yük değerleri

Sıra No	Madde No	Madde-Toplam Korelasyonu	Faktör Ortak Varyansı	Faktör-1 Yük Değeri	Rotasyon Sonrası Yük Değeri			
					Faktör-1	Faktör-2	Faktör-3	Faktör-4
1	M3	.73	.72	.79	.82	.15	.12	.00
2	M4	.78	.80	.84	.87	.08	.17	.09
3	M5	.54	.44	.64	.57	.29	.18	-.00
4	M6	.59	.66	.74	.76	.02	.07	.27
5	M7	.69	.70	.81	.80	.16	.17	.13
6	M8	.76	.72	.82	.80	.08	.22	.17
7	M9	.77	.71	.81	.81	.19	.16	.04
8	M10	.71	.66	.77	.78	.16	.17	-.00
9	M11	.75	.65	.80	.74	.17	.22	.16
10	M12	.71	.66	.78	.77	.09	.18	.17
11	M14	.75	.63	.70	.74	-.03	.02	.29
12	M15	.73	.75	.50	.24	.06	.83	.00
13	M16	.64	.59	.36	.23	-.08	.01	.73
14	M18	.47	.67	.41	.13	.23	.10	.77
15	M19	.33	.69	.47	.23	.10	.13	.78
16	M21	.40	.47	.32	.04	.66	.09	.16
17	M23	.41	.68	.37	.10	.82	.04	.01
18	M24	.31	.61	.52	.19	.42	.63	.05
19	M25	.50	.63	.42	.11	.76	.21	.03
20	M26	.41	.75	.58	.30	.14	.80	.04
21	M27	.55	.68	.48	.23	-.07	.76	.22
22	M28	.46	.65	.43	.17	.78	.09	.01
23	M33	.42	.47	.67	.64	.16	.14	.13
24	M34	.62	.67	.39	.16	.80	-.05	.02
25	M38	.37	.47	.33	.12	.68	-.01	.03
26	M39	.32	.47	.59	.56	-.01	.07	.39

[Tablo 3.5. (Devam) *Varimax rotasyon sonucu PÇKA'daki maddelerin madde-toplam korelasyon katsayıları temel bileşenler analizi sonuçları ve dört faktördeki yük değerleri*].

Açıklanan Varyans
Faktör-1 = % 37.82
Faktör-2 = % 12.53
Faktör-3 = % 7.01
Faktör-4 = % 6.45
Cronbach α = .93
Toplam = % 63.81

“Yönetim ve Yöneticilerle İlişkiler” olarak adlandırılan birinci faktörde bulunan maddelerin ayırt ediciliğini değerlendirmek amacıyla yapılan madde analizi sonuçları incelendiğinde, her madde için hesaplanan madde-toplam korelasyon katsayısı .56-.85 arasında değişmektedir. Birinci faktörün güvenilirlik katsayısı Cronbach α =.95’dir.

“*Pilotluk Mesleğine Yönelik Tutumlar*” olarak adlandırılan ikinci faktörde bulunan maddelerin ayırt ediciliğini değerlendirmek amacıyla yapılan madde analizi sonuçları incelendiğinde, her madde için hesaplanan madde-toplam korelasyon katsayısı .54-.73 arasında değişmektedir. İkinci faktörün güvenilirlik katsayısı Cronbach α =.86’dır.

“*Kariyer Fırsatları, Ücret ve Çalışma Süresi*” olarak adlandırılan üçüncü faktörde bulunan maddelerin ayırt ediciliğini değerlendirmek amacıyla yapılan madde analizi sonuçları incelendiğinde, her madde için hesaplanan madde-toplam korelasyon katsayısı .56-.74 arasında değişmektedir. İkinci faktörün güvenilirlik katsayısı Cronbach α =.74’dür.

“*İş ve Yaşam Dengesi*” olarak adlandırılan dördüncü faktörde bulunan maddelerin ayırt ediciliğini değerlendirmek amacıyla yapılan madde analizi sonuçları incelendiğinde, her madde için hesaplanan madde-toplam korelasyon katsayısı .51-.62 arasında değişmektedir. Dördüncü faktörün güvenilirlik katsayısı Cronbach α =.74’dür. Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Maslach tükenmişlik ölçeği (MTÖ)'nin geçerlik ve güvenirlik çalışması:

Yukarıda değinildiği üzere pilotların tükenmişliklerini saptamak amacıyla Maslach ve Jakson tarafından 1981'de geliştirilen ve Türkiye'de geçerlik ve güvenirlik çalışması Ergin (1992) ve Çam (1992) tarafından yapılan ve 22 maddeden oluşan MTÖ kullanılmıştır.

MTÖ'de mesleki tükenmişlik, "Duygusal Tükenme", "Duyarsızlaşma" ve "Kişisel Başarı" şeklinde üç alt boyutta değerlendirilmektedir (Çapri, 2006, s.67).

Bu ölçekte tükenmişlik ifadelerine verilecek tepkiler için 5'li dereceleme tercih edilmiştir. Cevaplayıcılardan ölçekte yer alan her bir algı ifadesini "Her Zaman – Çoğu Zaman – Bazen – Çok Nadir – Hiçbir Zaman" gibi beş kategoriden biriyle sınıflaması istenmiştir. Her cevaplayıcı için toplam puanın elde edilebilmesi için en olumlu kategoriye 4 puan, en olumsuz kategoriye 0 puan verilerek toplanan cevaplar 0–4 arasında puanlanmıştır. Ölçekteki "Duygusal Tükenme" boyutuna ilişkin maddeler (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20) ile "Duyarsızlaşma" boyutuna ilişkin maddeler (5,10, 11, 15, 22) "Hiçbir Zaman= 0, Çok Nadir= 1, Bazen= 2, Çoğu Zaman= 3, Her zaman= 4" şeklinde puanlanırken, Kişisel Başarı" boyutuna ilişkin maddeler (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) "Hiçbir Zaman= 4, Çok Nadir= 3, Bazen= 2, Çoğu Zaman= 1, Her Zaman= 0" şeklinde tersten puanlanmıştır.

MTÖ'nün geçerlik ve güvenirlik analizlerinin yapılabilmesi ve pilotların tükenmişliklerinin üç gizil değişkeni ne ölçüde açıkladığının belirlenebilmesi, başka bir deyişle tükenmişlik ile üç gizil değişken arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için veri grubuna ikinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve güvenirlik analizi için lisrel programı kullanılmıştır. Sonuçları Tablo 3.7.'de gösterilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), bir ölçme aracında bulunan değişkenlerin kaç alt başlıkta toplanabileceğini ve aralarında nasıl bir ilişkinin olduğunu belirlemek amacıyla kullanılan bir tekniktir. AFA ile birlikte veri setinde yer alan değişkenlerin belli bir faktörde ya da alt grupta toplanması beklenir. Böylece veri setindeki değişken sayısı

azalır ve kuramsal olarak elde edilen yapının karşılaştırılmasına olanak sağlanmış olur. DFA ise ölçek geliştirme ve uyarlama sürecinde daha önce AFA ile belirlenmiş olan bir modelin ya da yapının test edilmesi veya modelin geçerliliğinin incelenmesine dayanmaktadır (Seçer, 2015).

DFA’da öncelikle değişkenler arasındaki ilişkilerin hipotez testi yapılır ve bu ilişkilerin doğrulanması amaçlanır. Bu aşamada, analizde kurulan hipotezler doğrultusundaki değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerinde kendi arasındaki kurulan ilişkiler incelenir. Dolayısıyla araştırmacı analiz öncesinde modelde tanımladığı değişkenlerin yapısı ile ilgili bilgilere sahip olmak zorundadır. Böylece model güçlü bir kuramsal veya deneysel yapıya dayandırılmış bir temele sahip olur (Çokluk vd, 2012).

DFA’da gizil değişkenler içsel ya da dışsal olabilir. Dışsal değişken, modelde yer alan diğer gizil değişkenlerden etkilenmezken, içsel değişkenler modelde bulunan diğer gizil değişkenlerden etkilenebilir. Bu bakımdan dışsal değişkenler bağımsız değişkene karşılık gelirken, içsel değişkenler bağımlı değişkeni ifade etmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1996).

- **Güvenirlilik analizi**

Güvenirlilik, bir ölçme aracının aynı şartlar altında yenilenen ölçümlerde elde edilen değerlerin kararlılığını ifade etmektedir. Güvenilir olmayan bir ölçek kullanışsızdır. Cronbach (1951) tarafından geliştirilen Alfa Katsayısı Yöntemi ile değerlendirilmektedir. Cronbach Alpha Değeri doğru-yanlış seklinde puanlanamayan maddelerin 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında kullanılan, iç tutarlılığı ölçen bir tahmin yöntemidir (Ercan ve Kan, 2004).

Sorular arasındaki korelasyon negatif ise alfa yöntemi ile hesaplanan alfa katsayısı da negatiftir. Bu katsayının negatif çıkması güvenirlilik modelinin bozulmasına neden olur. Diğer bir ifadeyle kullanılan ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulduğunu ifade eder (Kalaycı, 2006).

Alfa Katsayılarına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği aşağıdaki gibi yorumlanır.

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenirliliği düşüktür.

- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçek maddelerine verilecek cevapların üç veya daha fazla olması durumunda içsel tutarlılığı ölçmek amacıyla cronbach's alfa katsayısı kullanılır. Bu katsayının genellikle 0,70 ve üzerinde tercih edilmesi önerilerken, keşfedici araştırmalarda 0,60'a kadar tolera edilmesi mümkün olabilir (Hair ve vd, 2009).

Birleşik güvenilirlik (CR) değerleri DFA'dan hesaplanan faktör yüklerinden hesaplanır. $CR \geq .70$ olduğunda birleşik güvenilirlik koşulunu sağlandığı söylenebilir (Raykov,1997, Hair vd, 2009).

Benzeşme geçerliliğinin göstergesi açıklanan ortalama varyans (AVE) değeridir. Benzeşme geçerliliğinin teyit edilebilmesi için açıklanan ortalama varyansın ($AVE \geq 0.50$) olması gereklidir (Fornell ve Larcker, 1981). Ancak AVE değerinin tek bir boyutta beklenenin altında çıkması durumunda diğer geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarına bakılır, CR değerinin AVE değerinden yüksek olması ve ayrışma geçerliliği sağlanması durumuna göre karar verilir (Hair ve arkadaşları, 2009; Huang vd, 2013).

Ayrışma geçerliliği için; AVE değerlerinin karekökünün boyutun, diğer boyutlarla olan korelasyon değerinden büyük olması gerekmektedir. Bu durumda kullanılan veri toplama araçlarındaki her bir boyut için ayrışma geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 3.6. *Tükenmişlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları*

Faktör	Faktör Maddesi	B	Standardize B	Standart Hata	R ²	t	p	AVE	CR	Cronbachs Alpha
Duygusal Tükenmişlik	Soru 1	1,02	0,78	0,038	0,62	27,14	0,000**	0,645	0,935	0,917
	Soru 2	1,03	0,84	0,024	0,71	42,94	0,000**			
	Soru 3	0,91	0,85	0,029	0,73	30,91	0,000**			
	Soru 6	0,89	0,87	0,021	0,76	41,27	0,000**			
	Soru 8	1,22	0,91	0,017	0,83	70,41	0,000**			
	Soru 13	0,73	0,75	0,03	0,56	24,64	0,000**			
	Soru 14	0,73	0,67	0,04	0,45	18,33	0,000**			
	Soru 20	1,18	0,73	0,05	0,53	23,38	0,000**			
Duyarsızlaşma	Soru 5	0,59	0,47	0,09	0,22	6,53	0,000**	0,621	0,820	0,732
	Soru10	0,89	0,86	0,03	0,74	29,89	0,000**			
	Soru11	1,18	0,95	0,036	0,90	33,05	0,000**			
Kişisel Başarı	Soru 4	0,17	0,4	0,028	0,16	6,15	0,000**	0,272	0,718	0,615
	Soru 7	0,31	0,62	0,031	0,38	10,03	0,000**			
	Soru 9	0,29	0,43	0,04	0,18	7,31	0,000**			
	Soru 12	0,33	0,59	0,028	0,35	12,01	0,000**			
	Soru 17	0,29	0,62	0,027	0,38	10,69	0,000**			
	Soru 19	0,24	0,41	0,042	0,17	5,57	0,000**			
	Soru 21	0,24	0,53	0,030	0,28	7,83	0,000**			

CR; Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted; **p<0,01, *p<0,05; Total Cronbach'sAlpha=0,870

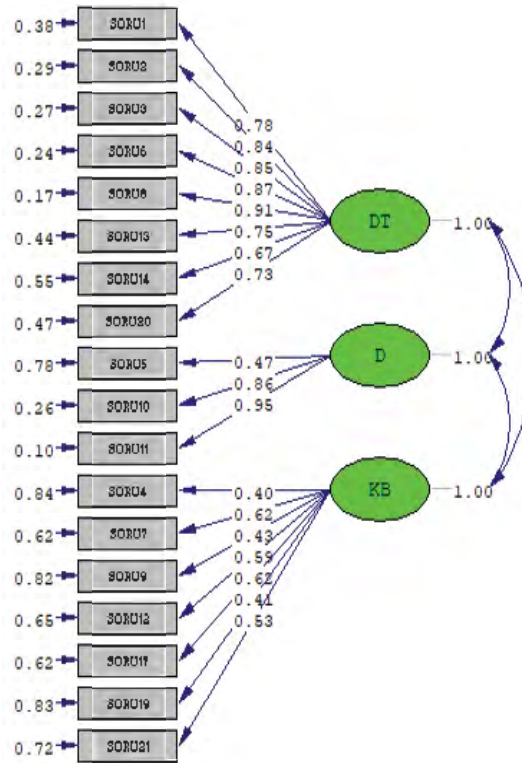
Tablo 3.6.'deki değerler incelendiğinde; Tükenmişlik Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, ayırıcı geçerlilik analizi, Cronbach's alpha ve birleşik güvenilirliği analizi değerleri gösterilmiştir. Tükenmişlik ölçeğinde standardize katsayı değerleri 0,40-0,90 değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin anlamlı olduğu söylenebilir(p<0,01). Ayrıca bütün maddelerin belirleme katsayıları (R²) 0,16-0,90 arasında yer almaktadır. Duygusal Tükenmişlik alt boyutunun AVE(0,645) ≥ 0,50 olmasından dolayı alt boyutun yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre CR(0,935) ≥0,70 ve Cronbach's Apha(0,917) ≥ 0,80 olmasından dolayı yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Duyarsızlaştırma alt boyutunun AVE(0,621) ≥ 0,50 olmasından dolayı alt boyutun yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre CR(0,820) ≥0,70 ve Cronbach's Apha(0,732) ≥ 0,70 olmasından dolayı oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Kişisel Başarı alt boyutunun AVE(0,272) < 0,50 olmasından dolayı alt boyutun yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağlamadığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre CR(0,718) ≥0,70 ve Cronbach's Apha(0,615) ≥ 0,60 olmasından dolayı oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3.7. *Tükenmişlik ölçeğine ilişkin dfa model uyum indeksi sonuçları*

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5	2,62**
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,83
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,97*
NNFI/TLI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,97*
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,96*
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	0,069**
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,063**

Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.

Tükenmişlik Ölçeğine ilişkin DFA Modeli Test Sonuçlarına göre; DFA’da Modelin uyum indeks değerleri, $GFI(0,83)$ kötü uyuma sahipken; $Chi-square/df(cmin/df)(2,62)$, $CFI(0,97)$, $NNFI(0,97)$, $NFI(0,96)$, $RMR(0,069)$ ve $RMSEA(0,063)$ değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir. Modele ilişkin yol diagramı şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. *Tükenmişlik ölçeğine ilişkin DFA Modeli Yol Diagramı*

• Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki sayısal ölçüm arasında doğrusal bir ilişki varlığını, var ise bu ilişkinin büyüklüğü ve yönün ne olduğunu saptamak amacıyla kullanılan bir istatistiksel bir yöntemdir (Kalaycı, 2006).

Korelasyon katsayısının (r) yorumu:

- $0 < r < 0,19$ ise çok zayıf ilişki ya da korelasyon yok
- $0,20 < r < 0,39$ arasında ise, zayıf korelasyon
- $0,40 < r < 0,59$ arasında ise orta şiddette korelasyon
- $0,60 < r < 0,79$ arasında ise yüksek şiddette korelasyon
- $0,80 < r < 1$ arasında ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu yapılır (Köklü, Büyüköztürk ve Çokluk, 2007).

Tablo 3.8. *Tükenmişlik ölçeği alt boyutları arasındaki korelasyon analizi*

Spearman's rho	Ort	S.s	N	Duygusal tükenmişlik	Duyarsızlaşma	Kişisel başarı
Duygusal Tükenmişlik	1,49	0,83	403	1,000		
Duyarsızlaşma	0,64	0,67	403	0,437**	1,000	
Kişisel Başarı	1,09	0,38	403	0,251**	0,316**	1,000

Tablo 3.8.'deki değerler incelendiğinde, Duygusal Tükenmişlik ($1,49 \pm 0,83$) ile Duyarsızlaşma ($0,64 \pm 0,67$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır ($0,40 < r < 0,59$) ($r = 0,437$).

Duygusal Tükenmişlik ($1,49 \pm 0,83$) ile Kişisel Başarı ($1,09 \pm 0,38$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır ($0,20 < r < 0,39$) ($r = 0,251$).

Duyarsızlaşma ($0,64 \pm 0,67$) ile Kişisel Başarı ($1,09 \pm 0,38$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır ($0,20 < r < 0,39$) ($r = 0,316$). Ayrıca Ölçek sorularına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3.9'da verilmiştir.

Tablo 3.9. *Tükenmişlik ölçeğinin maddelerine ilişkin betimsel istatistikler*

Maddeler	Ort±S.s	Medyan	Mod	Min-Max
Soru 1	1,42±1,10	1,000	2,0	0-4
Soru 2	1,54±1,09	2,000	2,0	0-4
Soru 3	0,87±1	1,000	0,0	0-4
Soru 6	1,94±1,07	2,000	2,0	0-4
Soru 8	1,51±1,13	1,000	2,0	0-4
Soru 13	1,63±1,03	2,000	2,0	0-4
Soru 14	2,15±0,99	2,000	2,0	0-4
Soru 20	0,82±0,97	0,000	0,0	0-4
Duygusal Tükenmişlik	1,49±0,83	1,38	1,50	0-3,88
Soru 5	0,27±0,60	0,000	0,0	0-3
Soru 10	0,76±0,87	1,000	0,0	0-3
Soru 11	0,88±0,96	1,000	0,0	0-3
Duyarsızlaşma	0,64±0,67	0,67	0,00	0-3,67
Soru 4	1,15±0,59	1,000	1,0	0-3
Soru 7	1,12±0,63	1,000	1,0	0-3
Soru 9	1,18±0,84	1,000	1,0	0-4
Soru 12	1,28±0,80	1,000	1,0	0-4
Soru 17	0,87±0,56	1,000	1,0	0-3
Soru 19	1,18±0,77	1,000	1,0	0-4
Soru 21	0,84±0,57	1,000	1,0	0-3
Kişisel Başarı	1,09±0,38	1,1429	1,00	2,29

3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Bu araştırmada, Türkiye’de sivil havacılık işletmelerinde çalışan pilotların çalışma koşulları algısının saptanması amacıyla beşli derecelmeli 26 maddelik Likert tipi “Pilotların Çalışma Koşulları Algısı Ölçeği” (PÇKAÖ) geliştirilmiştir. Pilotların tükenmişliklerinin saptanması amacıyla Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)’nden yararlanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde araştırmanın amacına uygun olarak şu teknikler kullanılmıştır:

1. PÇKAÖ’nin aynı niteliği ölçen maddelerden oluşup oluşmadığını anlamak, başka bir deyişle yapı geçerliğini test etmek için faktör analizi yapılmış ve rotasyon tekniklerinden varimax uygulanmıştır.

2. Araştırmada PÇKAÖ’yü oluşturan maddelerin belirlenmesinde Temel Bileşenler Analizinde faktör yükünün .30 ve daha büyük olması, Varimax Rotasyon sonucu faktör yükünün en az .45 ve tek faktör altında yer alması, başka bir deyişle faktörlerdeki en yüksek yük değeri ile bu değerden sonraki en yüksek yük değeri arasındaki farkın en az .10 olması ve maddelerin ilişkide olduğu faktörü temsil etme

özelliğine sahip olup olmadığını incelemek için değişkenlere özgü varyansın .40 ve üzerinde olması ölçütleri esas alınmıştır.

3. PÇKAÖ'nün tümü ve varimax rotasyon sonucu belirlenen her bir alt boyutları için güvenilirlik katsayıları Cronbach α formülüyle hesaplanmıştır.

4. Ölçeklerde ve alt ölçeklerde yer alan algı ifadelerinin olumlu algıya sahip olanla olmayanı ayırt etme gücünü ve bu kapsamda güvenilirliğini incelemek için ölçeklerde yer alan her bir maddeye verilen tepkiler ile ölçeklerden alınan toplam puan arasındaki ilişki, Madde-Toplam Korelasyonu tekniğiyle hesaplanmıştır. Ölçekleri oluşturan maddelerin belirlenmesinde madde-toplam korelasyon katsayılarının .20'nin üstünde olması ölçütü esas alınmıştır.

5. Türkiye'de sivil havacılık işletmelerinde çalışan pilotların çalışma koşulları algıları tüm ölçek ve alt boyutlar bazında ortanca ve mod kullanılarak değerlendirilmiştir.

6. Türkiye'de sivil havacılık işletmelerinde çalışan pilotların çalışma koşulları algılarının cinsiyete ve geleceğe güvenle bakma durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ilişkisiz t-testi kullanılmıştır. Yine pilotların çalışma koşulları algılarının yaş, yapılan işin niteliği, pilotluk eğitimi alınan kurum, uçuş lisansı türü, işletme ya da kurumdaki pozisyon, pilot olarak çalışmayı tercih etme nedeni, pilotluk mesleğindeki kıdem süresi ve gerçekleştirilen uçuş tipine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ise bir boyutlu varyans analizinden yararlanılmıştır. Belirtilen değişkenlere göre pilotların çalışma koşulları algıları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek için LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testinden yararlanılmıştır.

Araştırmada yapılan tüm analizlerde manidarlık düzeyi .05 kabul edilmiş, daha yüksek düzeyde manidar olanlar da ilgili tablolarda belirtilmiştir. Türkiye'de sivil havacılık işletmelerinde çalışan pilotlardan toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS 21.00 (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik paket programı kullanılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde Türkiye’de faaliyet gösteren sivil havayolu işletmelerinde çalışan pilotların çalışma koşulları ve tükenmişlikleri ile çalışma koşullarını ve tükenmişliklerini etkilediği düşünülen değişkenler arasındaki ilişkilere ait bulgulara yer verilmiştir. Bu bağlamda bağımsız değişkenler olarak belirlenen cinsiyet, yaş, yapılan işin niteliği, pilotluk eğitimi alınan kurum, uçuş lisansının türü, çalışan işletme/kurumdaki pozisyon, pilotluk mesleğinin tercih edilme nedeni, mesleki kıdem süresi, gerçekleştirilen uçuş tipi ve mevcut koşullarla geleceğe güvenle bakıp bakmama durumu değişkenleri ile pilotların çalışma koşulları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin istatistiksel sonuçları ile bağımsız değişken olarak belirlenen pilotların çalışma koşulları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin istatistiksel sonuçları incelenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgularla daha önce belirlenmiş hipotezlere ait sonuçlar ortaya konmuştur.

4.1. Pilotların Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde pilotların cinsiyet , çalışılan işletmenin türü, pilotluk eğitimi alınan kurum, uçuş lisansı türü, işletme ya da kurumdaki pozisyon, pilot olarak çalışmayı tercih etme nedeni, pilotluk mesleğindeki kıdem süresi, gerçekleştirilen uçuş tipi, geleceğe güvenle bakma durumuna ilişkin bulguları yorumlanmıştır.

4.1.1. Cinsiyet

Katılımcı pilotların cinsiyete göre dağılımı Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Pilotların cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	32	7.94
Erkek	371	92.06
Toplam	403	100

Tablo 4.1 incelendiğinde, katılımcı pilotların %92,06'sının erkek, %7,94'ünün kadın olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırma grubuna dahil edilen pilotlardan büyük çoğunluğunun (%92.06) erkek olduğunu göstermektedir.

4.1.2. Yaş

Katılımcı pilotların yaşa göre dağılımı Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Pilotların yaşa göre dağılımı

Yaş	N	%
19-25 yaş	5	1.24
26-30 yaş	59	14.64
31-35 yaş	78	19.35
36-40 yaş	66	16.38
41-45 yaş	46	11.41
45-50 yaş	60	14.89
51-55 yaş	53	13.15
56-60 yaş	27	6.70
61-sonrası	9	2.23
Toplam	403	100

19-61 yaş grubunda yer alan pilotlardan %15,88'i 30 yaş ve altı, %47,14'ü 45 yaş ve altı iken, %36,97'si 46 yaş ve üzeridir. Bu bulgu, katılımcı pilotların önemli bir çoğunluğunun 45 yaşın altında olduğunu göstermektedir.

4.1.3. Çalışılan işletmenin türü

Katılımcı pilotların çalıştığı işletmelerin türlerine göre dağılımı Tablo 4.3'de verilmiştir.

Tablo 4.3. Pilotların çalıştığı işletmelerin türlerine göre dağılımı

Yapılan İşin Niteliği	N	%
Yolcu Taşımacılığı	373	92.56
Hava Kargo	10	2.48
Diğer	20	4.96
Toplam	403	100

Tablo 4.3. incelendiğinde, katılımcı pilotların %92,56'sının yolcu taşımacılığı yapan havayolu işletmelerinde çalıştıkları, %7,44'ünün hava kargo ya da farklı tür taşımacılık yapan işletmelerde çalıştığı görülmektedir. Bu bulgularda, katılımcı pilotların büyük çoğunluğunun yolcu taşımacılığı işini yaptığı görülmektedir.

4.1.4. Pilotluk eğitimi alınan kurum

Katılımcıların pilotluk eğitimi aldıkları kurumlara göre dağılımı Tablo 4.4'de verilmiştir.

Tablo 4.4. Pilotların eğitim aldıkları kurumlara göre dağılımı

Eğitim Alınan Kurum	N	%
Havacılık Yüksekokulu/Fakültesi Pilotaj Bölümü	156	38.60
Üniversite Sonrası Pilotaj Okulu	149	36.90
Türk Silahlı Kuvvetleri	88	21.80
Diğer	10	2.70
Toplam	403	100

Tablo 4.4. incelendiğinde, katılımcı pilotların %38,60'ının Havacılık Yüksekokulu / Fakültesi Pilotaj Bölümü, %36,90'nının üniversite sonrası pilotaj okulu, %21,80'inin ise Türk Silahlı Kuvvetlerinden eğitim aldığı görülmektedir. Bu durum, katılımcı pilotların eğitim düzeyinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcı pilotlar içerisinde yüksekokul veya fakültelerin pilotaj bölümünden eğitim alanların sayısı 156 iken, üniversite sonrası pilotaj okullarından eğitim alanların sayısı 149'dur. Türk Silahlı Kuvvetlerinden eğitim alanların sayısı ise 88 kişidir. Uçuş okullarından ve diğer başka eğitim kurumlarından eğitim alanların 10 kişi olduğu görülmektedir.

4.1.5. Uçuş lisansı türü

Katılımcıların uçuş lisans türüne göre dağılımı Tablo 4.5’de verilmiştir.

Tablo 4.5. Pilotların uçuş lisans türüne göre dağılımı

Uçuş Lisans Türü	N	%
ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı)	366	90.82
CPL (Ticari Pilot Lisansı)	10	2.48
CPL IR (Ticari Pilot Lisansı IR)	27	6.70
Toplam	403	100

Tablo 4.5 de incelendiğinde, Pilotların %90,82’sinin ATPL lisansına, %2,48’inin CPL lisansına, %6,70’inin CPL IR lisansına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, katılımcı pilotların büyük bir çoğunluğunun (%90,82) ATPL lisansına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. CPL lisanslarına sahip pilotların oranının ise %9.18 olduğu görülmektedir.

4.1.6. İşletme ya da kurumdaki pozisyon

Katılımcı pilotların işletme veya kurumdaki pozisyonlarına göre dağılımı Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. Pilotların işletme ya da kurumlarındaki pozisyonlarına göre dağılımı

Pilotların işletme ya da kurumlarındaki pozisyonları	N	%
Kaptan Pilot	223	55.33
İkinci Pilot	173	43.93
Diğer	7	1.74
Toplam	403	100

Tablo 4.6. incelendiğinde, katılımcı pilotların %55,33’ünün kaptan pilot, %43,93’ünün ikinci pilot ve %1,74’ünün ise diğer grubu oluşturduğu görülmektedir.

4.1.7. Pilot olarak çalışmayı tercih etme nedeni

Katılımcıların pilot olarak çalışmayı tercih etme nedenlerine göre dağılımı Tablo 4.7.'de verilmiştir.

Tablo 4.7. Pilot olarak çalışmayı tercih etme nedenine göre dağılımı

Tercih Nedeni	N	%
Mesleğe olan tutkum	303	75.19
Bitmeyen Heyecan	4	0.99
Aldığım ücret tatmin edici olduğu için	82	20.35
Başka bir iş bulamadığım için	10	2.48
İş Garantisi	4	0.99
Toplam	403	100

Tablo 4.7. incelendiğinde, katılımcı pilotların %75,19'unun pilotluğu mesleğe olan tutkuları, %0,99'unun bitmeyen heyecan, %20,35'inin ise aldığı ücretin tatmin edici olması, %2,48'inin başka bir iş bulamaması, %0,99'unun iş garantisi olduğu görülmektedir. Bu durum, katılımcı pilotların büyük bir çoğunluğunun (%75,19) pilotluk mesleğine olan tutkuları olduğunu göstermektedir.

4.1.8. Pilotluk mesleğindeki kıdem süresi

Katılımcı pilotların mesleğindeki kıdem sürelerine göre dağılımı Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Pilotların mesleğindeki kıdem sürelerine göre dağılımı

Kıdem Süresi	M	%
1 yıl ve altı	12	2.98
1-5 yıl	105	26.05
6-10 yıl	63	15.63
11-15 yıl	57	14.14
16-20 yıl	18	4.47
21-25 yıl	38	9.43
25 yıl üzeri	110	27.30
Toplam	403	100

Tablo 4.8. incelendiğinde, katılımcı pilotların %27,30'unun kıdem sürelerinin 25 yılın üzerinde, %26,05'inin 1-5 yıl arasında olduğu görülmektedir.

4.1.9. Gerçekleştirilen uçuş tipi

Katılımcı pilotların gerçekleştirdikleri uçuş tipine göre dağılımı Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Pilotların gerçekleştirdikleri uçuş tipine göre dağılımı

Pilotların gerçekleştirdikleri uçuş tipine göre dağılımı	N	%
Kısa mesafeli uçuşlar	21	5.21
Orta mesafeli uçuşlar	216	53.60
Uzun mesafeli uçuşlar	166	41.19
Toplam	403	100

Tablo 4.9. incelendiğinde, katılımcı pilotların %53,60'mın orta mesafeli uçuşlar, %41,19'unun uzun mesafeli uçuşlar ve %5,21'inin ise kısa mesafeli uçuşlar yaptığı görülmektedir. Bu durum, katılımcı pilotların büyük bir çoğunluğunun (%94,79) orta ve uzun mesafeli uçuşlar yaptığını ortaya koymaktadır.

4.1.10. Geleceğe güvenle bakma durumu

Katılımcı pilotların geleceğe güvenle bakıp bakamadıklarına göre dağılımı Tablo 4.10'de verilmiştir.

Tablo 4.10. Pilotların geleceğe güvenle bakıp bakamadıklarına göre dağılımı

Geleceğe güvenle bakma düzeyi	N	%
Evet	316	78.41
Hayır	87	21.59
Toplam	403	100

Tablo 4.10 incelendiğinde, katılımcı pilotların %78,41'inin geleceğe güvenle baktıkları, %21,59'unun geleceğe güvenle bakmadıkları görülmektedir. Bu durum, katılımcı pilotların büyük bir çoğunluğunun (%78,41) geleceğe güvenle baktıkları görülmüştür.

4.2. Pilotların Çalışma Koşulları Algıları ve Bu Algının Çeşitli Değişkenler Bakımından Analizi

Çalışmanın bu bölümünde katılımcı pilotların çalışma koşulları algıları ve bu algının çeşitli değişkenler bakımından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulguları yorumlanmıştır.

4.2.1. Pilotların çalışma koşulları algıları

4.2.1.1. Tüm ölçek bazında

Katılımcı pilotların çalışma koşulları algı düzeylerine ait betimsel istatistikler Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11. Pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeyleri

Çalışma Koşulları Algı Düzeyi	Ort.	Mod	Arit. Ort
1.Yöneticilerimiz pilotların önerilerini dikkate alırlar.	2	2	2.50
2.Yöneticilerimiz pilotlara değer verirler.	2	1	2.40
3.Yöneticiler pilotların kurumsal bağlılıklarına yönelik yeterli çaba sarf etmezler.	4	5	3.61
4.Yöneticilerimiz pilotların mesleki kariyerleri için gerekli gördükleri ilave eğitimler almasına olanak sağlarlar.	4	4	3.32
5.Pilotlar ile yöneticilerimiz arasında iyi bir ilişki yoktur.	4	4	3.46
6.Yöneticilerimiz pilotların yaptıkları işle ilgili alınacak kararlara katılımına izin verir.	2	2	2.49
7.Yöneticilerimiz pilotların görüşlerini rahatlıkla dile getirebileceği bir çalışma ortamı sunarlar.	2	2	2.45
8.Yöneticilerimiz pilotların yaptıkları iş ile ilgili değişikliklerde etkili olabilecekleri bir çalışma ortamı sunarlar.	2	2	2.62
9.Yöneticiler, pilotların yaptıkları işi etkili bir şekilde yapabilmeleri için gerekli olan her şeyi sağlar.	3	2	2.66
10.Görevini iyi bir şekilde yapan pilotlar yönetim tarafından takdir edilir.	2	2	2.55
11.Yöneticilerimiz pilotlara adil davranır.	2	1	2.38
12.Yöneticilerimiz pilotların işlerinden memnun olmalarını sağlamak için yeterince çaba göstermezler.	4	4	3.70

[Tablo 4.11. (Devam) Pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeyleri]

13. Pilotların ücretleri ekonomik olarak rahat bir yaşam sürdürmeleri için yeterlidir.	4	4	3.30
14. Pilotların çalışma saatleri düzenli bir yaşama uygun değildir.	5	5	4.38
15. Pilotluk mesleği işin doğası gereği aile yaşamlarını olumsuz etkilemektedir.	4	4	3.91
16. Pilotların çalışma saatleri özel hayatların zaman ayırmalarına olanak sağlamaz.	4	4	3.56
17. Pilotluk eğlenceli bir iştir.	4	4	3.82
18. Pilot olarak çalışmak heyecan vericidir.	4	4	4.21
19. Pilotluk mesleğinin mevcut kariyer fırsatları memnun edicidir.	4	4	3.37
20. Pilotluk yapılmaya değer bir meslektir.	4	5	4.34
21. Pilotların prim, ikramiye, ulaşım, konaklama vb. nitelikteki ücret dışındaki ek gelirleri tatmin edicidir.	3	2	2.82
22. Uzun çalışma saatleri ve iş yüküne göre pilot ücretleri düşüktür.	4	4	3.65
23. Pilotluk yapmak beni mutlu eder.	5	5	4.43
24. Çalıştığım kurumun çalışma koşullarına ilişkin yönetmelikleri pilotlara tarafsızca uygulanmaktadır.	3	2	2.88
25. Bir pilot olarak havacılık sektörünün bir parçası olmak çok hoş bir duygudur.	4	5	4.32
26. Çevreme pilot olarak çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.	5	5	4.39

Tablo 4.11’de görülebileceği üzere, Katılımcı pilotların çalışma koşullarına ilişkin algı ifadelerine katılma düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, Katılımcı pilotların genel olarak çalışma koşullarını olumlu olarak algıladıkları ortaya koymaktadır.

Tablo 4.11’de görülebileceği üzere, Katılımcı pilotların çalışma koşulları algı ifadelerinden görece olarak en çok katıldıkları üç ifade sırasıyla şunlardır:

- “Pilotluk yapmak beni mutlu eder.”
- “Pilotların çalışma saatleri düzenli bir yaşama uygun değildir.”
- “Çevreme pilot olarak çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.”

Yine tablo 4.11’de görülebileceği üzere, Katılımcı pilotların çalışma koşullarına ilişkin algı ifadelerinden görece olarak en az katıldıkları üç algı ifadesi ise sırasıyla şunlardır:

- “Yöneticilerimiz pilotlara değer verirler.”
- “Yöneticilerimiz pilotlara adil davranır.”
- “Yöneticilerimiz pilotların görüşlerini rahatlıkla dile getirebileceği bir çalışma ortamı sunarlar.”

Tablo 4.11’de görülebileceği üzere, Katılımcı pilotların mesleğe yönelik tutum ifadeleri ile çalışma sürelerine ilişkin ifadelerle katılma düzeyleri yüksek, buna karşın yönetici ve yöneticilerle ilişkiler başlığı altında yer alan ifadelerle katılma düzeyleri ise düşüktür.

Yapılan literatür araştırmasında konuyla ilgili olarak Apaydın (2019)’ın “Pilotların çalışma koşullarının yaşam kalitesi üzerine etkileri” çalışmasında , pilotların çalışma koşulları algı tutumları ile ilgili pilotlara benzer soruların yöneltildiği görülmektedir. Araştırmaya katılan 211 pilota, görev yapmış oldukları kurumlarda görüşlerinin önemsenmesine, pilotların kendilerini mutlu hissetmeleri, çalışma saatlerinin özel hayatlarına zaman ayırabilme imkânlarına, yönetim tarafından mesleki yönde gelişmelere teşvik edilmelerine, çalıştıkları kurumda kendilerini etkileyen kararlara dâhil edilip edilmediklerine, mevcut kariyer fırsatlarına, mesleklerini yapabilmek için almış oldukları eğitimlerden memnun olup olmadıklarına, görev yaptıkları kurumlardaki çalışanları etkileyen kararlara katılımlarına dâhil edilip edilmedikleri, görev yaptıkları kurumlarda ödüllendirme ve ceza yönetmeliklerinin tarafsızca uygulanıp uygulanmadığı konusundaki benzer sorulara verdikleri yanıtların çalışmamızla paralellik gösterdiği görülmektedir. Apaydın’ın araştırmasına katılan pilotların mesleğini yapmadaki mutluluk, çalışma saatlerinin düzenli olmasına ait ifadelerle her iki çalışmada yüksek oran da katıldıkları, yöneticilerin adil olmaları, görüşlerini rahatça ifade etme ve yöneticilerle ilişkileri konusundaki ifadelerle katılmadıkları yönünde çalışmamızı destekleyen tutum ifadelerini kullandıklarını görmekteyiz (Apaydın, 2019, s.53-66).

4.2.1.2. Alt ölçekler bazında

4.2.1.2.1 Yönetim ve yöneticilerle ilişkiler

Katılımcı pilotların yönetim ve yöneticilerle ilişkiler konusundaki çalışma koşullarına ilişkin algılarına ait betimsel istatistikler Tablo 4.12.'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Pilotların Yönetim ve Yöneticilerle İlişkiler Konusundaki Çalışma Koşullarına İlişkin Algıları

Pilotların Yönetim ve Yöneticilerle İlişkileri	Ort.	Mod	Arit. Ort.
1. Yöneticilerimiz pilotların önerilerini dikkate alırlar.	2	2	2.50
2. Yöneticilerimiz pilotlara değer verirler.	2	1	2.40
3.Yöneticiler pilotların kurumsal bağlılıklarına yönelik yeterli çaba sarf etmezler.	4	5	3.61
4.Yöneticilerimiz pilotların mesleki kariyerleri için gerekli gördükleri ilave eğitimler almasına olanak sağlarlar.	4.	4	3.32
5. Pilotlar ile yöneticilerimiz arasında iyi bir ilişki yoktur.	4	4	3.46
6.Yöneticilerimiz pilotların yaptıkları işle ilgili alınacak kararlara katılımına izin verir.	2	2	2.49
7.Yöneticilerimiz pilotların görüşlerini rahatlıkla dile getirebileceği bir çalışma ortamı sunarlar.	2	2	2.45
8.Yöneticilerimiz pilotların yaptıkları iş ile ilgili değişikliklerde etkili olabilecekleri bir çalışma ortamı sunarlar.	2	2	2.62
9.Yöneticiler, pilotların yaptıkları işi etkili bir şekilde yapabilmeleri için gerekli olan her şeyi sağlar.	3	2	2.66
10.Görevini iyi bir şekilde yapan pilotlar yönetim tarafından takdir edilir.	2	2	2.55
11.Yöneticilerimiz pilotlara adil davranır.	2	1	2.38
12. öneticilerimiz pilotların işlerinden memnun olmalarını sağlamak için yeterince çaba göstermezler.	4	4	3.70
13.Çalıştığım kurumun çalışma koşullarına ilişkin yönetmelikleri pilotlara tarafsızca uygulanmaktadır.	3	2	2.88

Tablo 4.12.’de de görülebileceği üzere, Katılımcı pilotlar yönetim ve yöneticilerle ilişkilere ilişkin çalışma koşulları algı ifadelerine genel olarak “katılmıyorum” biçiminde tepkide bulunmuşlardır. Bu bulgu, pilotların yönetim ve yöneticilerle ilişkin çalışma koşulları algılarının olumsuzluğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan literatür araştırmasında, Gümüştekin ve Öztemiz (2004)’in “Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama” isimli çalışmalarında, uçucu personelin stresine neden olabilecek yönetici tutumlarını incelemişler ve anketlerinde sorulan sorularda, işimle ilgili konularda benim görüşüm alınmıyor, yöneticilerim mesleki konularda yeterli eğitim vermiyor, yönetici ve üstlerimle etkili iletişim kuramıyorum, yöneticim bana karşı adil değil gibi uçucu personele sorular sorulduğu ve araştırmaya verilen cevaplarda ise ortalama 2,52 sonuç bulunduğu görülmektedir. Çalışmamızda benzer sorulara verilen cevapların ortalaması 2,84 dür. Bu da bize pilotların yönetim ve yöneticilerle ilgili tutumlarının iki çalışmada da olumsuz algılarını ortaya koymaktadır (Gümüştekin ve Öztekin, 2004, s.75).

4.2.1.2.2. Pilotluk Mesleğine Yönelik Tutumlar

Katılımcı pilotların mesleğe yönelik tutumlarına dayalı beklentilerine ait betimsel istatistikler Tablo 4.13.’de verilmiştir.

Tablo 4.13. Pilotların Mesleğe Yönelik Tutumlar Dayalı Beklentileri Pilotların Mesleğe Yönelik Tutumlar Dayalı Beklentileri

Pilotların Mesleğe Yönelik Tutumları	Ort.	Mod	Arit. Ort.
1. Pilotluk eğlenceli bir iştir.	4	4	3.82
2. Pilot olarak çalışmak heyecan vericidir.	4	4	4.21
3. Pilotluk yapılmaya değer bir meslektir.	4	5	4.34
4. Pilotluk yapmak beni mutlu eder.	5	5	4.43
5. Bir pilot olarak havacılık sektörünün bir parçası olmak çok hoş bir duygudur.	4	5	4.32
6. Çevreme pilot olarak çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.	5	5	4.39

Tablo 4.13.'de de görülebileceği üzere, Katılımcı pilotlar, mesleğe yönelik tutumlara ilişkin çalışma koşulları algı ifadelerine genel olarak “Katılıyorum” ve “Tamamıyla Katılıyorum” şeklinde tepkide bulunmuşlardır. Bu bulgu pilotların mesleğe yönelik tutumlarının olumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

Pilotların mesleğe yönelik tutumlarını destekleyecek benzer bir çalışma Anderson ve Pucel (2003) tarafından “An Investigation In to Factactors Influencing Men and Women in Becoming Profofessional Pilots “ (Pilotluk mesleğini seçmede kadın ve erkekleri etkileyen faktörlerin incelenmesi) yapılan çalışmada benzer tutum ifadelerin kullanıldığı görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri’nde FAA’ye kayıtlı pilotlardan 300 kadın ve 300 erkek pilot rasgele seçilip ve geri dönüş yapan 163 kadın ve 170 erkek olmak üzere toplam 333 pilotun ankette verdiği yanıtlarda benzer algı ifadelerini kullanıldığı görülmektedir.

Çalışmada kadın ve erkek pilotların da mesleğe karşı tutumlarının olumlu olması iki çalışma arasında parellik olduğunu göstermektedir (Anderson ve Pucel, 2003, s.35).

Tablo 4.14. Kariyer Fırsatları, Ücret ve Çalışma Süresi

Pilotların Kariyer Fırsatları, Ücret ve Çalışma Süresi	Ort.	Mod	Arit. Ort.
1.Pilotların ücretleri ekonomik olarak rahat bir yaşam sürdürmeleri için yeterlidir.	4	4	3.30
2.Pilotluk mesleğinin mevcut kariyer fırsatları memnun edicidir.	4	4	3.37
3.Pilotların prim, ikramiye, ulaşım, konaklama vb. nitelikteki ücret dışındaki ek gelirleri tatmin edicidir.	3	2	2.82
4.Uzun çalışma saatleri ve iş yüküne göre pilot ücretleri düşüktür.	4	4	3.65

Tablo 4.14.'de görülebileceği üzere, Katılımcı pilotlar, kariyer fırsatları, ücret ve çalışma süresi konularına ilişkin çalışma koşulları algısı ifadelerine genel olarak “Katılıyorum” şeklinde tepkide bulunmuşlardır. Bu bulgu, pilotların kariyer fırsatları, ücret ve çalışma süresi yönünden çalışma koşullarını olumlu olarak algıladıklarını ortaya koymaktadır

Vera Katharina Valeria Bönnemann (2019) tarafından pilotların ücret ve terfi fırsatları (kariyer) ile ilgili ifadelerini destekleyecek benzer bir çalışma “The Impact of Atypical Employment on Job Satisfaction of Airline Pilots“ adlı çalışmasında uluslararası düzeyde verilen link üzerinden 475 pilota yapılan ankette, ücretleri ile ilgili sorulara verdikleri cevaplarda 3,48 ortalama, terfi olanakları ilgili soruya verdikleri 3,44 ortalama ile memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Çalışmamızda ücret, kariyer, ek gelir ile ilgili ortalamanın 3,28 olması her iki çalışmada da pilotların kariyer, ücret ilgili tutumlarının olumlu olduğunu ortaya koymaktadır (Bönnemann, 2019, s.35, 72-81).

Tablo 4.15. İş ve Yaşam Dengesi

Pilotların İş ve Yaşam Dengesi	Ort.	Mod	Arit. Ort.
1.Pilotların çalışma saatleri düzenli bir yaşama uygun değildir.	5	5	4.38
2.Pilotluk mesleği işin doğası gereği aile yaşamlarını olumsuz etkilemektedir.	4	4	3.91
3.Pilotların çalışma saatleri özel hayatların zaman ayırmalarına olanak sağlamaz.	4	4	3.56

Tablo 4.15.’te görülebileceği üzere, Katılımcı pilotlar iş ve yaşam dengesi ile ilgili çalışma koşulları algı ifadelerine “Katılıyorum” şeklinde tepkide bulunmuşlardır. Bu bulgudan hareketle, pilotların yürüttükleri işin yaşamlarını zorlaştırdığı şeklinde bir algıya sahip olduklarını söylenebilir.

Tablo 4.15. te görülebileceği üzere, Katılımcı pilotların iş ve yaşam dengesi ile ilgili ifadelerini destekleyecek benzer bir çalışma Malik,Shamshir ve Khan (2019) tarafından “Association Of Work-Life Balance And Job Satisfaction In Commercial Pilots: A Case Study Of Pakistan” yapılan ortak çalışmada, Pakistan’da bulunan dört havayolu işletmesinde görev yapan 710 pilottan 192 pilotun katılımı ile iş ve yaşam dengesi ile ilgili yapılan ankette katılan pilotların uzun çalışma saatleri nedeniyle aile ile yeterince zaman geçiremedikleri ve bunun sonucunda aile içi çatışmalar ve uyku problemi yaşadıkları için stresle ilgili sorunlarını eve ve işe yansıttıkları ortaya çıkmıştır. Nitekim yapılan araştırmamızda pilotların çalışma saatlerinin düzenli bir yaşama uygun olmadığı bunun da aile yaşamlarını etkilediği için özel hayatlarına ve ailelerine yeterince zaman

ayıramadıkları için verdikleri yanıtlarda olumsuz tutumlarını ifade etmişlerdir. İki çalışmada da pilotların iş yaşam dengesi ile ilgili ifadelerle aynı olumsuz algılarla yaklaştıkları görülmektedir (Malik, Shamsir ve Khan, 2019, s.998-1017).

4.2.1.3. Pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri arasındaki ilişki

Katılımcı pilotların maddeler bazında çalışma koşulları algı düzeyleri arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile hesaplanmıştır. Hesaplanan korelasyon katsayıları Tablo 4.16.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Katılımcı pilotların Maddeler Bazında Çalışma Koşulları Algı Düzeyleri Arasındaki Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	1	1**	,440**	3**	,618**	9**	3**	9**	7**	1**	4**	1**	3**	,203**	,206**	1**	9**	7**	2**	2**	5**	,255**	2**	6**	9**	72**
2	,851**	1	,491**	0**	,681**	6**	1**	1**	7**	3**	3**	,659**	0**	,253**	,231**	,310**	5**	1**	4**	1**	8**	,358**	6**	4**	1**	79**
3	,440**	,491**	1	,228**	6**	,442**	,460**	,416**	,394**	,473**	,459**	6**	,197**	1**	8**	9**	,076**	,050**	,180**	,103**	,238**	8**	,119**	,331**	,117**	,122**
4	3**	0**	,288**	1	,442**	4**	6**	8**	6**	2**	8**	,371**	3**	,163**	,154**	,192**	7**	6**	1**	5**	8**	,287**	0**	8**	0**	71**
5	,618**	,681**	6**	,442**	1	,627**	,619**	,560**	,559**	,551**	,612**	0**	,225**	8**	5**	9**	,107**	,109**	,227**	,133**	,306**	2**	,157**	,475**	,138**	,137**
6	9**	6**	2**	4**	,627**	1	5**	1**	7**	1**	7**	,542**	6**	,295**	,263**	,331**	2**	1**	0**	6**	9**	,269**	5**	2**	9**	,171**
7	3**	1**	,460**	6**	,619**	5**	1	1**	7**	6**	2**	,612**	5**	,257**	,289**	,393**	4**	7**	1**	1**	6**	,347**	7**	5**	6**	65**
8	9**	1**	,416**	8**	,560**	,731**	1**	1	8**	6**	3**	,547**	2**	,183**	,249**	8**	0**	2**	9**	2**	4**	,270**	5**	0**	4**	09**
	4**	7**	,394**	6**	,559**	7**	7**	8**	1	6**	5**	,496**	9**	,220**	,204**	,203**	8**	3**	1**	1**	3**	,312**	,254**	9**	,234**	,192**

[Tablo 4.16. (Devam)Katılımcı pilotların Maddeler Bazında Çalışma Koşulları Algı Düzeyleri Arasındaki Korelasyonlar].

10	7**	3**	,473**	2**	,551**	1**	6**	6**	6**	1	9**	,558**	8**	,273**	,272**	,336**	7**	0**	0**	5**	5**	,375**	5**	7**	9**	94**
11	4**	3**	,459**	8**	,612**	7**	2**	3**	5**	9**	1	,562**	4**	,307**	266**	,304**	4**	6**	3**	7**	7**	1**	3**	7**	6**	31**
12	,571**	,659**	6**	,371**	0**	,542**	,612**	,547**	,496**	,558**	,562**	1	,247**	8**	1**	5**	,011**	,102**	,173**	,087**	,232**	2**	,160**	,474**	,107**	,093**
13	3**	0**	,197**	3**	,225**	6**	5**	2**	9**	8**	4**	,247**	1	,075**	,145**	,173**	3**	,100**	3**	0**	4**	,571**	,202**	,294**	,043**	,082**
14	,203**	,253**	1**	,163**	8**	,295**	,257**	,183**	,220**	,273**	,307**	8**	,075**	1	0**	2**	0**	5**	,116**	0**	,097**	7**	9**	,258**	0**	07**
15	,206**	,231**	8**	,154**	5**	,263**	,289**	,249**	,204**	,272**	,266**	1**	,145**	0	1	,565**	,244**	,195**	,224**	,213**	,181**	4**	,212**	,218**	,194**	,140**
16	,223**	,310**	9**	,192**	9**	,331**	,393**	,308**	,203**	,336**	,304**	5**	,173**	2**	5**	1	,155**	,104**	,169**	,133**	,236**	7**	,120**	308**	,150**	,157**
17	9**	5**	,076**	,277**	,107**	2**	4**	0**	8**	7**	4**	,011**	3**	070**	,244**	,155**	1	9**	6**	8**	8**	,074**	2**	4**	0**	54**
18	7**	1**	,050**	6**	9**	1**	7**	2**	3**	0**	6**	,102**	0**	5**	,195**	104**	9**	1	6**	0**	203**	,015**	3**	,207**	8**	38**
19	2**	4**	,180**	1**	7**	0**	1**	9**	1**	0**	3**	,173**	3**	,116**	,224**	,169**	6**	6**	1	5**	5**	,377**	8**	7**	2**	88**

[Tablo 4.16. (Devam) Katılımcı pilotların Maddeler Bazında Çalışma Koşulları Algı Düzeyleri Arasındaki Korelasyonlar].

20	2**	1**	,103**	5**	,133**	6**	1**	52**	251**	5**	7**	,087**	0**	0**	,213**	,133**	8**	0**	5**	1	7**	6**	4**	7**	5**	84**
21	5**	8**	,238**	8**	,306**	9**	6**	4**	3**	5**	7**	,232**	4**	,097**	,181**	,236**	8**	3**	5**	7**	1	,609**	3**	7**	8**	60**
22	,255**	,358**	8**	,287**	2**	,269**	,347**	,270**	,312**	,375**	,361**	2**	,571**	7**	4**	7**	,074**	,015**	,377**	,166**	,609**	1	,036**	,220**	,026**	,030**
23	2**	6**	,119**	0**	,157**	5**	7**	5**	4**	5**	3**	,160**	2**	9**	,212**	,120**	2**	3**	8**	4**	3**	,036**	1	6**	6**	47**
24	6**	4**	,331**	8**	,475**	2**	5**	0**	9**	7**	7**	,474**	4**	,258**	,218**	,308**	4**	7**	7**	7**	7**	,220**	6**	1	0**	42**
25	9**	1**	,117**	0**	,138**	9**	6**	4**	4**	9**	6**	,107**	3**	0**	,194**	,150**	0**	8**	2**	5**	,158**	026**	,546**	,220**	1	,599**
26	2**	9**	,122**	1**	,137**	1**	5**	9**	2**	4**	1**	,093**	2**	7**	,140**	,157**	4**	8**	8**	4**	0**	,030**	7**	2**	9**	1

Tablo 4.16.'da görülebileceği üzere, Katılımcı pilotların maddeler bazında çalışma koşulları algı düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.2.2. Pilotların çalışma koşulları algılarının çeşitli değişkenler bakımından analizi

Araştırmanın bu kısmında, Katılımcı pilotların çalışma koşulları algılarının cinsiyet, yaş, işin niteliği, pilotluk eğitiminin alındığı kurum, uçuş lisansının türü, çalışılan işletme ya da kurumdaki pozisyon, pilot olarak çalışmayı tercih etme nedeni, mesleki kıdem süresi, gerçekleştirilen uçuş tipi ve geleceğe güvenle bakma durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği saptanmaya çalışılmıştır.

4.2.2.1. Cinsiyete göre

Katılımcı pilotların çalışma koşulları algılarının cinsiyet değişkenine göre analizi Tablo 4.17'de verilmiştir.

Tablo 4.17. Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre İlişkisiz Grup t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t
Kadın	32	80.88	17.72	401	1.368
Erkek	371	76.60	16.90		

Varyansların homojenliği için Levene Testi $F=650, p=.421$

$p>.05$

Tablo 4.17'de görüldüğü gibi, cinsiyete göre dahil edilen pilotların çalışma koşulları algı puanları arasında anlamlı bir fark yoktur ($t_{(401)}=1.368, p>.05$).

Tablo 4.17. de görülebileceği üzere, katılımcı pilotların çalışma koşulları algı değerleri arasında cinsiyete dayalı bir fark olmamasının nedenleri arasında kadın pilotların da erkek pilotlar gibi uçuş faaliyetlerini yapabilmeleri, işin gerektirdiği zorluklara erkekler gibi katlanabilmeleri, zorlu çalışma şartlarına ve uzun uçuş saatlerine

rağmen görevlerini ifa edebilmeleri, pilotluk mesleğinin sadece erkeklerin değil kadınların da yapabileceklerine olan inançlarını kanıtlamış olmalıdır. Toplumda cinsiyet eşitliğinin yaşamın her alanında en az erkekler kadar kadınların da yapabiliyor olması pilotluk mesleğinin cinsiyete dayalı bir iş olmadığı algısı, pilotlar arasında çalışma koşullarına bakış açılarının erkek ya da kadın pilotların cinsiyet tutumlarının birbirine yakın olduğunu ortaya koymaktadır (SHGM Sempozyum, 2018, s.23).

4.2.2.2. Yaşa göre

Katılımcı pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinin yaş değişkenine göre analizi Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18. Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Yaş Değişkenine Göre Analizi

Yaş	N	\bar{X}	S
19-25	5	75.40	12.99
26-30	59	84.32	16.89
31-35	78	77.33	18,10
36-40	66	75.71	16.06
41-45	46	71.46	14.02
45-50	60	76.08	15.38
51-55	53	73.77	19.40
56-60	27	78.33	15.19
61 ve sonrası	9	83.11	18.38
Toplam	403	76.94	16.99

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların yaş değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde 26-30 yaş arasındaki pilotların en yüksek ortalamaya (\bar{X} =84.32), 41-45 yaş arasındaki pilotların ise en düşük ortalamaya (\bar{X} =71.46) sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı pilotların yaş değişkenine göre çalışma koşulları algı puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4.19. Pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	5692.336	8	711.542	2.542	.010*	2-3, 2-4,
Gruplarıçi	110285.113	394	279.911			2-5, 2-6
Toplam	115977.449	402				ve 2-8

Varyansların homojenliği için Levene Testi F=1.626; sd=8, 394; p=.116

*p<.05

Varyansların homojenliğini test etmek üzere kullanılan Levene Testi, iki veya daha fazla grup için hesaplanan bir değişken için varyansların eşitliğini değerlendirmek için kullanılan bir hipotez testidir. Normalde, veri gruplarındaki ortak bir değişken, örnek ortalama, için yapılan t-testi veya anova testlerinde veri gruplarının varyansının aynı olduğu kabul edilir. Eğer veri gruplarının boyları birbirinden farklıysa o zaman eşit varyans varsayımı geçersiz olur. Levene testi (veya homojen varyans testi ile) gruplardaki ölçülen değişken varyanslarının eşit olup olmadığına bakılır. Levene testinin null hipotezi olarak karşılaştırılan grupların eşit varyansı olduğu kabul edilir. Daha sonra elde edilen test istatistiği, belirlenen bağımsızlık ölçüsündeki F dağılımında %95 güven aralığına gelen kritik test istatistiğiyle karşılaştırılmaktadır. Eğer test istatistiği kritik değerden büyükse (veya test istatistiğine gelen p değeri 0.05'den küçükse) hipotez reddedilir ve grupların farklı varyansa sahip olduğu sonucuna varılır⁵⁵. Varyansların 300'ün üzerinde çok olmasından kaynaklanan sapmalar olabileceği makul varyansın 300 kabul edilebilir sayı olarak değerlendirildiğinden çıkan sonuçların yanıltıcı olacağı kabul edilmektedir. Bu nedenle çıkan değerler aynı şekilde bırakılmalıdır.

Tablo 4.19'da görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların yaş değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar bulunmuştur ($F_{(8-$

⁵⁵<https://www.istatistikavm.com/spss-levene-testi-yorumlama/> (Erişim tarihi: 12.05.2021)

³⁹⁴)=2.542, $p<.05^*$). Bu bulgu, yaş değişkenine göre pilotların çalışma koşulları algı puanları arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri yaş aralıklarına göre değişmektedir. Katılımcı pilotların çalışma koşulları algıları arasında yaşa göre görülen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu LSD Post-Hoc oklu Karşılaştırma Testi ile saptanmıştır. Test sonuçları söz konusu farklılıkların; 26-30 yaş aralığındaki pilotlar ile 31-35, 36-40, 41-45, 45-50 ve 51-55 yaş aralığındaki pilotlar arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, 19-25 yaş grubunda işe yeni başlayan pilotların grel olarak kendilerinden yaşça büyük meslektaşlarından çalışma koşullarını daha olumlu algıladıkları, 26-55 arası yaş gruplarında olan pilotların çalışma koşullarını olumsuz algıladıkları, 61 yaş ve sonrası pilotların çalışma koşullarını daha olumlu algıladıklarını ortaya koymaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak pilotlukta (26-55 arası) yaş ilerledikçe çalışma koşulları algısının olumsuzlaştığını söylemek mümkündür.

Pilotların alışma koşulları algı değerleri arasında yaşa dayalı farklar olmasının nedenlerine bakıldığında, mesleğe yeni başlamış 19-25 yaş grubu arasındaki pilotların Y kuşağı olmaları söylenebilir. Y Kuşağının en önemli özellikleri arasında, otoriteyi zor kabullenen, çok sık iş değiştiren, bireyci ve teknoloji ile büyüyen bir nesil olarak tanımlanmaktadır (Akdemir vd, 2013, s.16). Y kuşağı olan genç pilotların kıdemli oluncaya kadar geçen süreç içinde yönetimle ilişkilerinde otoriteyi zor kabullenmeleri ve yeniliklere açık olmaları nedeniyle iş değiştirmeye meyilli bir yapıları vardır. Bu özelliklerinden dolayı çalışma koşullarına olumlu tepkiler verebilmektedirler. 31-55 arasında olan pilotlar ise çalışma koşullarına olumlu bakmalarının sebepleri arasında kazandıkları hakları, yetkileri, mevkilerini kaybetmek istememeleri, yeni iş arayışlarına sıcak bakmamaları, risk almayı sevmemeleri gibi nedenler gösterilebilir (akı, 2018, s.25-26).

4.2.2.3. İşin niteliğine göre

Katılımcı pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinin işin niteliği değişkenine göre analizi Tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo 4.20. Pilotların Çalışma Koşulları Algularının İşin Niteliği Değişkenine Göre Analizi

İşin Niteliği	N	\bar{X}	S
Yolcu Taşımacılığı	373	76.99	16.92
Hava Kargo	10	81.10	13.41
Diğer	20	73.85	19.88
Toplam	403	76.94	16.99

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların işin niteliği değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde hava kargo taşımacılığı yapan pilotların en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=81.10$), diğer kategorisinde yer alan Hava Kargo, Yolcu ve Kargo (Her ikisi de) Öğretmen pilotların ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=73.85$) sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı pilotların işin niteliği değişkenine göre çalışma koşulları algı puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.21. Pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeylerinin İşin Niteliği Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	365.023	2	182.512	.631	.532	-
Gruplarıçi	115612.426	400	289.031			
Toplam	115977.449	402				

Varyansların homojenliği için Levene Testi $F=.827$; $sd=2, 400$; $p=.538$

p<.05

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların işin niteliği değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar bulunmamıştır ($F_{(2-400)}=.631, p>.05$). Bu bulgu, işin niteliği değişkenine göre pilotların çalışma koşulları algı puanları arasında fark olmadığını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri yaptıkları işin niteliğine göre değişmemektedir.

Pilotların yaptıkları işin niteliğini oluşturan yolcu taşımacılığı işi ana grubu oluştururken diğer yandan Hava Kargo ve diğer (Yolcu ve kargo) her ikisinde görev yapmış pilotları da diğer bir grup oluşturmaktadır.

Pilotların birincil görevi, uçuş olması nedeniyle diğer yolcu, kargo veya öğretmen pilot olarak görev yapmaları yaptıkları işin niteliğini değiştirmemektedir. Pilotlar ve havayolu işletmeleri arasında bağımlılık unsuru iki yönde kendini göstermektedir. Pilotlar, havayolunun belirlediği gün ve saatlerde, belirlediği şehirlere uçağı uçurmak veya kabinde görev yapmak zorundadır. Diğer meslek gruplarından farklı olarak, pilotların görev yapacakları tarih ve saatler, dini ve milli bayram ya da genel tatil günleri denk gelebildiği gibi gece yarısı veya sabaha karşı uçuş yapabilirler. Pilotların uçuş görev başlangıç ve bitiş noktaları havayolu tarafından belirlenmektedir. Göreve nerede başladı ise görev bitiminde başladığı görev yerine dönmek durumundadırlar. Pilotluk sadece iş değil aynı zamanda meslek olduğundan pilotluk mesleğinin gerektirdiği bilgi, donanım ve gerekli lisanslara sahip olmaları gerekmektedir⁵⁶.

4.2.2.4. Pilotluk eğitimi alınan kuruma göre

Katılımcı pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinin pilotluk eğitimi alınan kurum değişkenine göre analizi Tablo 4.22’te verilmiştir.

⁵⁶<https://tr.linkedin.com/pulse/havacilikta-i%C5%9F-s%C3%B6zle%C5%9Fmeleri-ali-kartal>

Tablo 4.22. Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Pilotluk Eğitimi Alınan Kurum Değişkenine Göre Analizi

Pilotluk Eğitimi Alınan Kurum	N	\bar{X}	S
Havacılık Yüksek Okulu/ Fakültesi Pilotaj Bölümü	156	77.67	16.05
Üniversite Sonrası Pilotaj Okulu	159	76.68	16.65
Türk Silahlı Kuvvetleri	88	76.12	19.21
Toplam	403	76.94	16.99

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların pilotluk eğitimi alınan kurum değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde Havacılık Yüksek Okulu/Fakültesi pilotaj bölümü mezunu pilotların en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=77.67$), Türk Silahlı Kuvvetlerinden (TSK) mezun pilotların ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=76.12$) sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı pilotların pilotluk eğitimi alınan kurum değişkenine göre çalışma koşulları algı puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.23’de verilmiştir.

Tablo 4.23. Pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeylerinin Pilotluk Eğitimi Alınan Kurum Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	153.277	2	76.639	.265	.768	-
Gruplarıçi	115824.172	400	289.560			
Toplam	115977.449	402				

Varyansların homojenliği için Levene Testi $F=3.212$; $sd=2, 400$; $p=.041$

$p<.05$

Tablo 4.23’te görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların pilotluk eğitimi alınan kurum değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar

bulunmamıştır ($F_{(2,400)}=.265, p>.05$). Bu bulgu, pilotluk eğitimi alınan kurum değişkenine göre pilotların çalışma koşulları algı puanları arasında fark olmadığını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri pilotluk eğitim aldıkları kuruma göre değişmemektedir.

4.2.2.5. Uçuş lisansının türüne göre

Katılımcı pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinin uçuş lisansının türü değişkenine göre analizi Tablo 4.24’de verilmiştir.

Tablo 4.24. Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Uçuş Lisansının Türü Değişkenine Göre Analizi

Uçuş Lisansının Türü	N	\bar{X}	S
ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı)	366	75.70	16.46
CPL (Ticari Pilot Lisansı)	10	90.50	16.46
CPL IR (Ticari Pilot Lisansı IR)	27	88.70	18.10
Toplam	403	76.94	16.57

Tablo 4.24’de görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların sahip olunan uçuş lisansı türü değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, CPL (Ticari Pilot Lisansı)’ye sahip pilotların en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=90.50$), ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı)’ye sahip pilotların ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=75.70$) sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı pilotların sahip olunan uçuş lisansı türü değişkenine göre çalışma koşulları algı puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.25’de verilmiştir.

Tablo 4.25. Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Uçuş Lisansının Türü Değişkenine Göre Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	6138.380	2	3069.190	11.177	.000**	1-2 ve 1-3
Gruplarıçi	109839.070	400	274.598			
Toplam	115977.449	402				

Varyansların homojenliği için Levene Testi $F= .235$; $sd=2, 400$; $p=.791$

** $p<.01$

Tablo 4.25'te görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların sahip olunan uçuş lisansı türü değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar bulunmuştur ($F_{(2-400)}=11.177$, $p<.01^{**}$). Bu bulgu, uçuş lisansı türü değişkenine göre pilotların çalışma koşulları algı puanları arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri sahip oldukları uçuş lisansı türüne göre değişmektedir. Katılımcı pilotların çalışma koşulları algıları arasında uçuş lisansı türüne göre görülen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi ile saptanmıştır. Test sonuçları söz konusu farklılıkların; ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı)'ye sahip pilotlar ile CPL (Ticari Pilot Lisansı) ve CPL IR (Ticari Pilot Lisansı IR)'ye sahip pilotlar arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı)'ye sahip pilotların, CPL (Ticari Pilot Lisansı) ve CPL IR (Ticari Pilot Lisansı IR)'ye sahip pilotlara göre çalışma koşullarını daha olumsuz algıladıklarını ya da CPL (Ticari Pilot Lisansı) ve CPL IR (Ticari Pilot Lisansı IR)'ye sahip pilotların ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı)'ye sahip pilotlara göre çalışma koşullarını daha olumlu algıladıklarını ortaya koymaktadır.

4.2.2.6. Pilotların işletmedeki/kurumdaki pozisyona göre

Katılımcı pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinin işletmedeki pozisyonuna göre analizi Tablo 4.26’da verilmiştir.

Tablo 4.26. Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Kurumdaki Pozisyonuna Göre Analizi

İşletmedeki/ kurumdaki pozisyon türü	N	\bar{X}	S
Kaptan Pilot	223	74.42	15.00
İkinci Pilot	173	79.86	18.99
Diğer	7	85.14	10.33
Toplam	403	76.94	16.99

Tablo 4.26’da görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, diğer kategorisinde yer alan Hava Kargo, Yolcu ve Kargo (Her ikiside) Öğretmen pilotların en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=85.14$), kaptan pilotların ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=74.42$) sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı pilotların kurumdaki pozisyon değişkenine göre çalışma koşulları algı puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.27’de verilmiştir.

Tablo 4.27. Pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeylerinin Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	3360.989	2	1680.495	5.969	.003*	1-2
Gruplarıçi	112616.460	400	281.541			
Toplam	115977.449	402				

Varyansların homojenliği için Levene Testi F= 7.613; sd=2, 400; p=.001**

*p<.05

Tablo 4.27’de görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların kurumdaki pozisyon değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar bulunmuştur ($F_{(2-400)}=5.969, p<.05^*$). Bu bulgu, kurumdaki pozisyon değişkenine göre pilotların çalışma koşulları algı puanları arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri kurumdaki pozisyonlarına göre değişmektedir. Katılımcı pilotların çalışma koşulları algıları arasında kurumdaki pozisyona göre görülen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi ile saptanmıştır. Test sonuçları söz konusu farklılıkların; kaptan pilotlar ile ikinci pilotlar arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, kaptan pilotların, ikinci pilotlara göre çalışma koşullarını daha olumsuz algıladıklarını ortaya koymaktadır.

Pilotlar arasında çalışma koşullarını olumsuz olarak algılanmasına işini kaybetme korkusunun neden olduğu iş güvensizliği olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma koşullarında ortaya çıkan risk algısı, hissedilen endişe ve belirsizliklerin etkili olduğu söylenebilir. Bu belirsizlikler; tepki belirsizliği, koşulların belirsizliği, çevresel ve örgütsel yapıyla ilgili bir durum olarak değerlendirilebilir (Sekban, 2019, s.5).

İş yerlerinde yeniden yapılanmaya gidilme, küçülme, işten çıkarılma, ücretlerin düşürülmesi, iş bulma baskısı, eğitim kurumlarının artması ile birlikte sektörde ihtiyaç fazlası pilot olması ve aynı zamanda yabancı pilotların sektörde bulunması gibi nedenlerin pilotlar üzerinde çalışma koşullarını olumsuz olarak etkilediği ve baskı yarattığı düşünülmektedir. Sonuçların bu şekilde çıkmasının nedenleri arasında araştırmanın pandemi, döneminde yapılması ve pandemi sürecindeki belirsizliklerin neden olduğu şeklinde değerlendirilmektedir.

4.2.2.7. Pilot olarak çalışmayı tercih etme nedenine göre

Katılımcı pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinin pilot olarak çalışmayı tercih etme nedeni değişkenine göre analizi Tablo 4.28’de verilmiştir.

Tablo 28. Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Pilot Olarak Çalışmayı Tercih Etme Nedeni Değişkenine Göre Analizi

Pilot Olarak Çalışmayı Tercih Etme Nedeni	N	\bar{X}	S
Mesleğe Olan Tutku	303	78.77	16.16
Bitmeyen Heyecan	4	75.75	9.03
Alınan Ücretin Tatmin Edici Olması	82	69.79	18.54
Başka Bir İş Bulamama	10	81.30	19.32
İş Garantisi	4	74.75	9.60
Toplam	403	76.94	16.67

Tablo 4.28’de görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların pilot olarak çalışmayı tercih etme nedeni değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, başka bir iş bulamadığını ifade eden pilotların en yüksek ortalamaya (\bar{X} =81.30), aldıkları ücreti tatmin edici bulan pilotların ise en düşük ortalamaya (\bar{X} =69.79) sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı pilotların pilot olarak çalışmayı tercih etme nedeni değişkenine göre çalışma koşulları algı puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.29’da verilmiştir.

Tablo 4.29. Pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeylerinin Pilot Olarak Çalışmayı Tercih Etme Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	5421.086	2	1355.272	4.879	.001**	1-3 ve 3-4
Gruplariçi	110556.363	398	277.780			
Toplam	115977.449	402				

Varyansların homojenliği için Levene Testi F= 1.560; sd=4, 398; p=.184

**p<.01

Tablo 4.29’da görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların pilot olarak çalışmayı tercih etme değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar bulunmuştur ($F_{(2-398)}=4.879$, $p<.01^{**}$). Bu bulgu, pilot olarak çalışmayı tercih etme değişkenine göre pilotların çalışma koşulları algı puanları arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri pilot olarak çalışmayı tercih etme nedenlerine göre değişmektedir. Katılımcı pilotların çalışma koşulları algıları arasında pilot olarak çalışmayı tercih etme nedenlerine göre görülen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi ile saptanmıştır. Test sonuçları söz konusu farklılıkların; pilotluğu mesleğe olan tutkusu nedeniyle tercih ettiğini ifade eden pilotlar ile aldıkları ücretin tatmin edici olduğunu ifade eden pilotlar ve başka bir iş bulamadıkları için pilot olarak çalışmayı tercih ettiğini ifade eden pilotlar ile aldıkları ücretin tatmin edici olduğunu ifade eden pilotlar arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, mesleğe olan tutkusu nedeniyle pilotluk mesleğini tercih eden pilotların çalışma koşulları algısının pilotluk mesleğini ücretin yüksekliği nedeniyle tercih eden pilotlardan daha yüksek olduğunu ve yine pilotluk mesleğini başka bir iş bulamama nedeniyle tercih eden pilotların çalışma koşulları algısının pilotluk mesleğini ücretin yüksekliği nedeniyle tercih eden pilotlardan daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

4.2.2.8. Meslekteki kıdem süresine göre

Katılımcı pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinin meslekteki kıdem süresi değişkenine göre analizi Tablo 4.30'da verilmiştir.

Tablo 4.30. Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Meslekteki Kıdem Süresi Değişkenine Göre Analizi

Meslekteki Kıdem Süresi	N	\bar{X}	S
1 yıl ve altı	12	86.08	23.04
1-5 yıl	105	82.24	17.21
6-10 yıl	63	73.38	16.56
11-15 yıl	57	73.26	16.99
16-20 yıl	18	69.33	12.92
21-25 yıl	38	71.44	14.96
25 yıl ve üzeri	110	77.96	15.80
Toplam	403	76.94	16.99

Tablo 4.30'da görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların meslekteki kıdem süresi değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, meslekteki kıdem süresi 1 yıldan daha az olan pilotların en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=86.08$), meslekteki kıdem süreleri 16-20 yıl arasında olan pilotların ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=69.33$) sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı pilotların meslekteki kıdem süresi değişkenine göre çalışma koşulları algı puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.31'de verilmiştir.

Tablo 4.31. Katılımcı pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeylerinin Meslekteki Kıdem Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	7822.326	6	1303.721	4.773	.000**	1-3,1-4,
Gruplarıçi	108155.123	396	273.119			1-5 ve 1-6
Toplam	115977.449	402				

Varyansların homojenliği için Levene Testi $F= 1.327$; $sd=6, 396$; $p=.244$

** $p<.01$

Tablo 4.31’de görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların meslekteki kıdem süresi değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar bulunmuştur ($F_{(6-396)}=4.773$, $p<.01^{**}$). Bu bulgu, meslekteki kıdem süresi değişkenine göre pilotların çalışma koşulları algı puanları arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri meslekteki kıdem sürelerine göre değişmektedir. Katılımcı pilotların çalışma koşulları algıları arasında meslekteki kıdem süresine göre görülen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi ile saptanmıştır. Test sonuçları söz konusu farklılıkların; meslekteki kıdem süresi 1 yılın altında olan pilotlar ile meslekteki kıdem süresi 6-25 yıl arasında değişen pilot grupları arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, kıdem süresi daha düşük ve görece olarak meslekte en yeni olan pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinin meslekte daha kıdemli olan pilotlardan daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak pilotlukta kıdem arttıkça çalışma koşulları algısının olumsuzlaştığını söylemek mümkündür.

Tablo 4.31. de görülebileceği üzere, pilotların meslekte çalışma süreleri, meslekteki yetkinliklerinin yani kıdem yıllarının artması ile birlikte çalışma koşullarındaki zorlukları hissetmeye başlarlar. Bu zorluklar; stresler, çeşitli mesleki hastalıkları, uzun menzilli uçuşların neden olduğu durumlar pilotların çalışma koşulları algılarını azaltmaktadır. Mesleğe yeni başlayan pilotlar ilk beş yıllık dilimde gençliklerinin verdiği enerji ile çalışma koşulları algıları olumlu yöndedir. Yaşın ilerlemesi ile birlikte bu algılardaki olumsuzluklar artmaya başlamaktadır. Apaydın (2019) tarafından yapılan çalışmada, 211 pilotun katıldığı 1-5 yıl arası 31 pilot, 16 yıl ve üzeri 102 kıdemli pilotun kendilerine sunulan çalışma koşulları algılarında 1-5 yıl arasında düşük olduğu 16 yıl ve üzeri pilotlarda çalışma koşulları algısı yüksek olarak görülmektedir. Nitekim söz konusu

araştırma bulguları ile çalışmamızdaki bulgulara arasında bir paralellik görülmektedir (Apaydın, 2019, s.82-83).

4.2.2.9. Gerçekleştirilen uçuş tipine göre

Katılımcı pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinin gerçekleştirilen uçuş tipi değişkenine göre analizi Tablo 4.32’de verilmiştir.

Tablo 4.32. Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Gerçekleştirilen Uçuş Tipi Değişkenine Göre Analizi

Gerçekleştirilen Uçuş Tipi	N	\bar{X}	S
Kısa Mesafeli Uçuşlar	21	82.76	20.16
Orta Mesafeli Uçuşlar	216	79.63	18.13
Uzun Mesafeli Uçuşlar	166	72.70	13.91
Toplam	403	76.94	16.99

Tablo 4.32’de görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların gerçekleştirilen uçuş tipi değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, kısa mesafeli uçuş yapan pilotların en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=82.76$), uzun mesafeli uçuş yapan pilotların ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=72.70$) sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı pilotların gerçekleştirilen uçuş tipi değişkenine göre çalışma koşulları algı puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.33’de verilmiştir.

Tablo 4.33. Pilotların Çalışma Koşulları Algı Düzeylerinin Gerçekleştirilen Uçuş Tipi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	5260.329	2	2630.165	9.502	.000**	1-3 ve 2-3
Gruplarıçi	110717.120	400	276.793			
Toplam	115977,449	402				

Varyansların homojenliği için Levene Testi $F= 8.413$; $sd=2, 400$; $p=.000$ ** $p<.01$

Tablo 4.33'te görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların gerçekleştirilen uçuş tipi değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar bulunmuştur ($F_{(2-400)}=9.502$, $p<.01$ **). Bu bulgu, gerçekleştirilen uçuş tipi değişkenine göre pilotların çalışma koşulları algı puanları arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri gerçekleştirdikleri uçuş tipine göre değişmektedir. Katılımcı pilotların çalışma koşulları algıları arasında gerçekleştirilen uçuş tipine göre görülen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi ile saptanmıştır. Test sonuçları söz konusu farklılıkların; kısa mesafeli uçuş yapan pilotlar ile uzun mesafeli uçuş yapan pilotlar ve orta mesafeli uçuş yapan pilotlar ile uzun mesafeli uçuş yapan pilotlar arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, kısa mesafeli uçuş yapan pilotlar ile orta mesafeli uçuş yapan pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinin uzun mesafeli uçuş yapan pilotlardan daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak uçuş mesafesi arttıkça pilotların çalışma koşulları algısının olumsuzlaştığından söz etmek mümkündür. Apaydın (2019) tarafından yapılan çalışmada, 211 pilotun katıldığı ankette çalışma koşullarını etkileyen etmenlerden biri olan “uzun menzilli uçuşlarda yeterince dinlenme imkânı buluyorum” sorusuna 93 kişinin yeteri kadar dinlenme imkânı bulamadığı yönünde yanıtlar verdikleri görülmektedir. İki çalışmadan da anlaşılacağı üzere, uzun

menzilli uçuşlarda pilotların yeterince dinlenememesi çalışma koşullarını olumsuz olarak algıladıklarını ortaya koymaktadır. (Apaydın, 2019, s.65-66)

4.2.2.10. Geleceğe güvenle bakma durumuna göre

Katılımcı pilotların çalışma koşulları algılarının geleceğe güvenle bakma durumu değişkenine göre analizi Tablo 4.34'te verilmiştir.

Tablo 4.34. Pilotların Çalışma Koşulları Algılarının Geleceğe Güvenle Bakma Durumu Değişkenine Göre İlişkisiz Grup t-Testi Sonuçları

Geleceğe Güvenli Bakma	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Güvenle Bakıyorum	87	89.64	15.13	401	8.558	.000**
Güvenle Bakmıyorum	316	73.44	15.77			

Varyansların homojenliği için Levene Testi F=.001, p=.973

**p>.01

Tablo 4.34'te görüldüğü gibi, geleceğe güvenle bakma durumuna göre katılımcı pilotların çalışma koşulları algı puanları arasında anlamlı bir fark vardır ($t_{(401)}=8.558$, $p<.01$). Geleceğe güvenle bakan pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinin, geleceğe güvenle bakmayan pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Ekonomik koşullar, örgütsel, hukuki, psikolojik, ailesel ve çevresel gibi etmenlerin devam etmesi pilotların geleceğe güvenle bakabilmelerini engelleyen unsurlar olarak görülmektedir (Sekban, 2019, s.16-21). 2020 Mart ayında dünya genelinde meydana gelen pandemi sürecinde havayollarında yaşanan olumsuz gelişmeler üzere Türk Hava Yolları pilotların uçuş tazminatında %50 oranında kesinti yapılmasına karar verip, 01 Eylül 2020 tarihinden itibaren uygulamaya başlamıştır. Ücretlerdeki bu durum çalışmamızda 316 pilotun geleceğe güvenle bakmıyorum cevabı vermesine neden olmuştur. Ücretle ilgili sorunlar pilotların geleceğe güvenle bakmasına engel olabilecek bir örnektir (Bakırcı, 2020, s.57).

4.3. Pilotların Tükenmişlikleri ve Bu Tükenmişliğin Çeşitli Değişkenler Bakımından Analizi

Çalışmanın bu bölümünde Katılımcı pilotların tükenmişlikleri ve bu tükenmişliğin çeşitli değişkenler bakımından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulguları yorumlanmıştır.

4.3.1. Pilotların tükenmişlikleri

4.3.1.1. Tüm boyut bazında

Katılımcı pilotların tükenmişlik düzeylerine ait betimsel istatistikler ise, Tablo 4.35'te verilmiştir.

Tablo 4.35. Pilotların Tükenmişlik Düzeyleri

Tükenmişlik Düzeyi	Ort.	Mod	Arit.	Ort
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum.	3.00	2.00	2.58	
2.İş gününün sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	2.00	2.00	2.45	
3.Yeni bir işgünü için sabah uyandığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	3.00	4.00	3.13	
4.İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.	1.00	1.00	1.15	
5.İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	4.00	4.00	3.73	
6.İşim gereği gerçekten çok yıprandığımı hissediyorum.	2.00	2.00	2.06	
7.İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	1.00	1.00	1.12	
8.İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	3.00	2.00	2.49	
9.İşim sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1.00	1.00	1.18	
10.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara daha sert davrandığımı hissediyorum.	3.00	4.00	3.24	
11.Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.	3.00	4.00	3.12	
12.Kendimi çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.	1.00	1.00	1.28	
13.İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	2.00	2.00	2.37	
14.İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	2.00	2.00	1.85	
15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	4.00	4.00	3.56	
16.Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	3.00	3.00	3.08	
17.İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramızda rahat bir hava yaratabiliyorum.	1.00	1.00	.87	

[Tablo 4.35. (Devam) Pilotların Tükenmişlik Düzeyleri]

18.Kendimi çok enerjik hissediyorum.	1.00	1.00	1.41
19.Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettiğimi düşünüyorum.	1.00	1.00	1.18
20.İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	4.00	4.00	3.18
21.İşimde karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	1.00	1.00	.84
22.İşim gereği karşılaştığım insanların bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.	3.00	4.00	3.11

Tablo 4.35'te görülebileceği üzere, Katılımcı pilotların tamamının “Çok nadir”, “Bazen”, “Çoğu zaman” ve “Her zaman” şeklinde algılarından farklı boyutlarda tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Konak'ın (2020) “Uçuş ekiplerinde iş doyumu, örgütsel stres, psikosomatik belirtiler ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği” çalışmasında, Maslach tükenmişlik anketini uçuş ekibinden toplam 249 kişiye uygulamış ve bunların 119'unun pilot olduğu görülmüştür. Tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı sorularından oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeğine verilen yanıtlara bakıldığında Duygusal Tükenme alt boyutu puanı 2,56 (ss=0,83), Duyarsızlaşma alt boyutu puanı 2,08 (ss=0,80), MTÖ. Kişisel Başarı alt boyutu puanı 3,77 (ss=0,51) olduğu görülmüştür (Konak, 2020, s.64). Bu çalışma ve çalışmamızdaki çıkan sonuçlar pilotların tükenmişlik duygusunu alt boyutlarda da yaşadıklarını göstermektedir.

Tablo 4.35'te görülebileceği üzere, katılımcı pilotların tükenmişlik ifadelerinden görece olarak en çok katıldıkları üç ifade sırasıyla şunlardır:

- “İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.”
- “İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.”
- “İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.”

Yine Tablo 4.35'te görülebileceği üzere, katılımcı pilotların tükenmişlik ifadelerinden görece olarak en az katıldıkları üç ifade ise sırasıyla şunlardır:

- “İşimde karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.”
- “İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramızda rahat bir hava yaratabiliyorum.”
- “İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.”

Tablo 4.35’te de görülebileceği üzere, Katılımcı pilotların duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeye ilişkin tükenmişlik ifadelerine katılma düzeyleri yüksek, buna karşın kişisel başarı eksilmesi başlığı altında yer alan tükenmişlik ifadelerine katılma düzeyleri ise düşüktür.

Pilotların tükenmişlik yaşamalarına neden olan faktörlerin arasında insan faktörü önemli bir yer tutmaktadır. Stres, insan ilişkileri, çalışma koşullarının ağırlığı, iş gereği yaşadığı sorunlar, uzun süren uçuş görevleri sonunda yaşadıkları yorgunluklar tükenmişlik yaşamalarına neden olabilen önemli etkenlerdir. Sürekli stres altında çalışmaları nedeniyle insan ilişkilerinde de sorunlar yaşamaktadırlar. Fizyolojik ve psikolojik nedenlerin sebep olduğu tükenme ile birlikte ekip arkadaşlarına karşı duyarsız ve olumsuz duygusal hareketlerle dayanabilmekte, umarsızca insanlara onların umurunda olmadıkları hissini verebilmektedir. Tüm bunlar içinde bulunduğu stres ve psikolojik durumun yarattığı olumlu veya olumsuz durumlar nedeniyle pilotlar ruh sağlığı ile ilgili sorunlar yaşayabilmektedir. Bu sorunların araştırılması için EASA tarafından oluşturulan bir ekip pilotların ruh sağlığı sorunlarının neler olabileceği bunların nasıl önleneceği hakkında araştırma yapıp eylem planları hazırlamak amacıyla çalışmalar yapmışlardır. 1147 katılımcı pilotun yer aldığı ankette pilotların %88’i uzun görev uçuşları, saat dilimlerinin sık değişmesi nedeniyle yorgunluk, stres ve depresyon yaşadıklarını ifade etmişlerdir (Brezonakova, 2017, s.11-15). Bu yaşamış oldukları etmenlerin tükenmişliğe sebep olması bağlamında pilotların ankette insan ilişkileri ile ilgili sorulara verdikleri olumlu ve olumsuz yanıtlar, yaşadıkları stres ve psikolojik durumlar yüzünden görece olarak en çok katıldıkları duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ifadeleri olduğu görülmektedir. Diğer üç ifade de ise en az kişisel başarı eksiliğini destekleyen ifadelerle katıldıkları anlaşılmaktadır.

4.3.1.2. Alt boyutlar bazında

Daha önce değinildiği üzere, MTÖ’de mesleki tükenmişlik, “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” şeklinde üç alt boyutta değerlendirilmektedir.

4.3.1.2.1. Duygusal Tükenme:

Katılımcı pilotların duygusal tükenme boyutundaki tükenmişliklerine ait betimsel istatistikler Tablo 4.36’da verilmiştir.

Tablo 4.36. Pilotların Duygusal Tükenme Boyutundaki Tükenmişlikleri

Duygusal Tükenme İfadeleri	Ort.	Mod	Arit. Ort.
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum.	3.00	2.00	2.58
2.İş gününün sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	2.00	2.00	2.45
3.Yeni bir iş günü için sabah uyandığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	3.00	4.00	3.13
6.İşim gereği gerçekten çok yıprandığımı hissediyorum.	2.00	2.00	2.06
8.İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	3.00	2.00	2.49
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	2.00	2.00	2.37
14.İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	2.00	2.00	1.85
16.Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	3.00	3.00	3.08
20.İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	4.00	4.00	3.18

Tablo 4.36’da da görülebileceği üzere, katılımcı pilotlar duygusal tükenme boyutuna ilişkin tükenmişlik ifadelerine genel olarak “Her zaman”, “Çoğu zaman” ve “Bazen” biçiminde tepkide bulunmuşlardır. Bu bulgu, pilotların her zaman, çoğu zaman ve bazen duygusal tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Pilotların tükenmişlik yaşamalarına neden olan faktörlerin alt boyutlarından biri olan duygusal tükenmişlik, pilotların yaşadığı stresin boyutu, fiziksel ve duygusal anlamda duygularındaki eksilmeleri göstermektedir. Duygusal tükenmişliğe neden olan

etkenlere bakıldığında işin özellikleri ve kişilik yapısı önemli değişken olarak yer almaktadır.

İş stresi ve tükenmişliğin alt boyutları arasındaki değişkenlere bakıldığında işin yarattığı stresle tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki görülmektedir. Pilotların iş stresinin artması ile birlikte tükenmişliğinin arttığını görmekteyiz (Konak, 2020, s.45).

Psikolojik nedenlerin ve stresin işe yansımaları neticesinde oluşan duygusal tükenme ile ilgili anketteki sorulara verilen yanıtlardan pilotların işinden soğudunu hissetmesi, günün sonunda ruhen tükenmişlik yaşamaları, işinin kendini yıpratıldığını hissetmesi, kısıtlamalar yaşamaları, insanlarla doğrudan çalışmanın yarattığı psikolojik baskıların tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır. Çalışmamızdaki duygusal tükenme ifadelerine verilen yanıtların ortalaması 2,57 olurken, yine Konak (2020) tarafından yılında yapılan çalışmada, 249 uçuş ekibine uygulan anketin duygusal tükenme ile ilgili alt boyutlarına verilen yanıtların ortalamasının 2,56 olduğu görülmektedir (Konak, 2020, s.64).

Bu bağlamda bu da bize göstermektedir ki duygusal tükenme alt boyutları arasında paralellik bulunmaktadır.

4.3.1.2. 2. Duyarsızlaşma

Katılımcı pilotların MTÖ'nün duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişliklerine ait betimsel istatistikler Tablo 4.37'de verilmiştir.

Tablo 4.37. Pilotların Duyarsızlaşma Boyutundaki Tükenmişlikleri

Duyarsızlaşma İfadeleri	Ort.	Mod	Arit. Ort.
5.İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	4.00	4.00	3.73
10.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara daha sert davrandığımı hissediyorum.	3.00	4.00	3.24
11.Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.	3.00	4.00	3.12
15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	4.00	4.00	3.56
22.İşim gereği karşılaştığım insanların bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.	3.00	4.00	3.11

Tablo 4.37’de görülebileceği üzere, katılımcı pilotlar, duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişlik ifadelerine genel olarak “Her Zaman” ve “Çoğu Zaman” şeklinde tepkide bulunmuşlardır. Bu bulgu pilotların duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişliklerinin yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Tükenmişliğin alt boyutlarından biri olan duyarsızlaşma kişiler arasında olumsuz ve katı tutumları ifade etmektedir. Duyarsızlaşma; işe, iş arkadaşlarına ve hizmet verdiği işletmede kişilere karşı verdiği olumsuz tepki ve davranışlar bütünü kişinin tükenmişlik seviyesini göstermektedir. Maslach'a göre tükenmişliğin en ciddi boyutunu duyarsızlaşma oluşturmaktadır. Duyarsızlaşma boyutundaki işgörenler, kendilerinden diğer insanları uzak tutmaya çalışırlar. Duyarsızlaşmayı yaşayanlar iş arkadaşlarına; aşağılayıcı konuşmalar, üstten bakmalar, kaba davranışlar, sert şekilde tepkiler verme, kendisinden istenilen talepler karşısında aldırmaçlık, ilişkilerde kopukluk hatta muhalif davranışlar gibi olumsuz tepkiler verilebilmektedir.

Unutulmamalıdır ki çalışma arkadaşlarına, işine olan ilgisini kaybetmeye başlayan bir işgören, uzun vadede, işine ve iş arkadaşlarına karşı duyarsızlaşmaya başlayacaktır (Özel ve Hacıoğlu, 2021, s.6).

Duyarsızlaşma ile ilgili, pilotların anketteki sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde duyarsızlık boyutunda bir tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir.

Çalışmamızdaki duyarsızlık ifadelerine verilen yanıtların ortalaması 2,14 olmuştur. Konak (2020) tarafından yapılan çalışmada, 249 uçuş ekibine uygulanan anketin duyarsızlaşma alt boyutuna verilen yanıtların ortalaması ise 2,08 (ss=0,80) olduğu görülmektedir (Konak, 2020, s.64).

Bu bağlamda duyarsızlık alt boyutları arasındaki sonuçlar anlamında benzerlik bulunmaktadır.

4.3.1.2. 3. Kişisel başarı

Katılımcı pilotların MTÖ'nün kişisel başarı boyutundaki tükenmişliklerine ait betimsel istatistikler Tablo 4.38'de verilmiştir.

4.38. Pilotların Kişisel Başarı Boyutundaki Tükenmişlikleri

Kişisel Başarı İfadeleri	Ort.	Mod	Arit. Ort.
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.	1.00	1.00	1.49
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	1.00	1.00	1.12
9. İşim sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1.00	1.00	1.18
12. Kendimi çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.	1.00	1.00	1.28
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramızda rahat bir hava yaratabiliyorum.	1.00	1.00	.87
18. Kendimi çok enerjik hissediyorum.	1.00	1.00	1.41
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettiğimi düşünüyorum.	1.00	1.00	1.18
21. İşimde karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	1.00	1.00	.84

Tablo 4.38'de de görülebileceği üzere, katılımcı pilotlar, kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik ifadelerinin tümüne "Çoğu zaman" şeklinde tepkide bulunmuşlardır. Bu bulgu, pilotların çoğu zaman kişisel başarı boyutunda tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Kişisel başarının azalması işgörenin kendine yönelik olumsuz negatif değerlendirmelerde bulunma eğilimidir. Kişisel başarının azalması işgörenin kendini yetersiz hissetmesi sonucu iş veriminin düşmesine sebep olurken aynı zamanda başarısını da etkilemektedir. Bundan dolayıdır ki kişisel başarının azalması tükenmişliğe yol açan nedenlere karşı verilen kişisel tepki olarak da değerlendirilebilir. Tükenmişliğin bu aşamasındaki çalışan artık bir şeyleri değiştirebileceğine olan inancını, başka bir deyişle özgüvenini, yitirir ve bu durum genellikle işten ayrılma eğilimi ile sonuçlanır (Özel ve Hacıoğlu, 2021, s.6).

Pilotların kişisel başarı ile ilgili anketteki ifadelerin psikolojik olarak yaşanan olayların neticesinde ortaya çıkan hisler, sorunlar, sorunlara çözüm bulma, başarı elde etme, olaylara yaklaşım ve bakış açısının neden olduğu stresin işe yansımalarının araştırmaya verilen yanıtları da etkilediği görülmektedir. Çalışmamızda kişisel başarı ifadelerine verilen yanıtların ortalaması 1,17 olmuştur. Konak (2020) tarafından yapılan çalışmada, 249 uçuş ekibine uygulanan anketin kişisel başarı eksikliği ile ilgili alt boyutlarına verilen yanıtların ortalamasının 3,77 olduğu görülmektedir (Konak, 2020, s.64).

Bu bağlamda çalışmamızda, tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı daha az görülürken, diğer çalışmada ise daha fazla olduğu görülmektedir.

4.3.1.3. Pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri arasındaki ilişki

Katılımcı pilotların maddeler bazında tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile hesaplanmıştır. Hesaplanan korelasyon katsayıları Tablo 4.39'da gösterilmiştir.

Tablo 4.39. Katılımcı Pilotların Maddeler Bazında Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Korelasyonlar

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20	T21	T22
T1	1 000 03	.665** 000 03	.440** 000 03	.618** 000 03	.102** .041 03	.606** 000 03	.047 350 03	.621** 000 03	.627** 000 03	.233** 000 03	.267** 000 03	.347** 000 03	.545** 000 03	.475** 000 03	.070 159 03	.264** 000 03	.006 903 03	.439** 000 03	.038 444 03	.534** 000 03	.166** 000 03	.144** 004 03
T2	.665** 000 03	1 000 03	.697** 000 03	.011** 832 03	.150** 003 03	.646** 000 03	.046 353 03	.700** 000 03	.249** 000 03	.313** 000 03	.405** 000 03	.386** 000 03	.517** 000 03	.477** 038 03	.103* 000 03	.261** 000 03	.060 229 03	.495** 000 03	.042 399 03	.530** 000 03	.196** 000 03	.129** 010 03
T3	.618** 000 03	.697** 000 03	1 000 03	.077** 123 03	.201** 000 03	.600** 000 03	.033** 509 03	.416** 000 03	.155** 002 03	.353** 000 03	.479** 000 03	.349* 000 03	.567** 000 03	.470** 000 03	.130** 009 03	.393** 000 03	.086 000 03	.467 000 03	.058 247 03	.562** 000 03	.189** 000 03	.234** 000 03
T4	.85 .087 03	.011 832 03	.077 123 03	1 000 03	.166** 001 03	.069 169 03	.292** 000 03	.073 144 03	.111* 026 03	.093** 062 03	.057** 254 03	.092** 064 03	.069 167 03	.072 148 03	.144** 004 03	.033 449 03	.183** 000 03	.035 000 03	.138** 005 03	.013 787 03	.102* 041 03	.141** 005 03
T5	.102* 041 03	.150** 003 03	.201** 00 03	.166** 001 03	1 000 03	.107* 032 03	.247** 000 03	.129** 010 03	.026 603 03	.342** 000 03	.305** 000 03	.073** 145 03	.128* 010 03	.114* 022 03	.305** 000 03	.243** 000 03	.079 114 03	.039 439 03	.004 932 03	.169** 001 03	.028 577 03	.230** 000 03

[Tablo 4.39. (Devam) Katılımcı Pilotların Maddeler Bazında Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Korelasyonlar].

T6	606**	646**	600**	.069	107*		.004	793**	.115*	338*	405**	.266**	581**	541**	087	355**	.054	.449**	010	526**	.115*	124*
	000	000	000	169	032	000	942	000	021	000	000	000	000	000	083	000	284	000	845	000	021	013
T7	.047	.046	033	292**	247*	.004		.033	232**	164**	.177**	251**	.097	.098	.211	.156	318**	211**	119*	.012	175**	.150**
	350	353	509	000	000	942	000	507	507	000	001	000	051	050	000	002	000	017	803	000	000	002
T8	621**	700**	675**	073	129**	793**	.033		.180**	346**	452**	.357**	622**	545**	142**	406**	.051	.493	.065	558**	.126*	189**
	000	000	000	144	040	000	000	507	000	000	000	000	000	000	004	000	000	000	196	000	011	000
T9	233**	.249**	.155**	111*	.026	.115	232**	.180**		.012	.045	.659**	.155**	.060**	.249**	.089**	164**	199**	166**	.141**	166**	.078
	000	000	002	026	603	021	000	000	000	817	368	000	002	233	000	075	001	000	001	005	001	119
T10	267**	313**	353**	.093	342**	.338	.164	364**	.012		738**	.242**	358**	294**	264**	362**	.166**	269**	.077	198**	.126*	202**
	000	000	000	000	000	000	000	000	817	000	000	000	000	000	000	000	001	000	22	000	011	000
T11	347**	05**	479**	057**	305**	405**	.177	452**	.045	738**		.378**	459**	355**	278**	389**	.202**	.343**	.021	291**	219**	232**
	000	000	000	000	000	000	000	000	368	000	000	000	000	000	000	000	000	000	673	000	000	000
	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03

[Tablo 4.39. (Devam) Katılımcı Pilotların Maddeler Bazında Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Korelasyonlar].

T12	,302** 000 03	,386** 000 03	,349** 000 03	,92 064 03	,073 145 03	,266** 000 03	251** 000 03	,357** 000 03	261** 000 03	,242** 000 03	,378** 000 03		,350** 000 03	,296** 000 03	,211** 000 03	,238** 000 03	188** 000 03	512** 000 03	159** 001 03	,283** 000 03	236** 000 03	,167** 001 03
T13	545** 000 03	517** 000 03	567** 000 03	069** 000 03	128** 000 03	581** 000 03	,097 051 03	622** 000 03	,155** 002 03	358** 000 03	459** 000 03	,350** 000 03		528** 000 03	170** 001 03	383** 000 03	,048 337 03	,425** 000 03	,094 061 03	521** 000 03	,113* 024 03	000 03 260**
T14		477** 000 03	470** 000 03	072** 148 03	114** 022 03	541** 000 03	,098 050 03	545** 000 03	,060 233 03	294** 000 03	355** 000 03	,296** 000 03	528** 000 03		065 193 03	301** 000 03	010 840 03	,352** 000 03	022 662 03	431** 000 03	,118* 018 03	132** 008 03
T15	070** 159 03	103* 038 03	130** 009 03	,144** 004 03	305** 000 03	087 083 03	,211** 000 03	142** 004 03	,249** 000 03	264** 000 03	278** 000 03	,211** 000 03	170** 001 03	065 193 03		329** 000 03	,271** 000 03	,118 018 03	,119* 017 03	170** 001 03	,142** 004 03	197** 000 03
T16	264** 000 03	261** 000 03	393** 000 03	,038 449 03	243** 000 03	355** 000 03	,156** 002 03	406** 000 03	,089** 075 03	362** 000 03	389** 000 03	,238** 000 03	383** 000 03	301** 000 03	329** 000 03		,229** 000 03	,301** 027 03	,110* 000 03	302** 000 03	,206** 000 03	315** 000 03

[Tablo 4.39. (Devam) Katılımcı Pilotların Maddeler Bazında Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Korelasyonlar].

T17	,006** 903 03	,060 229 03	,086 086 03	183** 000 03	,079 114 03	,054 284 03	318** 000 03	,051 309 03	164** 001 03	,166** 001 03	,202** 000 03	188** 000 03	,048 337 03	010 840 03	,271** 000 03	,229** 000 03		290** 000 03	273** 000 03	,035 483 03	285** 000 03	,100* 046 03
T18	,439** 000 03	,495** 000 03	,467** 000 03	035** 486 03	,039** 439 03	,449 000 03	211** 000 03	,493** 000 03	199** 000 03	,269** 000 03	,343** 000 03	512** 000 03	,425** 000 03	,352** 000 03	,118* 018 03	,301** 000 03	290** 000 03		151** 002 03	,320** 000 03	282** 000 03	,132** 008 03
T19	,038** 000 03	,042 000 03	,58 000 03	138** 000 03	,004 000 03	0,10 000 03	119 017 03	,065 196 03	166 001 03	,077 122 03	,021 673 03	159** 001 03	,094 061 03	022 662 03	,119* 017 03	,110* 027 03	273** 000 03	151** 002 03		014 785 03	144** 004 03	,040 422 03
T20	534** 000 03	530** 000 03	562** 000 03	013 787 03	169** 001 03	526** 000 03	,012 803 03	558** 000 03	,141** 000 03	198** 000 03	291** 000 03	,283** 000 03	521** 000 03	431** 000 03	170** 001 03	302** 000 03	,035 483 03	,320** 000 03	014 785 03	000 000 03	,125* 012 03	263** 000 03
T21	,166** 001 03	,196 000 03	,189** 000 03	102 041 03	,028 577 03	,115* 021 03	175** 000 03	,126* 011 03	166** 001 03	,126* 011 03	,219** 000 03	236** 000 03	,113* 024 03	,118* 018 03	,142** 004 03	,206** 000 03	282** 000 03	282** 000 03	144** 004 03	,125* 012 03		,081 107 03

[Tablo 4.39. (Devam) Katılımcı Pilotların Maddeler Bazında Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Korelasyonlar].

22	144** 004 03	129** 010 03	234** 000 03	,141** 005 03	230** 000 03	124* 013 03	,150** 002 03	189** 000 03	,078 119 03	202** 000 03	232** 000 03	,167 001 03	260** 000 03	132** 008 03	197** 000 03	315** 000 03	,100* 046 03	,132** 008 03	,040 422 03	263** 000 03	,081 107 03	000 000 03
----	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------	--------------------	-------------------	---------------------	--------------------	-------------------	--------------------	--------------------	-------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------	-------------------	--------------------	-------------------	------------------

Tablo 4.39’da görülebileceği üzere, Katılımcı pilotların maddeler bazında tükenmişlik düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Katılımcı pilotların tükenmişliklerinin aynı yönde değişim gösterdiğini ortaya koymaktadır.

4.3.2. Pilotların tükenmişliklerinin çeşitli değişkenler bakımından analizi

Araştırmanın bu kısmında, katılımcı pilotların tükenmişliklerinin cinsiyet, yaş, işin niteliği, pilotluk eğitiminin alındığı kurum, uçuş lisansının türü, çalışılan işletme ya da kurumdaki pozisyon, pilot olarak çalışmayı tercih etme nedeni, mesleki kıdem süresi, gerçekleştirilen uçuş tipi ve geleceğe güvenle bakma durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği saptanmaya çalışılmıştır.

4.3.2.1. Cinsiyete göre

Katılımcı pilotların tükenmişlik algılarının cinsiyet değişkenine göre analizi Tablo 4.40’da verilmiştir.

Tablo 4.40. Pilotların Tükenmişliklerini Cinsiyet Değişkenine Göre

İlişkisiz Grup t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Kadın	32	46.94	12.08	401	-1.499	.135
Erkek	371	49.14	7.54			

Varyansların homojenliği için Levene Testi $F=18.300, p=.000 p>.05$

Tablo 4. 40’da görüldüğü gibi, cinsiyete göre dahil edilen pilotların tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir fark yoktur ($t_{(401)} = -1.499, p>.05$). Bu bulgu, cinsiyetin pilotların tükenmişliklerini etkileyen bir faktör olmadığını ortaya koymaktadır.

4.3.2.2. Yaşa göre

Katılımcı pilotların tükenmişliklerinin yaş değişkenine göre analizi Tablo 4.41’de verilmiştir.

Tablo 4.41 . Pilotların Tükenmişliklerinin Yaş Değişkenine Göre Analizi

Yaş	N	\bar{X}	S
19-25	5	51.80	8.67
26-30	59	52.08	7.87
31-35	78	49.26	9.25
36-40	66	49.99	7.03
41-45	46	49.41	6.83
45-50	60	48.18	6.89
51-55	53	45.92	8.57
56-60	27	46.53	6.84
61 ve sonrası	9	45.00	8.44
Toplam	403	48.97	8.00

Tablo 4.41’de görüldüğü gibi, katılımcı pilotların yaş değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde 26-30 yaş arasındaki pilotların en yüksek ortalamaya (\bar{X} =52.08), 61 yaş ve üzerindeki pilotların ise en düşük ortalamaya (\bar{X} =45.00) sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı pilotların yaş değişkenine göre tükenmişlik puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.42’de verilmiştir.

Tablo 4.42. Katılımcı pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	1508.065	8	188.508	3.070	.002*	2-3,2-6,
Gruplariçi	24196.515	394	61.412			2-7, 2-8,
Toplam	25704.581	402				2-9, 3-7, 4-7 ve 5-7

Varyansların homojenliği için Levene Testi $F=.930$; $sd=8, 394$; $p=.491$

* $p<.05$

Tablo 4.42.'de görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların yaş değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar bulunmuştur ($F_{(8-394)}=3.070$, $p<.05^*$). Bu bulgu, yaş değişkenine göre pilotların tükenmişlik puanları arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların tükenmişlik düzeyleri yaş aralıklarına göre değişmektedir. Katılımcı pilotların tükenmişlikleri arasında yaşa göre görülen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi ile saptanmıştır. Test sonuçları söz konusu farklılıkların; 26-30 yaş aralığındaki pilotlar ile 31-35, 45-50, 51-55, 56-60, 61 ve sonrası yaş aralığındaki, 31-35, 36-40 ve 41-45 yaş aralığındaki pilotlar ile 51-55 yaş aralığındaki pilotlar arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu kıdemli pilot oluncaya kadar ki yaş aralığındaki tüm pilotların, görece olarak daha genç ve kıdemsiz olan 26-30 yaş aralığındaki pilotlara göre tükenmişliklerinin yüksek düzeyde olduğu daha yaşlı pilotların ise tükenmişliklerinin daha düşük düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Bakanoğlu (2021)'nin "Stresin, tükenmişliğin ve mutluluğun iş tatminine etkisi: Pilotlar üzerine bir araştırma" çalışmasında, pilotların yaşa göre tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi bulmak için 119 pilotla yaptığı analizde, pilotların yaşlarına göre

verilen dağılımda; 18-27 yaş aralığında 13 kişi, 18-27 yaş aralığında 45 kişi, 38-47 yaş aralığında 29 kişi, 48-57 yaş aralığında 28 kişi, 58 yaş üstü aralığında 4 kişi olduğu görülmektedir. Katılımcı pilotların yaşlarına pilotların %10,9'unun 18-27 yaş aralığında, %37,8'inin 28-37 yaş aralığında, %24,4'ünün 38-47 yaş aralığında, %23,5'inin 48-57 yaş aralığında ve %3,4'ünün 58 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Çalışmada yapılan yaş ve tükenmişlik faktörü arasındaki ilişkide alpha değerinden 0,05'den büyük olduğu için hipotez olarak yaş ile tükenmişlik faktörü arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu bulmuştur (Bakanoğlu, 2021, s.47- 60).

Çalışmamızda ise pilotların tükenmişliklerinin yaşa göre 26-30 yaş aralığındaki pilotlar ile 61 ve sonrası yaş aralığındaki pilotlar arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu pilotların kıdemli pilot oluncaya kadar ki yaş aralığında, görece olarak daha genç olan 26-30 yaş aralığındaki pilotlara göre tükenmişliklerinin yüksek düzeyde olduğunu daha yaşlı pilotların tükenmişliklerinin daha düşük düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, yaş değişkenine göre pilotların tükenmişlik puanları arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır.

4.3.2.3. İşin niteliğine göre

Katılımcı pilotların tükenmişliklerinin işin niteliği değişkenine göre analizi Tablo 4.43'de verilmiştir.

Tablo 4.43. Pilotların Tükenmişliklerinin İşin Niteliği Değişkenine Göre Analizi

İşin Niteliği	N	\bar{X}	S
Yolcu Taşımacılığı	373	49.09	8.15
Hava Kargo Taşımacılığı	10	44.80	5.37
Diğer	20	48.75	5.26
Toplam	403	48.97	7.99

Tablo 4.43'de görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların işin niteliği değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde yolcu taşımacılığı yapan

pilotların en yüksek ortalamaya ($\bar{X} = 49.09$), hava kargo taşımacılığı yapan pilotların ise en düşük ortalamaya ($\bar{X} = 44.80$) sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı pilotların işin niteliği değişkenine göre tükenmişlik puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.44’de verilmiştir.

Tablo 4.44. Pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin İşin Niteliği Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	180.330	2	90.17	1.413	.245	-
Gruplarıçi	25524.251	400	63.81			
Toplam	25704.581	402				

Varyansların homojenliği için Levene Testi $F=3.247$; $sd=2, 400$; $p=.040$

$p>.05$

Tablo 4.44’de görüldüğü gibi, katılımcı pilotların işin niteliği değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar bulunmamıştır ($F_{(2-400)} = 1.413$, $p>.05$). Bu bulgu, işin niteliği değişkenine göre pilotların tükenmişlik puanları arasında fark olmadığını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların tükenmişlik düzeyleri yaptıkları işin niteliğine göre değişmemektedir.

Pilotluk mesleğinde işin niteliği uçağı kullanma görevi olduğu için yolcu taşımacılığı veya hava kargo taşımacılığı görevlerinin ifa edilmesinde taşımacılık işi yapılmaktadır. Çalışmamızda havayolu işletmelerinde ticari olarak görev yapan pilotlar ana kütleyi oluşturduğundan 373 pilotun yolcu taşımacılığı yaptığı, diğer grubu oluşturan 20 pilot katılımcının kıyaslaması yapıldığında yolcu taşımacılığı yapan grubun katılımcı sayısı bakımından daha fazla olduğu görülmektedir. Pilotların sosyo-demografik özellikleri, işlerinin nitelikleri, işlerinden memnuniyetleri, gelirleri ve sağlık durumları gibi nitelikleri tükenmişlik düzeyini anlamlı düzeyde olumlu veya olumsuz farklılaştırabilmektedir (Konak, 2020 s.112).

4.3.2.4. Pilotluk eğitimi alınan kuruma göre

Katılımcı pilotların tükenmişliklerinin pilotluk eğitimi alınan kurum değişkenine göre analizi Tablo 4.45’de verilmiştir.

Tablo 4.45. Pilotların Tükenmişliklerinin Pilotluk Eğitimi Alınan Kurum Değişkenine Göre Analizi

Pilotluk Eğitimi Alınan Kurum	N	\bar{X}	S
Havacılık Yüksek Okulu/Fakültesi Pilotaj Bölümü	156	49.40	6.93
Üniversite Sonrası Pilotaj Okulu	159	50.34	6.36
Türk Silahlı Kuvvetleri	88	45.72	8.28
Toplam	403	48.97	8.00

Tablo 4.45’de görüldüğü gibi, katılımcı pilotların pilotluk eğitimi alınan kurum değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde üniversite sonrası pilotaj okulundan mezun olan pilotların en yüksek ortalamaya (\bar{X} =50.34), Türk Silahlı Kuvvetlerinden mezun pilotların ise en düşük ortalamaya (\bar{X} =45.72) sahip olduğu görülmektedir.

Türk Silahlı Kuvvetlerinde pilot adaylarının pilotaj eğitimi ve savaşa hazırlık eğitimlerini almalarında kişilik yapı özelliklerinin; olaylara bakış açısı, kavrama yeteneği, liderlik yapma gibi unsurların önemli bir yeri vardır.

Kişilik değerlendirmeleri ve pilotlar için uygun ya da uygun olmayan kişilik özellikleri sivil ve askeri pilotlar için farklı yaklaşımlarla değerlendirilmektedir. Örneğin askeri pilotlar savaş uçağı kullanmaları nedeni ile beklenmeyen durumlarla karşı karşıya kalabilmekte ve gerektiğinde hızlı kararlar alabilmektedirler. Oysa ki sivil pilotlar oldukça planlı ve önceden belirlenmiş mevzuatlara ve usullere uygun bir şekilde süreçleri yönetmektedirler. Buradan da anlaşılacağı üzere sivil havacılıkta askeri havacılıkta olduğu gibi ani ve radikal kararlar verilmesi çok daha nadirdir. Sivil pilotların belirgin kişilik özellikleri girişkenlik, dengeli dışadönüklük, eylem ve aktivite yönelimlilik olarak sıralanmaktadır. Tüm bunlara ek olarak teknik bilgi donanımının yanı sıra sağlıklı bir uçuşun gerçekleşmesi için ekip kaynak yönetiminin iyi yapılması gereklidir. Bunun içinse

pilotların takım çalışmasına yatkınlık, etkili iletişim ve koordinasyon gibi becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda Türk Silahlı Kuvvetlerinden mezun olan pilotların zorlu koşullara sivil havacılık eğitimi mezunu pilotlardan daha hazırlıklı olmaları kişilik yapıları ve disiplinli bir eğitim almaları ile açıklanabilir. Bu anlamda sivil okullardan mezun olan pilotların çalışma koşullarından kaynaklan tükenmişliği yaşamalarının nedeni olarak tükenmişliğin alt boyutlarından birini veya daha fazlasını hissetmeleri, kişilik yapılarının özellikleri ile açıklanabilir (Akgöl, 2020, s.45-47).

Katılımcı pilotların pilotluk eğitimi alınan kurum değişkenine göre tükenmişlik puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.46’da verilmiştir.

Tablo 4.46. Pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin Pilotluk Eğitimi Alınan Kurum Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	1259.465	2	629.732	10.304	.000	1-3ve
Gruplarıçi	24445.116	400	61.113		**	2-3
Toplam	25704.581	402				

Varyansların homojenliği için Levene Testi $F=3.472$; $sd=2, 400$; $p=.032$

$p<.01^{**}$

Tablo 4.46’da görüldüğü gibi, katılımcı pilotların pilotluk eğitimi alınan kurum değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar bulunmuştur ($F_{(2-400)}=10.304$, $p<.01^{**}$). Bu bulgu, pilotluk eğitimi alınan kurum değişkenine göre pilotların tükenmişlik puanları arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların tükenmişlik düzeyleri pilotluk eğitim aldıkları kuruma göre değişmektedir.

Katılımcı pilotların tükenmişlik algıları arasında pilotluk eğitimi alınan kuruma göre görülen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi ile saptanmıştır. Test sonuçları söz konusu farklılıkların; Havacılık Y.O/Fakültesi Pilotaj Bölümü mezunu ve üniversite sonrası pilotaj okulundan mezun olan pilotlar ile Türk Silahlı Kuvvetlerinden mezun olan pilotlar arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu görece daha zor koşullarda eğitim alan Havacılık Y.O/Fakültesi Pilotaj Bölümü mezunu ve üniversite sonrası pilotaj okulundan mezun olan pilotların tükenmişliklerinin daha yüksek, Türk Silahlı Kuvvetlerinden mezun pilotların tükenmişliklerinin daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

Pilotların mesleklerini icra edebilmeleri için almaları gereken eğitimler vardır. ICAO ve EASA tarafından uçuş ile ilgili alınması gereken teori ve uygulama eğitimlerinin standartları belirlenmiştir. Üye ülkeler tarafından da uygulanmaktadır. Ülkemizde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından pilotluk için alınması gereken teori ve uçuş eğitimlerinin ne kadar saat olması gerektiği belirlenmiştir. Pilotların uçuş için gerekli ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı), CPL (Ticari Pilot Lisansı), CPL IR (Ticari Pilot Lisansı IR) lisansa sahip olabilmesi için gerekli şartları yerine getirip uçuş lisansına sahip olmaları gerekmektedir. İster fakültelerin pilotaj bölümünden ister uçuş okullarından alınan uçuş lisansı eğitimi için aynı pilotaj eğitimlerinin alınması gerekir. Askeri pilotların sivil pilotluğa geçip farklı uçak tiplerini kullanabilmek için de intibak eğitimlerini ve uçuş saatleri şartlarını yerine getirmeleri gerekmektedir.

Askeri pilotluktan sivil pilotluğa geçiş yapan pilotlar Askeri Pilotların Lisanslandırma Talimatı Lisanslandırma yönetmeliğine göre gerekli eğitimlerini tamamlayıp uçuş lisanslarını almaktadırlar (Askeri Pilotların Lisanslandırılması Talimatı s.1-4). Alınan Pilotaj eğitimlerinin her ne kadar uçak tipleri bakımından farkı olsa bile temel eğitimlerin aynı olmakta ve yapılan intibak eğitimleri ile eş değer duruma gelmektedirler. Askeri kökenli veya sivil kurum ve okullardan mezun olan pilotlar arasında farklı çalışma koşullarının ve kişilik yapılarındaki değişkenliklerin sebep olduğu tükenmişlikler yaşanabilir (Akgöl, 2020, s.45-47).

4.3.2.5. Uçuş lisansının türüne göre

Katılımcı pilotların tükenmişliklerini uçuş lisansının türü değişkenine göre analizi Tablo 4.47’de verilmiştir.

Tablo 4.47. Pilotların Tükenmişliklerinin Uçuş Lisansının Türü Değişkenine Göre Analizi

Uçuş Lisansının Türü	N	\bar{X}	S
ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı)	366	48.57	7.86
CPL (Ticari Pilot Lisansı)	10	54.90	6.92
CPL IR (Ticari Pilot Lisansı IR)	27	52.11	8.92
Toplam	403	48.97	8.00

Tablo 4.47’de görüldüğü gibi, katılımcı pilotların sahip olunan uçuş lisansı türü değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, CPL (Ticari Pilot Lisansı)’ye sahip pilotların en yüksek ortalamaya (\bar{X} =54.90), ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı)’ye sahip pilotların ise en düşük ortalamaya (\bar{X} =48.57) sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı pilotların sahip olunan uçuş lisansı türü değişkenine göre tükenmişlik puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.48’de verilmiştir.

Tablo 4.48. Pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin Uçuş Lisansı Türü Değişkenine Göre

Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	675.506	2	337.753	5.398	.005*	1-2 ve 1-3
Gruplariçi	25029.075	400	62.573			
Toplam	25704.581	402				

Varyansların homojenliği için Levene Testi F= .207; sd=2, 400; p=.813

*p<.05

Tablo 4.48’de görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların sahip olunan uçuş lisansı türü değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar bulunmuştur ($F_{(2-400)}=5.398, p<.05^*$). Bu bulgu, uçuş lisansı türü değişkenine göre pilotların tükenmişlik puanları arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların tükenmişlik düzeyleri sahip oldukları uçuş lisansı türüne göre değişmektedir. Katılımcı pilotların tükenmişlikleri arasında uçuş lisansı türüne göre görülen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi ile saptanmıştır. Test sonuçları söz konusu farklılıkların; ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı)’ye sahip pilotlar ile CPL (Ticari Pilot Lisansı) ve CPL IR (Ticari Pilot Lisansı IR)’ye sahip pilotlar arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı)’ye sahip pilotların, CPL (Ticari Pilot Lisansı) ve CPL IR (Ticari Pilot Lisansı IR)’ye sahip pilotlara göre mesleki tükenmişlerinin daha düşük düzeyde olduğunu ya da CPL (Ticari Pilot Lisansı) ve CPL IR (Ticari Pilot Lisansı IR)’ye sahip pilotların ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı)’ye sahip pilotlara göre mesleki tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

4.3.2.6. Çalışılan işletmedeki/kurumdaki pozisyona göre

Katılımcıların pilotların tükenmişliklerinin çalışılan işletmedeki/kurumdaki pozisyon değişkenine göre analizi Tablo 4.49’da verilmiştir.

Tablo 4.49. Pilotların Tükenmişliklerinin Çalışılan İşletmedeki/Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Analizi

Çalışılan İşletmedeki/ Kurumdaki Pozisyon	N	\bar{X}	S
Kaptan Pilot	223	47.52	7.16
İkinci Pilot	173	50.75	8.73
Diğer	7	51.00	5.29
Toplam	403		8.00

Tablo 4.49’da görüldüğü gibi, katılımcı pilotların kurumdaki pozisyon değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, diğer kategorisinde yer alan Hava Kargo, Yolcu ve Kargo (Her ikiside) Öğretmen pilotların kategorisinde yer alan pilotların en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=51.00$), kaptan pilotların ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=47.52$) sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı pilotların kurumdaki pozisyon değişkenine göre tükenmişlik puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.50’de verilmiştir.

Tablo 4.50. Pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	1046.609	2	523.305	8.489	.000	1-2
Gruplarıçi	24657.971	400	61.645		**	
Toplam	25704.581	402				

Varyansların homojenliği için Levene Testi $F=3.528$; $sd=2, 400$; $p=.030^*$ $*p<.05$

Tablo 4.50’de görüldüğü gibi, katılımcı pilotların kurumdaki pozisyon değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar bulunmuştur ($F_{(2, 400)}=8.489$, $p<.05^*$). Bu bulgu, kurumdaki pozisyon değişkenine göre pilotların tükenmişlik algısı puanları arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların tükenmişlik algı düzeyleri kurumdaki pozisyonlarına göre değişmektedir. katılımcı pilotların tükenmişlik algıları arasında kurumdaki pozisyona göre görülen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi ile saptanmıştır. Test sonuçları söz konusu farklılıkların; kaptan pilotlar ile ikinci pilotlar arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, ikinci pilotların kaptan pilotlara göre tükenmişlik algılarının daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

4.3.2.7. Pilot olarak çalışmayı tercih etme nedenine göre

Katılımcı pilotların tükenmişlik düzeylerinin pilot olarak çalışmayı tercih etme nedeni değişkenine göre analizi Tablo 4.51’de verilmiştir.

Tablo 4.51. Tükenmişliklerinin Pilot Olarak Çalışmayı Tercih Etme Nedeni Değişkenine Göre Analizi

Pilot Olarak Çalışmayı Tercih Etme Nedeni	N	\bar{X}	S
Mesleğe Olan Tutku	303	49.66	7.52
Bitmeyen Heyecan	4	40.75	7.93
Alınan Ücretin Tatmin Edici Olması	82	46.22	9.00
Başka Bir İş Bulamama	10	51.40	8.45
İş Garantisi	4	55.00	2.00
Toplam	403	48.97	8.00

Katılımcı pilotların pilot olarak çalışmayı tercih etme nedeni değişkenine göre tükenmişlik puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.52’de verilmiştir.

Tablo 4.52. Katılımcı pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin Pilot Olarak Çalışmayı Tercih Etme Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	1239.395	2	309.849	5.041	.001**	1-2, 1-3, 2-4, 2-5, 3-4 ve 3-5
Gruplariçi	24465.186	398	61.470			
Toplam	25704.581	402				

Varyansların homojenliği için Levene Testi $F=1.641$; $sd=4, 398$; $p=.163$ ** $p<.01$

Tablo 4.52’de görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların pilot olarak çalışmayı tercih etme değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar bulunmuştur ($F_{(4-398)}=5.041$, $p<.01$ **). Bu bulgu, pilot olarak çalışmayı tercih etme

değişkenine göre pilotların tükenmişlik puanları arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların tükenmişlik düzeyleri pilot olarak çalışmayı tercih etme nedenlerine göre değişmektedir. Katılımcı pilotların çalışma koşulları algıları arasında pilot olarak çalışmayı tercih etme nedenlerine göre görülen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi ile saptanmıştır. Test sonuçları söz konusu farklılıkların şu gruplar arasında olduğunu göstermektedir. Pilotların mesleğe olan tutkuları, bitmeyen heyecanları, başka bir iş bulamama korkusu, iş garantisi ve ücretin tatmin edici olması gibi unsurların pilotluğu tercih etmede etken olduğunu ortaya koymuştur.

Bu bulgu, pilotluğu başka bir iş bulamadığı için tercih eden pilotlar ile pilotluğu iş garantisi nedeniyle tercih eden pilotların tükenmişliklerinin pilotluğu bitmeyen heyecan ve tatmin edici ücreti nedeniyle tercih eden pilotlardan daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Yine araştırma sonuçlarına göre pilotluğu bitmeyen heyecanı ve tatmin edici ücreti nedeniyle tercih eden pilotların tükenmişlik düzeyleri pilotluğu mesleğe olan tutkusu nedeniyle tercih eden pilotlardan daha düşüktür.

4.3.2.8. Meslekteki kıdem süresine göre

Katılımcı pilotların tükenmişlik düzeylerinin meslekteki kıdem süresi değişkenine göre analizi Tablo 4.53’de verilmiştir.

Tablo 4.53. Pilotların Tükenmişliklerinin Meslekteki Kıdem Süresi Değişkenine Göre Analizi

Meslekteki Kıdem Süresi	N	\bar{X}	S
1 yıl ve altı	12	56.92	7.38
1-5 yıl	105	52.25	7.26
6-10 yıl	63	46.95	8.86
11-15 yıl	57	47.44	9.22
16-20 yıl	18	47.11	6.39
21-25 yıl	38	48.42	6.37
25 yıl ve üzeri	110	47.41	6.90
Toplam	403	48.97	8.00

Tablo 4.53’de görüldüğü gibi, katılımcı pilotların meslekteki kıdem süresi değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, meslekteki kıdem süresi 1 yıldan daha az olan pilotların en yüksek ortalamaya (\bar{X} =56.92), meslekteki kıdem süreleri 6-10 yıl arasında olan pilotların ise en düşük ortalamaya (\bar{X} =46.95) sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı pilotların meslekteki kıdem süresi değişkenine göre tükenmişlik puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.54’de verilmiştir.

Tablo 4.54. Pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin Meslekteki Kıdem Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	2617.578	6	436.263	7.483	.000**	1-2, 1-3,
Gruplarıçi	23087.003	396	58.301			1-4, 1-5
Toplam	25704.581	402				1-6, 1-7, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6, 2-7,

Varyansların homojenliği için Levene Testi F= 2.238; sd=6, 396; p=.039

**p<.01

Literatür tarandığında, Bakanoğlu (2021)’nin “Stresin, tükenmişliğin ve mutluluğun iş tatminine etkisi: Pilotlar üzerine bir araştırma” çalışmasında, pilotların kıdemlerine göre tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için 119 pilota uyguladığı analizde, pilotların kıdemleri göre dağılan verilerde; 2 veya daha az yıl 29 kişi, 3-5 yıl 25 kişi, 6-10 yıl 20 kişi, 11-15 yıl 16 kişi, 16 yıl ve üzeri 36 kişi olduğu görülmektedir. Katılımcı pilotların görev tecrübelerine bakıldığında, pilotların %24,4’ünün 2 veya daha az yıl, %21’inin 3-5 yıl, %7,6’sının 6-10 yıl, %16,8’inin 11-15 yıl ve %30,3’ünün de 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Pilotların kıdem durumlarının

tükenmişlik üzerindeki etkisi gösterilmiştir. Yaptığı Levene Testinden kıdem ile tükenmişlik faktörü arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu bulmuştur (Bakanoğlu, 2021, s.48 -53,).

Tablo 4.54’de görüldüğü gibi, Katılımcı pilotların meslekteki kıdem süresi değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar bulunmuştur ($F_{(6-396)}=7.483, p<.01^{**}$). Bu bulgu, meslekteki kıdem süresi değişkenine göre pilotların tükenmişlik puanları arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların tükenmişlik düzeyleri meslekteki kıdem sürelerine göre değişmektedir. Katılımcı pilotların tükenmişlik düzeyleri arasında meslekteki kıdem süresine göre görülen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi ile saptanmıştır. Test sonuçları söz konusu farklılıkların; meslekteki kıdem süresi 1 yılın altında olan pilotlar ile meslekteki kıdem süresi 6 yılın üzerinde olan tüm pilot grupları ve meslekteki kıdem süresi 1-5 yıl arasında olan pilotlar ile meslekteki kıdem süresi 6 yılın üzerinde olan tüm pilot grupları arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, kıdem süresi daha düşük ve görece olarak meslekte en yeni olan pilotların tükenmişlik düzeylerinin meslekte daha kıdemli olan pilotlardan daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak pilotlukta kıdem arttıkça tükenmişliğin azaldığını söylemek mümkündür.

Bakanoğlu (2021) tarafından “Stresin, tükenmişliğin ve mutluluğun iş tatminine etkisi: Pilotlar üzerine bir araştırma” çalışmasında, pilotların yaşa göre tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi bulmak için 119 pilotla yaptığı analizde, pilotların yaşlarına göre verilen dağılımda; 18-27 yaş aralığında 13 kişi, 18-27 yaş aralığında 45 kişi, 38-47 yaş aralığında 29 kişi, 48-57 yaş aralığında 28 kişi, 58 yaş üstünde 4 kişi olduğu görülmektedir. Katılımcı pilotların %10,9’unun 18-27 yaş aralığında, %37,8’inin 28-37 yaş aralığında, %24,4’ünün 38-47 yaş aralığında, %23,5’inin 48-57 yaş aralığında ve %3,4’ünün 58 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Çalışmada yapılan yaş ve tükenmişlik faktörü arasındaki ilişkide alpha değerinden 0,05’den büyük olduğu için hipotez olarak yaş ile tükenmişlik faktörü arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu bulmuştur (Bakanoğlu, 2021, s.47-60).

Kıdem ile tükenmişlik seviyesi arasındaki anlamlı bir ilişki olduğu vurgulanırken, pilotların kıdem yılları yükseldikçe tükenmişlik seviyelerinin de yükselmiş olduğunu göstermektedir. Bu durumun nedeni olarak da kişilerin kıdem yılları yükseldikçe havayolu işletmesinde ek görev almaları kıdemli pilot olmanın verdiği aldığı/alacağı ek sorumluluklardan dolayı daha çok çalışması tükenmişlik seviyelerinin artmasına neden olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca 6-10 yıl kıdem yılında olan pilotların ortalama 5 yıllık kıdemleri sonucunda kaptan pilotluğa terfi ettirilmeleri gösterilmiştir. Çünkü bu terfi sürecinde tekrardan yoğun bir eğitim dönemine girilmesi nedeni ile bu oranların diğer yıllara göre daha çok tükenmişliğe neden olduğu belirtilmiştir (Bakanoğlu, 2021, s. 80).

4.3.2.9. Gerçekleştirilen uçuş tipine göre

Katılımcı pilotların tükenmişlik düzeylerinin gerçekleştirilen uçuş tipi değişkenine göre analizi Tablo 4.55’de verilmiştir.

Tablo 4.55. Pilotların Tükenmişliklerinin Gerçekleştirilen Uçuş Tipi Değişkenine Göre Analizi

Gerçekleştirilen Uçuş Tipi	N	\bar{X}	S
Kısa Mesafeli Uçuşlar	21	50.24	10.17
Orta Mesafeli Uçuşlar	216	49.23	8.29
Uzun Mesafeli Uçuşlar	166	48.46	7.29
Toplam	403	48.97	8.00

Tablo 4.55’de görüldüğü gibi, katılımcı pilotların gerçekleştirilen uçuş tipi değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, kısa mesafeli uçuş yapan pilotların en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=50.24$), uzun mesafeli uçuş yapan pilotların ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=48.46$) sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı pilotların gerçekleştirilen uçuş tipi değişkenine göre tükenmişlik puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 4.56’da verilmiştir.

Tablo 4.56. Katılımcı Pilotların Tükenmişlik Düzeylerinin Gerçekleştirilen Uçuş Tipi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplararası	91.062	2	45.531	.711	.492	-
Gruplarıçi	25613.519	400	64.034			
Toplam	25704.581	402				

Varyansların homojenliği için Levene Testi $F = 1.637$; $sd = 2, 400$; $p = .196$ $P > .05$

Tablo 4.56’da görüldüğü gibi, katılımcı pilotların gerçekleştirilen uçuş tipi değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri manidar bulunmamıştır ($F_{(2-400)} = .711$, $p > .05$). Bu bulgu, gerçekleştirilen uçuş tipi değişkenine göre pilotların tükenmişlik puanları arasında fark olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulguya göre pilotların tükenmişlik düzeyleri gerçekleştirdikleri uçuş tipine göre değişmemektedir. Başka bir deyişle, pilotların gerçekleştirdiği uçuş tipi tükenmişliklerini etkileyen bir faktör değildir.

4.3.2.10. Geleceğe güvenle bakma durumuna göre

Katılımcı pilotların tükenmişliklerinin geleceğe güvenle bakma durumu değişkenine göre analizi Tablo 4.57’de verilmiştir.

Tablo 4.57. Pilotların Tükenmişliklerinin Geleceğe Güvenle Bakma Durumu Değişkenine Göre İlişkisiz Grup t-Testi Sonuçları

Geleceğe Güvenle Bakma	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Güvenle Bakıyorum	87	51.76	6.58	401	3.735	.000**
Güvenle Bakmıyorum	316	48.20	8.19			

Varyansların homojenliği için Levene Testi $F = 3.614$, $p = .058$ ** $p < .01$

Tablo 4.57’de görüldüğü gibi, geleceğe güvenle bakma durumuna göre katılımcı pilotların tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir fark vardır ($t_{(401)} = 3.735, p < .01^{**}$). Geleceğe güvenle bakan pilotların tükenmişlik düzeyleri daha düşük düzeyde olduğu, geleceğe güvenle bakmayan pilotların tükenmişlik düzeyleri daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Türkiye’de görev yapan pilotlar 2020 mart ayı ile dünyayı saran Pandemi (Covid-19) salgını nedeniyle en çok etkilenen meslek grubu olmuştur. Türk Hava Yolları işten çıkarma yasaklarının bitmesi ile birlikte 2500 kokpit ve kabin çalışanlarının işlerine son vermiştir. Pandemi sürecinde THY çalışanlarının maaşlarında %50 oranında azaltmaya gitmiştir. Yabancı pilotları ise ücretsiz izne çıkartmıştır. THY yönetimi çalışanlarına yeni bir iş sözleşmesi ile 01.09.2021 tarihi itibarı ile tüm çalışanların maaşlarını yeniden düzenlemiştir. Bu düzenleme ile işçi sendikası ile 26 dönem toplu iş sözleşmesi revize edilerek Covid-19 Pandemi koşullarına ilişkin protokol konusunda anlaşma sağlanmıştır. THY çalışanlarına maaş güncelleme bildirimini göndermiş ve yasal süre içinde onaylamalarını istemiştir. Tebliğde “geçerli ve mücbir sebeplerden kaynaklanan esaslı değişikliği onaylamadığınız için 01.07.2021 tarihinden itibaren 4857 sayılı İş Kanunu’nun 22. maddesi uyarınca iş sözleşmeniz kıdem ve ihbar tazminatı ile feshedilmiştir” denilmiştir⁵⁷.

Bu bağlamda anketimiz 2020 yılı Covid-19 sürecinde yapıldığından pilotların geleceğe güvenle bakma durumuna göre yaşadığı tükenmişlik sorularına 316 pilot güvenle bakmıyorum cevabını vermiştir. Ankette pilotların sorulara verilen cevapları etkileyen unsurlar olarak işten çıkarılma endişesi, maaşlarının düşmesi ve sağlık sorunları gibi etkenlerin geleceğe güvenle bakmamalarına ve tükenmişlik yaşamalarına neden olmuştur.

⁵⁷<https://kronos34.news/tr/thyde-2-bin-500-kokpit-ve-kabin-gorevlisi-isten-cikarildi/>
(Erişim tarihi: 22.10.2021)

5.1 SONUÇ VE ÖNERİLER

5.2. Sonuç

Araştırmanın bu bölümünde ise bulgulardan elde edilen sonuçlara yer verilmiş ve bu sonuçlar ışığında gelecek çalışmalara ilişkin birtakım öneriler sunulmuştur.

Bu çalışmada, Sivil havacılık sektörünün önemli bir parçası olan havayolu işletmelerinde görev yapan pilotların çalışma koşulları algılarının tükenmişliklerini ne kadar etkilediği konusu araştırılmıştır. Günümüzün hızla değişen ve gelişen koşulları bağlamında havacılık işletmelerindeki çalışma koşullarının, özellikle pilotların sağlığı, güvenliği ve tükenmişliklerine etkileri açısından değerlendirilmesi ayrı bir önem taşımaktadır.

Pilotların çalışma koşulları ile tükenmişlikleri bağlamında yaşadıkları sorunlara yönelik farkındalığın artırılabilmesi için konuya ilişkin araştırmaların sınırlılığı dikkate alındığında bu alanda bir araştırma yapma gereği duyulmuştur.

Bu çalışmada; Havayolu pilotlarının çalışma koşulları ve tükenmişlikleri ile ilgili sorulara yanıt aranmaktadır.

Havayolu pilotlarının çalışma koşulları nasıldır?

Cinsiyet, yaş, yapılan işin niteliği, pilotluk eğitimi alınan kurum, uçuş lisansının türü, çalışan işletme/kurumdaki pozisyon, pilotluk mesleğinin tercih edilme nedeni, mesleki kıdem süresi, gerçekleştirilen uçuş tipi ve mevcut koşullarla geleceğe güvenle bakıp bakmama durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir ?

Havayolu pilotlarının tükenmişlikleri nasıldır?

Havayolu pilotlarının tükenmişlikleri cinsiyet, yaş, yapılan işin niteliği, pilotluk eğitimi alınan kurum, uçuş lisansının türü, çalışan işletme/kurumdaki pozisyon, pilotluk mesleğinin tercih edilme nedeni, mesleki kıdem süresi, gerçekleştirilen uçuş tipi ve mevcut koşullarla geleceğe güvenle bakıp bakmama durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

Havayolu pilotlarının çalışma koşulları algıları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişki nasıldır ?

Yukarıdaki soruları araştırmak amacı ile yapılan literatür araştırmasında, iki temel ölçüt dikkate alınarak pilotların çalışma koşulları,

- 1- İş süreçleri ; işin içeriği ve iş organizasyonu,
- 2- İş süreçleri doğrultusunda şekillenen konular kapsamında; Örgüt kültürü ve iklimi, iş ve sosyal yaşam dengesi, çalışma süresi/çalışma saatleri, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal güvenlik, iş güvencesi, ekonomik güvence, işe dönük değerlendirme başlıkları altında incelenmiştir.

Pilotların tükenmişliği ile ilgili yapılan literatür araştırmasında ise; tükenmişlik kavramı, tükenmişliğin nedenleri, bireysel faktörler, çevresel ve örgütsel faktörler, tükenmişliğin etkileri ve sonuçları, tükenmişlikle mücadele yöntemleri ve tükenmişlik modellerine yer verilmiştir.

Yapılan literatür araştırması neticesinde Türkiye’de sivil havacılık işletmelerinde çalışan pilotların çalışma koşulları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ölçek yoluyla yapılmış çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca pilotların çalışma koşullarını saptamaya dönük çalışmalarında sınırlı bir düzeyde olduğu görülmüştür.

Sivil havacılık işletmelerinde pilotların yaptığı işin hayati düzeydeki önemi dikkate alındığında, onların motivasyonlarının ve performanslarının en önemli belirleyicilerinden biri olan çalışma koşulları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin saptanmasına dönük bir ölçme aracının olmaması önemli bir eksiklik olarak karşımıza çıkmıştır. Bu eksikliğin giderilmesi amacıyla “Pilotların Çalışma Koşulları Algısı Ölçeği” (PÇKAÖ) geliştirilmiştir.

PÇKAÖ geliştirilirken, ölçekte yer alacak çalışma koşulları algı ifadelerinin oluşturulması için öncelikle genel olarak pilotların çalışma koşulları, çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar, işverenle ilgili yönetimsel ilişkileri beklentileri ve tükenmişlikleri ile ilgili literatür taranmıştır. Yurtdışında ve yurtiçinde konuyla ilgili yapılan alan araştırmaları ve çalışma koşullarının sebep olduğu tükenmişliklerle ilgili ölçme araçları gözden geçirilmiştir.

Alana ilişkin yapılan literatür taramaları ve pilotlar ve yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler kapsamında 82 algı ifadesi yazılmıştır. Bu ifadelerin yarısının tutum boyutunun olumlu tarafını, diğer yarısının da tutum boyutunun olumsuz tarafını kapsayan ifadeler olmasına; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal ifadeleri içermesine özen gösterilmiştir (Tezbaşaran, 1996). İfadelerin 13’ü pilotların yaptıkları

işin içeriği ve organizasyonuna ilişkin iken, 27'si örgüt kültürü ve iklimine, 5'i iş ve sosyal yaşam dengesine, 8'i çalışma süresi ve saatlerine, 7'si iş sağlığı ve güvenliğine, 5'i sosyal güvenliğe, 3'i iş güvencesine, 8'i ücret ve tazminatlara ve 6'sı da işe dönük değerlendirmeye ilişkin ifadelerden oluşmaktadır.

Pilotların çalışma koşullarına ilişkin algılarını ölçmek amacı ile oluşturulan Pilotların Çalışma Koşulları Algı ölçeği (PÇKAÖ) veri toplama aracının geçerlik ve güvenilirlik analizinin yapılabilmesi için veriler hazırlanmıştır. Bu veriler ön deneme grubu olarak çalışma grubu dışında kalan çeşitli havayollarından seçilen pilotlara ve Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi'nde görev yapan toplam 30 katılımcıya uygulanmıştır. Ön deneme çalışma sonrasında elde edilen veriler için güvenilirlik çalışması ve açımlayıcı faktör analizi yapılarak ölçekler alt boyutlara ayrılmıştır. Daha sonrasında ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak Faktör sayısı 4'e indirilmiştir. 1.Faktör: Yönetim ve Yöneticilerle İlişkiler, 2.Faktör: Pilotluk Mesleğine Yönelik Tutumlar, 3. Faktör: Kariyer Fırsatları, Ücret ve Çalışma Süresi ve 4. Faktör: İş ve Yaşam Dengesi başlıkları altında alt boyutlara ayrılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçeğin birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve pilotların çalışma koşulları algısı olarak tanımlanan yapıyı ölçtüğünü ortaya çıkmıştır. Dört faktördeki güvenilirlik katsayısı Cronbach değerinin yüksek çıkması da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir. Güvenirlik analizi sonrası ölçeğin yapı geçerliğini test etmek için öncelikle analize dâhil edilen 403 pilottan elde edilen verilerin normal ya da normale yakın dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Bu çalışmada grup büyüklüğü 403 olduğu için puanların normalliğe uygunluğunu saptamada Kolmogorov-Simironov testi kullanılmıştır. K-S değeri .000 bulunmuştur ve bu değer, puanların normal dağılımdan anlamlı sapma gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu testte, p değeri .05'e eşit ya da büyük ise puanların normal dağılımdan anlamlı sapma göstermediği ve dolayısıyla puanların normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2011, s.42). Bu sonuca göre araştırma verilerinin normal dağılıma yakın olduğu görülmüştür.

Verilerin çözümlenmesinde araştırmanın amacına uygun olarak PÇKAÖ'nün aynı niteliği ölçen maddelerden oluşup oluşmadığını ve yapı geçerliğini test etmek için faktör analizi yapılmış, rotasyon tekniklerinden varimax uygulanmıştır. Araştırmada PÇKAÖ'yü oluşturan maddelerin belirlenmesinde Temel Bileşenler Analizinde faktör

yükünün faktörü temsil etme özelliğine sahip olup olmadığını incelemek için değişkenlere özgü varyansın .40 ve üzerinde olması ölçütleri esas alınmıştır. PÇKAÖ'nün tümü ve varimax rotasyon sonucu ölçekteki maddelerin madde-toplam korelasyon katsayıları, temel bileşenler analizi yapılmıştır. PÇKAÖ'nün tümü ve varimax rotasyon sonucu belirlenen her bir alt boyutları için güvenilirlik katsayıları Cronbach α formülüyle hesaplanmıştır. Ölçeklerde ve alt ölçeklerde yer alan algı ifadelerinin olumlu algıya sahip olanla olmayanı ayırt etme gücünü ve bu kapsamda güvenilirliğini incelemek için ölçeklerde yer alan her bir maddeye verilen tepkiler ile ölçeklerden alınan toplam puan arasındaki ilişki, Madde-Toplam Korelasyonu tekniğiyle hesaplanmıştır. Pilotların çalışma koşulları algıları tüm ölçek ve alt boyutlar bazında ortanca ve mod kullanılarak değerlendirilmiştir. Pilotların çalışma koşulları algılarının cinsiyete ve geleceğe güvenle bakma durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için t-testi kullanılmıştır. Yine pilotların çalışma koşulları algılarının yaş, yapılan işin niteliği, pilotluk eğitimi alınan kurum, uçuş lisansı türü, işletme ya da kurumdaki pozisyon, pilot olarak çalışmayı tercih etme nedeni, pilotluk mesleğindeki kıdem süresi ve gerçekleştirilen uçuş tipine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ise bir boyutlu varyans analizinden yararlanılmıştır. Belirtilen değişkenlere göre pilotların çalışma koşulları algıları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek için LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testinden yararlanılmıştır. Araştırmada yapılan tüm analizlerde manidarlık düzeyi, .05 kabul edilmiştir. Pilotlardan toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS 21.00 istatistik paket programı kullanılmıştır.

Araştırmanın ölçeklerinden alınan puanların kişisel özelliklere göre farklılaşma durumlarının incelenmesinin ardından araştırmanın modelinin test edilmesi aşamasına geçilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin seçiminde madde-toplam korelasyon katsayısının .20 değerinin üzerinde olması ölçütü esas alınmıştır. Yapılan madde analizi sonuçlarını incelendiğimizde; ölçekteki 37 maddenin madde-toplam korelasyonunun .20'nin üzerinde değer aldığı, buna karşın ölçekteki üç maddenin madde-toplam korelasyonunun .20'nin altında değer aldığı görülmüştür. Madde-toplam korelasyonu .20'nin altında değer alan 2., 31. ve 32. maddeler ölçekten çıkarıldığından geriye kalan 37 maddenin madde-toplam korelasyonunun .23 - .76 arasında değiştiği saptanmıştır. Bu bulgu ölçekteki 37 maddenin her birinin ayırt edici özelliğe sahip olduğunu göstermiştir. Tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach α =.94 çıkması ölçeğin güvenilir olduğunu kanıtlamıştır.

Pilotlardan elde edilen verilerin, grubun büyüklüğü nedeni ölçeğin yapı geçerliliğini ve normallik testi için Kolmogorov - Simirnov testi kullanılmıştır. Bu testte, p değeri .05'e eşit ya da büyük olduğunda puanların normal dağılımdan anlamlı sapma göstermediği ve dolayısıyla puanların normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Yapılan testte K-S değeri .000 değeri bulunmuş ve bu değer puanların normal dağılımdan anlamlı sapma gösterdiğini ortaya koymaktadır. Normallik testinin kullanılabilmesi için Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri ile aritmetik ortalama ve medyan değerleri incelenmiş istatistik kısmında normal dağılım testi için aritmetik ortalama ve medyan değerinin birbirine yakın sonuçlar olması da verilerin normal dağılım olması gerekmektedir. Yapılan teste Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında değer olması bu değerlerin normal dağılım aldığını ve verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermiştir.

Verilerin normal dağılım gösterdiği saptandıktan sonra ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için analize dâhil edilen 403 pilottan elde edilen verilere faktör analizi uygulanmıştır. Bunun için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi'nden yararlanılmıştır. KMO değerinin .95 çıkması faktör analizinin mükemmel düzeyde olduğunu göstermiştir.

Diğer bir faktör analizi olan temel bileşenler analizi en az faktör sayısı ile faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılmıştır. Temel bileşenler analizinde 37 madden faktör yükleri .30 altında olanla 5 madde çıkarılmış ve 32 madde değerlendirilmiştir.

Faktör analizinde faktör yük değeri .30'un üstündeki 32 maddenin birinci faktörde yer alması ve birinci faktör yük değerlerinin .31 ile .84 arasında değişmesi bu durumun PÇKAÖ'nün genel bir faktöre sahip olduğunu göstermiştir. Temel Bileşenler Analizinde birinci faktörün açıkladığı varyansın %35,58 çıkması da bunun bir göstergesidir.

Ölçekte bulunan maddelerin ayırt ediciliğini değerlendirmek amacıyla yapılan madde analizin de madde-toplam korelasyon katsayısı .30 ile .79 arasında değiştiğinden 32 algı ifadesinin her birinin ayırt edici özelliğe sahip olduğunu göstermektedir. Tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach α =.94 olarak bulunması bu ölçeğin güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

PÇKAÖ 6 faktörlü olduğu için faktörlerin kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulunması ve daha kolay yorumlanabilmesi amacıyla Kaiser (1958) tarafından

geliştirilen en sık kullanılan dik döndürme metodu varimax tekniği kullanılarak rotasyon işlemi yapılmıştır. .40 üzerinde olan faktörlerin incelenmesi sonucu iki maddenin faktör yük değerinin .30'u altında değer alması ile faktör sayısı önce 5'e sonra 4'e indirilmesi sonucunda faktörlerin yük değerleri ölçeğin birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu göstermiştir.

Pilotların tükenmişliklerini saptamak amacıyla Maslach ve Jackson tarafından 1981'de geliştirilen ve Türkiye'de geçerlik ve güvenilirlik çalışması Ergin ve Çam (1992) tarafından yapılan, 22 maddeden oluşan MTÖ kullanılmıştır. MTÖ'de "Duygusal Tükenme", "Duyarsızlaşma" ve "Kişisel Başarı" şeklinde üç alt boyutta değerlendirilmektedir (Çapri, 2006, s.67).

Bu ölçekte tükenmişlik ifadelerine verilecek tepkiler için 5'li dereceleme tercih edilmiştir. Cevaplayıcılardan ölçekte yer alan her bir algı ifadesini "Her Zaman – Çoğu Zaman – Bazen – Çok Nadir – Hiçbir Zaman" gibi beş kategoriden biriyle sınıflaması istenmiştir. Her cevaplayıcı için toplam puanın elde edilebilmesi için en olumlu kategoriye 4 puan, en olumsuz kategoriye 0 puan verilerek toplanan cevaplar 0-4 arasında puanlanmıştır. Tükenmişlik anketinin Doğrulamalı Faktör analizi, Güvenilirlik analizi ise lisrel ile yapılmıştır.

Araştırma bulgularından öne çıkan sonuçlar :

- Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; sivil havayolu işletmelerinde görev yapan pilotlarının çalışma koşulları ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- Havayolu işletmelerinde görev yapanlar arasında bulunan pilotlarında içinde olduğu uçuş personelinin, çalışma koşulları araştırılırken çalışma koşulları ile ilgili yasal bir düzenlemenin olmadığı tespit edilmiştir.
- Pilotların uçuş süreleri fazla olmasının yanında dinlenme sürelerinin yeterli olmaması çalışma koşullarının ne kadar ağır olduğunun göstergesidir.
- Dinlenme sürelerinin yetersiz olması, çeşitli meslek hastalıklarına sebebiyet verdiğinden; bel ve boyun fitiği, işitme kaybı, migren, kanser gibi hastalıklara pilotların yakalanma olasılığı bulunmaktadır.

- Pilotların çalışma koşullarını etkileyen en önemli etmenlerden birisi de iş güvencesidir. Belli dönemi kapsayan sözleşme ile çalışmaları, havayollarının aldığı kararlarla bazı hatları kapatması, küçülmeye karar vermesi veya kriz dönemlerinde pilotları işten çıkarmak için sebepler göstermesi pilotların iş ve ekonomik anlamda güvencede olmadıklarını göstermektedir.
- Pilotların çalışma saatlerinin düzenli olmaması nedeniyle ailelerine ve özel hayatlarına yeterince zaman ayıramadıkları görülmüştür.
- Pilotların çalışma koşulları değerlendirilirken pilotların yöneticilerle olan ilişkilerinin ve yaşadıkları sorunların önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür. Kararlara katılamama, alınacak eğitimlerde bazı kişilerin kayırılması, liyakata önem verilmemesi, terfi olanaklarının kısıtlı olması, takdir görmemek, pilotlar arasında adil davranılmaması, görüşlerini rahatlıkla dile getirildiği çalışma ortamlarının sunulmaması, iletişim problemleri ve ekip arkadaşları ile yaşadıkları olumsuz problemlerin de pilotların çalışma koşullarını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Pilotların Çalışma koşulları alt boyut bazında incelendiğinde öne çıkan sonuçlar;

- Yönetim ve yöneticilerle ilişkilere ilişkin çalışma koşulları algı ifadelerine genel olarak “katılmıyorum” biçiminde tepki vermeleri pilotların yönetim ve yöneticilerle ilişkin algılarının olumsuz olduğunu göstermiştir.
- Mesleğe yönelik tutumlara ilişkin çalışma koşulları algı ifadelerine genel olarak “katılıyorum” ve “tamamıyla katılıyorum” şeklinde tepkide bulunmuşlardır. Bu bulgu pilotların mesleğe yönelik tutumlarının olumlu olduğunu göstermektedir.
- Pilotlar, kariyer fırsatları, ücret ve çalışma süresi konularına ilişkin çalışma koşulları algısı ifadelerine genel olarak “katılıyorum” şeklinde tepkide bulunmuşlardır. Bu bulgu, pilotların kariyer fırsatları, ücret ve çalışma süresi yönünden çalışma koşullarını olumlu olarak algıladıklarını göstermiştir.
- İş ve yaşam dengesi ile ilgili çalışma koşulları algı ifadelerine pilotlar “katılıyorum” şeklinde tepkide bulunmuşlardır. Bu bulgu, pilotların yürüttükleri işin yaşamlarını zorlaştırdığı şeklinde bir algıya sahip olduklarını göstermektedir.

- Genelde maddeler bazında pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Pilotların cinsiyete göre çalışma koşullarını nasıl algıladıkları hakkında yapılan analizde, cinsiyete göre dahil edilen pilotların çalışma koşulları algı puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.
- Pilotların yaşa göre çalışma koşullarını nasıl algıladıkları hakkında yapılan analizde, algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde 26-30 yaş arasındaki pilotların en yüksek ortalamaya ($=84.32$), 41-45 yaş arasındaki pilotların ise en düşük ortalamaya ($=71.46$) sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgu kıdemli pilot oluncaya kadar ki yaş aralığındaki pilotların, görece olarak daha genç ve kıdemsiz olan 26-30 yaş aralığındaki pilotlara göre çalışma koşullarını daha olumsuz algıladıklarını ve yaşlı pilotların genç pilotlara göre çalışma koşullarını daha olumlu algıladıkları tespit edilmiştir.
- Pilotların işin niteliğine göre çalışma koşulları algıladıkları hakkında yapılan analizde, pilotların hava kargo taşımacılığı yapan pilotların en yüksek ortalamaya diğer kategorisinde (Hava Kargo, Yolcu ve Kargo (Her ikisi de)) pilotların ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgu, işin niteliği değişkenine göre pilotların çalışma koşulları algı puanları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.
- Pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinin pilotluk eğitimi alınan kurum değişkenine göre Havacılık Yüksek Okulu/Fakültesi pilotaj bölümü mezunu pilotların ($=77.67$) ortalama, Türk Silahlı Kuvvetlerinden mezun pilotların ise ($=76.12$) ortalama ile birbirine yakın sonuçlar olduğu görülmüştür. Bu bulgu, pilotluk eğitimi alınan kurum değişkenine göre pilotların çalışma koşulları algı puanları arasında fark olmadığını göstermektedir.
- Pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinin uçuş lisansının türü değişkenine göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları, CPL (Ticari Pilot Lisansı)'ye sahip pilotların en yüksek ortalamaya ($=90.50$), ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı)'ye sahip pilotların ise en düşük ortalamaya ($=75.70$) sahip olduğu tespit edilmiştir.

- Pilotların sahip olduğu uçuş lisansı türü göre çalışma koşulları algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları ile pilotların çalışma koşulları algı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu bulgu pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri sahip oldukları uçuş lisansı türüne göre değiştiğini göstermektedir.
- Pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinin pilotların işletmedeki/kurumdaki pozisyona göre yapılan analizde, pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri kurumdaki pozisyonlarına göre değiştiği görülmüştür.
- Pilotların çalışma koşulları algı düzeylerinin pilot olarak çalışmayı tercih etme nedeni değişkenlerine göre ortalama puanlar incelendiğinde başka bir iş bulamadığını ifade eden pilotların en yüksek ortalamayı ($\bar{X}=81.30$), aldıkları ücreti tatmin edici bulan pilotların ise en düşük ortalama ($\bar{X}=69.79$) olduğu görülmüştür. Bu bulgu, pilotların çalışma koşulları algı düzeyleri pilot olarak çalışmayı tercih etme nedenlerine göre değiştiğini göstermektedir.
- Pilotların tamamına yakınının tükenmişlikle ilgili 22 soruya verdikleri yanıtlarda, “Çok nadir”, “Bazen”, “Çoğu zaman” ve “Her zaman” şeklinde algıları nedeni ile farklı boyutlarda tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymaktadır.
- Pilotların tükenmişlik ifadelerinden görece olarak en çok katıldıkları üç ifade şunlardır: İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum, işim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil ve işimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum şeklinde olduğu görülmüştür.
- Katılımcı pilotların tükenmişlik ifadelerinden görece olarak en az katıldıkları üç ifadenin ise, işimde karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım, işim gereği karşılaştığım insanlarla aramızda rahat bir hava yaratabiliyorum, işim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım şeklinde olduğu görülmüştür.
- Pilotların duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeye ilişkin tükenmişlik ifadelerine katılma düzeylerinin yüksek, buna karşın kişisel başarı tükenmişlik ifadelerine katılma düzeylerinin ise düşük olduğu görülmüştür. Pilotların tükenmişliklerine alt boyut bazında bakıldığında, pilotların duygusal tükenme boyutuna ilişkin

yaşadıkları tükenmişlik ifadelerine genel olarak “Bazen ve çok nadir” biçiminde algı ifadesi verdikleri görülmüştür. Pilotların “Çok nadir”, “Bazen”, şeklindeki verdiği algılarından farklı boyutlarda tükenmişlik yaşadıklarını göstermiştir.

- Pilotların tükenmişliklerine alt boyut bazında bakıldığında, pilotların duygusal tükenme boyutundaki ifadelerinde genel olarak “Bazen” ve “Çok nadir” biçiminde verdikleri tepkilerden pilotların farklı boyutlarda tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür.
- Pilotların tükenmişlik yaşamalarına neden olan alt boyutlardan biri olan duygusal tükenmişlik, pilotların yaşadığı stresin boyutunu, fiziksel ve duygusal anlamda duygularındaki eksilmeleri göstermektedir. Duygusal tükenmişliğe neden olan etkenlere bakıldığında işin özellikleri ve kişilik yapısının önemli değişkenler olarak yer aldığı görülmektedir. Duygusal tükenme ifadelerine verilen yanıtların ortalamasının 2,57 olduğu görülmüştür.
- Pilotların kendilerini diğer insanlardan uzak tutmaları, karşısındaki kişilere kayıtsız tavırlar takınmaları, olumsuz tutumlar sergilemeleri ve iş arkadaşlarına mesafeli olmaları gibi nedenler duyarsızlaşmaya sebep olmaktadır. Pilotların duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişlik ifadelerine genel olarak “Her Zaman” ve “Çoğu Zaman” şeklinde tepkide bulunmuşlardır. Bu bulgu pilotların duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişliklerinin yüksek düzeyde olduğu göstermiştir.
- Pilotların MTÖ’nin kişisel başarı boyutundaki tükenmişliklerine ait sorulara verdikleri yanıtta “çoğu zaman” şeklinde tepkide bulunmuşlardır. Bu bulgu, pilotların çoğu zaman kişisel başarı boyutunda tükenmişlik yaşadıklarını göstermiştir. Pilotların kişisel başarının eksikliği ile ilgili algı ifadelerine verdikleri yanıtlardan, işyerindeki insanların duygularını hissedebilme , iş’te karşılaşılan sorunlara çözüm bulma, insanlarla rahat iletişim kurabilme, işyerinde başarılı olma, duygusal sorunlara yaklaşım gibi algı ifadelerinde sorunlar yaşadıkları anlaşılmaktadır.
- Pilotların cinsiyet değişkenine göre tükenmişliği nasıl algıladıkları hakkında pilotların tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Bu bulgu, cinsiyetin pilotların tükenmişliklerini etkileyen bir faktör olmadığını

göstermektedir. Bu bulgu kadın ve erkek pilotların tükenmişlikten aynı şekilde etkilediğini göstermiştir.

- Pilotların yaş değişkenine göre tükenmişliği nasıl algıladıkları hakkında yapılan analizde, 26-30 yaş arasındaki pilotların en yüksek ortalamaya ($=52.08$), 61 yaş ve üzerindeki pilotların ise en düşük ortalamaya ($=45.00$) sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgu pilotların kıdemli pilot oluncaya kadarki yaş aralığında olan 26-30 gurubunda olan pilotlara göre tükenmişliklerinin yüksek düzeyde daha yaşlı pilotların ise tükenmişliklerinin daha düşük düzeyde yaşadıklarını göstermiştir.
- Pilotların işin niteliği değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puan ortalamalarına baktıldığında yolcu taşımacılığı yapan pilotların en yüksek ortalamaya, hava kargo taşımacılığı yapan pilotların ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu, işin niteliği değişkenine göre pilotların tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur.
- Pilotların sosyo-demografik özellikleri, işlerinin nitelikleri, işlerinden memnuniyetleri, gelirleri ve sağlık durumları gibi niteliklerin tükenmişlik düzeyini anlamlı düzeyde olumlu veya olumsuz farklılaştığını ortaya koymaktadır.
- Pilotların pilotluk eğitimi alınan kurum değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin puanları incelendiğinde üniversite sonrası pilotaj okulundan mezun olan pilotların en yüksek ortalamaya, Türk Silahlı Kuvvetlerinden mezun pilotların ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.
- Pilotların uçuş lisansının türü değişkenine göre tükenmişliği nasıl algıladıkları hakkında yapılan analizde, CPL (Ticari Pilot Lisansı)'ye sahip pilotların en yüksek ortalamaya ($=54.90$), ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı)'ye sahip pilotların ise en düşük ortalamaya ($=48.57$) sahip olduğunu göstermiştir. Bu bulgu uçuş lisansı türü değişkenine göre pilotların tükenmişlik puanları arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı)'ye sahip pilotların, CPL (Ticari Pilot Lisansı) ve CPL IR (Ticari Pilot Lisansı IR)'ye sahip pilotlara göre mesleki tükenmişlerinin daha düşük düzeyde olduğunu göstermiştir.

- Pilotların çalışılan işletmedeki/kurumdaki pozisyon değişkenine göre tükenmişliği nasıl algıladıkları hakkında yapılan analizde, kurumdaki pozisyon değişkenine göre pilotların tükenmişlik algısı puanları arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle pilotların tükenmişlik algı düzeyleri kurumdaki pozisyonlarına göre farklılıklar göstermiştir. Test sonuçları söz konusu farklılıkların; kaptan pilotlar ile ikinci pilotlar arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, kaptan pilotların, ikinci pilotlara göre çalışma koşullarını daha olumsuz algıladıklarını ortaya koymaktadır.
- Pilotluğu başka bir iş bulamadığı için tercih eden pilotlar ile pilotluğu iş garantisi nedeniyle tercih eden pilotların tükenmişliklerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Pilotluğu bitmeyen heyecanı ve tatmin edici ücreti nedeniyle tercih eden pilotların tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür.
- Pilotların tükenmişlik düzeylerinin meslekteki kıdem süresi değişkenine göre incelendiğinde meslekteki kıdem süresi 1 yıldan daha az olan pilotların en yüksek ortalamaya ($=56.92$), meslekteki kıdem süreleri 6-10 yıl arasında olan pilotların ise en düşük ortalamaya ($=46.95$) sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgu, kıdem süresi daha düşük ve görece olarak meslekte en yeni olan pilotların tükenmişlik düzeylerinin meslekte daha kıdemli olan pilotlardan daha yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir.
- Pilotların tükenmişlik düzeylerinin gerçekleştirilen uçuş tipi değişkenine göre yapılan analiz incelendiğinde, kısa mesafeli uçuş yapan pilotların en yüksek ortalamaya ($=50.24$), uzun mesafeli uçuş yapan pilotların ise en düşük ortalamaya ($=48.46$) sahip olduğu ve sonuçların birbirine yakın olduğu görülmüştür. Bu bulgu, gerçekleştirilen uçuş tipi değişkenine göre pilotların tükenmişlik puanları arasında fark olmadığını göstermiştir.
- Pilotların tükenmişlik düzeylerinin geleceğe güvenle bakma durumuna göre yapılan analizde, geleceğe güvenle bakan pilotların tükenmişlik düzeyleri daha düşük düzeyde olduğu, geleceğe güvenle bakmayan pilotların tükenmişlik düzeyleri daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Covid-19 sürecinde yapılan bu çalışmada 316 pilotun geleceğe güvenle bakmıyorum cevabını vermesi pilotların işten çıkarılma endişesi, maaşlarının düşmesi ve sağlık sorunları gibi

endişelerin geleceğe güvenle bakamayışlarını ve tükenmişliklerini etkileyen unsurlar olduğunu göstermektedir.

- Pilotlarının çalışma koşullarının ağırlığı nedeniyle tükenmişliği alt boyutlarıyla birlikte belli düzeylerde yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu tespitle pilotların çalışma koşulları nedeniyle yaşadıkları tükenmişliği azaltıcı önlemlerin alınması, pilotların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve yaşam kalitelerinin artırılmasına dönük politika ve uygulamaların hayata geçirilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur.

En önemli sonuçlardan biri olarak bu araştırma sayesinde alan yazına pilotların çalışma koşulları ölçeği kazandırılmıştır. Hazırlanan ölçeğin sadece yolcu taşımacılığı yapan havayolu pilotlarına özgü olmadığı gibi diğer sektörlerde (Genel Havacılık İşletmeleri, Hava Taksi İşletmeleri, Ticari ÇHHA İşletmeleri, Balon İşletmeleri) çalışan pilotlar içinde yapılacak araştırmalarda kullanılabileceği düşünülmektedir. Ölçeğin daha fazla kullanılması ve sonuçların değerlendirilmesi alan yazına daha fazla akademik çalışma kazandırmasını sağlayacaktır.

5.2. Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde ise bulgulardan elde edilen sonuçlar ışığında gelecek çalışmalara ilişkin birtakım öneriler sunulmuştur.

Yapılan akademik literatür çalışması sonucunda pilotların çalışma koşulları algısının tükenmişliğe etkisi üzerine yeterli alan yazısının olmadığı görülmüştür. Avrupa ve ABD pilotların tükenmişliği ile ilgili çalışmalar görülürken Türkiye’de bu alanda yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Araştırmacıların pilotların çalışma koşulları ve tükenmişlikleri ile ilgili yapacakları çalışmalar ile alana değerli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan çalışmada sadece ticari havayolu pilotlarının çalışma koşulları ve tükenmişlikleri araştırılmıştır. Bu bağlamda pilotların çalışma koşulları algılarını ölçmek için geliştirilen ölçeğin diğer (Genel Havacılık İşletmeleri, Hava Taksi İşletmeleri, Ticari ÇHHA İşletmeleri, Balon İşletmeleri vb) pilotların sorunlarını belirlemede kullanılabileceği ve pilotlarında çalışma koşulları ve tükenmişlikleri ile ilgili yapılacak akademik çalışmaların alan yazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Pilotların ücretleri, tazminat ve ek ödemeleri, iş güvencesi, sağlık sorunları gibi konuların yanında kullandıkları uçak tipleri ve eğitimleri ile ilgili konuların da tükenmişlikle ilişkileri hakkında yapılacak akademik çalışmaların literatüre katkı vereceği düşünülmektedir.

Emniyetle ilgili faktörler arasında bulunan insan faktörü uçuş emniyetinin sağlanmasında önemli bir unsurdur. Uçuş operasyonlarında emniyetin sağlanması havacılık çalışanlarının olduğu gibi pilotların da sorumluluk alanları içerisindedir. Tükenmişliğe sebep olacak sağlık problemleri, uçuş esnasında pilotlarda bilişsel yeteneklerin azalmasına neden olabilir. Bu durumun pilotların uçuş performansını ve uçuş emniyetini etkilememesi amacıyla tükenmişliklerine neden olabilecek gerekli önlemlerin alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Havayolu yöneticilerinin pilotlara aidiyet duygusunu daha iyi hissettirebilmeleri için, pilotlar arasında adil davranılması, liyakat’a önem verilmesi, iş güvencesi, ekonomik güvence, uzun çalışma saatleri sonucu yorgunluğa ve tükenmişliğe neden olan sorunları

çözmede pilotlara söz hakkının verilmesi ve görüşlerinin dikkate alınmasının gerektiği değerlendirilmektedir.

Yapılan analizde pilotların geleceğe güvenle bakma ile ilgili tükenmişlik algılarının yüksek düzeyde olması ve 316 pilotun geleceğe güvenle bakmıyorum cevabını vermesinin nedenleri daha kapsamlı akademik çalışmalarla araştırılması tavsiye edilir.

Pilotların çalışma koşullarının iyileştirilmesi adına özel koruyucu bir düzenlenin yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Pilotların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve diğer yasal haklarının güvence altına alınabilmesi adına TBMM’de bulunan hala kanunlaşması beklenen Hava İş Kanun tasarısının çıkması büyük bir önem taşımaktadır.

Araştırma ile elde edilen bulguların; pilotların tükenmişliğini azaltıcı önlemlerin alınmasına, pilotların çalışma koşullarının iyileştirilmesine ve yaşam kalitelerinin artırılmasına dönük politika ve uygulamaların hayata geçirilmesi için havayolu işletmelerine ve kamu yöneticilerinin yapacakları ortak çalışmalara yön vereceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Angerer, J. M. (2003). Job Burnout, *Journal of Employment Counseling*, 40(3), 98-107.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Dorsey Press.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde spss uygulamaları: Sık kullanılan istatistiksel analizler ve açıklamalı spss çözümleri*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Akçamete G, Kaner S, Sucuoğlu B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik iş doyumunu ve kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akdemir, V., Konakay, G., Demirkaya, Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ., Balcı, O., (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 11-42.
- Akçit, V. (2011). *Örgütlerde ödüllendirme ve cezalandırmanın örgüt çalışanlarının performansına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli : Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgöl, Z., (2020). *Pilot seçiminde kişiliğin önemi*. Havacılık Psikoloji Araştırmaları Enstitüsü E-Bülteni, İstanbul Üniversitesi, Havacılık Psikolojisi Araştırmaları Enstitüsü Yayını. 01, 45-47.
- Aksoy, Ş.U. (2007). *Eskişehir ili özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Akın, A., Ulukök, E. ve Arar, T., (2017). İş yaşam dengesi: Türkiye’de yapılan çalışmalara yönelik teorik Bir İnceleme, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 19 (1) 113-124
- Aktaş, H. ve Tekarslan E. (2013). Uçuş ekibi kaynak yönetimi: Pilotların uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları İle kişilik yapıları arasındaki ilişki. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 276-301.
- Akyiğit, E. (2013). *İş hukuku*, Ankara: Seçkin Yayınları.

- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun otel çalışanlarının tükenmişliği ve iş tatmini üzerine bir araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Altay, H., ve Akgül, V. (2010). Seyahat acentaları çalışanlarının tükenmişlik düzeyi: Hatay örneği. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7, (14), s.91-92.
- Altındağ, D. (2013). Türkiye’de sivil havacılık sektöründe çalışan uçuş personelinin çalışma koşullarına yönelik bir alan araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (30), 281-297.
- Alpar, C.R. (2013). Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler. Ankara: Detay Yayıncılık
- Anderson, S.L, and Pucel J.D. (2003). An Investigation in to factactors influencing men and women in becoming profofessional pilots. Journal of Aviation/Aerospace Education and Research, 12 (3), 31-42.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008).Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10, (2), 69-96.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32(1), 20-46.
- Apaydın, M. (2019) Pilotların çalışma koşullarının yaşam kalitesi üzerindeki etkileri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi . Yönetim ve Ekonomi Dergisi , 15 (1) , 131-148 .
- Arslan, E. Güripek, E. ve İnce, C. (2017) Kişilik ve meslek seçimi ilişkisi: Turizm öğrencileri üzerine bir araştırma. Kesit Akademi Dergisi., 11, 200-217.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış, Vizyoner Dergisi, 11,(26), 291-301.

- Athos, A.G. and Coffey, R.E.(1968). Behavior in Organizations: a multidimensional view. Published by Prentice-Hall, Inc. , Englewood Cliffs, N. J.
- Aytaç, S. (2005). Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması gelişimi ve sorunları, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Sözbilir, F. (2013). İş, terfi olanakları, ücret ve iş arkadaşlarından tatminin yöneticiden tatmin üzerindeki etkileri: Bir alan araştırması, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (6), 1-32.
- Bakan, İ. ve Büyükmeşe, T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 35-59.
- Bakanoğlu, K.,(2021). Stresin, tükenmişliğin ve mutluluğun iş tatminine etkisi: pilotlar üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakırcı, M., (2020). COVID-19 pandemisinin Türkiye havayolu ulaşımına etkisi, Türkiye Coğrafya Dergisi, Araştırma Makalesi, 76, 45-48.
- Bahar, E. (2006). Tükenmişlik sendromu, otel işletmelerinde ön büro çalışanlarında bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, psychological review. 84 (2), 191-215.
- Barnett, R. C. (1999). A new work-lifetime model for the twenty first century. Academy of Political and Social Science. 562 (1),143-158.
- Baykul, Y. (2000). Eğitimde ve psikolojide ölçme: Klasik test teorisi ve uygulaması. Ankara: ÖSYM Yayınları.
- Baysal A., (1995). Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Behar, R. (2007). Freudenberg Beşyaprak, S. (2012). Personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromu üzerine etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir : Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgin, N. (2003). Sosyal Psikoloji Sözlüğü. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

- Birgören, N.(2015). Uçuş emniyeti açısından ekip kaynak yönetimi uygulamalarının kabin ekibi üzerindeki etkisine ilişkin bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstakumarnbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bönnemann, V.K.V,(2019). The Impact of Atypical Employment on Job Satisfaction of Airline Pilots. Yüksek Lisans Tezi, Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft.UA 066 914.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1), 1-18.
- Brezonakova, A., (2017). Pilot Burnout as a Human Factor Limitation. Transportation Research Procedia 28:11-15.
- Budak, G. ve Sürgevil. O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İBBF Dergisi. 20 (2), 96.
- Bulutlar F., ve Öz, Ü. E. (2010). Kurumdan ayrılma niyetini etkileyen unsurlar: İşe bağlılık ve kurumla özdeşleşme. İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12(2), 77-87.
- Butcher, L. and Keter, L.(2011). Aviation: pilots and crew.UK Parliament. House of Commons Library.1-11
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Sosyal Bilimler için Veri Analiz El Kitabı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı - İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum. Ankara: Pegem Akademi.
- Byars, L. Lloyd, (1992). Concepts Of Strategic Management, 3rd Edition. New York: Harper Collins Publishers.
- CAE, (2016). 10-year view airline pilot demand outlook.
- Cengiz, İ. (2017). Türk iş hukukunda dinlenme hakkı, 3 nd International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS). 51-61.
- Ceylan, T. (2011). Toplumsal sistem analizinde toplumsal statü ve rol. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 15 (1), 89-104.

- Ceylan, A.(2010). Havacılık sektöründe istihdam ve çalışma ilişkileri. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Conway, G.A. Mode, N.A. Manwaring, J.C. Berman, M. Hill, A. Martin, S. Bensyl, D.M. and Moran, K.A.(2006). Survey and analysis of air transportation safety among air carrier operators and pilots in alaska. N1osh-Publications Dissemination. 1-54.
- Cordes, C. L. and T. W. Dougherty (1993). A Review and an integration of research on job burnout. The Academy of Management Review. ABI/INFORM Global. 18(4), 621-656.
- Cüceloğlu, D. (1998), İnsan ve davranışı, psikolojinin temel kavramları. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cherniss, C. (1995). Beyond burnout. New York/London: Routledge.
- Çakı, N. (2018). İş'te Bağlılık: Pilotlar üzerine bir alan araştırması. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Çam, O. (1992). Tükenmişlik envanterinin geçerlik ve güvenilirliğinin Araştırılması.VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı. 155-160.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik ölçeğinin türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(1), 62-77.
- Çetin, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, C. ve Dinç Özcan, E. (2014). İnsan kaynakları yönetimi.
<https://www.slideshare.net/imirballi/insan-kaynaklar-ynetimi-eitim-ve-gelitirme>
(Erişim tarihi: 20.10.2019).
- Çokluk, Ö. S., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, S. (2012). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dağlı, A. ve Gündüz, H. (2008), Yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri. Dicle.Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 10, 12-35.
- Demir, M.A. (2018). Türkiye'deki havayolu pilotlarının işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Demirbilek, T. (2005). İş güvenliği kültürü. İzmir: Legal Yayıncılık.

- Dillingham, G.L. (2014). Aviation Workforce :Current and Future Availability of Airline Pilots. United States Government Accountability Office, Report to Congressional Requesters.1-56.
- Demerouti, E., Veldhuis, W., Claire., C. and Rob Hunter., R. (2019). Burnout among pilots: psychosocial factors related to happiness and performance at simulator training. *Ergonomics*, 62 (2), 233-245.
- Dole, C. and Schroeder, R.G. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245.
- Dönmezer, S. (1994). *Toplumbilim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Edelwich, J. and Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping profession*. New York: Human Sciences Press.
- Elmas, S.(2013). *İş ve yaşam dengesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Fatih Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Engelbrecht, S. (2005). *Motivation and burnout in human service work: the case of midwifery in Denmark*, Doctoral Dissertation, Roskilde University, Faculty of Psychology, Philosophy and Science Studies.
- Ercan, İ. ve Kan , İ. (2004). "Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30, (3), 211-216.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul : Beta Yayınları.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z.,Erat. S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Eren, T. (2013). *İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeği'nin uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Ankara: Türk Psikologlar Demegi Yayınları, 143-154.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Erol, A. ve Kanbur, E, (2017). Uçak bakım örgütlerinde iş sağlığı ve güvenliği yönetimi: Çalışma sahalarından örnekler. Injosos Al-Farabi International Journal On Social Sciences/ Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 181-192.
- European Commission Final Report. (2009). Effects of EU liberalisation on air transport employment and working conditions. London. 1- 180.
- Faiz, E. (2019). Aşırı iş yükü ve tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Satış Personelleri Üzerinde Bir Araştırma. Çalışma İlişkileri Dergisi, 10 (1), 26-38.
- Fanjoy, R.O. and Harriman, S.L.(2010). Individual and Environmental Predictors of Burnout among Regional Airline Pilots. The International Journal of Applied Aviation Studies.10,(1), 15-31.
- Field, A. (2009). Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll). (Third Edition). London: Sage.
- Fornell, C, and Larcker, D. F, (1981). Gözlenemeyen değişkenli ve ölçüm hatalı yapısal denklem modelleri: Cebir ve istatistik, İşletme Enstitüsü, Michigan Üniversitesi, JL Kellogg İşletme Enstitüsü, Northwestern Üniversitesi.18.(3), 382-388.
- Frederick, C.R. and Hall, S. (2003). Pilot Motivation and performance: Theoretical and empirical relationships. The International Journal Of Aviation Psychology, 13(4), 401-414.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. Journal of Social Issues, 30, (1), 159-165.
- Freudenberger, H. J. and G. Richelson (1981). Burn-out; How to beat the high cost of Success. New York: Bantam boks, Doubleday and Company, Inc.
- Friday, S.S. and Ffriday, E. (2003). Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction. Journal of Management Development, 22 (5), 426-442.
- Ganiyusufoğlu, A. (2011). Örgütlerde mesleki tükenmişlik ve Selçuk Üniversitesi örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Konya : Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- George, D. and Mallery, M. (2010). SPSS for windows step by step: A simple guide and reference. Boston: Pearson.
- Girgin, G. (1995). İlkokul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gök, S.(2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 23, 588-605.
- Gökkaya, Ö. (2014). Yerel yönetimlerde iş-yaşam dengesi ve çalışan davranışı ilişkisinin incelenmesi “Kocaeli Belediyeleri Örneği”. Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi, 2(3), 1-18.
- Gümüştekin, G.ve Gültekin, F. (2015). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23, 147-158.
- Gümüştekin,G. ve Öztemiz. A. (2004) Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 61-85.
- Gökçek Karaca, N. (2017). Bordro uygulama rehberi. Ankara: Özbaran Ofset Matbacılık San .Ltd.Şti.
- Gökçek Karaca, N. (2020). Personelcinin El Kitabı. Ankara: Özbaran Ofset Matbacılık San .Ltd.Şti.
- Güler, N. (2014). Pilotlarda Psikososyal Risklerin Belirlenmesi. Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü.
- Gündüz, B. Çapri B ve Gökçakan Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumunu arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, 3(1), 29-49.
- Güvercin, C.H., (2004). Sosyal güvenlik kavramı ve Türkiye’de sosyal güvenliğin tarihçesi. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 57, (2), 89-95.
- Gorsuch, R. L. (1974). Factor analysis. Philadelphia: Saunders.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2009). Multivariate data analysis. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Harvey, G. and Turnbull, P.(2006) Employment Relations, Management Style and Flight Crew Attitudes at Low Cost Airline Subsidiaries: The Cases of British regional and bimibaby. European management, 24,(5), 330-337.
- Hensey,W.V.(1960). Labor problems inthe airline industry. 43-55.
- Hirsch, B.T. (2006). Wage determination in the U.S. airline Industry: union power under product market constraints. Discussion Paper No. 2384.

- Huang, C. C., Wang, Y. M., Wu, T. W., and Wang, P. A. (2013). "An Empirical Analysis of the Antecedents and Performance Consequences of Using The Moodle Platform", *International Journal of Information and Education Technology*, 3, (2) 217-221.
- Jorens, Y., Gillis, D., Valke, L., Coninck, J. (2015) Atypical forms of employment in the aviation sector final report. European social dialogue. European commission. 1- 281
- Jöreskog, K.G., Sorkalycibom, D. (1996). Lisrel 8.54 reference guide. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Juul, M.(2016). Employment and working conditions in EU civil aviation. EPRS | European Parliamentary Research Service. Briefing, 1-10.
- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2006). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23, 187–200.
- Karasar, N. (2020). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karaca, E. (2020). Sosyal hizmet araştırmalarında ölçek geliştirme ve bu süreçte SPSS Kullanımı. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Karakaya A, Ay AF. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (1), 55-67.
- Karcıoğlu, F. Timuroğlu K ve Çınar O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama, *Yönetim Dergisi*, 63, 1-18.
- Kapusuz G. (2016). Kişilik özellikleri ile tükenmişlik ilişkisinde psikolojik sermayenin etkileri. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (20), 191-212.
- Kayagil S. (2014). Hava ulaştırma sektöründe toplu iş sözleşmeleri: Thy örneği, *Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, A. (2006). Çalışma yaşamında motivasyon. Bursa, Alfa Aktüel Yayınları.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği. 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Köklü, N. Büyüköztürk, Ş. ve Çokluk, Ö (2007). Sosyal bilimler için istatistik. İkinci Baskı. Ankara: Pegem Yayınları.
- Konak, İ. (2020). Uçuş ekiplerinde iş doyumunu, örgütsel stres, psikosomatik belirtiler ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki: bir havayolu şirketi örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Korkmaz, F. (2016). İş hukuku. Erzurum: Atatürk Üniversitesi AÖF Yayınları.
- Kumar, A. and Sharma, A. (2001). Personnel management theory and practice. Yeni Delhi: Atlantmic Publishers.
- Lee, H. B. and Comrey, A. L. (1979). Distortions in a commonly used factor analytic procedure, *Multivariate Behavioral Research*, 14, 301-321.
- Leiter, M. and Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of health and human services. Administration*, 21(4), 472-489.
- Leiter, M.P. (2003). *Areas of worklife survey manual (Third Edition)*, Centre for Organizational Research and Development. Canada :Wolfville, NS.
- Leiter, M. P. and C. Maslach (2004). *Areas of worklife: A structured approach to processes and positive intervention strategies research in occupational stress and well being*. Elsevier Ltd, 3.
- Leiter, M.P. and Shaughnessy, K.(2006). The areas of worklife model of burnout: Tests of mediation relationships. *Ergonomia: An International Journal*, 327-341
- Malik, M., Shamshir, M., Khan Khurram Khan. (2019). Association Of Work-Life Balance And Job Satisfaction In Commercial Pilots: A Case Study Of Pakistan, *Independent Journal Of Management and Production*. 11(3), 998-1017.
- MacCallum, RC. Widaman, KF. Zhang, S., and Hong, S. (1999). Faktör analizinde örneklem büyüklüğü. *Psikolojik Yöntemler*, 4 (1), 84-99. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.1.84>.
- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. ve S. E. Jackson (1986). *Maslach burnout inventory manual (2nd Ed.)*. Palo Alto Ca: Consulting Psychologist Press.

- Maslach, C, and Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, and T. Marek (Eds.), Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research. Washington, D.C.: Taylor and Francis.p. 1–16.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about It. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C. and J. Goldberg. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. Applied and Preventive Pshychology. USA: University of California, Berkeley, 63-74.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annu. Rev. Psychol., 52, 397–422.
- Meier, ST. (1983). Bir tükenmişlik teorisine doğru. İnsan ilişkileri. Southern Illinois Üniversitesi, Psikoloji Bölümü.36 (10), 899–910
- Nart, S. (2015). Tükenmişliğe etki eden faktörler ve tükenmişliğin yaratıcılık üzerine etkisi: Televizyon programları yapımcılığı sektörüne yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- O’Hagan, A.D., Issartel, J., Nevill,A., and Giles Warrington,G.(2017). Pilot’s sleep and fatigue experiences can explain differences in perceived depression and anxiety associated with duty hours.Research Article, Workplace Healt and Safety, 65, (3),109-117.
- Okutan, E., Yıldız, Ş., ve Konuk, F. (2013). İş hayatında tükenmişlik sendromu: Finans ve muhasebe çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir çalışma. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3 (2), 1-17.
- Okyay, B. (2012). Yönetici ve çalışanların özgüven düzeyleri ve kişisel gelişim insiyatif alma becerilerinin karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oruç, S. (2007). Özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi Adana İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Oshagbemi, T. (1997). The influence of rank on the job satisfaction of organizational Members. *Journal of Managerial Psychology*. 12 (8), 511-519.
- Öge, H.S. (2017). İnsan kaynakları yönetimi. (9. Baskı). Konya :Eğitim yayınevi
- Ölçüm, Ç. M. (2004). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. Ankara: Nobel Yayınları.
- Örücü, E. Yumuşak, S ve Bozkır,Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 39-51.
- Öz, G. (2015). Emek süreci içerisinde endüstriyel tasarımcı: Türkiye’de firma bünyesinde çalışan endüstriyel tasarımcıların çalışma koşulları üzerine bir inceleme .Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Özel, E. ve Hacıoğlu, U. (2021). Uçuş ekibinin tükenmişlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Havacılık endüstrisinde kritik yorgunluk risk faktörleri üzerine bir analiz. *International Journal of Business Ecosystem and Strategy* (2687-2293) , 3 (1), 01–20.
- Özdemir, H. D. (2001). Üniversite akademik personelinin görev unvanları açısından iş tükenmişlik düzeylerinin araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel, Ç. (2001). Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43- 70.
- Özpehlivan M. ve Altan S. (2018). Örgütsel bağlılığın oluşumunda iş tatmini ve örgütsel sinizm etkileşimi: Türkiye’deki yabancı şirketlerde bir Uygulama. Araştırma makalesi, *International Balkan University*, 13 (26), 85-106.
- Özsoy, E. (2013). A Tipi ve B tipi kişiliği ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Palice, M.V.(2020). Akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler açısından incelenmesi: Biruni Üniversitesi örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Buruni Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Pines, A.M. and Aronson. (1988). Career burnout: Causes and Cures, The Free Press, Division of Macmillan, Inc., New York
- Pines, A.M. (1996). Couple burnout. New York/London: Routledge.
- Pines, A.M. and Malasch,C. (2003). Occupational burnout: A cross cultural Israeli Jewish-Arab perspective and its implications for career counselling. Career Development International, 8/2, 100.
- Polatçı, S. (2007). Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler: Gaziosmanpaşa üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polatçı, S. Sobacı, F. ve Kaban, İ. (2019). Kişilik özellikleri ve kişi-İş uyumunun iş tatmini üzerine etkileri. Journal of Organizational Behavior Review, 2, (1), 12-30.
- Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. Applied Psychological Measurement, 21(2), 173–184.
- Rea, L. and Parker, A. (2014). Anket araştırması tasarlamak ve yürütmek: Kapsamlı bir kılavuz. 4. Baskı. John Wiley and Sons, Inc., Jossey-Bass, CA.
- Robbins, S. P. (1999). Organizational behavior. 8. Baskı. New Jersey: Prentice Hall.
- Rogers, C. R. (1975). Empathic: An unappreciated way of being. The Counseling Psychologist, 5, 2-10.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). Örgütsel psikoloji. Bursa :Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Sağlam Arı., G. ve Çına Bal .E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. Yönetim ve Ekonomi. 15(1). 131-148.
- Saracel N., Taşveren Ö, ve Kaynak E, (2016). Türkiye’de çalışan Y kuşağında iş tatmini-motivasyon ilişkisi, Social Sciences Research Journal, 5, (1), 50-79.
- Sav, D. (2008). Bireysel kariyer planlamada etkili olan faktörler ve üniversitelerin etkisi üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. : Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sekban, N. (2019). Pilotlarda iş güvencesizliği algısı ile psikolojik sağlamlık arasındaki ilişkide sürekli kaygının rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Schaufeli, W. B. (2003). Past performance and future perspectives of burnout research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 29, 1-16.
- Scherer., R. F., Wiebe, F. A, Luther, D. C., and Adams J. S. (1988). Dimensionality of coping: Factor stability using the ways of coping questionnaire. *Psychological Reports*, 62, 763-770.
- Seçer, G. (2015). SPSS ve LISREL ile Pratik veri analizi (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sılığ, A. (2003). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enkeserstitüsü.
- Silah, M. (2005). Endüstride çalışma psikolojisi. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- SHGM, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2018, Havacılık alanında toplumsal cinsiyet dengesi geliştirilmesi, Sempozyum, Ankara, s.1-40.
- Sönmezgil, C.A.(2018). Mesleki tükenmişliğin psikopatoloji, inanç ve kontrol odağı yönünden değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans. Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Suran, B. G., ve Sheridan, E. P. (1985). Management of burnout: Training psychologists in professional life span perspectives. *Professional Psychology: Research and Practice*. 16 (6), 741–752.
- Sürgevil, O., (2006). Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: Tükenmişlikle mücadele teknikleri, İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Sürgevil Dalkılıç, O., (2014). Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: Tükenmişlikle mücadele teknikleri, İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Solmuş T. (2004). İş yaşamında duygular ve kişiler arası ilişkiler. Beta Yayınları, Ankara.
- Steer davies gleave. (2015). Study on employment and working conditions in air transport and airports. Final report. Ref: 22757901 -12-215.
- Suntur, A.S. (2012). Havacılık sektöründe iş ve çalışan niteliğinin çalışanların motivasyon ve iş tatminine etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Swansea University. (2014). Promoting positive employment relations in the civil aviation industry. *Business and Management Studies*. Impact case study (REF3b). 1-4.

- Şahin, N. (1995). Stresle başa çıkma olumlu bir yaklaşım. (2.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Şahin, Ö. (2016). Genel Havacılığa Giriş, 1.Ünite , AÖF yayınları. (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Matbaası.
- Şahin, M. (2019). Tükenmişlik duygusu ve iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.
- Tanç, S. (1999). Benlik değeri, umutsuzluk ve kariyer beklentileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşcı, D. ve Eroğlu, E. (2008). Kurumsal iletişim kalitesinin oluşmasında yöneticilerin geribildirim verme becerilerinin etkisi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 2, 26-34.
- Tekin, Ö. Turan, S.N. Özmen, Turhan, M. Kökçü, A. (2012). Beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler: Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama. Journal of Yasar University, 27(7) 4611– 4641.
- Telli, E., Ünsar A. S ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama. Electronic Journal of Vocational Colleges, 137-138.
- Tezbaşaran, A. (1996). Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu. Ankara: Psikologlar Derneği Yayınları.
- Turgut, M.F. (1977). Eğitimde ölçme ve değerlendirme metotları. Ankara: Nüve Matbaası.
- Türkmen, F. ve Artuğer, S. (2011). Otel işletmeleri iş görenlerinin tükenmişlik düzeyleri üzerine bir araştırma: İstanbul ve Ankara illerinin karşılaştırılması. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11. (22), 230-254.
- Ulusoy, Y. ve Köroğlu, Ö. (2019). Turist rehberlerinin kültürel zekâ düzeyi ve özyeterlilik inançlarının hizmet sunumuna etkisi. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 18 (1), 328-347.

- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 19 (1), 91-99.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: Sinik Tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28(1), 231-250.
- Üngören E., Doğan H., Özmen, M., Tekin, Ö.A. (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. Journal of Yaşar University, 17. (5), 2922-2937.
- Üzüm, B. Ve Uçkun, S. (2015). Büro yönetimi ve yönetici asistanlığı öğrencilerinin demografik özellikleri ile kariyer geleceği beklentilerinin ölçülmesi: Kocaeli MYO örneği. Dergi Park, Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi, 3, (1), 71 – 80.
- Vecchio, R.P. (1995), Organizational behavior. (Third Edition). Fort Worth: The Dryden Press.
- Yavaş, F. (2020). Pilotlarda bitkinliğin sebep ve sonuçları: Hava yolu şirketlerine öneriler , Havacılık Psikolojisi Araştırmaları Enstitüsü E-Bülten, (1), 58-64.
- Yıldırım, F. (1996). Banka çalışanlarında iş doyumu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, E.(2012). Mesleki tükenmişlik ve rehber öğretmenler üzerine bir araştırma. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 33 (2), 37-61.
- <https://to70.com> (Erişim tarihi:12.02.2020)
- <https://to70.com/to70s-civil-aviation-safety-review-2019>. (Erişim tarihi:17.02.2020).
- <https://www.meslek Hastaligi.net/pilot-depresyon-uykusuzluk-taciz-ve-intihar>. (Erişim tarihi:19.02.2020).
- <https://www.hurriyet.com.tr/galeri-pilotlarin-bir-gunu-nasil-geciyor-cok-sasiracaksiniz-40687719/2>. (Erişim tarihi:17.02.2020).
- https://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0%C5%9F_s%C3%BCreci. (Erişim tarihi:03.03.2020).

<https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=137422fc-5f31-4443-a683-fa87da82c317>. (Erişim tarihi:10.03.2020).

<https://yonetsel.com/yonetim-tarzlari/> (Erişim tarihi:27.03.2020).

<https://blog.havacilikpsikolojisi.net/havacilikta-iletisim>. (Erişim tarihi:29.03.2020).

<https://careers.turkishairlines.com/neden-turk-hava-yollari>. (Erişim tarihi:30.03.2020).

<https://careers.turkishairlines.com/kokpit-ekibi>. (Erişim tarihi:04.04.2020).

<https://blog.havacilikpsikolojisi.net/nasil-pilot-olunur>. (Erişim tarihi:05.04.2020).

<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/2017/SHT-FCL.pdf> s.154(Erişim tarihi:10.04.2020).

<http://web.shgm.gov.tr/doc3/sht61103.pdf>. (Erişim tarihi:10.04.2020) .

<https://ekosem.ieu.edu.tr/tr/mesleki-gelisim-egitimleri>. (Erişim tarihi:17.04.2020).

<http://web.shgm.gov.tr/tr/pilot/2128-b-pilotluk-meslegi-ve-egitim-sureci-gereksinimleri>. (Erişim tarihi:17.04.2020).

<https://www.kisiselgelisim.com/is-motivasyonu-is-yerinde-kendinizi-nasil-motive-etmelisiniz>. (Erişim tarihi:11.05.2020).

<https://www.ukessays.com/essays/management/programs-for-pilot-motivation-case-study-analysis-management-essay> (Erişim tarihi:11.05.2020).

<https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Steven-Hall-2015434464> (Erişim tarihi:11.05.2020).

<http://danismend.com/kategori/altkategori/kariyer-devreleri> (Erişim tarihi:18.05.2020).

<https://careers.turkishairlines.com/kokpit-ekibi> (Erişim tarihi:25.05.2020).

<https://www.youtube.com/watch?v=3f4eA7LQWsk>. (Erişim tarihi:25.05.2020).

<https://blog.havacilikpsikolojisi.net/havacilikta-psikomotor-testler>. (Erişim tarihi:03.06.2020).

<https://pilotistan.com/blog/dlr-sinavi-nedir/> (Erişim tarihi:07.07.2020).

<https://www.acarbaltas.com/yoneticinin-sorumlulugu-guven-olusturmak>. (Erişim tarihi:17.07.2020).

<https://www.saglikaktuel.com/yazi/is-performansi-7083.htm>. (Erişim tarihi:22.08.2020).

<https://www.maxwillinternational.com/tr/profesyonel-yasam-ve-kisisel-yasam-dengesi>. (Erişim tarihi:22.08.2020).

<https://www.academia.edu/3554772/> (Erişim tarihi:05.09.2020).

<https://blog.balpa.org/Blog/May-2017/work-and-wellbeing> (Erişim tarihi: 17.10.2020).

<http://www.europa.eu> (Erişim tarihi: 17.10.2020).

<https://tr.euronews.com/2019/05/27/tukenmislik-sendromu-tibbi-bir-bozukluk-olarak-siniflandirildi> (Erişim tarihi:27.04.2021).

https://insamer.com/tr/tukenmislik-sendromu_2099.html (Erişim tarihi : 06.05.2021).

www.dbe.com.tr/Kurumsal/tr/news/kontrol-odagi-kurami. (Erişim tarihi :08.05.2021).

<http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/etkiliiletisimbecerileriau243.pdf> (Erişim tarihi: 10.05.2021).

<http://acikerisim.deu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.12397/10074/266923.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Erişim tarihi:10.5.2021).

<https://www.istatistikavm.com/spss-levene-testi-yorumlama/>(12.05.2021).

https://www.researchgate.net/publication/322386334_syf.3 (Erişim tarihi: 17.05.2021)

<https://www.adnancoban.com.tr/tukenmislik-sendromu> (18.05.2021).

<https://www.istatistikavm.com/spss-levene-testi-yorumlama/>(12.05.2021).

<https://tr.linkedin.com/pulse/havacilikta-i%C5%9F-s%C3%B6zle%C5%9Fmeleri-ali-kartal> (Erişim Tarihi : 04.10.2021).

<https://www.airporthaber.com/kose-yazilari/havacilarin-tukenmislik-sendromuriski.html> Erişim tarihi:11.11.2021).

<https://www.calismatoplum.org/Content/pdf/calisma-toplum-1365-ae5a343b.pdf> (Erişim Tarihi : 28.12.2021).

http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/2018/SHT-FTL_Rev02.PDF (Erişim Tarihi : 28.12.2021).

<http://web.shgm.gov.tr/tr/pilot/2099-d-havayolu-nakliye-pilotu-lisans-atpl-islemleri> (Erişim Tarihi : 28.12.2021).

<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/yonetmelikler/2017/SHY-1.pdf> (Erişim Tarihi : 28.12.2021).

<https://www.glojistik.com/haber-detay/havayolu-kargo-tasimaciligi-nedir/87>
(Erişim Tarihi : 28.12.2021).

<http://web.shgm.gov.tr/tr/s/3899-tarifeli-ucus-izni> (Erişim Tarihi : 28.12.2021).

https://cdnacikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_Guz/yolcu_hizmetleri/3/index.html (Erişim Tarihi : 28.12.2021).

[http:// web.shgm.gov.tr /doc5/sht6arev06.pdf](http://web.shgm.gov.tr/doc5/sht6arev06.pdf) (Erişim Tarihi : 28.12.2021).

EKLER

EK-1 ETİK KURUL KARARI

EK-2 ANKET

Sayın Katılımcı

Bu anket, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim dalında Prof.Dr.Nuray GÖKÇEK KARACA'nın danışmanlığında, pilotların çalışma koşulları algıları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik olarak yürütülen doktora tez çalışmasına katkı sağlaması amacıyla uygulanmaktadır. Ankette 72 adet soru yer almaktadır. Cevaplar seçenekli sorularda ilgili kutucuğun yanına (X) işareti konularak, açıklama gerektiren sorular da ise bırakılan boşluğa yazılarak verilecektir.

Vermiş olduğunuz cevaplar etik kurallar gözetilerek gizli tutulacak ve araştırmanın amaçları dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu nedenle lütfen kimlik bilgilerinizi yazmayınız.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Doktora Öğrencisi
Mehmet YÖNT

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

19-25 26-30 31-35 36-40 41-45 45-50
 51-55 56-60 61 ve sonrası

3. Yaptığınız işin niteliği:

Yolcu Taşımacılığı Hava Kargo
 Diğer

(Yazınız)

4. Pilotluk eğitimi aldığınız kurum:

Havacılık Yüksekokulu/Fakültesi Pilotaj Bölümü Üniversite Sonrası Pilotaj Okulu
 Türk Silahlı Kuvvetleri Diğer

(Yazınız)

5. Uçuş lisansınızın türü:

ATPL (Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı) CPL (Ticari Pilot Lisansı)
 CPL IR (Ticari Pilot Lisansı IR)
 Diğer

(Yazınız)

6. Çalıştığınız işletmenin/kurumdaki pozisyonunuz:

Kaptan pilot İkinci pilot
 Diğer

(Yazınız)

7. Pilot olarak çalışmayı tercih etme nedeni:

Mesleğe olan tutkum Bitmeyen Heyecan
 Aldığım ücret tatmin edici olduğu için Başka bir iş bulamadığım için
 İş Garantisi Diğer (Yazınız).....

8. Pilotluk mesleği kıdem süreniz:

1 yıl ve altı 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl
 21-25 yıl 25 yıl ve üzeri

9. Gerçekleştirilen uçuş tipi:

- Kısa mesafeli uçuşlar
 Uzun mesafeli uçuşlar

Orta Mesafeli uçuşlar

10. Bugünkü koşullarınızla geleceğe güvenle bakabiliyor musunuz?

- Evet Hayır

	Algı Düzeyiniz					
	Tamamıyla Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamıyla Katılmıyorum	Katılmıyorum
Çalışma Koşullarına Yönelik Algı İfadeleri						
11. Pilotlar arasında ekip ruhu yoktur.						
12. Üniversitede pilotaj eğitimi alarak pilot olanlarla sonradan pilotaj eğitimi alarak pilot olanlar geçinemezler.						
13. Yöneticilerimiz pilotların önerilerini dikkate alırlar.						
14. Yöneticilerimiz pilotlara değer verirler.						
15. Yöneticiler pilotların kurumsal bağlılıklarına yönelik yeterli çaba sarf etmezler.						
16. Yöneticilerimiz pilotların mesleki kariyerleri için gerekli gördükleri ilave eğitimler almasına olanak sağlarlar.						
17. Pilotlar ile yöneticilerimiz arasında iyi bir ilişki yoktur.						
18. Yöneticilerimiz pilotların yaptıkları işle ilgili alınacak kararlara katılımına izin verir.						
19. Yöneticilerimiz pilotların görüşlerini rahatlıkla dile getirebileceği bir çalışma ortamı sunarlar.						
20. Yöneticilerimiz pilotların yaptıkları iş ile ilgili değişikliklerde etkili olabilecekleri bir çalışma ortamı sunarlar.						
21. Yöneticiler, pilotların yaptıkları işi etkili bir şekilde yapabilmeleri için gerekli olan her şeyi sağlar.						
22. Görevini iyi bir şekilde yapan pilotlar yönetim tarafından takdir edilir.						
23. Yöneticilerimiz pilotlara kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olacak tarzda davranır.						
24. Yöneticilerimiz pilotlara adil davranır.						
25. Yöneticilerimiz pilotların işlerinden memnun olmalarını sağlamak için yeterince çaba göstermezler.						
26. Pilotların ücretleri ekonomik olarak rahat bir yaşam sürdürmeleri için yeterlidir.						
27. Pilotlar iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uygun koşullarda çalışırlar.						

28. Pilotların çalışma saatleri düzenli bir yaşama uygun değildir.					
29. Pilotluk mesleği işin doğası gereği aile yaşamlarını olumsuz etkilemektedir.					
30. Pilotların çalışma ortamı streslidir.					
31. Pilotların çalışma saatleri özel hayatların zaman ayırmalarına olanak sağlamaz.					
32. Pilotluk işi çok yorucudur.					
33. Pilotluk eğlenceli bir iştir.					
34. Pilot olarak çalışmak heyecan vericidir.					
35. Pilotluk mesleğinin mevcut kariyer fırsatları memnun edicidir.					
36. Pilotluk yapılmaya değer bir meslektir.					
37. Pilotların prim, ikramiye, ulaşım, konaklama vb. nitelikteki ücret dışındaki ek gelirleri tatmin edicidir.					
38. Uzun çalışma saatleri ve iş yüküne göre pilot ücretleri düşüktür.					
39. Pilotluk mesleğinde terfiler liyakate göre yapılır.					
40. Pilotlukta terfi olanakları kısıtlıdır.					
41. Kişiliğim pilot olarak çalışmaya uygundur.					
42. Pilotluk mesleği dışında yeteneklerimi kullanabileceğim başka bir meslek düşünmüyorum.					
43. Pilotluk yapmak beni mutlu eder.					
44. Çalıştığım kurumun çalışma koşullarına ilişkin yönetmelikleri pilotlara tarafsızca uygulanmaktadır.					
45. Pilotluğu sadece yüksek ücretli bir iş olduğu için yapıyorum.					
46. Pilotların çalışma koşullarına yönelik yasal düzenlemeler yeterlidir.					
47. Mesleki bir tercih olarak pilotluğu seçmenin büyük bir hata olduğunu düşünüyorum.					
48. Bir pilot olarak havacılık sektörünün bir parçası olmak çok hoş bir duygudur.					
49. Çevreme pilot olarak çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.					
50. Pilotluk saygın bir meslektir.					

	Tutum Düzeyiniz				
	Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Çok Nadir	Hiçbir Zaman
51. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
52. İş gününün sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
53. Yeni bir işgünü için sabah uyandığında bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
54. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.					
55. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
56. İşim gereği gerçekten çok yıprandığımı hissediyorum.					
57. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
58. İşimin beni tükettiğini hissediyorum.					
59. İşim sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
60. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara daha sert davrandığımı hissediyorum.					
61. Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.					
62. Kendimi çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.					
63. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.					
64. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.					
65. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
66. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
67. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramızda rahat bir hava yaratabiliyorum.					
68. Kendimi çok enerjik hissediyorum.					
69. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettiğimi düşünüyorum.					
70. İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
71. İşimde karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					

72. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.

--	--	--	--	--

Lütfen, işiniz nedeniyle yaşadığınız tükenmişlikle ilgili düşüncelerinizi yazınız.

.....

.....

.....

.....

Anketimiz bitmiştir. Teşekkür ederiz.