

**HAVAYOLU KABİN MEMURLARINDA EKİP ÇALIŞMASI İLE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Dilek CAN

Eskişehir 2017

**HAVAYOLU KABİN MEMURLARINDA EKİP ÇALIŞMASI İLE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Dilek CAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. İlkay ORHAN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü

Kasım 2017

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Dilek CAN'ın "Havayolu Kabin Memurlarında Ekip Çalışması İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" başlıklı tezi 07/11/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>Unvanı Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Yrd. Doç. Dr. İlkay ORHAN	
Üye	: Prof. Dr. Tahir Hikmet KARAKOÇ	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Işıl YAZAR	

Prof. Dr. Ersin YÜCEL
Enstitü Müdürü

ÖZET

HAVAYOLU KABİN MEMURLARINDA EKİP ÇALIŞMASI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Dilek CAN

Sivil Havacılık Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kasım 2017

Danışman: Yrd.Doç.Dr. İlkay ORHAN

Günümüzde sürekli gelişen teknoloji ciddi bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Bu rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek için havayolu işletmelerinin hem maliyetlerini azaltmaları hem de müşteri memnuniyeti sağlamaları gerekmektedir. Kabin memurları, ortaya koydukları iş performansı ölçüsünde yolcu memnuniyetini, dolayısıyla sürdürülebilirliği etkileyen konumlarıyla havayolu şirketlerinin önemli müşteri temsilcileridir. Havacılık sektöründe kabin memurlarının uyum içinde ve birlikte çalışmaları ancak ekip çalışması ile mümkün olmaktadır. Bu yüzden ekip çalışmasına yatkın işgörenlere sahip olmak havayolu işletmeleri için rekabette önemli avantaj sağlamaktadır. Ayrıca kabin memurlarının iş tatmini düzeylerinin yüksek olması, hizmet kalitesini arttırarak yolcular için havayolunun tercih edilmesini sağlayabilmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, havayolu müşterilerine hizmet veren, yoğun iş ortamında ve kısıtlı zaman diliminde çalışan kabin ekiplerinin ekip çalışması ile iş tatmini arasındaki ilişkinin saptanması ve ayrıca ekip çalışması ile iş tatmini düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılıklarını belirlemektir.

Bu çalışmada İstanbul merkezli bir havayolu şirketinin 304 kabin memuruna ekip çalışması ile iş tatmini ilişkisini belirlemek amacıyla anket uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) for Windows programı kullanılarak analiz edilmiş ve bulgular yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda kabin memurlarında ekip çalışması ile iş tatmini arasında güçlü ilişkinin varolduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Davranış Bilimleri, Kabin Memuru, Ekip Çalışması, İş Tatmini.

ABSTRACT

EVALUATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TEAMWORK AMONG AIRLINE CABIN CREW AND JOB SATISFACTION

Dilek CAN

Department of Civil Aviation

Anadolu University, Graduate School of Science, November 2017

Supervisor: Asst. Prof. Dr. İlkay ORHAN

Continuously evolving causes rigid competition among rivals nowadays. In this competition environment, airlines not only have to reduce their costs but also have to increase customer satisfaction in order to survive. Cabin crew are the customer representatives of the the airline companies who affect airlines' customer satisfaction and accordingly airlines' sustainability with respect to their business performance. In airline industry, harmony and cooperation among cabin crew could only be obtained with teamwork. Therefore having employees whose team work abilities are high makes an airline company advantageous among rivals. Furthermore, cabin crews' high level of job satisfaction will result in an increase of their service level which determines the choice of airline company.

In this context, the aim of this research is to find out the relation between job satisfaction and teamwork of the cabin crew who work under intensive business environment and restourined time zones. In addition, this study also aims to determine the differences of teamwork and job satisfaction levels.

A survey has been applied to 304 cabin crew of an İstanbul based airline in order to identify the relation between teamwork and jaob satisfaction. The survey data has been analyzed with SPSS 22.0 (Statiscal Package for Social Sciences) for Windows version and analysis results has been interpreted. A strong relationship between teamwork and job satisfaction has been determined as a result of this research.

Key Words: Organizational Behavior, Cabin Crew, Teamwork, Job Satisfaction.

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın hazırlanması sürecinde bana destek olan herkese teşekkür ederim. Başta tez çalışmamın her aşamasında bana yol gösteren, akademik birikimiyle gerekli düzeltmeleri ve katkıları yapan, bana karşı son derece sabırla yaklaşan tez danışmanım Yard. Doç. Dr. İlkey ORHAN'a, ders dönemimde bana yol gösterip danışmanım ile tanışmama vesile olan Prof. Dr. Hikmet KARAKOÇ'a, yüksek lisansa başlamadan önce bana ışık tutan arkadaşım Ozan ÖZTÜRK'e, ders aşamasında bana destek olan tüm arkadaşlarıma, özellikle Abdulsamet ÖZDEMİR'e, Barış KARABAYRAK'a, tez aşamasında desteklerini esirgemeyen Hakan GÖKGÖZ'e ve Emrah TUNÇ'a teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen babam Mazhar ÖZSOY, abim Metin ÖZSOY, ablam Melek ÖZSOY, kardeşim Tuğba ÖZSOY ÜNÜBOL ve özellikle ders dönemimde bana yol arkadaşı olan ailemizin sultanı annem Esmâ ÖZSOY'a tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

Sevgili eşim Ahmet CAN'a hayatımda olduğu, kariyerimde beni desteklediği ve tez sürecindeki katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Dilek CAN

Kasım 2017

07/11/2017

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 aşamalarında 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 programı”yla 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.

Dilek CAN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1. Amaç ve Önem.....	3
2. İŞ TATMİNİ.....	6
2.1. İş Tatminin Tanımı.....	6
2.2. İş Tatmininin Önemi	6
2.2.1. Birey açısından iş tatmininin önemi.....	7
2.2.2. Örgüt açısından iş tatmininin önemi	8
2.2.3. Yönetici açısından iş tatmininin önemi.....	8
2.3. İş Tatmini Açısından Bazı Kuramlar	8
2.3.1. İçerik kuramları.....	8
2.3.1.1. İhtiyaçlar kuramı	9
2.3.1.2. Çift faktör kuramı	10
2.3.1.3. Clayton Alderfer'in ERG kuramı	11
2.3.2. Süreç kuramları	12
2.3.2.1. Victor Vroom'un beklenti kuramı	12
2.3.2.2. Lawler ve Porter'in sonuçsal şartlandırma kuramı	13
2.3.2.3. J. Stacy Adams'ın eşitlik kuramı.....	13

2.3.2.4. Locke'un amaç kuramı	14
2.3.2.5. Başarma ihtiyacı kuramı.....	14
2.3.2.6. Beklenti (ümit) kuramı	15
2.3.2.7. Geliştirilmiş ümit kuramı.....	16
2.3.2.8. Eşitlik kuramı.....	18
2.3.2.9. Basitleştirilmiş süreç kuramı	19
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	20
2.4.1. Bireysel faktörler	20
2.4.1.1. Yaş	20
2.4.1.2. Cinsiyet	21
2.4.1.3. Eğitim düzeyi.....	21
2.4.1.4. Kişilik	22
2.4.1.5. Zekâ.....	22
2.4.1.6. Tecrübe	22
2.4.1.7. Medeni durum.....	23
2.4.2. Örgütsel faktörler	23
2.4.2.1. Ücret.....	23
2.4.2.2. İş ve işin özelliği.....	23
2.4.2.3. Fiziksel çalışma koşulları	24
2.4.2.4. Kararlara katılma	25
2.4.2.5. İş arkadaşları.....	25
2.4.2.6. İletişim.....	25
2.4.2.7. Sosyal güvence.....	26
2.4.2.8. İş güvenliği.....	26
2.4.2.9. İş ortamı stresi.....	26
2.4.2.10. Terfi.....	27
2.4.2.11. Örgüt kültürü	28
2.4.2.12. Statü	28
2.4.2.13. İşin açıklığı ve kapsamı	28
2.4.2.14. Yönetim.....	29
2.4.2.15. Takdir edilme	29
2.4.2.16. Örgütsel adalet	29
2.4.3. Çevresel faktörler	30
2.4.3.1. Sosyo- kültürel çevre	30

2.4.3.2. Rol çatışması.....	30
2.5. İş Tatmini Sonuçları.....	31
2.5.1. Verimlilik sağlama.....	31
2.5.2. Örgüte bağlılık	31
2.5.3. İş performansı	32
2.5.4. Motivasyon	32
2.6. İş Tatminsizliği ve Sonuçları	32
2.6.1. Devamsızlık	33
2.6.2. İşe geç gelme.....	33
2.6.3. Performans düşüklüğü	34
2.6.4. Personel devri.....	34
2.6.5. Yabancılaşma	35
2.6.6. Meslek hastalıkları.....	35
2.6.7. Psikolojik rahatsızlıklar	36
2.6.8. Fiziksel rahatsızlıklar	36
2.6.9. Stres.....	36
2.6.10. Saldırganlık	37
2.6.11. İş kazaları	37
2.6.12. Yaşam tatmini	38
2.6.13. Kişilik bozuklukları.....	39
2.6.14. Tükenme	39
2.7. İş Tatmininin Ölçülmesi.....	40
2.7.1. Porter gereksinim ve tatmin ölçeği (NSQ).....	40
2.7.2. İş tanımlama endeksi (JDI).....	40
2.7.3. Genel kıyaslama (JIG) ve yüz çizelgesi.....	41
2.7.4. Minnesota tatmin anketi (MSQ).....	41
2.7.5. İş tatmin anketi (JSS).....	42
2.8. İş Tatminini Arttırma Yöntemleri	42
2.8.1. İş rotasyonu	42
2.8.2. İşin zenginleştirilmesi	42
2.8.3. Oryantasyon	43
2.8.4. Personel güçlendirme	43
2.9. İş Tatmini İle İlgili Yapılan Çalışmalar	44
3. EKİP ÇALIŞMASI	49

3.1. Ekip ve Ekip Çalışması Kavramı.....	49
3.2. Ekip Çalışmasının Önemi	49
3.3. Ekiplerin Genel Özellikleri.....	51
3.3.1. Ortak amaç.....	51
3.3.2. Ekip rolleri ve liderlik	51
3.3.3. Ekip bağlılığı	53
3.3.4. Çok yönlü ve sürekli iletişim.....	53
3.3.5. Ekip atmosferi.....	54
3.3.6. Ekip kültürü	54
3.4. Ekip Çalışması İçin Gerekli Koşullar	54
3.4.1. Bireysel koşullar	54
3.4.2. Kurumsal koşullar	55
3.5. İyi Ekiplerin Özellikleri	55
3.6. Ekip Çalışmasını Engelleleyen Faktörler	56
3.7. Ekip Çalışmasının Türleri	58
3.8. Ekiplerin Yaşam Seyri	59
3.9. Ekip Çalışmasının Önemi ve Faydaları.....	62
3.9.1. Ekip çalışmasının kişiye sağladığı faydalar.....	62
3.9.2. Ekip çalışmasının yöneticilere sağladığı faydalar.....	63
3.9.3. Ekip çalışmasının örgüte sağladığı faydalar	63
3.9.4. Ekip çalışmasının sakıncaları	65
3.10. Ekip Çalışması İle İlgili Yapılan Çalışmalar	66
4. YÖNTEM.....	70
4.1. Araştırmanın Modeli, Sınırlılıkları ve Varsayımları	70
4.2. Araştırma Hipotezleri	70
4.2.1. Ana hipotez.....	70
4.2.2. Alt hipotezler	70
4.2.3. Demografik hipotezler	71
4.3. Araştırmanın Yöntemi	71
4.3.1. Evren ve örneklem	71
4.3.2. Veri toplama aracı	72
4.3.2.1. İş tatmini ölçeği	72
4.3.2.2. Ekip çalışması ölçeği	73
4.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	75

5. BULGULAR VE YORUMLAR.....	77
5.1. Kabin Memurlarının Ekip Çalışması ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin	
Bulgular	78
5.2. Kabin Memurlarının Ekip Çalışması İle İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki	
İlişkiler.....	80
5.3. Ekip Çalışması Düzeylerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı.....	84
5.4. İş Tatmininin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı	97
6. SONUÇ	105
KAYNAKÇA	112
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	9
Tablo 2.2. Beklenti teorisi.....	16
Tablo 2.3. Örgütsel adalet modeli.....	19
Tablo 2.4. İş tatmininin 20 boyutuna yönelik uzun form.....	41
Tablo 2.5. İş tatmininin 3 boyutuna yönelik kısa form.....	41
Tablo 3.1. Ekip geliştirme süreci ve davranışlar.....	61
Tablo 4.1. İş tatmini ölçeği faktör yapısı.....	73
Tablo 4.2. Ekip çalışması ölçeği faktör yapısı.....	74
Tablo 5.1. Kabin memurlarının tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı.....	77
Tablo 5.2. Kabin memurlarının ekip çalışması düzeyleri.....	78
Tablo 5.3. Kabin memurlarının iş tatmini düzeyleri.....	79
Tablo 5.4. Kabin memurlarının ekip çalışması ile iş tatmini düzeyleri arasında korelasyon analizi	80
Tablo 5.5. Ekip çalışması alt boyutlarının içsel iş tatmini üzerine etkisi.....	83
Tablo 5.6. Ekip çalışması alt boyutlarının dışsal iş tatmini üzerine etkisi.....	83
Tablo 5.7. Ekip çalışmasının iş tatmini üzerine etkisi.....	84
Tablo 5.8. Ekip çalışması düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları.....	84
Tablo 5.9. Ekip çalışması düzeylerinin medeni hal değişkenine göre ortalamaları.....	85
Tablo 5.10. Ekip çalışması düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları.....	86
Tablo 5.11. Ekip çalışması düzeylerinin kabin memuru sınıfına göre ortalamaları.....	87
Tablo 5.12. Ekip çalışması düzeylerinin sektördeki kıdeme göre ortalamaları.....	89
Tablo 5.13. Ekip çalışması düzeylerinin yaşa göre ortalamaları.....	92
Tablo 5.14. Ekip çalışması düzeylerinin şuan çalışılan işletmedeki kıdeme göre ortalamaları.....	93

Tablo 5.15. İş tatmininin cinsiyete göre ortalamaları.....	97
Tablo 5.16. İş tatmininin medeni hale göre ortalamaları.....	98
Tablo 5.17. İş tatmininin eğitim durumuna göre ortalamaları.....	98
Tablo 5.18. İş tatmininin kabin memuru sınıfına göre ortalamaları.....	99
Tablo 5.19. İş tatmininin sektördeki kıdeme göre ortalamaları.....	100
Tablo 5.20. İş tatmininin yaşa göre ortalamaları.....	102
Tablo 5.21. İş tatmininin şuan çalışılan işletmedeki kıdeme göre ortalamaları.....	103

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Çalışanları tatmin eden ve etmeyen faktörlerin karşılaştırılması	10
Şekil 2.2. Maslow ve Alderfer'in gereksinim kuramları arasındaki ilişki.....	11
Şekil 2.3. Lawler-Porter'in geliştirilmiş bekleyiş kuramı	16
Şekil 2.4. Cranny – Smith'in basitleştirilmiş süreç modeli	20
Şekil 3.1. Örgütlerde ekip geliştirme süreci aşamaları	59
Şekil 4.1. Araştırmanın modeli	70
Şekil 5.1. Kabin memurlarının ekip çalışması ve iş tatmini düzeylerine ilişkin diyagram ...	79

1. GİRİŞ

Havacılık sektörü, teknolojinin gelişmesi ile son yıllarda tüm dünyada hızlı bir gelişme kaydetmiştir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü verilerine göre, 2016 yılında 3,8 milyar yolcu havayolu ile taşınmıştır. 2015 yılına göre %6,8 oranında artış yaşanmıştır. Hava taşımacılığı sektöründe doğrudan istihdam edilen 9,9 milyon çalışan, küresel olarak 62,7 milyon çalışan mevcuttur. 2034 yılı öngörülerinde havayolu taşımacılığı sektörü 2016 yılına göre 2 kattan fazla büyüyerek yolcu trafiğinin 14 trilyona ulaşması beklenmektedir. Sektörde 2034 yılına kadar 99 milyon çalışanın istihdam edileceği öngörülmektedir (http-1). Boeing verilerine göre ise yıllık hava trafiği artış oranı %4,7, yıllık filo büyümesi %3,5 olarak öngörülmektedir. 20 yılda toplam 41030 uçağın havayolu işletmelerine teslim edilmesi planlanmaktadır (http-2). Havacılık sektörü sürekli gelişen ve büyüyen bir alandır. Dünyada havacılık sektörünün küresel anlamda büyüme oranı %5'iken, Türkiye'de bu oran %15 olarak gerçekleşerek dünya ortalamasının 3 katı bir büyüme performansı sergilenmiştir (http-3). Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği verilerine göre Türkiye, 2015 yılında dünyada toplam yolcu sayısında 16. iç hat yolcu sayısında ise 9. sırada yer almaktadır. 2035 yılına kadar ise toplam yolcu sayısında 10. ve iç hat yolcu sayısında 8. sıraya yükseleceği tahmin edilmektedir (http-4).

Türkiye'de havacılık sektöründe çalışanların sayısı, 2013 yılında 180.000, 2014 yılında 187.459 ve 2015 yılında ise 191.716 olarak belirlenmiştir. Filo büyüklüğü olarak 2013 yılında 385, 2014 yılında 422, 2015 yılında 489, 2016 yılında 540 uçak ile filo büyüklüğü oranında muazzam bir büyüme kaydedilmektedir. Havacılık sektöründe uçak sayısı ve çalışan sayısı da sürekli olarak artış göstermektedir (http-5).

Sivil Havacılık Komisyonu tarafından 2014 yılında yapılan işgücü analizine göre ülkemizde havacılık sektöründe filo büyüklüğü olarak 2023 yılına kadar %39 oranında bir büyüme beklenmektedir. Aynı verilere göre kabin personelinde 2023 yılına kadar %16 oranında bir büyüme beklenmektedir (http-6). Havacılık sektöründe ülkemizde ve dünyada nitelikli işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır.

Havayollarında kâr marjı diğer sektörlerle göre daha düşüktür. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin 2015 yılı faaliyet raporuna göre kâr marjı yolcu başına 9,99 dolardır. 2015 yılında petrol fiyatının düşmesi sebebi ile önceki yıllara göre yolcu başına kâr marjının yüksek olduğu söylenebilir. 2014 yılında yolcu başına 6,02 dolar ve 2013 yılında 3,39 dolar yolcu başına kâr marjından söz edilmektedir (http-7).

Havayollarında ekip giderleri (maaş, prim vb.) yakıt maliyetlerinden sonra ikinci büyük maliyet kalemidir (Bazargan, 2012). Havayollarında çalışan iş görenler işe başladıklarında çeşitli uzun süreli teorik eğitimlerin ardından sınavlara girmekte ve başarılı olmaları halinde iş başı eğitimine alınmaktadır. Başarısız olanlar, eğitim sürecini yarıda bırakanlar, oryantasyonda adaptasyon sorunu yaşayanlar ve işe başladıktan sonra çeşitli sebeplerden memnuniyet duymayarak işten ayrılma eğiliminde olan çalışanlar havayollarını büyük bir maliyet ile karşı karşıya bırakmaktadır.

Günümüzün değişen iş dünyasında işletmeler verimlilik adına yeni iş yapma şekillerine ve yeni süreçlere ihtiyaç duyabilmektedir. Bu sayede artan rekabet ortamında ayakta kalmaları mümkün olabilmektedir. Günümüz işletmelerinde işgörenlerin bireysel olarak kendi başlarına iş yapmalarından ziyade çalışma arkadaşları ile beraber ekip halinde ve uyum içinde çalışmaları başarıyı getirebilmektedir. Artan rekabet ortamında havayolu işletmeleri için yeni çalışanlar bulmak hem zaman hem de maliyet (eğitim, oryantasyon vb.) kaybına yol açabilmektedir. Bu durum karşısında işletmeler mevcut çalışanlarından uzun vadede verim almak isteyebilmektedir. Bunun için bünyesinde hâlihazırda bulunan çalışanları ellerinde tutabilmek için çalışanların içsel ve dışsal iş tatminlerini sağlamalıdır. Tatmin olmuş çalışanların iş yerinde daha verimli olacağı ve bunu da yolculara yansıtacağı şüphesizdir. Dolayısıyla iş tatmininin, müşteri tatminine yol açacağı söylenebilir. Ayrıca karmaşık bir yapıya sahip havayolu taşımacılığı sektöründe kısıtlı zamanda farklı işgörenler tarafından eş zamanlı yürütülen operasyonel faaliyetler, havayolları açısından ekip çalışmasının yadsınamayacak kadar büyük önemde olduğunu göstermektedir.

Zaman kavramının önemi uçuşa hazırlanan bir uçağın zamanında ve emniyetli bir şekilde kalkması için ekip çalışmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin yarım saatlik bir operasyon süresinde uçaktan yolcu ve yükün boşaltılması, uçağın temizlenmesi, uçağa yakıt alınması, yolcu kabulü ve bagajların yüklenmesi gibi en temel işler gerçekleştirilmektedir. Bu sürenin çalışanlar tarafından etkin kullanılması ekip çalışması ile sağlanabilmektedir. İşinden memnun olan bir çalışan uçağın gecikmeye girmemesi için zaman ve kaynak yönetimi konusunda hassasiyet gösterebilmektedir. Böylece zamanında kalkış ile yolcu memnuniyeti sağlanabilirken gecikmelerin sebep olduğu konma-konaklama, yolcuya yapılması gereken ek hizmet, uçakların yeniden rotalanması gibi maliyetler ile havayolu işletmesi karşılaşmayacaktır.

Bu çalışma kapsamında anketler, 2016 yılı Haziran ayı ile 2017 yılı Mart ayı arasında İstanbul merkezli faaliyetlerini sürdüren bir havayolunun kabin memurlarına

uygulanmıştır. Bu tarih aralığında havayolu işletmesinde 8500 kabin memuru görev yapmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan 8500 kabin memuru için örneklem 368 kabin memuru olarak hesaplanmıştır. İlgili havayolu ile yapılan görüşmeler sonucu farklı demografik özelliklere sahip olan ve tazeleme eğitiminde bulunan 560 kabin memuruna anketler dağıtılmıştır. Ancak kabin memurlarının anketleri yanıtlama oranı yaklaşık yüzde elli oranında gerçekleşmiştir. Kabin memurlarının yaz döneminde uçuş programlarının daha yoğun olması, terör saldırısının yaşanması, kabin memurlarının eğitim dönemlerinin yoğunluğu, zaman kısıtı ve kabin memurlarının bir kısmının ankete katılmak istememeleri gibi çeşitli sebeplerle 322 adet anket elde edilmiş ve bunlardan 18 tanesi veri eksikliği nedeniyle analize dâhil edilmemiştir. Bu sebeple 304 adet anket üzerinden araştırmanın bulgularına ulaşılmak istenmiştir.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının ekip çalışması düzeylerinden;

- “beceri ve kaynak kullanımı” düzeyi yüksek,
- “koçluk ve iletişim” düzeyi orta,
- “sinerji” düzeyi yüksek,
- “liderlik” düzeyi orta,
- “zaman yönetimi” düzeyi yüksek,
- “kararlara katılım” düzeyi yüksek,
- “ekip çalışması genel” düzeyi yüksek,

olarak saptanmıştır.

Ayrıca iş tatmini düzeylerinden;

- “içsel iş tatmini” düzeyi yüksek;
- “dışsal iş tatmini” düzeyi yüksek;
- “iş tatmini genel” düzeyi yüksek;

olarak saptanmıştır.

Analizde korelasyon, regresyon, ANOVA testleri kullanılarak veriler değerlendirilmiştir.

1.1. Amaç ve Önem

Günümüzde havayolu taşımacılığı sektöründe hızla gelişen teknoloji ciddi bir rekabet ortamı yaratmıştır. Bu rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek için havayolu işletmelerinin hem maliyetlerini azaltmaları hem de müşteri memnuniyeti sağlamaları gerekmektedir. Kabin memurları, ortaya koydukları iş performansı ölçüsünde yolcu

memnuniyetini, dolayısıyla sürdürülebilirliği etkileyen konumlarıyla havayolu şirketlerinin önemli müşteri temsilcileridir. Ayrıca karmaşık bir yapıya sahip havayolu taşımacılığı sektöründe kısıtlı zamanda farklı işgörenler tarafından eş zamanlı yürütülen operasyonel faaliyetler havayolları açısından ekip çalışmasının yadsınamayacak kadar büyük önemde olduğunu göstermektedir. Yani zaman kavramının önemi uçuşa hazırlanan bir uçağın zamanında ve emniyetli bir şekilde kalkması için ekip çalışması yapılması önem arz etmektedir. Ayrıca süratle değişen organizasyonel ve teknolojik koşullar çalışanların bir işi tek başına yapmalarını imkânsız hale getirmiştir. Çalışanlar da işlerini sadece aldıkları direktifler doğrultusunda yapmaktan memnun olmamaktadırlar. Organizasyonların hedeflerine arzulanan şekilde ulaşabilmeleri için sahip oldukları insan gücünü en yüksek verimde değerlendirmeleri gerekmektedir.

Son yıllarda hızla büyüyen havacılık sektöründe çalışanların önemi gün geçtikçe artmaktadır. Teknolojik gelişmelerle birlikte büyüyen sektörde insan kaynaklarının sağlanması ve yönetilmesi zorlaşmaya başlamıştır. Hataya yer olmayan birçok iş türünü barındıran havacılık sektöründe çalışanların ekip çalışması ile iş tatmini ilişkisinin belirlenmesi çok önemlidir. Özellikle hem güvenlik hem de yolcu tatmini öncelikli görevleri arasında yer alan kabin memurlarının ekip çalışması ile iş tatmini ilişkisi hizmet kalitesini doğrudan etkileyebilmektedir.

Bu çalışmada emek yoğun bir sektör olan havacılıkta zaman baskısı, uzun çalışma saatleri, vardiya düzeni, çalışma ortamının gürültülü, basınçlandırılmış, sarsıntılı, dar ve kalabalık olması, aynı zamanda yolcular ile etkileşimde bulunan kabin memurlarının ekip çalışmasına yatkınlığı ve iş tatmini düzeylerinin saptanarak ekip çalışması ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve ayrıca demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışma ile ilgili genel bilgilerin yer aldığı giriş, araştırmanın amacı ve önemine değinilmektedir. İkinci bölümde iş tatmini kavramının tanımı, önemi, iş tatmini kuramları, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini sonuçları, iş tatminsizliği ve sonuçları, iş tatminin ölçülmesi, iş tatminini artırma yöntemleri ve iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde, ekip ve ekip çalışması kavramı, ekip çalışmasının önemi, ekiplerin genel özellikleri, ekip çalışması için gerekli koşullar, iyi ekiplerin özellikleri, ekip çalışmasını engelleyen faktörler, ekip çalışmasının türleri, ekiplerin yaşam seyri, ekip çalışmasının önemi ve faydaları ve ekip çalışması ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmektedir. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın modeli, sınırlılıkları,

varsayımları, hipotezleri ve yöntemi bulunmaktadır. Araştırmanın beşinci bölümünde ise analizlerin sonuçları, bulgu ve yorumlar yer almaktadır. Araştırmamızın son bölümünde çalışmanın sonuçlarına ve önerilere değinilmektedir.

2. İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatminin Tanımı

1930’lu yıllardan itibaren işgörenler, araştırmacıların ilgilendikleri bir konu haline gelmiştir. Bu çerçevede iş tatmini ve iş tatmininin performansa etkileri gibi konularda birçok çalışma yapılmaya başlanmıştır (Dinç Özcan, 2011). İş tatmini; çalışanın işini değerlendirmesi sonucu hissettiği pozitif duygulardır (Locke, 1969).

İş tatmini; kişinin işinden gerçek anlamda elde ettiği ödüllerle, beklediği ödüller arasındaki olumlu farktır. Ancak kişinin tatmin olması için ödülün adil olması gereklidir (Luthans, 1995).

İş tatmini olarak belirlenecek tutum, bireyin işine karşı genel ve pozitif tutumunun ifadesidir. Bir birey işine karşı yüksek derecede ve pozitif bir tutuma sahipse büyük ölçüde iş tatmini var demektir. Aynı şekilde birey işiyle ilgili mutlu değilse, işine karşı negatif bir tutuma sahip demektir. Böylelikle mutsuzluk oranı ile negatif tutumun şiddeti birbiriyle paralel olarak gelişecektir (Erdoğan, 1994).

İş tatminini Robbins ve Judge (2013), işin özelliklerinin değerlendirilmesi neticesinde oluşan iş hakkındaki pozitif his şeklinde ifade etmiştir. İş tatmini, işgörenin işine karşı geliştirdiği duygusal bir reaksiyondur. İşgören, işinden duyduğu tatmin seviyesine göre istihdam edildiği kuruluşa kendisinden beklenenin altında, üstünde veya nötr seviyede katkı yapar.

Spector iş tatminini, “çalışanın sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya çalışanın işine gösterdiği duygusal tepki” şeklinde ifade etmiştir (Dinç Özcan, 2011).

George ve Jones’e göre ise iş tatmini bireylerin yaptıkları iş hakkındaki hisleri ile inançlarının toplamıdır (Dinç Özcan, 2011).

2.2. İş Tatmininin Önemi

Modernleşme olgusu içinde makine becerisi insan becerisinin yerine geçmeye çalışmakta olup, bununla birlikte iş bölümü de giderek artmaktadır. Bu değişme, bireyleri, çabalarının karşılığını görme ve ortaya koyduğu performanstan gururlanma hissinden mahrum bırakmıştır. Bunun neticesinde çalışanların, gitgide işlerine karşı daha da yabancılaştıkları ve tatminsiz oldukları ifade edilebilir (Hekimoğlu Tunceli, 2012).

Yöneticiler çalışanların iş tatminleriyle alakalı olarak üç sebeple konuya yaklaşırlar. Birincisi tatmin olmayan birey işten kaçır ve işten çıkmanın yöntemlerini arar. İkincisi iş tatmini yüksek olan kişi daha sağlıklıdır ve daha uzun zaman yaşar. Üçüncüsü ise iş tatmini fazla olan kişi bu mutluluğunu iş hayatının dışına da yansıtır (Özkalp ve Kirel, 2010). Yüksek iş tatmini ile işgörenler daha istekli ve daha verimli çalışacaklardır. Çalışmalarının iyiye gittiğini görünce başarılarını arttırma eğilimine devam edeceklerdir. Böylece örgütsel başarı iş tatmini ile artacaktır (Musriha, 2013).

Çalışan memnuniyetini etkileyen üç ana ilişki söz konusudur. Bunlar; çalışan-örgüt ilişkisi, çalışan- supervisor ilişkisi ve çalışan- iş arkadaşı ilişkisidir (Alegre, Mas-Machuca ve Berbegal-Mirabent, 2016).

İşlerinden umduklarını elde eden kişiler, elde ettiklerinin ölçüsünde işlerinden tatmin olurlar. Bu da kişinin performansını arttırır. Bu sebeple iş tatmini kurumun bölünmez bir parçası ve yönetim ile çalışan ilişkilerinde değerli bir etmendir (Çelen, 2011). İş tatmininin önemi birey, örgüt ve yönetici bakımından değerlendirilebilir.

2.2.1. Birey açısından iş tatmininin önemi

İş, örgütsel manada belirli bir zamanda gerçekleşen, devamında bazı ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme gayretidir. Bundan dolayı birey için önemli bir değerdir. Kişi çalışma hayatı boyunca, yaptığı işe, çalıştığı örgüte ve iş ortamına dair bir çok tecrübe kazanmaktadır. Kişinin iş yaşamı boyunca kazandıkları, kaybettikleri, mutluluk ve üzüntüleri olmaktadır. Bunların sonucunda kişi yaptığı işe veya çalıştığı örgüte karşı bir tutum ortaya koymaktadır. İş tatmini bu tutumların bir neticesi olup, kişinin fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olması anlamına gelir (Çakmak, 2017).

İşgörenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıkları ile iş tatmini arasında benzer bir bağlantı olduğu bilinmektedir. Yüksek derecede iş tatmini, işgören mutluluğuna katkı sağlarken, iş tatmininin azalması bireyin işine yabancılaşmasına, bununla birlikte ilgisizlik ve uyumsuzluğun meydana gelmesine sebep olabilmektedir. İş tatminsizliği gerginlik, baş ağrısı, mide ağrısı, iştahsızlık, uykusuzluk, sindirim sorunları gibi hastalıklara sebep olmakta ve işlerinden tatmin olmayan kişilerde alkol, sigara ve uyuşturucu gibi bağımlılık yapan madde kullanımına sebep verebilmektedir. Bununla birlikte saldırgan davranışlar, işi olurla bırakma ve kuruma yabancılaşma gibi ruhsal neticelere de sebep verebilmektedir. İş tatminsizliği neticesinde kendini güçsüz hisseden

kişi, bu durumdan uygun savunma mekanizmaları ile kurtulmaya çabalamakta, eğer bunu gerçekleştiremezse kişilik bozuklukları yaşamaktadır (Tekingündüz, 2012).

2.2.2. Örgüt açısından iş tatmininin nemi

İş tatmin seviyesinin düşük olmasının kurumlar için olumsuz neticelerinden bazıları (Tekingündüz, 2012):

- İşten ıkma işteğinin çoğalması,
- İşten uzaklaşma işteği,
- Verimliliğin azalması,
- İşe gitmede isteksizlik ve devamsızlığın çoğalması,
- Örgütsel bağlılığın düşmesi,
- İşbirliği sağlayamama,
- İşe alım maliyetlerinin ve yeni iřęrenler için eğitim maliyetlerinin çoğalması,
- İřęren devir hızı maliyetlerinin çoğalmasıdır.

2.2.3. Yönetici açısından iş tatmininin nemi

İşletme bakımından yöneticilerin işleriyle alakalı tatminleri en azından iki nedenle gereklidir. Bunlardan birincisi, iş tatmini olan yönetici, işletmeye bağlılık gösterecek, işletmenin dinamikliğini sağlamak için fazladan emek sarf edecek, örgütsel etkinlik, verimlilik ve rekabet avantajı elde etmek için gerekli olan yardımı sağlayacaktır. İş tatminine ulaşan yöneticiler, görevlerinin ötesinde ve üstünde performans sergileyecek, daha fazla çalışacak, yaratıcı fikirler üretecek, güçlüklerle baş edebilecek ve mesai arkadaşlarına, astlarına yardım edecektir. İkinci neden ise, iş tatminine ulaşan yöneticinin iş bırakma olasılığının azalmasıdır. Yüksek seviyede iş tatminine ulaşmış olan yönetici başka iş fırsatları aramayacaktır (Karakurt, 2009).

2.3. İş Tatmini Açısından Bazı Kuramlar

2.3.1. İçerik kuramları

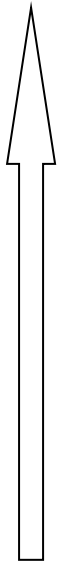
Bu kısımda; İhtiyaçlar Kuramı, ift Faktör Kuramı ve Clayton Alderfer'in ERG kuramı incelenmiştir.

2.3.1.1. İhtiyaçlar kuramı

Amerikalı Abraham Maslow bireylerin niçin bir takım bireysel özveride bulunarak işletmelerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka bireylerden gelen düşünce ve emirler çerçevesinde davranarak onlara itaat ettiklerini incelemiştir. Bu inceleme ile bireylerin bazı ihtiyaçlara sahip olduklarını ve davranışlarında da bu ihtiyaçlarını tatmin etme arzusunun yer aldığını tespit etmiştir (Eren, 2010).

Tablo 2.1.'de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi gösterilmektedir.

Tablo 2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Güney, 2011)



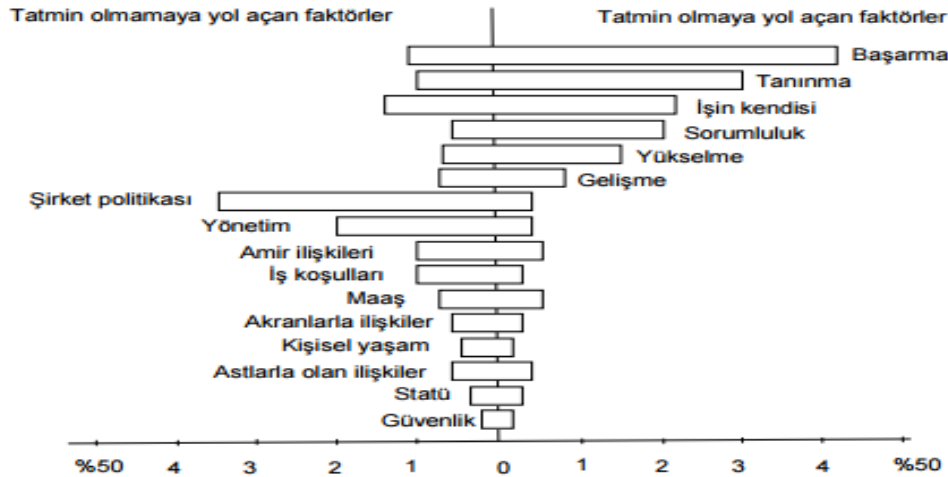
	İHTİYAÇLAR	İHTİYAÇ GİDERİCİ BAZI ÖNLEMLER
5.	KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME VE TATMİN İşinin yaratıcı faaliyetlerini kullanabilmesi.	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, şahsi gelişme ve yükselme imkanları.
4.	SAYGI VE STATÜ Başarı, tanınma, statü sahibi olma, imkanlar, yapılan işin beğenilmesi.	Görevin adı ve sorumluluğu, övülme, yükselme ve itibar sağlayan.
3.	AİDİYET VE SOSYAL İHTİYAÇLAR Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu, kazanma, benimseme.	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler.
2.	GÜVENLİK İHTİYAÇLARI Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma.	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağlıklı iş şartları, kabiliyetli ve uyumlu yöneticilik.
1.	TEMEL FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR Hayati ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, cinsellik.	Ücret, yan ödeme, iyi fiziki çalışma şartları.

Hiç bir gereksinim tam manasıyla karşılanmasa da, kısmen karşılanmış gereksinimler güdüleyici olmaktan çıkar. Bir gereksinim kısmen de olsa karşılandıktan sonra bir sonraki gereksinim güdüleyici hale gelir. Maslow beş faktörü yüksek ve düşük seviyeli olarak ikiye ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri düşük seviyeli gereksinimler, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ise yüksek seviyeli gereksinimler olarak ifade edilmektedir. Temel fark yüksek seviyeli gereksinimlerin içsel, düşük seviyeli gereksinimlerin ise genellikle dışsal (ücret, kıdem vb.) faktörler ile karşılanmasıdır (Robbins ve Judge, 2013). Motivasyon ile ilgili yaptığı çalışmalarla ün kazanan Abraham H. Maslow, birey davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

2.3.1.2. Çift faktör kuramı

Herzberg tarafından ortaya atılan çift faktör kuramı, en fazla bilinen motivasyon kuramlarındandır. Bununla birlikte, iş tatmini ile alakalı geliştirilen en önemli kuramlardan da biri olarak kabul görmektedir (Tümgan, 2007).

Herzberg'in 200 kişilik bir grup üstünde yaptığı güdüleme çalışmasına göre bazı faktörlerin insan davranışları üstünde önemli etki yapmadığı fakat bu faktörlerin yoksunluğu halinde tatminsizliklerle karşılaşıldığı neticesine ulaşmıştır. Bireyin işi ile alakalı olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğu ve bireyin işine karşı tutumunun başarı ya da başarısızlığına etki edebileceği inancında olan Herzberg “İnsanlar işlerinden ne isterler?” sorusunu incelemiştir. Herzberg tarafından yürütülen çalışmada işe karşı tutumu etkileyen etmenler Şekil 2.1.'de gösterilmiştir (Özkalp ve Kırel, 2010).



Şekil 2.1. Çalışanları tatmin eden ve etmeyen faktörlerin karşılaştırılması (Başar, 2011)

Herzberg, yönetim kalitesi, işletme politikaları, maaş, fiziksel çalışma şartları, diğerleri ile ilişkiler ve iş güvenliği gibi etmenleri hijyen etmenler olarak nitelendirmektedir. Bu etmenler yeterli olduğu zaman, insanlar tatminsizlik hissi yaşamayacaklardır; bununla birlikte tatmin de olmayacaklardır. Eğer bireyleri işleri ile alakalı motive etmeyi istiyorsak, Herzberg işin kendisi veya işin neticesi olan terfi olanakları, kişisel gelişim, sorumluluk ve başarı gibi etmenlere odaklanmayı önermektedir. Bunlar içsel olarak ödüllendirici etmenlerdir (Özkalp ve Kırel, 2010).

Herzberg'in çalışma hayatında güdülenme konusuna katkıları (Baysal ve Tekarslan, 1998):

- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramını genişletip çalışma hayatına uygulanabilir şekle sokmuştur.
- İş motivasyonunda önceden dikkate alınmayan işin içeriğine ilişkin etmenleri meydana çıkartmıştır ve çalışma hayatında uygulanan iş zenginleştirme metodunu geliştirmiştir.

2.3.1.3. Clayton Alderfer'in ERG kuramı

Clayton Alderfer'e göre insan motivasyonu için üç ana gereksinim mevcuttur (Sabuncuoğlu ve Tz, 2013):

- Var olma ihtiyacı (existence) fiziksel ve maddesel gereksinimleri içerir.
- İlişki ihtiyacı (relatednes) diğer bireylerle ilişki kurma, sevgi ve saygı gereksinimleridir.
- Büyüme ihtiyacı (growth) saygınlığını ve kapasitesini arttırma gereksinimidir.

Alderfer ve Maslow'un teorisi birbirlerine benzemelerine rağmen Alderfer'in teorisinde Maslow'da olduğu gibi hiyerarşiden söz edilemez. Gereksinimlerin sırası bireyden bireye değişiklik gösterir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2013). Erg modeli, kişilerin gereksinimlerini tatmin etme becerilerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da, üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini ileri sürmektedir (Eren, 2010).

Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki şekil 2.2.'de gösterilmektedir.



şekil 2.2. Maslow ve Alderfer'in gereksinim kuramları arasındaki ilişki (<http-8>)

Şekil 2.2.'de görüldüğü gibi Alderfer'in varolma (existence) ihtiyacı, Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk düşmektedir. Alderfer'in ilişkisel (relatedness) ihtiyacı da Maslow'da sevgi ve ait olma ismi altındaki sosyal ihtiyaçlara denk gelmektedir. Bunun yanısıra Alderfer'in gelişme (growth) ihtiyacı, Maslow'un değer ve kendini güncelleştirme ihtiyaçlarından sayılabilir (Eren, 2010).

ERG kuramında Maslow'un görüşlerinden ayrı olarak ihtiyaç grupları arasında mutlak sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. Kişilerin ihtiyaçları belirli bir sıra izlemeden meydana gelebilir ve birden çok ihtiyaç grubu aynı zamanda kişiyi güdülüyor olabilir. Bu görüşe göre, kişinin aidiyet ihtiyacı baskın olabilir ve varolma ihtiyacından önce gelebilir. Zaman zaman ihtiyaçlar yer değiştirebilir (Baysal ve Tekarslan, 1998).

2.3.2. Süreç kuramları

Süreç kuramlarının cevap aradığı asıl soru, “belirli bir davranışı gösteren personelin bu davranışı tekrar etmesi (ya da tekrar etmemesi)’nin nasıl sağlanacağıdır?”. Bu teoriye göre gereksinimler, personeli davranışa yönelten etmenlerden sadece bir tanesidir. Bu iç etmenlere ilave olarak, birçok dışsal etmende personelin davranışlarını etkileyebilmektedir (Çakmak, 2017).

2.3.2.1. Victor Vroom'un beklenti kuramı

Vroom'un “Beklenti Teorisi”nin dayandığı hipotezlerden birincisi: “bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile” belirlendiğidir. İkinci hipotez, “her bireyin diğer bireylerde farklı gereksinim, istek ve amaçlara sahip olduğu ve arzuladığı ödül yapıları açısından da ötekilerden farklı olduğudur”. Üçüncü hipotez ise, “insanların, arzuladıkları ödüllere kendilerini ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak” durumunda olduklarıdır (Şahal, 2005).

Bu teoriye göre kişinin emeği neticesinde bir ödül alacağı beklentisi içinde olması ve bu ödüle verdiği bağlılık derecesi aşağıda gösterildiği şekilde formüle edilebilir (Erdem, 1998):

MOTİVASYON= Daha fazla gayretin ödüllendirileceği beklentisi X Bireyin ödüle verdiği değer

2.3.2.2. Lawler ve Porter'in sonuçsal şartlandırma kuramı

Vroom'un bekleyiş teorisinin, E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilmesi neticesinde meydana gelen bu model, süreç teorileri arasında yer almaktadır. Modelde bekleyiş ve araçsallık kavramları üzerinde durulmaktadır. Bununla birlikte bilgi ve beceri ile algılanan rol kavramlarına yer verilmektedir. Vroom'un bekleyiş teorisinden değişik olarak bu modelde arzu ve emeğin daima umulan başarıyı sağlamayacağı ifade edilmektedir. Kişinin gerekli bilgi ve beceriye sahip olması ile örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olması da bu noktada değer kazanmaktadır. Belirli bir ödülü isteyen ve belirli bir emek karşılığında bu ödüle erişebileceğini düşünen herkes emek harcayacak fakat herkesin emeği aynı başarıyla neticelenmeyecektir. Rol çatışmaları, bilgi ve beceri eksikliği kişinin başarısız olmasına sebep olur. Modelde diğer bir önemli nokta başarıdan sonra ne olacağıdır. Başarıdan sonra erişilen ödüller ve bu ödüllerin algılanma biçimi tatmini belirler. Burası önemlidir; çünkü geleneksel düşünce olan tatminin başarıya erişeceği düşüncesi yerine, başarının tatmine eriştireceği düşüncesi getirilmektedir. Aslında bu model; performans emek, ödül ve tatmin, vb. kilit değişkenleri içermektedir (Sarioğlu, 2010).

Çaba, bilgi, beceri ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu kuramda, yüksek başarının yüksek tatmin verebilmesi için personelin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram, bir örgütte düşük başarılı ancak aradığını bulmuş kişilerin olabileceğine yine aynı yüksek başarılı ancak bekleyişlerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş çalışanların olabileceğine de vurgu yapmaktadır (Çakmak, 2017).

2.3.2.3. J. Stacy Adams'ın eşitlik kuramı

Adams tarafından geliştirilen “eşitlik teorisi”, işgörenlerin kendilerini benzer pozisyonlarda ve benzer biçimde işe katkıda bulunan diğer işgörenlerle işin karşılığında elde ettikleri ödüller (ücret, terfi vb.) açısından karşılaştırdıklarını ifade eder. Bu karşılaştırmanın neticesinde, eğer diğer işgörenlerle eşit ödüller elde ettiklerine karar verirlerse işlerinden tatmin olacaklarını, eşit ödüller elde edemediklerine inanırlarsa iş tatminsizliği yaşayacaklarını ileri sürer (Şahal, 2005).

2.3.2.4. Locke'un amaç kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireylerin belirlediği hedefler onların motivasyon seviyelerini de belirleyecektir (Erdem, 1998).

Bu teoriye göre, kişilerin hedefleri onların işlerinde başarılı olmasını etkileyen önemli bir etmendir. Kişiler iş hayatlarında kendilerine hedef koyar. Bu hedeflere erişmek için güdülenirler. Bu teorinin geliştiricilerinden Locke, ister işgören tarafından, ister diğerleri tarafından saptanan hedeflerin olması, işgörenin performansını arttırdığı görüşünü iddia eder (Çakmak, 2017).

Latham ve Locke amaçların güdülemedeki rollerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir (Şahal, 2005):

- İşgören tarafından saptanan hedefin net olması iş başarılarını artırmaktadır.
- İşgören tarafından saptanan hedeflerin kolay başarılamayacak olması çalışanın iş ortamında daha istekli ve hırslı çalışmasını sağlayacak ve başarılarını arttıracaktır.
- İşgörenlerin bireysel hedefleri ile örgütsel hedefler, şartlar ve çevre ile çatışma seviyesi. Yani çatışma çoğaldıkça başarı azalacak fakat çatışma azaldıkça uyum çoğalacağından başarı artacaktır.

2.3.2.5. Başarma ihtiyacı kuramı

David McClelland ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş bir kuramdır. Bu teori 3 gereksinim üzerine odaklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013):

- 1- Başarı gereksinimi (nAch), gelişme güdüsü, belirlenmiş bazı standartlara erişime, başarma arzusudur.
- 2- Güç gereksinimi (nPow), diğerlerini etkileyerek belirli bir yönde davranmalarını sağlamaktır.
- 3- İlişki gereksinimi (nAff), diğerleriyle samimi ilişkiler kurma güdüsüdür.

McClelland, başarma gereksinimi ve iş performansı arasındaki ilişkide başarı gereksinimi yüksek kişilerin sahip oldukları bazı özellikleri şöyle sıralamıştır (Güney, 2011):

- Sorumlu olmayı arzu ederler ve istedikleri işleri kabul ederler.
- Şanstan ziyade daha çok kendi güçleri ile işleri neticelendirmek isterler.
- Neticeler konusunda somut bilgiler almak isterler.

- Zor problemleri kendileri çözümlmek isterler.
- Riskli işleri kabullenirler.

Özellikle büyük örgütlerde yüksek başarıma gereksinimi, iyi bir idareci olmak için gerekli değildir. Yüksek başarıma gereksinimindeki bireyler, diğerlerinden etkilenmemeye ve yaptıkları işin en iyi olmasına özen göstermektedirler (Özkalp ve Kırel, 2010).

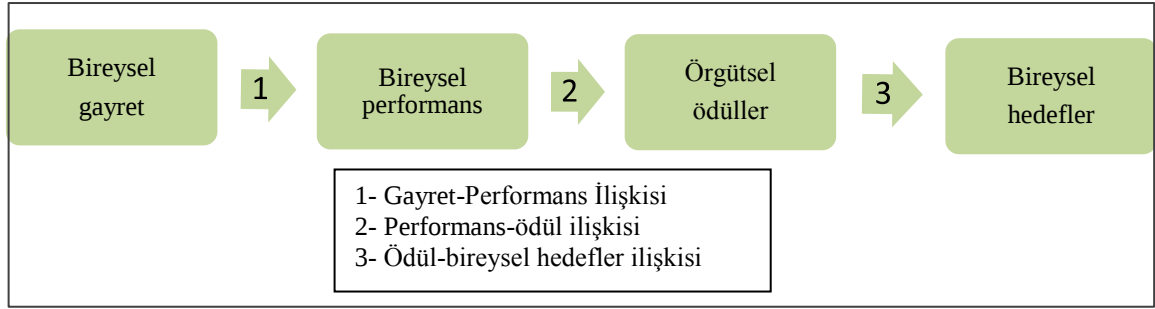
Güç ile ilişki kurma gereksinimi, yönetim başarısı ile yakından ilişkilidir. İyi bir idarecinin yüksek güç gereksinimi ve düşük bağlanma gereksinimi olmalıdır. Güç gereksiniminin fazlalılığı tesirli bir yönetim için gereklidir. Yüksek güç gereksinimi hiyerarşik bir organizasyonda belirli bir düzeyin işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010).

Başarı için fazla gereksinim hisseden bireyler, girişimci olma meyilindedirler. Rakiplerinden daha iyi işler yapmayı arzulamakta ve mantıksal iş riskleri almaktadırlar. Kabul edilme gereksinimi yüksek olan bireyler ise başarılı birer kaynaştırıcıdır ve görevleri, organizasyon içindeki bazı bölümler arasında uyumu sağlamak olur. Yüksek bir güç gereksinimi ise, organizasyon hiyerarşisinde yüksek mevkilere erişme isteğiyle ilişkilidir. McClelland'ın seneler süren çalışmaları sonucu, üst seviye işgörenlerinin yarısından fazlasının yüksek derecede güç gereksinimi duyan bireyler olduğunu ama başarı gereksinimi, güç gereksiniminden fazla olan müdürlerin kariyerlerinin daha kısa sürede bittiğini tespit etmiştir (Pekel, 2001). İnançlarının tersine Amerika'daki nüfusun ancak %10'unun yüksek başarı ihtiyacına sahip olduğu tespit edilmiştir. McClelland'a göre bu ihtiyaç kişilerde çocukluk yıllarında oluşmaya başlar. Özellikle annelerin çocukluk yıllarında erkek çocuklarına bağımsızlık eğitimi vermeleri sonucu gelişir (Baysal ve Tekarslan, 1998).

2.3.2.6. Beklenti (ümit) kuramı

Beklenti teorisi belirli bir tutumu gösterme eğilimini, tutumun neticelerinin çekiciliğine ve sonuçlarına ilişkin beklentilerin gücüne bağlanmaktadır. Daha basit anlamda, kişiler olumlu bir performans değerlendirme ile neticeleneceğine inandıkları takdirde yüksek seviyede çaba sergileyeceklerdir. Olumlu performans değerlendirme, prim, terfi, ücret artışı gibi örgütsel ödüllerle neticelenmelidir; ödüller işgörenlerin bireysel hedeflerini tatmin edici nitelikte olmalıdır. Bu sebeple teori Tablo 2.2.'de görüldüğü üzere üç ilişki üzerine odaklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013).

Tablo 2.2. Beklenti teorisi (Robbins ve Judge, 2013)



- 1- Gayret-performans ilişkisi: Kişinin çabası ile çaba neticesinde oluşan performans ilişkisi arasındaki olasılığa yönelik işgörenin algısı.
- 2- Performans-ödül ilişkisi: Belirli seviyede performans sergileme ile performans sonucu arzulanan ödüle erişme arasındaki ilişki.
- 3- Ödül-kişisel hedefler ilişkisi: Örgütsel ödüllerin bireysel hedefleri veya gereksinimleri karşılama oranı.

2.3.2.7. Geliştirilmiş ümit kuramı

Bu kuram temelde beklenti kuramıdır ve Porter ile Lawler'in, özel kesim yöneticilerinin iş ile alakalı tutumlarının işle alakalı davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini araştıran bir çalışmada ortaya çıkmıştır. Vroom'un ümit kuramında olmayan tutumsal değişkenler de kurama ilave edilmiştir. Söz konusu 9 değişken ve birbiri ile alakası Şekil 2.3.'te gösterilip açıklanmıştır (Onaran, 1981).



Şekil 2.3. Lawler-Porter'in geliştirilmiş bekleyiş kuramı (Onaran, 1981)

Ödülün değeri: Bu değişken türlü neticelerin kişi için çekiciliğini göstermektedir. Ödüller türlü esas ihtiyaçları karşıladıkları ölçüde çeşitli değerler alırlar.

Algılanan “çaba ödül” olasılığı: Bu değişken bir bireyin emeklerinin beklediği ödülü elde edip etmeyeceği konusundaki beklentilerini ifade etmektedir. “Bu beklenti ödül ile iş başarıımı konusundaki beklenti, iş başarıımıyla çaba arasındaki ilişki konusundaki beklenti” olarak iki alt beklentiye ayrılır. Bu iki olasılık da düşükse emeğin ödül ile neticelenmesi olasılığı da düşüktür.

Çaba: Bir işi yapmak için bireyin harcadığı enerji miktarıdır. Bir işte her emek gösteren başarı kazanamayacağından bu değişken iş başarıımından farklı bir değişken olarak değerlendirilmiştir. Çalışma ortamında güdülenme bir çalışanın işteki başarısından çok gösterdiği emekle kendini gösterir.

Yetenekler, özellikler: Bunlar bir işgörenin etrafındaki anlık değişimlerden etkilenmeyen, uzun süreli kişilik özellikleridir. Bir bireyin çalışma hayatında başarılı olup olamayacağında etkili olur.

Rol algıları: Bu değişken, bir çalışanın işini nasıl tanımladığıyla, işinde başarılı olmak için nasıl emek göstereceğiyle bağlantılıdır. Birey, nasıl başarılı olacağı konusunda yanlış değerlendirme yapıyorsa ne kadar emek sarfederse etsin başarılı olamayacaktır.

İş başarıımı: Bir çalışanın kendi işinde elde ettikleri yani emeğinin ürünüdür. Fakat emek- iş başarıımı ilişkisine beceriler, özellikler ile rol algıları değişkenleri de etki etmektedir.

Ödüller: Çalışanların arzuladığı neticelerdir. Bunlar ya işgörenlerin kendi emekleriyle elde edilir ya da başka birileri tarafından verilir. İçsel ödüller, başarılı bir çalışma yapmak gibi, bireyin kendi davranışı neticesi kazandığı ödüllerdir. Dışsal ödüllerse yükselme, ücret artışı gibi çalışanın dışında daha çok örgüt tarafından takdim edilen ödüllerdir. İçsel ödüller, özerklik, kendini gerçekleştirme gibi üst düzey gereksinimlerin tatmininde etkili olur.

Algılanan denkser ödüller: Çalışanın örgütte sergilediği çalışma neticesinde alması gerektiğine inandığı ödül miktarıdır. Her çalışan, gerek gösterdiği emeğe gerek bulunduğu göreve “denkser” olduğuna inandığı bir bedel biçer ve bunu almak ister.

Tatmin: Bu değişken, elde edilen ödüllerin algılanan denkser ödülleri karşılayıp karşılamadığını gösterir. Denkser olduğuna inandığı ödüller elde ettiklerinden fazlaysa çalışan tatminsizlik duyacaktır (Onaran, 1981).

Lawler ve Porter modelini motivasyon amaçlı kullanmak isteyen yöneticilerin dikkate alması gereken bazı hususlar şunlardır (Günay, 2016):

- Çalışanlara, işletmenin kendilerinden beklenen performansa uygun olarak eğitim verilmelidir.
- İşletmede roller açık ve net bir şekilde belirlenerek çalışanların algısında şüphe yaratmayacak şekilde anlatılmalıdır.
- Verilen ödülün nitelik ve niceliğinden daha önemli olarak aynı statü ve rollere yakın çalışanlar arasında ödül adaleti sağlanmalıdır.
- Beklentilerin ve kişisel farklılıkların içsel ve dışsal ödül algılarında değişkenliğe yol açtığı gerçeğinin bilincinde olarak çalışanlar iyi tanınmaya çalışılmalıdır.
- Çalışanların takibinin sürekliliği sağlanmalı, gösterdikleri iş performansı ve ödül algılarındaki değişim izlenerek motivasyon modelinde gerekli düzenlemeler zaman geçirmeden yapılmalıdır.

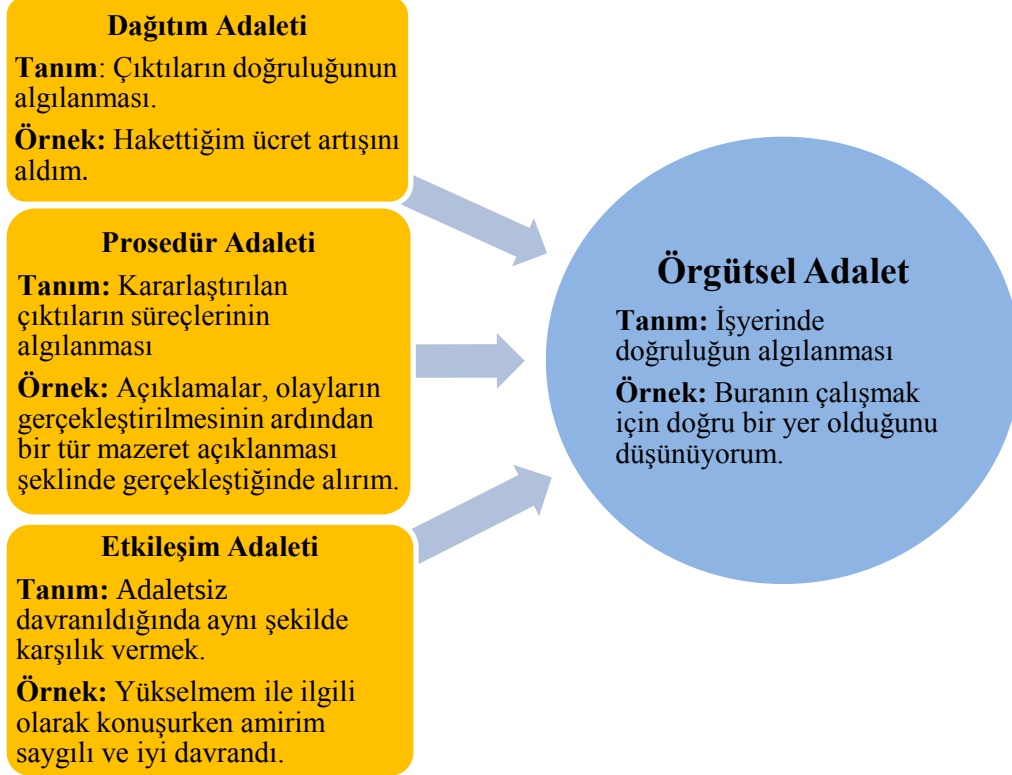
2.3.2.8. Eşitlik kuramı

Adams Amerika Birleşik Devletleri'nin General Electric işletmesinde motivasyon hakkında birtakım araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin işgörenleri devamlı güdülemek ve teşvik etmek açısından çok önemli değeri olduğuna dikkat çekmiştir. Adams araştırmalarında kişilerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri her zaman kıyasladıkları ve kendilerine verilen ödüllerin benzer başarıyı gösteren bireylerle ne oranda eşit olduğunu belirlemeye çalıştıklarını tespit etmiştir. Bu kıyaslamada kişiler kendilerinin işletmeye sundukları girdiler olarak emekleri, zekâları, bilgi, tecrübe ve beceri ile buna bağlı olarak ortaya çıkardıkları başarılarını göstermektedir (Eren, 2010).

Ücret düzeyindeki eşitsizlik algısı ile alakalı olarak Amerikan Havayolları pilotları, kendi ücretlerini havayolu içindeki diğer yöneticilerle kıyaslarken karşılaştırma olarak “diğer-işletme içi” ölçütünü kullanmaktadırlar. Havayolu 8 milyar dolarlık zarar açıkladığında ücretlerinde ve diğer haklarında bir kesinti olmasını kabul etmişlerdir. Havayolu yeniden karlı hale geldiğinde yönetim kurulu başkanı ve diğer yöneticiler hisse primi almışlardır. Pilotlar protesto gösterisinde kendi özverilerinin havayolunu iflastan kurtardığını ve kendilerinin de ücret artışı ile ödüllendirilmeyi hakettiklerini ileri sürmüşlerdir (Robbins ve Judge, 2013).

Örgütsel adalet modeli Tablo 2.3.'te gösterilmektedir.

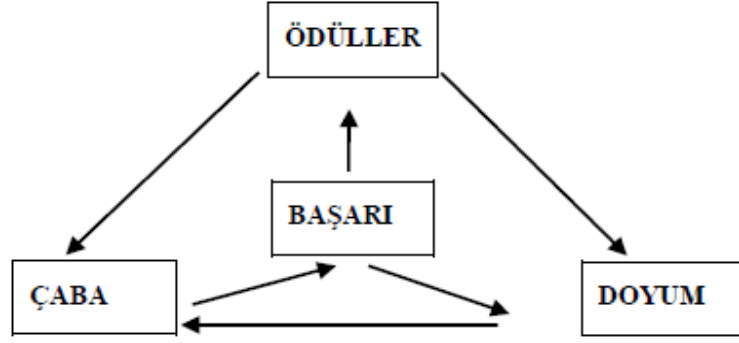
Tablo 2.3. Örgütsel adalet modeli (Robbins ve Judge, 2013)



2.3.2.9. Basitleştirilmiş süreç kuramı

Cranny ve Smith adlı teorisyenler Lawler'ın bekleyiş kuramında çok karmaşık terimlerin kullanıldığını ifade etmişlerdir. Bu kargaşayı ortadan kaldırmak hedefiyle çaba, tatmin, ödül arasında üç yollu ve basit bir ilişki şekli ortaya çıkarmışlardır. Bu ilişkide değişkenlerden her birinin, diğerleri üzerine ya tek başına, ya da toplu olarak tesiri vardır (Balcı, 2006).

Motivasyon kuramları içinde çaba, iş tatmini, ödüller ve başarı unsurları arasındaki ilişkiyi en yalın haliyle açıklamaya çalışanlar Cranny ve Smith adlı düşünürler olmuştur. Cranny ve Smith ümit kuramlarından etkilenerek bir model geliştirmek için çalışmışlardır. Bu düşünürlere göre “ümit kuramları teknik terimler kullanırlar ve güdüleme sorununu karmaşıktırır. Bu karmaşıklık ise uygulamalara ters düşmektedir”. Bu durumda ümit kuramında adı geçen “çaba, tatmin, başarı ve ödüller” kavramlarından hareket ederek meseleyi daha anlaşılır hale getirmek gerekmektedir. Bu kavramlar arasındaki ilişkiler Şekil 2.4.'teki model ile gösterilebilir (Gencay, 2017).



Şekil 2.4. Cranny – Smith'in basitleştirilmiş süreç modeli (Gencay, 2017)

2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen unsurlar literatürde çeşitli biçimlerde sıralanmıştır. Ghazzawi'ye göre bir bireyin iş tatmini seviyesini dört ana unsur etkilemektedir. Bu unsurlar: karakter, değerler, meslek durumu ve sosyal etkidir. Diğer bir ifadeyle, bireylerin nasıl hissettikleri ve nasıl davrandıkları bireyin işi hakkında ne düşüneceğini ve hissedeceğini ilk belirleyen unsurdur (Dinç Özcan, 2011).

Mullins'e göre iş tatmini, sosyal, bireysel, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir (Dinç Özcan, 2011).

Spector'a göre ise, iş tatminini etkileyen faktörler iki ana kategoride incelenebilmektedir. Bunlar bireysel ve iş çevresi ile alakalı etmenlerdir (Dinç Özcan, 2011).

Literatürde ise en genel sıralama şekli bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir.

2.4.1. Bireysel faktörler

Bireysel faktörlerin iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Kişilerin sahip oldukları yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu vb. olarak tanımlanabilecek olan demografik özellikler bireysel faktörler olarak ifade edilmektedir.

2.4.1.1. Yaş

Genç işgörenlerin yaşlı işgörelere kıyasla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğu bulgusuna sahip olan bir çok çalışma vardır. Genç yaşlarda tecrübesizlik, uzmanlık alanının oluşmamış olması, aşırı beklentiler vb. nedenlerle dolayı doyumsuz olabilme oranları yüksektir. "Herzberg, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki

bir eğri ile açıklamıştır”. Çalışma hayatına erken yaşlarda başlayan bireylerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru azalmaya başlamakta, yaş arttıkça ve çalışma hayatının sonlarına doğru ise yeniden artmaktadır. Fakat bu ilişkinin çalışmanın yapıldığı nesil için geçerli olduğu da ifade edilmiştir. Saleh ve Otis ise, bu U çizgisinin her zaman doğru olmadığını iddia etmiştir. Örneğin bir yöneticinin iş tatmininin 60’lı yaşlarına kadar yükseldiğini fakat emekliliğe yaklaştıkça düştüğünü ifade etmiştir (Özaydın ve Özdemir, 2014; Pelit, 2014). Bazı çalışmalarda ise iş tatmini ile yaş arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Yih, 1992).

2.4.1.2. Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki, kadınların erkeklere kıyasla daha vasıfsız işlerde çalışmalarıyla ve düşük ücret almalarıyla ilişkilendirilmiş olup kadınların iş tatmininin daha düşük olduğu bazı çalışmaların sonucunda ulaşılmıştır (Pelit, 2014). Kormaz vd., (2013) çalışmalarında kadın kabin memurlarının iş tatmin düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan bazı çalışmalarda da aksine kadınların iş tatmininin erkeklerin iş tatmininden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yih, 1992).

Havayolu işletmelerinde çalışan kabin memurlarında yapılan araştırmaların demografik faktörleri incelendiğinde çalışan kabin memurlarının büyük çoğunluğunu bayanlar oluşturmaktadır (Lee, An ve Noh, 2015; Vatankhah, Raoofi ve Ghobadnezhad, 2017; Horton vd., 2011). Young ve James (2001) çalışmalarında erkek kabin memurlarının kadın kabin memurlarına göre iş tatmininin ve örgüte bağlılıklarının daha düşük, işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.4.1.3. Eğitim düzeyi

İş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden birisi de eğitimidir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi unsurlarla yapılan işin sağladığı ortam ve imkânlar arasında bir dengenin olmasıdır. Örneğin, birtakım işlerde, yükseköğrenim görmüş işgörenlerin, orta-lise ve ilkokul seviyesinde eğitim almış işgörenlerden daha az tatmin oldukları bilinmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014).

İş tatmini ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi izah edebilmek için pekçok çalışma yapılmış ve farklı neticeler bulunmuştur. Bu ilişkiyle alakalı bir bulgu da, bu ilişkinin hem olumlu hem de olumsuz yönde olabileceği yönündedir. Çalışan, eğitim seviyesindeki yükselişin karşılığını işletmede bulamazsa tatminsizlik yaşar. Aksi durumda ise yani eğitiminin yükselmesi karşılığında örgütten yükselme, sorumluluk artışı ya da ücrette artış olursa çalışanın iş tatmini artacaktır (Çakmak, 2017).

2.4.1.4. Kişilik

Kişilik yapılarının işe uygunluğu iş tatminini etkileyen başka bir faktör olarak ele alınmaktadır. İş ile ilgili beceriler kazandırılabilir ve yetkinlikler arttırılabilir. Fakat kendisini geliştiremeyen işgörenler, ne kadar eğitimi olursa olsun, örgüte faydadan çok zarar getirir. Olgun kişiliğe sahip olan kişiler, azimli oldukları için iş tatminleri yüksektir (Aşık, 2010). Bunun aksine asabi, karamsar, nevrotik yapıda olan çalışanların ise çalışma ortamından bağımsız olarak mutsuz oldukları ve küçük sorunları büyüttükleri gözlemlenmektedir (Keser, 2006).

2.4.1.5. Zekâ

Zekânın verdiği yaratıcılık, kişinin ruhsal bir gereksinimidir. Bu sebeple bu gereksinim karşılanmadığında işgörende monotonluk, bezginlik ve mutsuzluk oluşabilir buda işgörenin iş tatminsizliğine sebep olabilir (Çakmak, 2017). Yapılan araştırmalarda birçok meslek ve işin belirli bir zekâ seviyesine sahip olan işgörenler tarafından yapılması gerektiği ve bunun altında ya da üstünde zekâyâ sahip kişilerin bu işlerden tatmin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Hekimoğlu Tunceli, 2012).

2.4.1.6. Tecrübe

Tecrübe, bir işte ne kadar zamandır çalışıldığını ifade etmektedir. Bir işte uzun seneler çalışan kişinin iş tatmininin daha yüksek olacağı beklenebilir. İşten tatmin sağlayamayan işgörenin işten ayrılma meyili göstereceği varsayıldığında, kıdem ile iş tatmini arasında çok yüksek seviyede bir ilişki olabileceği düşünülmektedir (Çakmak, 2017).

Yapılan bir çalışma on yıldan daha uzun süredir çalışan yöneticilerin, on yıldan daha az süredir çalışanlara oranla iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir (Aşık, 2010).

2.4.1.7. Medeni durum

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde genel itibariyle evlilerin bekârlara oranla iş tatminlerinin daha fazla olduğu yönünde bulgular dikkat çekmektedir. Evlilerin daha tatminli olmalarının sebebi aile hayatındaki tatminin işe yansıtılmasından olabilmekte ya da evliliğin işgörenlerin işle alakalı beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir. Özkalp ve Kırel (2010)'e göre, evli olan işgörenler daha az devamsızlık yapmakta ve bekâr olanlara oranla daha çok tatminkârlardır.

2.4.2.Örgütsel faktörler

2.4.2.1. Ücret

İş tatmininin sağlanmasında; çalışanın kıdemi, harcadığı emek, yaratıcılığı, sorumluluk alma gibi özellikleriyle kazandığı ücret arasında bir dengenin bulunması ve bu dengenin personelce algılanması da önemli bir faktördür. Bireylerin emek ve başarılarına denk bir maaş verilmediği hissine kapılmaları, onların emek ve başarılarını negatif yönde etkilerken, ücretten duyacakları tatmin düzeylerini azaltacaktır (Pelit, 2014). Gellerman yaptığı çalışmada en karışık motive edici faktör olarak ücreti görmektedir. Para herşey değildir ancak diğer tüm motivasyon faktörlerinin parasız olmayacağını öne sürmektedir (Chiou, 2004).

İşgörenler aldıkları maaşa bakarak idarenin kendileri hakkında ne düşündüğü konusunda tahminde bulunabilirler. İyi bir maaş, patronun kendisinden memnuniyetini, düşük maaş ise memnuniyetsizliğini belirtir (Özkalp ve Kırel, 2010). Çalışanın işinden umduğu maaşı alabilmesi, işine karşı tutumunu olumlu yönde etkileyebilmektedir (Erdoğan, 2007).

2.4.2.2. İş ve işin özelliği

Kişinin çalışırken işinden elde ettiği geri bildirim ve çalışırken sahip olduğu serbestiyet iş ile alakalı iki motivasyon kaynağıdır. Kişinin görevini yerine getirirken, işini iyi yaptığına dair güzel sözler duyması, onun için güdüleyici bir etki yaratabilir. Kişi kendi kendine karar alabilme hakkına sahipse bu durum kişinin tatminini olumlu yönde etkileyebilir. İşinin ilgi çekici olması ve işini yaparken kendini olumlu hissetmesi ve bireye statü sağlaması da kişinin tatmin hissini çoğaltır (Özkalp ve Kırel, 2010).

İşin özellikleri, işi yapacak bireydeki özelliklerle örtüşmelidir. Bireyin başarılı olmasının temelinde yapacağı işin kendi yetenek, bilgi ve ilgisine uyumlu olması gerekmektedir (Pelit, 2014).

Kişî kendisinden yaratıcılık bekleyen, herkesin kolayca yapamadığı türden olan işlere karşı pozitif tutum sergilemekte ve böyle işleri yapmaktan mutluluk almaktadır. İşin bu yönleri azaldıkça iş tatminsizliğinin yükseldiği, işe karşı negatif tutumun gelişip, devamsızlık veya işi terk etme tutumunun kişilerce benimsendiği tespit edilmiştir (Erdoğan, 2007; İşcan ve Sayın, 2010). Yolcuların uçağa kabulünden uçaktan ayrılana kadar ki tüm süreçte onlar ile ilgilenen kabin memurlarının aldıkları hizmeti değerlendirmeleri işletmenin hem karlılığını hem de itibarını etkileyecektir. Bu bakış açısı ile bakıldığında işin niteliği iş tatminini etkileyen bir unsur olarak ifade edilmektedir (Günay, 2016). Havacılık sektöründe yapılan işler zor ve yetenek gerektirmektedir. Bu sebeple sektörde çalışan bakım teknisyenlerinde iş ve işin niteliği iş tatminine sebep olmaktadır (Dağcı, 2017).

2.4.2.3. Fiziksel çalışma koşulları

Bir kurumda çalışan tüm bireyler, çalışma koşulları içerisinde değerlendirilebilecek, fiziki olanaklar, güvenlik vb. faktörlerin en üst seviyede sağlanmasını isterler. Evin işyerine yakın olması, araç gereçlerin tam olması, iş ortamının ıslısı, nemi, temizliği, havalandırması, çalışma saatleri, gibi faktörler hem verimlilik hem de iş tatmini için gerekli etkenlerdendir. Çalışanların stressiz bir çalışma ortamına sahip olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Pelit, 2014). Aydınlatma, ısı, ofis yerleşimi gibi faktörler doğrudan ya da dolaylı olarak psikolojik süreçleri etkileyebilir. Örneğin, gürültü bilişsel performansı olumsuz etkileyebilir (Gu ve Siu, 2009; Günay, 2016). Havacılık sektöründe çalışanlar, uçaklar park pozisyonunda uçuşa hazırlanırken ve uçuş esnasında motordan gelen yüksek sese sürekli maruz kalmaktadır.

Pek çok işgören iş ortamı çok kötü olmadığı müddetçe iş koşulları üzerinde fazla durmazlar. Hatta bazen iş koşulları konusunda bazı şikayetler geldiğinde bunun ardında başka sebeplerin olduğu söylenir (Özkalp ve Kırel, 2010).

Amerika Birleşik Devletleri Kabin Görevlileri Birliğinin yaptığı açıklamaya göre, kabin memurları kabin içi iklimlendirmeden kaynaklı hastalıklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Çünkü yoğun uçuş içerisinde uçakların yerde kalma süreleri kısıtlı iken iklimlendirme sistemleri içerisinde yer alan filtrelerin değiştirilmesi mümkün

olmayabilmektedir. Bunun sonucunda baş dönmesi, bulantı, adaptasyonsuzluk, solunum problemleri vb. sağlık problemleri açığa çıkabilmektedir (Ergün, 2009).

Tayland’da yapılan bir çalışmada iş ortamının fiziksel çalışma alanının kaliteli algılanmasının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ekip ruhunu olumlu etkilediği gözlemlenmiştir (Türkay, 2016).

2.4.2.4. Kararlara katılma

Bireylerin kendilerini etkileyecek kararlara katılma arzusu çok güçlüdür. Uygulamadaki aksaklıkların en önemli yanlarından biri de, işgörenleri kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirmek, alınan kararları uygulama evresine kadar kendisinden saklamaktan kaynaklanır (Eren, 2010).

2.4.2.5. İş arkadaşları

Örgütteki ilişkiler genel itibariyle karşılıklı hizmet temeline dayalı fonksiyonel bir ilişkidir. Fonksiyonel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete ve yardıma dayanır. Söz konusu ilişkilerin iyi olması, çalışanların iş tatminine pozitif etki sağlamaktadır. Bu uyumun sağlanmadığı örgütlerde, stres unsuru sebebiyle iş tatmini olumsuz etkilenmektedir (Pelit, 2014).

İş arkadaşları desteği, aynı işletme düzeyindeki diğer kişilerle etkileşimi kapsar. Çalışanların iş arkadaşlarından yardım gördüklerine yönelik algıları, işle ilgili tutumlarına yansımaktadır. Bilhassa iş arkadaşları desteği çalışanların işyerinden ayrılma tutumlarını azaltmaktadır (Kale, 2015). Kişi işini sevmese bile, arkadaşları sebebiyle işinden mutluluk duyabilir. İyi bir çalışma grubu çalışma hayatını daha zevkli bir hale getirebilir (Özkalp ve Kirel, 2010).

Havaaracı bakım teknisyenlerinde ekip çalışması bakım işlemlerinin emniyetli ve hızlı yapılmasını sağlarken diğer taraftan grup içerisinde eğitim olanağı da sağlamaktadır (Dağcı, 2017).

2.4.2.6. İletişim

İletişim, bilginin paylaşımını ve kullanımını kapsar ve belirsizlik de bilgi eksikliğinden kaynaklanır. Örgütlerde iş tatminsizliği yaşayan personel üzerinde yapılan çalışmalar, bunun sebebi olarak iletişim eksikliğini ifade etmektedir. İşletmelerdeki

etkili iletişim uygulamaları, personelin belirsizliğini düşürecek, böylece kişinin iş tatminini pozitif yönde etkileyecektir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009).

Yöneticinin kurumda çalışan personel ile başarılı bir iletişim kurması, personelin yeteneklerini, motivasyonlarını ve emeklerini çoğaltarak, onların sorun çözme yeteneklerini, yeni fikirler geliştirmelerini, mesuliyet almalarını ve rekabete girmelerini pozitif yönde etkilemektedir (Barlı, 2007).

Air Ontario Havayollarında 1989 yılında Dryden’de kanatlardaki buzlanmayı gören kabin ekibinin durumu pilota bildirmemesi sonucu yaşanan kaza kabin memurları ile pilotların arasında yaşanan iletişim probleminden kaynaklanmıştır (Birgören, 2015).

2.4.2.7. Sosyal güvence

Günümüzde emeklilik, hastalık, işsizlik ve hayat sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini yaşamı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri gelişmiştir. Devletin mecburiyet haline getirdiği bu politikalar ile birlikte örgüt politikaları bunları daha faydalı hale getirerek teşvik aracı olarak kullanabilir. Bu şekilde temin edilen sosyal güvence ile çalışanın tatmin sağlanmasına zemin hazırlanabilir (Eren, 2010).

2.4.2.8. İş güvenliği

İş güvenliği çalışanların işe geldiği sırada başlamaktadır. Endüstri alanında faaliyet gösteren çalışanların iş tatmini düzeyleri ile iş güvenliği algıları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre iş tatmini seviyesi yükseldikçe iş güvenliğini algılama seviyesinin de yükseldiği, iş güvenliğini algılama seviyesinin yükseldikçe iş tatmininin de yükseldiği görülmüştür (Atay, 2006).

Havacılık sektöründe yaşanan ekonomik dalgalanmalar ile düşük maliyetli taşıyıcıların sert bir rekabet ortamına sebep olması havayollarında çalışan birçok işgörenin iş güvenliğini riske atmaktadır (Ergün, 2009).

2.4.2.9. İş ortamı stresi

Bireysel ve örgütsel stres kaynaklarının iş tatmini üzerine etkisinin hava trafik kontrolörleri üstünde araştırıldığı tezde, iş tatmini ile stres arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak örgütsel stresin alt boyutlarından iş yeri tasarımında yer alan bilgisayar, radar, telsiz ve telefon gibi birtakım karmaşık sistemi eş zamanlı

kullanmak olumsuz bir sonuç ortaya çıkarmamış, aksine üst seviye bir işi başarıyor olmak iş tatminlerini yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır (Erdinç, 2005).

Stres iş yaşamında kaliteyi düşüren bir unsurdur. Havacılık sektörü gibi yoğun ve dikkatli çalışılması gereken her sektörde, yöneticiler çalışanları için stresle başa çıkmalı ve stressiz ortamlar sağlayabilmelidir. Ufak bir hatanın can ve mal kaybına neden olacağı düşüncesi hiçbir zaman yabana atılmamalı ve işgörenlerin iş yaşantıları kontrol altında tutularak stresten uzaklaştırılmalıdır (Dağcı, 2017).

Havacılık sektörü gibi iş yükünün yoğun olduğu ve iş ortamının stresli olduğu alanlarda yöneticilerin çalışanları stresten uzak tutacak yönetim şekilleri benimsemesi gerekmektedir. Basit bir hatanın kaza-kırım ile sonuçlanacağı akıldan çıkarılmamalı ve çalışanlar stresten uzaklaştırılmalıdır (Dağcı, 2017).

2.4.2.10. Terfi

İşgörenler işleri tamamen öğrenip tecrübe ettikçe iş tekdüzeleşecek, bulundukları konumlardaki yetkilerini ve sorumluluklarını eksik bulacaklardır. Bu sebeple, daha fazla yetki ve sorumluluklarla çalışmayı isteyeceklerdir. Yükselme yolları kapanan idarecilerin çalışma çaba ve şevkleri düşecektir (Eren, 2010).

Kişinin istediği bir üst göreve terfi imkânının olması ve zamanında bu imkândan faydalanabilmesi iş tatminini arttırmaktadır (Erdoğan, 2007). Örgütte yükselme imkânının yüksekliği, adilliği, yükselme isteğinin çalışanlarca işitilmesi, bu değişkenin iş tatminine etkisini arttırmaktadır (Pelit, 2014).

Terfinin tarafsız bir şekilde yapılması da çok önemlidir. Terfiyi daha fazla hakeden birisi varken, haketmeyen birisinin terfi alması huzursuzuğa sebep olabilir. Kıdem sırasına göre terfinin hâkim olduğu bir sistemde işgörenler pozitif yönde etkilenir. Fakat terfisini, sergilediği performans neticesinde alan bir bireyin tatmin düzeyi, kıdeme göre terfi alan kişiden daha fazladır (Özkalp ve Kirel, 2010).

İlerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilir. Terfiler, aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da işlev görebilir (İşcan ve Sayın, 2010).

2.4.2.11. Örgüt kültürü

Kültür, genel olarak benimsenen, üyeler için örgütsel yaşamı anlamlı hale getiren ve üyelerin tutumlarını yönlendiren inançlar ve değerler topluluğudur (Barlı, 2007).

Uçuş ekibinin sürekli olarak farklı noktalara uçuşlar gerçekleştirmesi ekibin örgüt ile ilişkisinin sürekli ve yoğun olmasını engellemektedir. Kesik ve zayıf olan ilişki sebebi ile örgüt içerisinde olan kültür ve çalışma ortamından etkilenmemekte, örgüt kültürünün taşıdığı tutum, anlayış, davranış ve inançları bilişsel seviyelerine taşıyamamaktadırlar (Mengenci ve Topçu, 2011).

2.4.2.12. Statü

Statü, bir bireye toplumda diğer bireylerin attettikleri değerlerden meydana gelen bir kavramdır. İyi bilinen bir işletmede çalışma ya da önemli görünen bir ünvana sahip olma, diğerlerince onlara atfedilecek statülerinde pozitif etkiler yapar. Hatta bu manevi doyum faktörleri bazı bireylerin daha az maaşla bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir. Örneğin, devlet memuriyetleri, din adamlığı gibi (Eren, 2010). Korkmaz vd., (2013) kabin personeli üzerinde yaptıkları çalışmalarında, kabin memuru olarak görev yapan çalışanların iş tatminini kabin amiri olarak çalışanlara göre daha yüksek bulmuşlardır.

2.4.2.13. İşin açıklığı ve kapsamı

İşin açık olması, bireyden ne beklendiğinin çalışan tarafından bilinmesi, işe karşı tutumu pozitif yönde etkilemektedir. Bireyin işinin açıklığı demek onun örgüt içindeki rolünün net olarak belirtilmesi, rol çatışmasına imkân verilmemesi anlamına gelmektedir. Bireyin neyi nasıl yapacağını bilmesi, onun işe karşı tutumunu pozitif yönde etkilemekte ve iş tatminini yükseltmektedir (Erdoğan, 2007).

Cathay Havayollarında 1992 yılında yetersiz personel olması sebebi ile kabin amirleri tarafından kabin memurlarına iş tanımları içerisinde yer almayan bazı görevler dikte edilmiştir. Üye oldukları kabin memurları sendikası ile görüşen memurlar sendikanın tavsiyesi ile iş tanımlarında yer almayan görevleri yerine getirmemeye başlamış ve kabin amirlerinin verdiği talimata uymadıkları gerekçesi ile işten atılmışlardır (Ergün, 2009).

2.4.2.14. Yönetim

İşgörenin işyerinde mutluluğunda etkili olan diğer bir faktör yöneticilerle işgören arasındaki ilişkidir. Bilhassa içine kapanık çalışanlarla iletişimde yöneticilere çok önemli roller düşeceği için, yöneticinin işgörenine ulaşabilmesi önemlidir. Personeli ile mesafeli iletişim kuran yönetici, işgörenin dünyasını anlamakta güçlük çekecek, işgörenin de gereken anlarda yöneticisine ulaşması güçleşecektir. Hem otoriter yaklaşım hem mesafeli yaklaşım, işgöreni yöneticisinden uzaklaştıracaktır. Yöneticinin tavır ve davranışlarının günlük değişmemesi gerekmektedir. İşgörenler tavır ve davranışları daima değişen yöneticiyle diyalog kurmakta güçlük yaşayacaklardır (Özaydın ve Özdemir, 2014).

2.4.2.15. Takdir edilmeme

İster genel yaşam ister iş hayatı içinde gerçekleştirilen bir faaliyetten ötürü, bireylerin kendilerini değerli hissetmelerinden hoşnut oldukları gibi, başkalarının da takdir beklmeleri doğal karşılanmalıdır. Bu sebeple, çalışan yaptığı işin karşılığı olarak temin ettiği bazı maddi ödüller yanında, takdir edilmeyi de isteyecektir. İşinden ötürü övülmek, çalışanın iş tatmine etki eden pozitif bir faktördür (Pelit, 2014).

2.4.2.16. Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, kazançların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan yöntemler ve kişiler arası etkileşim ile alakalı geliştirilen kurallar olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet, genel manadaki adalet algısının örgüte yansması yani örgüte ilişkin adalet algısıdır. Örgütsel adalet, ekonomik değerlerin paylaşımında tarafsız olmakla birlikte, yönetimin izlediği prosedürlerin de tarafsız olmasını ifade eder ve kişiler arasında herhangi bir fark gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesine, personelin kişiliğine ve kültürel değerlerine hürmetli davranmayı öngörmektedir (Yıldız, 2014).

Literatürde örgütsel adalet (Yıldız, 2014);

- Dağıtım adaleti,
- İşlem adaleti,
- Etkileşimsel adalet,

biçiminde sınıflandırılmaktadır.

Dağıtım adaleti: Maaş artışları, başarı değerlendirme sonucu astlara sağlanan terfi, pozisyon, ikramiye; başarısızlık sonucu verilen cezalar gibi örgütsel kaynakların dağıtımında idarecilerin gösterdikleri dürüstlük ve tarafsız olma ile alakalıdır.

İşlem adaleti: İşletme faaliyetlerinin yanı sıra kariyer planlaması, performans değerlendirme ve yürütülmesi konusunda alınan hükümlerin ne ölçüde tarafsız ve çalışan bireyin terfi ve ödüllendirilmesinde doğruluk ilkesi ile alakalıdır.

Etkileşim adaleti: İşlem adaletinin devamı olarak da sayılabilir. Bireyler arası etkileşim ve işgörenlere gereken seviyede bilgi verme söz konusu olmaktadır. Bireylerarası adalet, üstlerin astları görevlerini başarılı şekilde yapabilmeleri için bilgilendirmelerini, hatta amir yanında geliştirilmelerini gerektirdiği gibi, astlarında üstlerine ve diğer mesai arkadaşlarına karşı hürmet göstermelerini, davranışlarına dikkat etmelerini gerektirir (Eren, 2010).

Yapılan akademik araştırmalarda örgütsel adalet ile iş tatmini arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir (Yıldız, 2014).

2.4.3. Çevresel faktörler

2.4.3.1. Sosyo- kültürel çevre

İşletmelerde, bilhassa işe yeni başlayan işgörenlerde ortaya çıkan bu zorluk, iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmeye yeni katılan bireylerin, önceden oluşturulmuş bazı uygulamalar ile örgüt kültürüne alıştırılması sağlanmalıdır (Uç, 2016).

2.4.3.2. Rol çatışması

Bireyin “iş ve aile rol gereklerinin dengelenmemesi durumunda iş-aile çatışması ya da aile-iş çatışması” yaşanabilmektedir. Geleneksel çoklu rol gereklerine göre, aşırı seviyede meydana gelen talepler bireyin enerjisini ve zamanını sınırlamakta ve böylece çatışma meydana gelebilmektedir. Greenhaus ve Beutell temelde çatışmanın üç biçimde meydana geldiğini iddia etmektedir. Bunlar (Yüksel, 2005):

Zaman temelli çatışma (time-based): Bir rolün yerine getirilmesi ile alakalı zaman baskısının diğer rolün beklenti ve mesuliyetlerini engellemesi durumunda meydana gelmektedir. “Aileden işe olan bozucu etkiler, aile rol sorumluluklarının işteki performansı engellediği zaman görülmektedir”. Çocukların rahatsızlığı, okul

problemleri ile ilgilenme gibi vaziyetler aileden işe yönelik bozucu etkilerdir. İşten aileye olan bozucu etkiler ise, iş etkinliklerinin aile mesuliyetlerini yerine getirmesini engellediği zaman görülmektedir.

Gerilim temelli çatışma (strain-based): Bir alanda stres yaşamamanın neden olduğu gerilim, yorgunluk, sinirliliğin diğer bir alanda bireyin performans becerisini etkilemesi durumudur.

Davranış temelli çatışma (behavior-based): “Bir rolün gerektirdiği davranış örüntüsünün (behaviorpatterns) diğer bir roldeki davranış örüntüleriyle uyumsuz olması ya da uyumu güçleştirme durumu”.

2.5. İş Tatmini Sonuçları

Çoğu havayolu, uçuş görevlileri arasında yüksek düzeyde iş tatmini ve performansı sağlamayı hedeflemektedir. Birçok araştırmacı, iş tatmininin iş performansı ve hizmet iyileşmesinin anahtarı olduğunu savunmaktadır (Ng, Sambasivan ve Zubaidah, 2011).

İş yoğunluğunun sebep olduğu yorgunluk uçuş mürettebatlarını etkilediğinden, performansın düşmesi üzerinde etkisi olabilir. İş yükünden ortaya çıkan yorgunluğa sebep olan faktörler kokpit düzeni, çalışma saatleri, dinlenme süreleri ve briefing süresi ve briefing sırasında baş gösteren problemler, rötarlar, hava hadiseleri, slotlar, türbülans, teknik arızalar ve ikili ilişkilerde yaşanan problemlerdir (ICAO, 2012).

2.5.1. Verimlilik sağlama

Araştırmalar iş tatmini ile verimlilik arasında birebir bir ilişki olmadığını göstermektedir. Verimsiz iş yapan çalışanların iş tatminleri yüksek olabilir. Verimlilik ve iş tatmini işgörenlerin yaptıkları işler karşısında ödül beklentileri ve bu ödüllerin dağıtım şekline etkilenmektedir. Böylece işletmelerde ödül sistemi ile verimlilik ve tatmin arasında ilişki kurulabilir (Çarıkçı, 2000).

2.5.2. Örgüte bağlılık

Örgüte bağlılık, işgörenlerin kuruma karşı hissettiği güçlü bağ ve çalışanın kurum ile özdeşleşmesi olarak tanımlanabilir (Dinç Özcan, 2011). Örgüte bağlılık ile iş tatmini arasında araştırmalarda pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir

(Riggio, 2014). Hanaysha, 2016 yılında yapmış olduğu çalışmasında ekip çalışmasının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Hanaysha, 2016).

2.5.3. İş performansı

İş performansı ile tutumlar arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi Hawthorne araştırmalarına kadar uzanmakta ve halen bu konular üzerinde yoğun bir şekilde durulmaktadır (Dinç Özcan, 2011).

Porter ve Lawler iş performansı ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki olmadığını ifade etmişlerdir. Etkili bir iş performansı; ücret artışı ve terfi gibi ödüllere sebep olur. Ödüllerin dağılımının adil olması ile çalışanlar arasında iş tatmini ve aynı zamanda performansın artmasına yol açar (Riggio, 2014).

2.5.4. Motivasyon

Personelin motivasyonunun sağlanması ve iş tatminlerini arttırmak için yöneticiler tarafından üzerinde durulması gereken konular vardır. Bunlar; işgörenlerin yönetime dâhil edilmesi, iletişimin etkili olması, yetki devri ve sorumlulukları, takdir edilme, ödül sistemi, kariyer geliştirme imkânları gibi çeşitli faktörlerdir. Personelin motive olacağı ortam sağlanmaması halinde performans, verimlilik, kalite ve buna bağlı olarak tatmin azalmaktadır (Korucu, 2016). Federal Havacılık Dairesi'nin kabin ekiplerininin uçuş görev ve dinlenme sürelerinde yapmış olduğu düzenleme sonucu kabin ekiplerininin moral bozukluğu yaşadığı görülmüştür. Çünkü bu düzenleme ile kabin ekiplerininin dinlenme süresi kısaltılmış olup yorgunluklarının artması, hizmette verimsizlik sonuçlarını doğurmuştur (Ng, Sambasivan ve Zubaidah, 2011).

2.6. İş Tatminsizliği ve Sonuçları

İnsan yaşamının önemli kısmını oluşturan iş, şahsi amaçları gerçekleştirmenin bir aracı olarak görülebilir. İş tatmini, kişinin yaptığı iş ile ilgili genel tavrıdır. İş tatmini yüksek olan bir birey, işi ile ilgili olumlu bir tavra sahipken, iş tatminsizliği olan kişide olumsuz bir tavra sahiptir (Sığı ve Basım, 2006).

İş tatminsizliği örgütleri çeşitli olumsuz sonuçlar ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bunlar aşağıda tek tek açıklanmıştır.

2.6.1. Devamsızlık

Personelin mazereti olmaksızın sık sık işe gelmemesi devamsızlık olarak tanımlanabilir. İş tatmini ile işe devam etmeme arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların bazıları, bu iki değişken arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşırken büyük bir kısmı da bu değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır (Dinç Özcan, 2011).

İşe devam etmeme davranışı, işletmelerin maliyetini arttıran faktörlerdendir. Çalışanın motivasyonu, yetenekleri, iş ortamına bağlılığı gibi faktörler işe karşı tutumu dolayısı ile de devamsızlığı etkilemektedir. Bunun yanı sıra kıdem de devamsızlığı ilgilendiren bir diğer faktördür. Kıdemi fazla olan işgörenler tatminsizlik yaşasa da kıdemin getirdiği haklardan feragat etmek istemedikleri için devamsızlık isteklerini sınırlı tutmaktadırlar (Erdoğan, 2007).

İşe devam etmemenin bir diğer nedeni de işgörenlerin işlerini ne kadar önemsedikleridir. Devlet memurlarına yapılan bir araştırmada işini önemli bulanların devamsızlık oranı düşük, önemli bulmayanların ise yüksek çıkmıştır (Özkalp ve Kirel, 2010).

Tatmin ve devamsızlık arasında tutarlı bir negatif ilişki vardır. Ancak bu ilişki orta derece ile zayıf arasındadır. İşinden memnun olamayan bir bireyin işe devamı önemsememesinin yanı sıra bazı kurumların hastalık iznini cömert bir şekilde vermesi hafta sonu tatili olarak üç gün kullanmayı cazip hale getirebilir. Ayrıca alternatif iş imkânı çok olduğunda personel daha fazla işe devam etmeme eğilimi gösterecektir (Robbins ve Judge, 2013). İş tatmini yüksek çalışanın verimliliği fazla, devamsızlık oranı düşük olacaktır. (Bülbül, 2016).

Devamsızlık havayolları açısından maddi birçok sıkıntı yaratabilmektedir (Dağcı, 2017).

2.6.2. İşe geç gelme

Personelin işe zamanında gelmemesi, çalışma saatleri içerisinde yapılması gereken işleri geciktirmesi, üretim sürecinin planlanan saate göre hazırlanamaması gibi durumlar işin aksamasına ve verimsizliğe sebep olmaktadır (Tor, 2011).

2.6.3. Performans düşüklüğü

Vroom'a göre ödüllendirme, işgörenlerde iş tatminini arttırmaktadır. Bu sebeple performans seviyesi de ödülü elde etmeye bağlı olarak değişiklik gösterir. Lawler ve Porter'a göre eğer ödüller iş tatminine yol açıyorsa o halde başarı ile iş tatmini arasındaki bağlantı ödüller ile oluşabilir (Karakurt, 2009).

2.6.4. Personel devri

Personel devir hızı, bir örgütte işgören sayısının artış ve azalışındaki oranı ifade eden bir terimdir. İşletmeler açısından bu oranın düşük olması istenmektedir. Çünkü deneyim sahibi olan bir çalışanın yerine alınacak yeni personelin alınıp eğitilmesi, işletmeyi büyük bir maliyet ile karşı karşıya bırakmaktadır (Dinç Özcan, 2011).

Robbins araştırmalarında iş tatmini ile iş gücü devir hızı arasında, devamsızlıklarla iş gücü devir arasındaki ilişkiden daha kuvvetli bir ilişki saptamıştır. Ancak işten ayrılmalar üzerinde etkili olan diğer etmenlerde; içinde bulunulan pazar koşulları, alternatif iş olanakları, mesai süresinin uzun olması ve de kişi için işten ayrılma kararı almaya yol açan diğer kıstaslar olarak ifade edilebilir (Dinç Özcan, 2011).

Bill Mobley'e göre iş tatminsizliği sonucu ortaya çıkan iş gücü devir oranı, başka nedenlerden ortaya çıkan devir oranını etkilemekte ve çalışanların işten ayrılma kararını kolay vermelerine yol açmaktadır. Mobley'e göre tatminsizlik işten ayrılma düşüncesini ortaya çıkarmakta, diğer faktörlerin yarattığı olumsuz tutumu da bu düşünceyle birleştirerek bir bakıma ayrılmayı teşvik etmektedir (Erdoğan, 2007).

İşyerinde kıdem yılının artması işten ayrılmayı azaltmaktadır. Kıdemli olan kişilerin sosyal hakları işlerinden tatmin olmasalarda işe devam etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca farklı bir kurumda çalışmanın imkânsız olduğunu düşünen kişiler de ne kadar mutsuz olsalarda işten ayrılma eğilimi göstermezler. Ayrıca ekonomik ortam iyi ise ve işsizlik oranı düşükse çalışanlar işlerinden tatmin olsalar bile daha iyi fırsatlar bulmaya çalışacaklardır (Özkalp ve Kirel, 2010).

Genellikle iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır (Çekmecelioğlu, 2005).

İş tatmini yüksek olan işgörenler çalıştıkları işletmede etraflarına pozitif enerji yayarlar, kurumsal bağlılıklarında da artış meydana gelir. Bunun neticesinde iş devir

oranı da azalır. Diğer tüm ticari kurumlarda olduğu gibi havayolu şirketlerinin de istediği iş devir oranının azalmasıdır (Günay, 2016).

Boşalan bir pozisyonun doldurulması işletmelerin karşısına, yıllık maaşın %100'üne yakın bir maliyet ve yıkıcı bir faktör olarak çıkmaktadır. Bu sebeple işletmelerin personel devir hızını düşürmeye çalışmaları faydalı olacaktır (Vatankhah, Raoofi ve Ghobadnezhad, 2017). Kabin ekiplerinde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde çalışma yapan Chen, Tayvan Havayollarında bayan kabin memuru devir oranının %40 civarı olduğu sonucuna ulaşmıştır (Chen, 2006).

2.6.5. Yabancılaşma

Yabancılaşma, personelin görev yaptığı kurumdan soğuması, psikolojik olarak uzaklaşması ve kendini çekmesi olarak açıklanmaktadır. Hatta personel örgütte işine devam ettiği halde kendisini görev yaptığı kurumdan dışlanmış hissedebilir. Hedefsiz ve gelecek ile ilgili çabaların azalması, diğer çalışanlar ile bağlantı kurmaktan kaçınma, kendini biçare hissetme ve zavallı görme, çevreye duyarsızlık ve can sıkıntısı, yeniliği reddetme gibi durumlar yabancılaşma belirtileridir (Korucu, 2016). Yapılan çalışmalarda yabancılaşmanın çoğalmasında çalışanların işlerine karşı bilişsel, duygusal ve davranışsal anlamda tatminsizliğe sebep olduğu saptanmıştır (Günaydın Çalışkan, 2015). Kabin ekiplerinin yolculara karşı gerçek duygularını göstermemek adına duygularını bastırmaları, kendi kişiliklerinden ödün vermeleri, işlerini sorgulamalarına ve sosyal hayatlarının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Ayrıca işin sürekli kendini tekrar etmesi, kendi yeteneklerini kullanamamaları işlerinden soğumalarına ve kendilerine yabancılaşmalarına neden olur (Yıldız, 2017).

2.6.6. Meslek hastalıkları

Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization) tarafından meslek hastalıkları, kişinin çalıştığı iş nedeniyle veya çalıştığı ortamda maruz kaldığı risk faktörlerinden kaynaklanan her türlü hastalık olarak tanımlanmıştır (Saraç, 2016). Temel şartı çalışanın sürekli olarak çalıştığı işten sağlığının bozulmasıdır (Güngör, 2013). Yapılan araştırmalar meslek hastalıklarının iş tatminsizliğini arttırdığını göstermektedir.

2.6.7. Psikolojik rahatsızlıklar

Psikolojik rahatsızlıklar da iş tatminini olumsuz etkilemekte ve çalışanların işten ayrılma eğilimi göstermesine neden olmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir çalışma uçuştan sağlık nedeni ile ayrılan 606 kabin görevlisinin %48'inin psikiyatrik tanılarla işten ayrıldığını gösterir. Bu psikiyatrik tanılar da büyük oranını sırasıyla depresyon, alkol-madde bağımlılığı, uyum bozukluğu, travma sonrası stres ve bipolar bozukluk izlemektedir. Kabin memurlarının karşı karşıya kaldıkları psikolojik yıpranmanın boyutunu bu oranlar açıkça göstermektedir (Çetingüç, 2016). Kabin memurları, uçuş esnasında yaşanacak her türlü olumsuz duruma (ölüm, uçak kaçırma, teknik sorunlar, türbilans gibi) ilk müdahale edecek kişilerdir. Bu sebeple acil duruma karşı durum değerlendirmesi yaparak hızlı bir şekilde tepki verebilecek mental sağlıkta olabilmeleri önemlidir (Horton vd., 2011).

2.6.8. Fiziksel rahatsızlıklar

Araştırmalar iş tatminsizliğinin çeşitli fiziksel rahatsızlıklara yol açtığını göstermiştir. Bunlar yorgun hissetme, solunumda güçlük, terleme, hazımsızlık, baş ağrısı, iştah kaybı, mide bulantısı, ülser, eklem iltihabı, yüksek tansiyon, alkol ve ilaç kullanımı, felç ve kalp krizleri gibi hastalıklardır. Palmore tarafından yapılan araştırmada, uzun bir ömrün en önemli faktörünün iş tatmini olduğu ortaya konmuştur (Alsat, 2016).

Uzun uçuş saati, koltuk dizaynına bağlı oturma pozisyonları, türbülans, gürültü, vibrasyon, kural dışı yolcuların sebep olduğu stres, uykusuzluk gibi çeşitli nedenlerle uçuş sırasında pilotlar ve kabin memurlarında bel, sırt ve boyun ağrılarına sebep olmaktadır (Birgören, 2015). Omurga ağrılarının sivil havacılıkta görev yapan ekiplerde, askeri havacılıkta görev yapan uçuş ekiplerine göre daha fazla olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür (Çetingüç, 2016).

2.6.9. Stres

Esenboğa Havalimanında farklı birimlerde çalışanların stres düzeylerinin iş tatminine etkisinin ölçüldüğü çalışmada, çalışanların stres düzeyleri ile iş tatmini arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Stres, çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışmada ayrıca hava trafik kontrolörlerinin stres düzeyi diğer birimlere göre daha yüksek çıkmıştır (Canik, 2010).

Uçucu personel açısından çalışma koşulları ve işin özelliği ile ilgili birçok stres kaynağı mevcutken bunun yanı sıra ekiplerin isteyerek maruz kaldığı stres kaynakları da söz konusudur. Amerika Birleşik Devletleri Hava Kuvvetleri Uçuş Doktoru El Kitabında DEATH kısaltması ile 5 stres kaynağı ifade edilmiştir (Çetingüç, 2016):

- D: Drug; uçuşta yan etkiler yapan ilaçlar,
- E: Exhaustion; uykusuzluk ve yorgunluğun yol açtığı tükenme,
- A: Alcohol; zihinsel ve fizyolojik işlevleri bozan alkol,
- T: Tobacco; hipoksi ve görüş bozukluklarına sebep olan sigara,
- H: Hypoglycemia; düzensiz beslenme sonucu oluşan kan şekeri düşmesi.

Havacılık kaynaklı stresler; "psikososyal" ve "çevresel" olmak üzere iki çeşittir. Psikososyal stres içerisinde, iş stresi, çalışma ve dinlenme süreleri, aile bağları, görev ve dinlenme süreleri, kaza oranları; çevresel stres içerisinde, irtifa, hız, ısı, havaaracı dizaynı, olumsuz hava koşulları ve gece uçuşu yer almaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004).

2.6.10. Saldırganlık

İşinden memnun olmayan işgörenlerin makine veya üretimi sabote etme, işletmenin mallarına kasıtlı zarar verme, diğer çalışanları ve müşterileri gereksiz eleştirme, iş arkadaşları ve üstlere doğrudan fiziksel şiddet uygulama çeşitli saldırganlık örneklerindendir. Araştırmalar iş tatmini yüksek olanlarda yardımlaşma, müşteri ile iyi iletişim kurma, katılımcı bir davranış sergileme gibi özelliklere sahipken düşük olanların daha saldırgan tavırlar sergilediklerini ortaya çıkarmıştır (Çelen, 2011).

2.6.11. İş kazaları

Dünya Sağlık Örgütü tarafından yapılan tanıma göre iş kazası, önceden planlanmamış, kişisel yaralanmalara, makina, araç ve gereçlerin zarar görmesine ve üretimin durmasına yol açan bir olaydır (TMMOB, 2012). İş kazasının tanımındaki en önemli etmen, ani ve beklenmeyen bir olay olmasıdır. “Kaza geliyorum demez”. İş kazalarının sebepleri, dikkatsizlik, tedbirsizlik, kurallara uymama, kullanılan aracın kullanımına ilişkin bilgisizlik ve kullanılan araç gerecin bakımsız oluşu şeklinde sıralanabilir (Ceylan, 2011).

İş kazalarının sebeplerini ortaya koymak için günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalara göre iş kazalarının oluşmasında birçok sebebin etkisi

bulunmaktadır. İş kazaları genel itibariyle “ülkelerin sanayileşme biçiminden, işletme şekillerinden, kaza istatistik ve araştırmalarının yetersizliğinden, denetim hizmetlerinin eksikliğinden, çalışanların niteliklerinden ve iş güvenliği bilincinin yaratılmamış olmasından kaynaklanır”. İş kazalarının sebepleri genel özellikler gösterebilir de, ülkelere göre kendine has bazı özelliklerde gösterebilmektedir (Camkurt, 2007).

Yapılan çalışmaların tümü, iş kazalarının; beklenmedik olaylardan, insanlardan, makinalardan ve çevre koşullarından kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır. İş kazalarının oluşmasında insanlara bağlı nedenler kadar, fizik ve mekanik çevre koşullarına bağlı faktörlerde iş kazalarına sebep olabilir (Camkurt, 2007).

Uçak bakım teknisyenlerinin yeterince aydınlık olmayan ortamlarda çalışmaları ve uçak bakımında kullanılan kimyasal malzemeler ile iç içe olmaları, kanat ya da gövde üzerinde yapılan bakım esnasında düşme tehlikesi, elektrikten kaynaklanan tehlikeler gibi iş kazalarına maruz kalmalarına sebep olabilmektedir (Nazlıoğlu, 2014).

Havayollarında yaşanan uçak kazaları, pilotların teknik ve mesleki yetersizliklerinden ziyade ekip çalışması, iletişim ve sosyal becerilerdeki başarısızlıklarından kaynaklanabilmektedir (D’Agincourt-Canning vd., 2011). Bu becerilerin de iş tatmini ile ilişkili olduğu düşünülürse iş tatminsizliği havayollarının emniyetli bir şekilde operasyon gerçekleştirmesini olumsuz yönde etkileyebilecektir.

2.6.12. Yaşam tatmini

Yaşam tatmini, kişinin hayatına ilişkin bilişsel değerlendirmesi şeklinde ifade edilebilir (Özyer, Irk ve Anaç, 2015).

Iverson ve Maguire, iş tatmini ve yaşam tatmini arasında karşılıklı etki buldukları çalışmalarında iş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisinin, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Rode ise yaptığı çalışmada iş tatmininin yaşam tatminini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır (Kale, 2015).

Literatürde iş ve yaşam tatmini kavramlarına farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bunlardan biri iş ve yaşam tatmininin birbiri ile ilişkili olduğunu öne süren yayılma modelidir. Bir diğeri tatmin seviyesinin yüksek olanının düşük olanı dengeleyeceğidir. Son model ise iş ve yaşam tatmini arasında ilişki olmadığını öne süren bölünme modelidir (Özyer, Irk ve Anaç, 2015; Al-Amri, 1994).

2.6.13. Kişilik bozuklukları

İşinden memnun olmayan bir çalışan bu duruma bağlı olarak kendisinde kabiliyet ve güç kaybı hisseder. Bu durumdan kurtulamayan işgören zamanla nevroz ve daha ileri safhası olan psikopozu yaşar. Nevroz yaşayan çalışan durumun kendisi ile ilgili olduğunun farkındayken, psikopoz yaşayan çalışan kendisinden kaynaklı olduğunu anlamayacaktır (Ergül, 2015).

Tatmin olmayan çalışan bireysel sorunlar yaşarken bu sorunlar zamanla kuruma da yansıyacaktır. Haksızlığa uğradığını, adil bir yaklaşım sergilenmediğini düşünen birey işvereni cezalandırmak adına hırsızlık gibi davranışlar sergileyebilir. Bu tutum da tatminsizliğin orataya çıkardığı kişilik bozukluğudur (Özpehlivan, 2015).

2.6.14. Tükenme

Freudenberger tükenmişliği; başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu olarak tanımlamıştır (Çiftçi ve Sarıışık, 2015).

Havayollarında kabin memurları uçuş sırasında fenalaşan ve/veya hayatını kaybeden yolcular, kalkış gecikmeleri ve bu gecikmelerde öfkelenen yolcular, rota değişikliği, türbulans, basınç kaybı, teknik arızalar ve kaza-kırım gibi olaylarda sanki hiçbir şey yaşanmamış gibi sahte bir tebessümün ardına sakladıkları stres, uzun vadede kabin ekiplerinde tükenmişlik sendromuna neden olur (Çetingüç, 2016). Kabin memurları uçuş sırasında yolcular tarafından tacize uğrayabilirler. Bu durum onları hem öfkeli edilecek hem de onlar için utanç verici olabilecektir. Bu durum kabin memurlarında iş stresi ve duygusal tükenmenin kaynağı olabilecektir (Lee, An ve Noh, 2015).

Duygusal tükenme, bireyin performans beklentisini karşılamak için gerekli olan yeterli kaynakları alamamasından kaynaklanan fiziksel yorgunluk ve zihinsel yıpranmadır. Bireyin daha önceki seviyelerde iş performansı sağlayamayacaklarına dair korku ve gerginlik yaşamalarına sebep olmaktadır. Jetlag, uyku kaybının bir sonucu olarak sürekli yorgunluğa ve bunun sonucu olarak da uçuş görevlilerinin duygusal tükenmelerine sebep olmaktadır (Ng, Sambasivan ve Zubaidah, 2011).

2.7. İş Tatmininin Ölçülmesi

İş tatmini mülakat ya da çeşitli ölçekler ile ölçülmektedir. Ölçekler de ya boyutlar bazında ya da tek bir ifade ile ölçülmektedir. Ancak iş tatmininin tanımlanması güç olduğundan iki yönteminde zor olduğundan söz edilebilir (Özsoy vd., 2014). Literatürde yaygın olarak kullanılan ölçekler aşağıda açıklanmaktadır.

2.7.1. Porter gereksinim ve tatmin ölçeği (NSQ)

NSQ- Porter Need and Satisfaction Questionnaire ölçeği; Porter tarafından geliştirilmiştir. Dayanağı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Maslow insanın öncelikle temel gereksinimleri olan fizyolojik ve güvenlik sonra da ikincil ihtiyaçları olan sevmesevime ve kendini kanıtlama ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini söylemiştir. Porter bu düşüncüyü temel alarak çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Çapkın, 2011).

Örneğin;

İşinizdeki güvenlik duygusu:

1. Şimdi ne kadar? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)
2. Ne kadar olmalı? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)
3. Bu benim için ne kadar önemli? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

Birinci soruya verilen yanıt, 2. soruya verilen yanıttan çıkarılır. Fark ne kadar az ise iş tatmini o denli yüksektir. 3. sorunun yanıtı ile, gereksinimin önemi ölçülmektedir (Öz, 2006).

2.7.2. İş tanımlama endeksi (JDI)

JDI- Job Descriptive Index; Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen işin kendisi, ödemeler, terfi, yönetici ve iş arkadaşlarından tatmin olmak üzere beş boyut ve 72 ifade üzerinden iş tatminini ölçmektedir. Katılımcılar, ifadelere “evet”, “hayır” ya da “kararsızım” şeklinde cevap vermektedir. Bunun sonucunda katılımcıların iş tatmini boyutlar bazında ve genel olarak ölçümlenebilmektedir (Özsoy vd., 2014).

1982 yılına kadar üçlü formatta kullanılan ölçek Steven Johnson'ın çalışmalarıyla beşli Likert ölçeği ile sağlıklı analiz yapıldığı ortaya konmuştur (Öz, 2006).

2.7.3. Genel kıyaslama (JIG) ve yüz çizelgesi

JIG-Job In General Ölçeği; iş tanımlama endeksi yine Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte de evet- hayır ve kararsızından oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır. Çalışan işini değerlendirirken çeşitli sıfatlardan faydalanabilmekte ve işi ile ilgili tanımlardan ziyade duyguları esas almaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001).

2.7.4. Minnesota tatmin anketi (MSQ)

MSQ- Minnesota Satisfaction Questionnaire; Weiss, Dawis, England&Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 100 sorudan oluşan uzun form ile 20 sorudan oluşan kısa form olarak düzenlenmiştir. 5’li Likert ölçeği ile her bir ifade “Hiç memnun değilim”, “Memnun değilim”, “Kararsızım”, “Memnunum” ve “Çok Memnunum” şeklinde değerlendirilmiştir (Weiss vd., 1967). İş tatmininin 20 boyutuna yönelik uzun form Tablo 2.4.’te gösterilmektedir.

Tablo 2.4. İş tatmininin 20 boyutuna yönelik uzun form (Weiss vd., 1967)

Yararlanabilme	7	27	47	67	87
Başarı	19	39	59	79	99
Aktivite	20	40	60	80	100
Yükselme	14	34	54	74	94
Yetki	6	26	44	66	86
Şirket politikaları ve uygulamaları	9	29	49	69	89
Tazminat	12	32	52	72	92
Çalışma arkadaşı	16	36	56	76	96
Yaratıcılık	2	22	42	62	82
Bağımsızlık	4	24	44	64	84
Ahlaki değerler	3	23	43	63	83
Tanıma	18	38	58	78	98
Sorumluluk	17	37	57	77	97
Güvenlik	11	31	51	71	91
Sosyal hizmetler	1	21	41	61	81
Sosyal statü	8	28	48	68	88
Denetim- İnsan ilişkileri	10	30	50	70	90
Denetim-Teknik	15	35	55	75	95
Çeşitlilik	5	25	45	65	85
Çalışma koşulları	13	33	53	73	93

İş tatmininin 3 boyutuna yönelik kısa form Tablo 2.5.’te gösterilmektedir.

Tablo 2.5. İş tatmininin 3 boyutuna yönelik kısa form (Weiss vd., 1967)

İçsel	1, 2 ,3 ,4, 7, 8, 9, 10, 11,15, 16, 20
Dışsal	5, 6, 12, 13, 14, 19
Genel tatmin	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20

2.7.5. İş tatmin anketi (JSS)

JSS- Job Satisfaction Survey; Paul, E. Spector tarafından 1985 yılında geliştirilmiş olup Türkçeye uyarlaması Atilla Yelboğa tarafından 2009 yılında yapılmıştır. 6'lı Likert ölçeği ile sorular “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kısmen katılmıyorum”, “kısmen katılıyorum”, “katılıyorum”, “tamamen katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Ölçek; “ücret”, “yükselme olanakları”, “denetim”, “sosyal haklar”, “performansa dayalı ödüllendirme”, “işin yapılma şekli”, “çalışma arkadaşları”, “işin yapısı” ve “iletişim” olmak üzere dokuz alt boyuttan oluşmakta ve her boyut dört madde içermekte, toplamda 36 maddeden oluşmaktadır (Yelboğa, 2012).

2.8. İş Tatminini Arttırma Yöntemleri

İş tatminini arttırma yöntemleri iş rotasyonu, işin zenginleştirilmesi, oryantasyon ve personel güçlendirme başlıkları altında incelenmiştir.

2.8.1. İş rotasyonu

İş rotasyonu, “işgörenin önceden belirlenmiş bir programa ve bu programda öngörülen sürelerle göre o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet veya görevlere geçmesi ve bunları sırasıyla gerçekleştirmesi” şeklinde ifade edilebilir (Toker, 2006).

Bir yandan personelin varolan yeteneklerinden faydalanılırken, bir yandan da yeni bilgi ve beceriler edinmeleri teşvik edilerek iş rotasyonunun daha verimli olması sağlanabilir (Tor, 2011). İşgörenlerin çalıştıkları işte eskime korkusu, aşırı iş yükü ya da yetersiz iş, terfi imkânı olmaması ve yetersiz fırsatlar gibi olumsuzluklar bireyin yeni bir işte yeni görevler üstlenmesi ile azaltılması sağlanabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004).

2.8.2. İşin zenginleştirilmesi

Çalışanlara yaptığı işle ilgili daha çok yetki ve karar verme hakkı sağlanırsa, çalışan daha çok sorumluluk almaya başlar ve daha fazla tatmin olur. Bu, işin temel niteliklerinde değişiklik yapma yani iş zenginleştirmedir (Dağcı, 2017). İşin zenginleştirilmesi çalışanlara kabiliyetlerini sonuna kadar kullanma fırsatı vererek onları motive eder (Marangoz ve Biber, 2007).

2.8.3. Oryantasyon

İşe yeni başlayan personeli örgüt ve iş hakkında bilgilendirmek, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği üçüncü aşama olan sevgi ve ait olma ihtiyacının ilk başlangıcını sağlamaktadır (Topaloğlu ve Sökmen, 2003).

Oryantasyon eğitimlerinin iş tatmini, motivasyon, yenilik ve işbirliği ile örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçlar doğurduğu gibi kuruma özel olarak hazırlanmamış ve başarısız bir işe alıştırma eğitimi de rol çatışması, rol belirsizliği, iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir (Karakaş, 2011).

Bir havalimanına ilk kez uçuş gerçekleştirecek bir pilotun bu alana daha önce uçuş yapmış deneyimli bir pilot yanında uçuşa katılması ve kabin memurlarının temel eğitim sonrası yaptıkları alıştırma uçuşları oryantasyon örnekleri olabilir (Birgören, 2015). Ayrıca uçak bakım teknisyenlerine hangar ve apronda karşı karşıya kalabileceği risklerin tanımlanması, kullanılacak aletler hakkında bilgi verilmesi ve yaptıkları işin havacılık emniyeti açısından öneminin vurgulanması da oryantasyon örneğidir (Güngör, 2013).

2.8.4. Personel güçlendirme

Personeli güçlendirme, örgütlerde, insan potansiyelini serbest bırakmak için kullanılan yeni bir tekniktir. Güçlendirmenin temeli, daha alt kademelere karar alma ve yetkinin devridir ve geleceğe yönelik ortak vizyonlar gibi kavramlar kullanarak tüm personeli işe bağlamakta ve böylece de insanlarda gurur, kendine güven ve sorumluluk duygularını geliştirmektedir. Güçlendirilen personel işletmenin hedeflerine ulaşmasında daha proaktif ve yeterlidir (Şahin, 2007).

Yapılan çalışmalarla personel güçlendirmenin çalışanlarda motivasyonun, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın daha yüksek ve iş stresinin daha düşük olduğu ortaya konmuştur (Pelit, 2014).

Personel güçlendirme sayesinde yönetici ve işgören arasında işbirliğinin artması, iş arkadaşlarıyla ikili ilişkilerin gelişmesi çalışanların tatminini arttırır (Şahin, 2007). İşgören güçlendirme, çalışan ile yöneticiyi yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresini azaltmaktadır (Pelit, 2014).

2.9. İş Tatmini İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Dhurup, Surujlal ve Kabongo (2016) inşaat sektöründe ekip çalışması, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı inceledikleri çalışmalarında ekip çalışması ile iş tatmini arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki bulmuşlardır.

Tavas ve Tekiner (2016) Polis Teşkilatında iş tatmin düzeylerinin demografik özellikler ile ilişkisini ölçtükleri çalışmalarında, polis teşkilatında çalışanların genel iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Cinsiyete göre erkeklerin, medeni duruma göre bekârların tatmin düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Kıdem arttıkça tatmin düzeyinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Yaş değişkenine göre ise orta yaşlarda tatmin düzeyinin daha düşük olduğunu saptamışlardır.

Aslan ve Demir (2014) hekim ve hemşirelerde işe angaje olma ve iş tatmin düzeylerini ölçmeyi hedefledikleri çalışmalarında; erkeklerin kadınlara göre, evlilerin bekârlara göre, hekimlerin hemşirelere göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca eğitim durumu, yaş ve gelir arttıkça iş tatmin düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Tayvan havayollarında çalışan kabin memurlarında, çalışan desteğinin iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkisinin ölçüldüğü çalışmada, çalışana gösterilen desteğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Yeh, 2014).

Eva Havayollarında yapılan bir çalışmada, kabin ekiplerinin ekip etkililiği ve geçiş süreci aktiviteleri incelenmiştir. İş tatmini ile geçiş süreci faaliyetleri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ku, Chen ve Wei, 2014).

Kabak vd., (2014) çalışanların iş tatmini için stratejileri Marmara Bölgesinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışmışlardır. Çalışmalarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının küçük ve orta ölçekli işletmelerde ölçmeyi amaçlamışlardır. İş tatmini üzerinde etkisi olan 5 Toplam Kalite Yönetimi uygulaması çalışanların eğitimi, çalışan ilişkileri ve ekip çalışması, ödül, kalite kültürü ve çalışanların güçlendirilmesidir. Çalışma sonucunda iş tatmini üzerinde en büyük etkinin eğitim ile çalışan ilişkileri ve ekip çalışması olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ücret, çalışan güçlendirilmesi ve kalite kültürünün iş tatminini üzerindeki etkisinin az olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Özaydın ve Özdemir (2014) çalışanların bireysel özelliklerinin kamu bankasında çalışan kişilerin iş tatmini üzerinde etkisini incelemiştir. Örneklem tesadüfi olarak seçilen farklı illerden 26 şube ve genel müdürlük birimlerinde çalışan

personelden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda yaş, çalışma süresi, ünvan, eğitim ve beklenti düzeyinin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu bulmuştur.

Tayvan'da hava trafik kontrolörlerinin iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırmada iş tatmininin bağdaştırıcı rolü incelenmiştir. Tayvan'da yetersiz olan hava trafik kontrolörlerinin, çalışan hava trafik kontrolörlerinin iş yükünü arttırdığı tespit edilmiştir. Çalışma ortamı ve rol çatışmasının işten ayrılma niyetini etkilemediği saptanmıştır. Çalışma ortamı ve rol çatışmasının sadece iş tatminine arabuluculuk ettiği tespit edilmiştir. Rol çatışmasında yaşanacak azalmanın iş tatminini arttıracığı dolayısıyla işten ayrılma niyetini düşüreceği saptanmıştır (Jou, Kuo ve Tang, 2013).

Hekimoğlu Tunceli (2012) yüksek lisans çalışmasında kabin ekiplerinde iş tatmini ve tükenmişlik duygusu çalışmıştır. Araştırmanın evrenini 2011 yılında Türk Hava Yollarında çalışan 4000 kabin memuru, örneklemini ise rastgele belirlediği ve yüz yüze görüşme tekniği ile anket yaptığı 150 kabin memuru oluşturmaktadır. İş tatminini ölçmek için Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden yararlanmıştır. Araştırmanın sonucunda iş tatmini ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Suntur'un (2012) iş ve çalışan niteliğinin motivasyon ve iş tatminine etkisini incelediği doktora tezinin uygulama kısmını havacılık sektöründe çeşitli alanlarda çalışan yönetici ve yönetici olmayan 103 kişi üzerinde yapmıştır. Bowling State Üniversitesi tarafından geliştirilen iş tanımlama endeksi (JDI) ölçek olarak kullanılmıştır. Anket sonuçlarının genel değerlendirmesi yapıldığında iş tatmininin ölçümü için kullanılan Job Descriptive Index (JDI)'in terfi olanakları ile ilgili ölçeğinde oldukça düşük sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum havacılık sektöründeki çalışanların terfi olanaklarını yeterli görmediğini göstermektedir. Work Preference Inventory (WPI) sonuçları irdelendiğinde, işle ilgili motivasyonun yüksek olduğu, bunun yanında iş dışı motivasyonun daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Chen ve Kao (2011) yapmış olduğu çalışmada, duygusal emek altında karakterize edilen kabin memurlarının, iş stresi öncülleri, iş-aile ve aile-iş çatışmaları ve sonuları, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti araştırılmıştır. Taiwan havayolu şirketinde çalışan kabin memurlarına yapılan çalışma; aile-iş çatışması-iş stresi-iş tatmini-örgütsel bağlılık-işten ayrılma niyeti bağlantısını ispatlamaktadır. 500 anket dağıtılmıştır ve bu anketlerin 252'si analiz edilebilmiştir. 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. İşten ayrılma eğilimi üzerinde en büyük etki iş tatmini ve bunu örgütsel bağlılık ile iş stresi izlemiştir.

Adiller (2011), yüksek lisans tezinde iş-aile çatışmasının iş stresi ve iş tatminine etkisini Türkiye Havayolu Pilotları Derneğine üye olan pilotlar üzerinde çalışmıştır. Veriler SPSS 15,0 programı ile değerlendirilmiş olup örneklem kapsamındaki pilotların yaşadıkları iş-aile çatışması ve iş stresi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Ng, Sambasivan ve Zubaidah (2011) kabin memurlarının iş tatminini bir sonuç olarak ve bazı sonuçların nedeni olarak inceledikleri çalışmalarında 3800 uçuş görevlisinin istihdam edildiği havayolu şirketinde 381 anket formu ile veriler değerlendirilmiştir. İş performansı, iş tatmini, servis performansı, aşırı iş yükü, jetlag, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ölçülmek istenmiştir. Sonuç olarak duygusal tükenmenin ve kişisel başarının iş tatmini ile güçlü ilişkileri olduğu, jetlag duygusal tükenme yoluyla iş tatminini etkilediği, dolaylı olarak iş tatmininin düşmesine yol açtığı tespit edilmiştir. Sonuçlar aynı zamanda kişisel başarı ve duygusal tükenme duyarsızlaşma üzerinde karşıt etkilere sahip olduğunu ve tükenmişlik sendromu seviyesini düşürdüğünü göstermektedir. Uçuş görevlileri arasında yüksek derecede kişisel başarı olumlu bir işarettir. Algılanan bir başarı duygusu, uçuş sırasında karşılaşılabilecekleri herhangi bir rahatsızlığa (jetlag, yorulma, yıpranma gibi) karşı bir tampon görevi görebilir. Aşırı iş yükünün iş tatmini üzerindeki etkisi şaşırtıcı olmuştur. İlişki olumsuz olacağı hipotezine tabi tutulmuştur. Ancak ilişkinin olumlu ve anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun nedenini değerlendirmek için birkaç uçuş görevlisi ile görüşülmüştür. 2009'da havayolu endüstrisi büyük bir kriz yaşadı ve birçok havayolu şirketi küçülmeye başladı ve uçuş görevlileri etkilenmişti. Malezya'daki havayolu şirketi, uçuş görevlilerinin tarifelerini daha fazla sektörü karşılamak üzere revize etti ve bu çalışma saatlerini arttırdı ve dinlenme saatlerini azalttı. İş yükündeki artış, havayolu endüstrisinde yaşanan krizden haberdar oldukları için uçuş görevlilerini hayal kırıklığına uğratmadı. Aslında, iyi performanslarından dolayı korunduklarını hissettiler. Bu nedenle, aşırı iş yükü, iş tatmininin artmasına neden olmuştur.

Kalisch, Lee ve Rochman (2010), hemşirelerde personel özelliklerinin ve ekip çalışmasının iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Hemşirelerde ekip çalışması ölçeğini kullandıkları araştırmanın sonucunda, hemşirelerde yüksek düzeyde ekip çalışması ve mevcut pozisyonda yeterli personel olmasının iş tatmini sağladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Chen (2006) yapmış olduğu çalışmada kabin ekiplerinde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde durmuştur. İş gücü devir maliyetlerinin yüksek

olması, hizmet yoğun sektör ve yüksek işçilik maliyetleri açısından iş gücü devir oranı havacılık sektörü için önemlidir. Kabin ekiplerinin yolcular ile interaktif olmaları servis kalitesinin artırılması için işletmelerin kabin ekiplerine yatırım yapmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple işletmeler açısından devir oranı önem arz etmektedir. İş tatmini 20 soruluk minnesota testi ile yapılmıştır, örgütsel bağlılık için 20 soruluk Örgütsel Bağlılık Anketi uygulanmıştır ve iş bırakma eğilimi için 3 soru (Sıklıkla kabin memurluğundan ayrılmayı düşünürüm, sözleşmem bitince yenilemeyi düşünmüyorum, kabin memurluğunu bırakarak yeni bir iş ve hayat planlıyorum) sorulmuştur. 5'li Likert ölçeği kullanılarak hiç katılmıyorum (1) ile tamamen katılıyorum (5) arasında değerlendirme yapılmıştır. Tayvan havayollarında 156 kabin memuruna anket uygulanmıştır. Bu analizden, kabin memurlarının işten ayrılma niyetlerinin ana faktörlerinin ücret, medeni durum, normatif bağlılık, kalıcı bağlılık olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu doğrulanmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın iyileştirilmesi kabin memurlarının iş bırakma eğilimini düşürecektir. Bekâr ve maaşı düşük olanların işi bırakması mümkündür.

Choy (2002) Argosy Üniversitesi doktora programında, iş tatmini ve bazı açıklayıcı değişkenlerini, kabin memurları arasında ölçtüğü tez çalışmasında iş çevresinde daha fazla kontrole sahip, kural ve politikaları yararlı olarak gören, yönetim ile iyi iletişim kuran kabin memurlarının daha fazla iş tatmini yaşadığını; küçülmeyi işlerine zararlı olarak gören kabin memurlarının daha az tatmin duyduğunu ortaya çıkarmıştır. Hawaii merkezli çalışan 425 kabin memuru üzerinde Spector tarafından geliştirilen İş Tatmin Ölçeği (JSS) kullanılmıştır.

Valle ve Witt (2001) Amerika Birleşik Devletleri'nde müşteri hizmetleri biriminde tam zamanlı çalışan 355 kişi üzerinde ekip çalışması algısının örgütsel politika ve iş tatmini üzerindeki etkisini çalışmıştır. Örgütsel politika algısı ve ekip çalışmasının iş tatmini ile etkileşim içerisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Griffin, Patterson ve West (2001) ekip çalışması ve iş tatmini arasındaki bağlantıyı İngiltere'de 4708 çalışanı bulunan 48 imalatçı işletmede araştırdıkları çalışmalarında, ekip çalışmasının yüksek olduğu işletmelerde supervisor desteği ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Al-Amri (1994) Suudi Havayolu şirketinin 359 yönetici ve yönetici olmayan çalışanları üzerinde yaşam memnuniyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği

doktora tezinde, yaşam memnuniyeti ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif bir ilişki saptamıştır.

İş tatmini araştırması sanayi devriminden bu yana işçilerin zorlu yaşamını araştırmak isteyen hümanistler ve akademisyenler tarafından araştırılmaktadır. Bu dönemlerde iş tatmini daha çok sosyoloji, psikoloji ve ekonomi alanında araştırılmıştır (Yih, 1992).

Kruse (1986) Iowa State Üniversitesinde yapmış olduğu doktora tezinde iş özellikleri, liderlik, ekip çalışması ve iş tatminini, Iowa Eyaletinde çalışan 223 personel üzerinde çalışmıştır. Ekip çalışması ile iş tatmini arasında ilişki bulunmadığı hipotezi çürütülmüştür.

3. EKİP ÇALIŞMASI

3.1. Ekip ve Ekip Çalışması Kavramı

Ekip, etkileşim içerisinde bulunan, ortak hedeflerin başarılması konusunda birbirlerine karşı mesul olan ve kendilerini bir kurumdaki sosyal yapının bir parçası olarak hisseden en az iki bireyden oluşmuş gruptur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

Ekip, bazı araştırmacılar tarafından daha yüksek düzeyde gruplaşmışlık olarak tanımlanmaktadır. Eğer grupların üyeleri arasında sinerji ve ortak bir hedefe ulaşma amacı var ise ekip olarak tanımlanabilir. (Barlı, 2007).

Grover ve diğerleri acil servis hemşirelerinin algı, tutum ve ekip çalışması deneyimlerinin araştırıldığı çalışmalarında katılımcılardan biri ekip çalışmasını “Ekip çalışması, vites değişimini daha pürüzsüz hale getiriyor.” şeklinde tanımlamıştır (Grover, Porter ve Morphet, 2017).

Ekip, ortak bir hedefe ulaşmak için faaliyetlerini yöneten iki veya daha fazla kişiden oluşmaktadır. Daft, ekibin 4 bileşenden oluştuğunu önermektedir (Musriha, 2013):

- 1- İki veya daha fazla kişi gerekli,
- 2- Düzenli etkileşim,
- 3- Performans hedefi paylaşma,
- 4- Amaca adanma.

Havacılık sektöründe ekip çalışmasının ögeleri; pilotlar, kabin memurları, teknik-bakım personeli, hava trafik kontrolörü, dispeçer, apron memurları, doktor ve yöneticilerdir. Ekip çalışmasının unsur ve yöntemleriyle ilgili disiplin Ekip Kaynak Yönetimi (Crew Resource Management) içerisinde Ekip Çalışması (Team Management) bileşeni altında yer almaktadır (Çetingüç, 2016).

3.2. Ekip Çalışmasının Önemi

Örgüt içerisinde ekiplerin oluşturulmasının en önemli nedenlerinden biri örgütsel üretkenliği arttırmaktır. Örgütlerde orta kademe yöneticiler genellikle atıl kalmaktadır. Bu verimsizliği ortadan kaldırmak için orta düzeyin görevlerini bu yöneticileri de dâhil ederek işi ekibe vermektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

Ekip çalışmasının (Işık, 2014):

- Üretkenliği %77 civarında artırdığı,

- İşin niteliğini yaklaşık %72 yükselttiği,
- İş tatminini %65 dolaylarına çıkardığı,
- Müşteri memnuniyetini %55 oranında artırdığı,
- İsrafi yaklaşık %55 azalttığı gözlemlenmiştir.

Morey vd., (2002) acil serviste hata oranlarının azaltılması ve performans iyileştirmesi için ekip çalışması üzerinde çalışmışlardır. MedTeams projesi, havacılıkta geliştirilen mürettebat kaynak yönetimi davranış ilkelerini acil tıbbi bakıma uygulamak için yapılan bir çeviri araştırmasıdır. Benzer araştırmalar anestezi kazalarının %80'inin insan hatasından, ticari havacılık kazalarının ise %70'inin ekip hatasından kaynaklandığını göstermektedir. Morey ve diğerleri hava taşımacılığı ile hastenelerin acil servislerinin zaman baskısı, dağınık ve karmaşık bilgiler, çok oyunculu ve ortaya çıkan ciddi sorunlar yönünden benzerlik gösterdiğini öne sürmektedirler.

Ekip çalışmasında yaşanan sorunlar, birçok havacılık kazasında etkili olmuştur. Örneğin Tenerife'deki çarpışma, Amerika Birleşik Devletleri Savaş Gemisi Vincennes tarafından sivil uçağın vurulması ve Überlingen'de havada çarpışma gibi (Malakis, Konrogiannis ve Kirwan, 2010). Vincennes'in, kaza sonucu İran'a ait sivil bir uçağı vurmasının ardından ekip eğitiminde araştırma yapmaya başladı (Deering, Johnston ve Colacchio, 2011).

“Yetenek size maç kazandırır fakat ekip oyunu ve zekâ şampiyonluğu getirir” diyen Michael Jordan ekip çalışmasının önemini vurgulamıştır (Öztekin, 2016).

Southwest Havayolları, 11 Eylül döneminde yaşanan zorlukları bile başarı ile atlatmış bir şirkettir. Southwest Şirketi bu başarıyı çok iyi motive olmuş, birlik içinde çalışan insan kaynaklarından elde etmiştir. Diğer havayollarının uçağı hizmet süreleri 45 dakika iken Southwest bu süreyi 15 dakikaya indirmiştir. Böylece en iyi zamanında kalkış, en az kayıp bagaj ve en az müşteri şikâyeti olmak üzere üçlü ödülü dokuz sefer kazanmıştır (Küçükonal ve Korul, 2002).

Ekiplerde statülerden kaynaklı çatışma yaşanabilir. Bu çatışma ekip çalışmasını olumsuz yönde etkileyecek düzeyde olabilir. Statünün açık bir şekilde belirlenmemesi halinde Tom Wolfe tarafından kaleme alınan The Right Stuff adlı eserde olduğu gibi astronot olacak pilotlar hazırlık programındaki en yüksek statüye sahip olduklarını düşünürlerken, uçuş doktorları da astronotların uzaya çıkamayacağına karar veren makam olduklarından, en yüksek statüye sahip olduklarını düşünmektedirler. Böylelikle ekip bireyleri arasında statü çatışması başlar. Bu sebeple ekip çalışmasının etkinliğini

arttırmak için bu gibi çatışmaların önlenmesi daha şeffaf ve net olunması gerekmektedir (Altun, 2009).

Birçok kaza-kırım, pilotun bilgi eksikliğinden ya da teknik hatalarından ziyade ekip çalışmasının yapılmamasından, yetersiz iletişimden ve psikolojik sorunlardan kaynaklanır (Çetingüç, 2016).

Kabin ekiplerinin çoklu rol gereklilikleri ekip çalışmasının ve iletişimin bu bağlamda çok önemli olduğunu ifade eder (Chen, 2017). Kabin görevlilerinin, uçuş sırasında hemşireyi de içeren çok sayıda rolü vardır, çünkü hastalanan yolcuların semptomlarını tanımak ve mevcutsa çözüm önerilerinde bulunmak gerekir. Doktor bakımı gerektirmeyen küçük yaralanmaları yönetmek için ilk yardım konusunda eğitilmiş olmaları gerekir. Kabin memurlarının bir diğer görevi ise, uçuş sırasında uçağın izlenmesidir. Ayrıca yolcuların şirketin belirlediği emniyet kurallarına uyup uymadığını kontrol etmek ve lavabolar gibi kamuya açık alanların temiz olduğunu kontrol etmekte kabin memurlarının görevleri arasında yer almaktadır (Tungtakanpoung ve Wyatt, 2013).

3.3. Ekiplerin Genel Özellikleri

Ekiplerin genel özellikleri ortak amaç, ekip rolleri ve liderlik, ekip bağlılığı, çok yönlü ve sürekli gelişim, ekip atmosferi, ekip kültürü başlıkları altında incelenmiştir.

3.3.1. Ortak amaç

Ekiplerde, ekip üyeleri, ekibin ortak hedeflerini kendi gayelerinden üstün tutar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013). Ortak ve anlamlı bir hedef istikamet ve sadakat geliştirir. En iyi ekipler kolektif ve bireysel olarak kendilerine ait bir hedefin keşfedilmesi, şekillendirilmesi ve bu amaç üzerinde hemfikir olunması için büyük çaba sarf eder ve üzerinde çok zaman ayırırlar (Yüce, 2015).

3.3.2. Ekip rolleri ve liderlik

Liderlik; belirli koşullar altında, belirli bireysel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kişinin başkalarının faaliyetlerine tesir etmesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Çetin, 2008).

Birçok çalışan, vizyon sahibi, iyi organize olan ve hevesli, profesyonel, risk alabilen, yatay ve dikey iletişimi kuvvetli, geleceği değerlendirebilen iyi bir lider ister. Ayrıca lider, işe alma ve işten çıkarma ve doğru kişilere görev atama konusunda cesarete sahip olmalıdır. Çalışanları dinlemeye, saygıya, rehberliğe ve denetlemeye gönüllüdür. Liderin yönetebilecek, ilham verecek, motive edebilecek ve yaratabilecek durumda olması da önemlidir. Liderlik tüm bu yeteneklerin bir fonksiyonu olarak tanımlanabilir (Borbye, 2008). Liderler ekip anlayışına dayalı ve kararlara katılımı esas alan bir ortam yaratmayı başardıklarında, işgörenler kendilerini işletmenin olgun birer partneri hissederek. Sonuç, sürekli gelişmeyi hedeflemiş bir işletme kültürünün yaratılmış olmasıdır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

Ekiplerin önemli bir diğer özelliği de üyelerin kendilerine ve başkalarına açık rollerin ve sorumlulukların olması gereğidir. Liderlik rolü, ekip üyelerince zaman zaman değişmekte olup, her ekibin örgüt tarafından belirlenmiş bir lideri bulunur (Yüce, 2015).

Grover, Porter ve Morphet (2017) acil servis hemşirelerinin algı, tutum ve ekip çalışması deneyimlerinin araştırıldığı çalışmalarında liderlik ve rol modelliğın ekip çalışmasının vazgeçilmez unsuru olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Etkili ekip liderlerinin görevleri devretme ve alışılmamış becerileri gerçekleştirme konusunda acil departmanında çalışan hemşirelere destek verdikleri tespit edilmiştir.

Ateş (2005) yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini Hava Kuvvetleri Komutanlığında yüksek lisans tezinde çalışmıştır. Hava Kuvvetleri Personel Başkanlığında çalışan personelin, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalıştıklarında iş tatminlerinin yüksek olduğu, bunun yanında otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalıştıklarında iş tatmin seviyelerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Havacılıkta liderlik, uçuş mürettebatının faaliyetlerini tanımlama, yönlendirme ve mürettebatı bir ekip olarak çalışmaya teşvik etme yeteneğidir. Bir lider, ekibinin performansından sorumludur, ekibin çalışmalarını yönlendirmeli ve koordinasyon sağlamalı, iş dağılımını yapmalı ve ekip üyelerinin kendilerinden bekleneni anladıklarına emin olmalıdır. Ekibini daima bilgili tutan, yeni fikirleri önemseyen, hürmetli, istikrarlı, iş dağılımı yapabilen, geri beslemeyi önemseyen, örnek alınan, ekip ruhu yaratan, yöneten ve koordine eden liderdir. Havacılık sektöründe lider olabilmek için gerekli özelliklerden birisi de mürettebat tarafından izlenmek ve desteklenmektir (Terzioğlu, 2007). Birçok uçuş ekibi, uçuş öncesi brifinglerde ilk kez buluşuyor. Bu

özellikle pilotların farklı milliyetten oldukları zaman ekip ruhu kurmayı zorlaştırabiliyor bu da ekiplerde tereddüt ve hayal kırıklığına sebep olabiliyor. Bu olumsuz durum emniyeti riske atacak sonuçları doğurabilir (http-9).

Lider pozisyonunda olan kişinin problem çözme, karar verme, durumsal farkındalık, stres yönetimi, inisiyatif alma, önderlik/yönetim, ekip çalışması/kordinasyon, iletişim, planlama, uyum, empati, esneklik, yaratıcılık yönetimi gibi konularda yetenekli olması gerekmektedir (Çetingüç, 2016).

3.3.3. Ekip bağlılığı

Ekip üyeleri ortak hedefleri nedeniyle birbirlerine karşı sorumlu ve bağımlıdırlar. Grupların ekip sayılması için ortak yapılan faaliyetlerden sorumluluk duyması gerekmektedir. Aksi takdirde ekip olamazlar. Ekiplerde, amaçların belirlenmesi ve performans hedefleri gelişmeye başlaması ile kendiliğinden karşılıklı bağlılık, sorumluluk hisleri ortaya çıkar (Yüce, 2015). Manchester United takımının eski teknik direktörü Sör Alex Ferguson birçok ekip inşa etmenin yanı sıra aşırı bağlılık talep etmiştir. Oyuncular liderlerinden tam destek alabilmiş ve Ferguson'dan aldıkları talimata göre hareket etmişlerdir (Atkinson, 2014).

3.3.4. Çok yönlü ve sürekli iletişim

Tüm ekip üyelerinin kararlara katılımına izin verecek şeffaflıkta ve samimiyette ekip üyeleri arasında iletişim söz konusu olması gerekmektedir. İletişim kuramamak birçok ekibin amacına ulaşamamasına neden olmuştur (Yüce, 2015).

Havacılık sektörü içerisinde iletişimin rolü yadsınamaz bir gerçektir. Aksanlardan kaynaklı iletişim sorununun yanı sıra sesli iletişimde parazit oluşması pilot-kule ya da intercom aracılığı ile bilgi akışı sağlayan pilot-kabin ekibi arasında iletişim kurulmasını engelleyebilir (ICAO, 2012). Önceki havacılık araştırmaları, kültürel faktörlerden kaynaklanan zayıf iletişimin karar vermede pilot hatalarının ortak bir nedeni olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Alam, 2014). Havacılık sektöründe örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin başarılı bir şekilde sonuçlanmasının temelinde iletişim yer almaktadır. Sektördeki işlerin ekip çalışması gerektirmesi, koordinasyon, işbirliği ve etkili iletişimi gerekli kılmaktadır (Ergül, 2009).

3.3.5. Ekip atmosferi

Ekipte varolan arkadaşlık ve samimiyetin, gayri resmi bir ortamın olması, ekip içerisindeki her bir bireyin konu ya da problemleri ile ilgili gerçek hislerini açıkça ifade edebilecekleri bir atmosfere sahip olmalıdırlar (Yüce, 2015). Ekip atmosferinin kurulması ekipler için bir gerekliliktir (Monroe-Clay, 1981).

3.3.6. Ekip kültürü

Her ekibin kendine has bir kültürü mevcuttur. Ekip kültürünün en önemli öğeleri; ekip amaçlarının şeffaf olması, her bir ekip üyesinin amacı benimseme seviyesi ve ekip üyelerinin belirlediği standart ve normlar olarak sayılabilir (Yüce, 2015). Kararlara katılım ve bilgi transferini önemseyen etkin ekipler ekip atmosferini oluştururlar. İyi bir atmosferde çalışan ekiplerin motivasyonları artacaktır (Aktaş, 2011).

Uçucu ekiplerde haberleşme/dil, mizah, din, siyaset, otomasyon kullanımı, çevresel inançlar gibi kültürel farklılıklar ekibin uyuşmasını engeller, ekip içerisinde çatışmaya yol açar, karar vermeyi güçleştirir ve ekip içerisinde güveni azaltır. Bu sorunların önüne geçmek için İngilizce, havacılıkta evrensel dil olarak kabul edilmektedir (http-9).

Eski teknik direktör Ferguson, takımını güçlü bir ortak hedef anlayışı ile kenetleyerek olağan dışı bir ekip kültürünü oyuncularına aşılamıştır. Oyuncular sahada Ferguson'un yönlendirdiği şekilde hareket ederler (Atkinson, 2014).

3.4. Ekip Çalışması İçin Gerekli Koşullar

Ekip çalışması için gerekli koşullar bireysel ve kurumsal olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

3.4.1. Bireysel koşullar

Ekip çalışmasının amacına ulaşarak başarılı olabilmesi için üyelerinin çeşitli özelliklere sahip olması gereklidir. Bunlar; iyimser olmak, motivasyonu yüksek tutmak, insanlarla iletişimde başarılı, hoşgörülü, gelişmeler karşısında esnek ve hızlı adapte olmak, bilgiyi zamanında ve doğru şekilde ekip üyeleri ile paylaşımını sağlamak, uzlaşma, işe bağlılık, ekip çalışması anlayışı içinde olmak, ekip çalışmasının etkililiğine inanmak, ekip içerisindeki diğer ekip üyelerinin mesleki çalışmalarına saygı göstermek, kendi mesleğinin dışındaki meslekleri küçümsememek, çatışma yönetimi, iş birliği

yapma becerisi, başarma ve gelişme isteği, öz güven, öz saygı, geçmiş yaşantılar ve ilgiler, bilgi ve beceri, öğrenmeye açık olmak, analiz etmek, problem teşhis etmek, ayrıntılara önem vermek, etkileme, ikna edebilme, inisiyatif, yetkilendirilmiş bir ortamda çalışmaya istekli olmak, problem çözme, sözel iletişim, planlama ve organizasyon, teknik ve profesyonel yeterlilik, stresle başa çıkma, eğitim, yönlendirme ve yol gösterme, empati gibi yeteneklerdir (Yüce, 2015; Efil, 2005; Baltaş, 2013).

3.4.2. Kurumsal koşullar

Örgütsel ve yönetsel koşullar ekibin başarılı olmasını sağlar ya da engel olur. Ekip çalışmasının başarılı olması için öncelikle yöneticilerin ekip yaklaşımının felsefesini ve amaçlarını benimsemesi gerekir. Ekiplerin başarılı olması için, astların fikirlerine önem veren, kararlara katılımda aktif olmalarına olanak sağlayan demokratik yönetim anlayışı, yetki ve sorumlulukların tanımlanması, doğal, ılımlı bir kurumsal atmosfer, kişilerin kendi kendilerini geliştirmelerine imkân veren ve ekiplerin başarılı olmasını sağlayan ortamın yaratılması rol oynamaktadır (Yüce, 2015).

Ekip içerisinde anlaşmazlıkların ortadan kaldırılmaya çalışılması, ekip içerisinde yer alan bireylerin birbirlerine taviz vermesine sebep olacaktır. Yöneticilerin ekipten ziyade bireysel olarak ödüllendirmeye gitmesi, verimsiz toplantılar ve yetersiz yetki gibi konular, ekiplerin başarısız olmasına neden olan kurumsal faktörlerdir (Baltaş, 2013).

3.5. İyi Ekiplerin Özellikleri

Dünya Gazetesinin düzenlediği yarışma ile “2002 yılının en başarılı iş kadınları” olarak seçilen isimlerin başarılarının ardında ortak nokta olarak ekip çalışması ve iş sevgisi olduğu ortaya çıkmıştır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012).

İyi ekiplerin özellikleri aşağıdaki özellikleri sağlamıyorsa gerekli önlemler alınarak ekibin etkinliği artırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013; Erdoğan, 2007):

- Etkin ekiplerde, lider ve ekip üyeleri arasında güven ilişkisi yüksek düzeydedir.
- Her bir bireyin değer ve amaçları ekibin değer ve amaçlarını oluşturur.
- Fikir çatışmaları ekip içerisinde bir sorun olmaktan ziyade, optimum çözüme ulaşma yönünden bir araçtır.
- Rekabetten ziyade ekip içi işbirliği ekip liderleri tarafından özendirilir.

- Her bir ekip üyesi becerilerini sergileme yönünden teşvik edilir ki ustalık ve maharetlerinden maksimum seviyede fayda sağlansın.
- İyi ekiplerin en önemli hususlarından biri karşılıklı yardımlaşmanın gerçekleşmesidir.
- Zaman ve stres yönetimi etkin ekiplerde çok kullanılan bir diğer unsurdur.
- İşin gerektirdiği vasıflara sahip üyeleri ekip lideri olarak seçmekte başarılıdır iyi ekipler.
- Ekibin başarısına katkı sağlayacak bilgiyi toplamakta ve ekip içinde aktarımını sağlamakta isteklidir her bir ekip üyesi.
- Ekip başarısı üye özelliklerinin birbirlerini tamamlamasına bağlıdır. Her bir üyenin çok başarılı olmasından ziyade birbirlerini tamamlamaları daha önemlidir.
- İyi bir ekipte güçlü bir iletişim sistemi olması gerekmektedir. Ekip üyeleri arasında şeffaf, tutarlı, devamlı ve kolay bir ilişki olması ekiplerin misyonlarına ulaşması için gerekli bir diğer unsurdur.
- Adalet de ekip başarısını etkileyen faktörlerdendir. Sonuçlardan tüm ekibin faydalanmadığı, başarının belli kişiler atfedildiği ekipler uzun ömürlü olamazlar.

3.6. Ekip Çalışmasını Engelleyen Faktörler

Ekibin birlik ve ahenk içinde çalışmasını engelleyen bireysel faktörlere ilişkin roller ekip çalışmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Bunlar; (Eren, 2010; Erdoğan,2007):

Engelleme; her düşüncenin altında olumsuz şeyler bulmaya çalışmak, hiçbir şeyi tasvip etmemek, diğer ekip üyelerinden gelen önerilere düşünme eğilimi göstermeden cephe alma,

Söz kesme; ekip üyelerinden birinin görevini yaptığı sırada davranışlarını yorumlama, lakap takma, kişiliğine yöneldiği için gerici bir atmosfer oluşmasına neden olma,

Evet ama; herhangi bir ekip üyesinin önerdiği bir düşünceye “ne demek istediğini anlıyorum ama bu düşünce burada faydalı olmayacaktır” tarzında bir değerlendirme, üyelerin fikirlerini söylemede çekimser yaklaşmasına neden olacaktır.

Farkedilme isteği; herhangi bir ekip üyesinin sürekli kendinden söz etmesi, kendini övmek istemesi, yüksek sesle konuşması, el kol hareketleri yapması ekip havasını olumsuz yönde etkileyecektir.

Saldırıya geçme; ekip üyelerini itham etme, aşağılama, küçümseme, hakaret etme, kavgı çıkarma.

Baskı kurma; ekip üyelerini yönlendirmeye çalışma, kendi görüşlerinin kabul edilmesi konusunda ısrarcı olma diğer ekip üyeleri tarafınan hoş karşılanmayacaktır.

Alay etme; arsızlık yaparak ekip üyelerini kızdırmak, negatif can sıkıcı yorumlar yapma.

Günah çıkarma; geçmişte yaşanmış kişisel hataları kendisinininkiler de dâhil olmak üzere diğer ekip üyelerine zorla açıklama,

Yardım arama; diğer ekip üyelerine, desteğe ihtiyacı olduğunu ifade ederek üyelerin sempatilerini üzerine çekme.

Özel çıkarları savunma; ekip çalışması esnasında konu ile ilgisi olmamasına rağmen insan haklarını, dini konuları, iş ahlâkını kendi düşüncelerine göre öne sürme yaklaşımı sergileme.

Rekabet etme; ortak misyondan saparak daha çok iş yapmak, daha kaliteli bir fikri öne sürmek, her konuda ön planda olma davranışı sergilemek çatışmaya sebep olabilir.

Geriye çekilme ve soyutlama; herhangi bir ekip üyesinin ekip çalışmasına ilgi göstermeyip başka işlerle uğraşması ekip çalışması ortamını bozacaktır.

Şeytanın avukatlığını yapma; alınmış ya da alınmak üzere olan bir kararı engelleyerek zayıf öneriler üzerinde durmaya çalışma, fikir birliğini bozmaya çalışma.

Herşeye pembe gözlükle bakma; önerilen konu ve uygulanacak yöntemlere ilişkin tehlike ve tehditleri hiçe sayarak herşeyin yolunda ve mükemmel olduğunu gösterme eğilimi.

Üyelerin inançsızlığı; amaca ulaşmak için inançlarını yitiren ekip üyeleri başarmak için çaba sarfetmeyecek, ilk fırsatta da ekipten ayrılmanın yolunu arayacaktır.

Baskın üyelerin çokluğu; çeşitli nedenlerle bir ekip içerisinde baskın üyeler oluşursa bu üyeler zamanla diğerlerini yönlendirmeye çalışıp kendi fikirlerini uygulama konusunda baskı kurarsa ekip başarısı sınırlanır.

Yanlış toplantı idaresi; ekip liderinin toplantı ortamında sürekli aynı üyelere söz vermesi, belirli üyelerin fikirlerinin karara dönüştürülmesi adaletsizliğe sebep olup ekip başarısını olumsuz etkileyecektir.

Ekip çalışması iyi bir şekilde yönetilmediği zaman, çeşitli problemler ile karşı karşıya kalınabilir. Bunlardan ilki ekip üyelerinin dışlanması olabilir. Bir diğeri ise grup körlüğü olarak ifade edilen kararların birlikte alınmasıdır. Başka bir sorun da grup körlüğüne benzer nitelikte olan grup düşüncesi (groupthink) problemidir. Ekibin uyumu bozulmaması adına tüm ekip üyelerinin hemfikir olmasıdır (Çetin, 2008). Ekip lideri ekip çalışmasını etkin bir şekilde yönetebilirse bu sorunlar bertaraf edilebilir.

Havayollarında ekibi oluşturan üyeler arasında yaş ve deneyim açısından çoğu zaman farklılıklar olmaktadır. Bu farklılıklar genç ve tecrübesiz olanların, kaptanın kararlarını sorgulama konusunda daha çekingen davranmasına yol açmaktadır. Genç ve tecrübesiz ekip üyelerinin kararları sorgulama konusunda çekingen davranması, ekip çalışmasını olumsuz etkilemektedir (Şekerli, 2006).

3.7. Ekip Çalışmasının Türleri

Ekipler biçimsel ve biçimsel olmayan ekipler olarak ikiye ayrılır (Eren, 2010).

Biçimsel ekipler, belirli işleri yapmak, görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklardır. Bu tür ekiplerde üyelerden örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları beklenir (Eren, 2010).

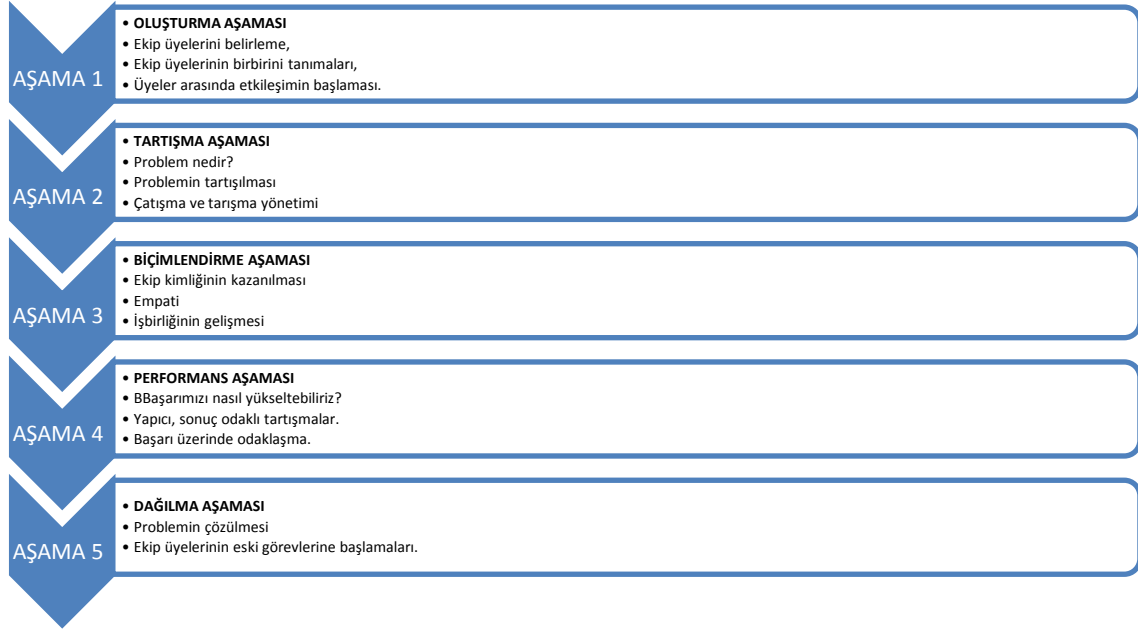
Biçimsel ekipler bazı alt gruplardan oluşur (Çelen, 2011):

- Yönetsel gruplar, organizasyon şemasında gösterilen temel, geleneksel iş gruplarıdır.
- Karşılıklı işlevsel gruplar, değişik iş alanlarından gelen kişilerin bilgi ve deneyimlerini bir araya getirerek işlevsel sorunlara yanıt üreten gruplardır.
- Yönetsel bağımsızlığa sahip gruplar, temel görevlerinin yanı sıra kiralama, planlama, programlama ve incelenmesi gibi ilave işlerle uğraşan bağımsız gruplardır.
- Geçici ekipler, belli bir işi gerçekleştirmek için görevlendirilmiş kişilerden oluşan görev tamamlanıncaya kadar varlığını sürdüren gruplardır.

Biçimsel olmayan ekipler, biçimsel grupların aksine, sosyal nitelikli gruplardır. Bu tür gruplar sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar çevresinde oluşurlar (Eren, 2010).

3.8. Ekiplerin Yaşam Seyri

Örgütlerde ekiplerin yaşam seyri, Şekil 3.1.'de verildiği gibi 5 aşamayı içermektedir.



Şekil 3.1. Örgütlerde ekip geliştirme süreci aşamaları (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012)

Ekiplerin, bir grup insanın bir araya gelmesi ile bir anda oluşması beklenmemelidir. Bir araya gelen veya getirilen bir grup insanın verimli ve etkin bir şekilde çalışan bir ekip haline gelebilmesi belirli bir süreci gerektirmektedir. Literatür, ekiplerin rastgele ya da tesadüf olarak değil de belirli aşamalardan geçerek olgunlaştığını ortaya koymaktadır (Çelen, 2011). Bu aşamalar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Oluşturma (Forming) Aşaması: Oluşturma aşamasında ekip üyeleri biraraya getirilmekte ve üyeler arasındaki etkileşim süreci başlamaktadır. Ekip üyeleri buzları çözmekte ve birbirlerini anlamaya gayret ederek arkadaşlık ilişkilerini geliştirmeye çalışmaktadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012).

Bu aşamada gözlenen özellikler şu şekilde özetlenebilir (Çelen, 2011):

- Orta düzeyde istek ve ilgi
- Orta düzeyde kaygı
- Çekingenlik
- Heyecan
- Güvensizlik

- Resmi bir iletişim
- Otoriteye bağımlılık

Bu safhada belirsizlik vardır ve ekip üyeleri liderlerin gücünü ve otoritesini kabullenme eğilimindedir (Eren, 2010). Bu aşamada ekip lideri üyeler arasında ilişkilerin kurulması ve etkileşimin sağlanmasına yardımcı olacak sosyal faaliyetler organize edebilir (Çelen, 2011). Ekip üyeleri de “Benden beklenen şey nedir?”, “Kabul gören davranış şekilleri nelerdir?” sorularına yanıt ararlar (Eren, 2010).

Tartışma veya Karmaşa (Storming) Aşaması: Tartışma aşamasında, ekip üyelerinin karakterleri ön plana çıkar (Eren, 2010). Her ekip üyesinin iş tanımları, öncelikler ve hedefler ile ilgili konularda farklı şeyler algılayabildiklerinden ekip arasında tartışmalar başlamaktadır. Bu aşamada üyelerin bir kısmı ekipten ayrılmakta veya ekipte daha edilgen rol oynamaya başlamakta ve tartışmalardan uzak durmaya çalışmaktadır. Tartışma aşamasının başarısı için yönetimin yapması gereken temel faaliyet, tartışmaları ve çatışmaları bastırmak değil, tartışma ve çatışmaları yönetmektir. (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012). Ekip liderleri hedefe ulaşmak için her bir ekip üyesinin faaliyetlerinde aktif olmasını sağlamalı, yeni fikirler üretilmesini desteklemeli ve amaç ve hedeflerdeki yanlış anlaşılmalara çözmeye çalışmalıdır (Eren, 2010).

Ben duygusunun ön planda olduğu bu safhada çatışma, hararetli tartışma ve münakaşa, arayış, engellenme duygusu, belirsizlik/kızgınlık, olumsuz tepkiler gibi çeşitli özellikler ortaya çıkmaktadır (Çelen, 2011).

Biçimlenme (Norming) Aşaması: Tartışma aşamasındaki tartışma ve çatışmaların çözülmesiyle ekip şekillenmeye başlar ve liderin kim olacağı konusunda fikir birliği sağlanır (Eren, 2010). Bu aşamada her bir ekip üyesi, bilgi paylaşmaya ve farklı düşünceleri anlayışla karşılamaya çalışır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012).

Bu aşamanın özellikleri şunlardır (Çelen, 2011):

- Uyum ve güven
- Rahatlamış, amaca yönelik bir ortam
- Farklılıklara saygı gösterilmesi
- Yüksek düzeyde iletişim
- İş rollerinde açıklık
- Ekip üyeleri arasında bağlılık
- Hedeflere ulaşma arzusu

Bu aşamanın sonucunda ekip içerisinde işbirliği ve paylaşım duygusu gelişmiş olur (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012).

İş Başarma (Performing) Aşaması: Bu aşamada grup üyeleri üstlendikleri işleri etkili ve verimli biçimde gerçekleştirmeye başlamıştır. Her bir ekip üyesinin temel hedefi sorun çözme ve verilen görevin tamamlanmasıdır. Ekip üyeleri iş başarma aşamasında nerede ve ne zaman bireysel ya da ekip olarak çalışacaklarını bilmektedir. Ekip içerisinde tartışmalar olumlu şekilde gerçekleşmekte ve ortak başarı için üyeler birbirlerini yapıcı olarak dinlemektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012).

Ekip içerisinde bu aşamada şu özellikler gözlemlenir (Çelen, 2011):

- Sadakat ve tatmin duygusu
- Ekip üyeleri arasında dayanışma
- Sorun çözme becerisi
- Çatışma yönetimi
- Liderliğin paylaşımı
- Yüksek başarı

Ekip lideri iş başarma aşamasında ekipten büyük bir başarı elde etmeyi amaçlamalıdır.

Dağılma (Adjourning) Aşaması: Bu safhada çalışmalar gelişim aşamasındaki süratini kaybeder ve gitgide yavaşlayarak durur. Artık en büyük hedef işin tamamlanmasıdır (Eren, 2010). Bu aşamada ekip bireyleri bir taraftan başardıkları için mutlu olurken diğer taraftan ekip içerisinde oluşan sadakat sebebi ile ayrılmaktan üzüntü duymaktadırlar (Çelen, 2011).

Ekip geliştirme süreci ve davranışları Tablo 3.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Ekip geliştirme süreci ve davranışlar (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012)

	OLUŞTURMA	TARTIŞMA	BİÇİMLENME	BAŞARMA
BİREY	Kabul edilecek miyim?	Saygı görebilecek miyim?	Gruba nasıl yardım edebilirim?	En iyiyi nasıl yapabiliriz?
DAVRANIŞ	Nezaket.	Güç mücadelesi “Herkes konuşuyor, kimse dinlemiyor”.	İşbirliği.	Coşku.
GRUP	Ekip üyeleri, aynı birimden mi yoksa farklı birimlerden mi seçilmeli?	Misyon, hedefler ve strateji üzerinde uzlaşma sağlama.	Veri akışı.	Yaratıcı sorun çözme.

3.9. Ekip Çalışmasının Önemi ve Faydaları

Araştırmacılar, tarih öncesi çağlardaki kabilelerden günümüzün kompleks yapılı ve modern şirketlerine kadar tüm alanda ekip çalışmasını incelemiş ve ekiplerin özellikleri ile başarılı ve başarısız ekipleri açıklamaya çalışmışlardır. Ekip çalışmasının kurumlara sağladığı faydalar (Yüce, 2015);

- İletişim kalitesinin artması,
- Verimliliğin artması,
- Yüksek performans gerektiren işlerde başarı kazanılması,
- Kaynak kullanımında etkinliğin artmasıdır.

Yapılan araştırmalar havayolu kazalarının %70'inin bireysel hatalardan ve mekanik arızalardan ziyade ekip çalışmasının başarısızlığından kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Çağımızda ekip çalışması ve iş birliği, geleneksel ve yönlendirici yönetim tarzlarından daha çok tercih edilmektedir. Karmaşık ve bir kişinin yapabileceğinden daha büyük boyutta işlerde ekip çalışmasının faydaları gözlemlenmektedir. Bu faydalarda ekipteki çalışanların tecrübe ve yeteneklerinin sebep olduğu sinerjiden kaynaklanmaktadır (Çelen, 2011).

İnsan hatalarından kaynaklanan havaaracı kaza ve kırımlarının %41'inin iletişim sorunlarından kaynaklandığı yapılan araştırmalarda ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuç havacılık sektöründe yer alan tüm ekip üyeleri arasında havacılık emniyetinin ve güvenliğinin sağlanması açısından iletişimin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, etkin bir iletişim ile kabin memurları, teknik personel ve dispeçerlerin görüşlerinin dikkate alınması için uygun bir zemin hazırlayarak doğru karar verilmesi mümkün olacaktır (Şekerli, 2006).

Ekip çalışmasının faydalarını, kişiye, yöneticilere ve örgüte sağladığı faydalar olmak üzere üç ana başlık altında incelemek mümkündür.

3.9.1. Ekip çalışmasının kişiye sağladığı faydalar

Uğraş düzeyi: İşçilerden meydana gelen ekiplerde, işçiler en az fiziksel güçlerini kullandığı kadar zihinsel güçlerini de kullanabilmektedir. Bu sayede ortaya büyük bir yaratıcılık ve enerji çıkmaktadır. Çoğu şirket ekip çalışmasına başladıktan sonra önceki çalışma şekline göre çalışanlarında performans artışı gözlemlemiştir. Ayrıca araştırmalar ekip çalışmasının motivasyonu arttırdığını da göstermiştir. Kansas City'deki Armco Çelik Üretim Tesisleri'nde, 10 aydır yürütülmekte olan yeni "Ekip

Çalışması” sayesinde 5,1 milyon dolarlık tasarruf sağlanmıştır. Sırf diğer insanlarla birlikte olmak ve izlendiğini bilmek bile kişiler için motivasyon kaynağı olmuştur (Karmyshakova, 2006).

İş Tatmini ve Motivasyon: İşgörenler çoğu zaman diğer çalışanlardan ayrı, izole olmuş bir şekilde çalışmaktan memnun olmazlar. Ekip çalışması, bireylerin kendilerini daha değerli hissetmesine olanak vermektedir. İyi bir ekip ortamı içerisinde çalışan işgörenler problemlerle daha kolay baş edebilmekte ve yaptıkları işten haz duymaktadır. Ayrıca, birlikte ortak amaç için çalışma işgörenler için bir motivasyon kaynağıdır. Ekipler, üyesi olan her bir bireyi motive ederek tüm enerjilerini işe aktarmalarını ve tüm yetenekleri ile üretkenliklerini arttırmalarına yardımcı olmaktadır (Çelen, 2011).

Mesleki Bilgide Artış: Ekip üyeleri ekibin içerisinde yer alan her bir üyenin yaptığı görevler hakkında bilgi sahibi olur ve alınan kararlar için farklı öneriler sunarlar (Karmyshakova, 2006).

Paylaşılan Sorumluluk: Tüm ekip üyeleri sonuçtan sorumludur. Ekip üyeleri ekip içerisinde sorumluluk üstlerine alsalar da başarının veya başarısızlığın sorumluluğu tüm ekibi ilgilendirmektedir. Bu paylaşılan sorumluluk sayesinde ekip içerisinde kendi rollerinde yaşadıkları aksaklıkların stresini de paylaşmış olurlar. Bu sebeple ekip çalışmasında stres seviyesi daha düşüktür (Çelen, 2011).

3.9.2. Ekip çalışmasının yöneticilere sağladığı faydalar

Amaçlara Ulaşma: Verimlilik sayesinde artan üretkenlik, yüksek motivasyon ve sadakatin artması sonucunda yöneticiler amaçlarına daha hızlı ulaşmaktadır (Karmyshakova, 2006).

Stratejik Planlama Esnekliği: Yöneticilere stratejik planlama yapma hususunda daha fazla serbestlik ekip çalışması tarafından sağlanmaktadır. Ekip üyelerine iş dağılımı yapıldığında yöneticiler genellikle zamanlarını çalışanlarına rehber olarak geçirmekte ve üyelerin yaşadıkları problemleri çözmeye çalışmakla geçirmektedir. Bu da uzun dönemde daha önemli konulara yönelme fırsatı sağlamaktadır (Çelen, 2011).

3.9.3. Ekip çalışmasının örgüte sağladığı faydalar

Karar Vermeyi Hızlandırma: Ekip çalışması sayesinde karar verme yetkisini ekiplere bırakmak daha hızlı karar verilmesini sağlar. İş ile ilgili konularda ekip üyeleri

yöneticilerden daha çok bilgili ve problemlere daha yakın oldukları için ekip halinde çalışıldığında kararlar daha hızlı alınmaktadır (Karmyshakova, 2006).

Verimlilik ve Performans Artışı: Kurumun problemlerinde azalma ve üretkenliğinde artış ekip çalışması sonucunda gözlenmektedir. Örgütsel verimlilik arttırılmak istendiği için ekipler kurulmaktadır. Birçok şirket işyerlerinde ekipler kurarak performanslarını geliştirmeye katkı sağlamışlardır. Bu tür uygulamalara bazı örnekler şunlardır:

- Westinghouse Mobilya Sistemleri üç yılda %74 verimlilik artışı sağlamıştır.
- General Electric'in Kuzey Carolina'da bulunan şirketleri diğer yerlerdeki şirketlere nazaran verimliliklerini %250 artırmıştır.
- General Mills'in ekip çalışmasının olduğu şirketleri, ekip çalışmasına yer verilmeden yönetilenlere göre %40 daha fazla verimli çalışmıştır.
- Shenandoah Hayat Sigortası Şirketi, değeri %33 artarken, personel ihtiyacının azalmasından dolayı 200.000 \$ tasarruf sağlamıştır (Çelen, 2011).

Tam Katılım: Ekip çalışmasında, ekip üyeleri tarafından tüm kararlar tartışılarak ve çalışanların kararı ile alındığından uygulamaya karşı direnç görülmez (Çelen, 2011).

Kalite Geliştirme: Kalite için sorumluluk herhangi bir şekilde dışarıdan denetleyiciye değil yine ekip içerisindekilere aittir. Kendini denetleyen ekipler sayesinde israf önlenmiş olup işletmenin tasarruf etmesi sağlanmaktadır. Bu şekilde denetleme maliyetleri de azalmış olacaktır. Kaliteli malı daha hızlı bir şekilde sağlayacak esnek, dinamik ve yüksek ekip bağlılığına sahip işgörenler ile müşteri memnuniyeti gerçekleştirilmiş olup bu da örgütlerin varlığını sürdürebilmelerini sağlamaktadır (Çelen, 2011). Uçak içi hizmet kalitesinin havayolu sektöründe yolcu memnuniyeti için kritik öneme sahip olduğu düşünülürse, uçuş sırasında yolcuların kabin memurları ile etkileşim göstermeleri sebebi ile (Lee, An ve Noh, 2015) ekip çalışması sayesinde havayolu şirketi yolcuya karşı iyi bir şekilde temsil edilebilir.

İş Gücü Çeşitliliği: Farklı tecrübelere ve farklı yaşantılara sahip üyelerden oluşan ekipler homojen grupların göremediklerini görürler. Bu yüzden alınan kararlar ve ortaya çıkardıkları düşünceler bireylerinkine kıyasla daha sağlıklıdır (Karmyshakova, 2006).

Yassılaşan Örgütler: İş camiası, israfı ortadan kaldırmak ve müşterilerine daha iyi hizmet sunmak için işletmelerinde yeniden yapılandırma, düzenleme ve küçülmeye gitmektedir. Böylece birçok yönetim kademeleri ortadan kaldırılarak yassılaşan kurum yapıları ortaya çıkmaktadır (Çelen, 2011).

Yaratıcı Çözümler veya Yenilenme: Ekip çalışmasından faydalananak yeni bir ürün ve hizmet yaratma yeteneği güçlendirilebilir. İşletmelere daha hızlı yenilenme için imkân sağlayan faktör yine ekip çalışmasıdır. Ayrıca problemlere daha yaratıcı çözümler ekipler tarafından bulunacaktır (Çelen, 2011).

3.9.4. Ekip çalışmasının sakıncaları

Ekip çalışmasının yukarıda açıklanan birçok faydasına karşın, bazı sakıncaları da vardır. Bu sakıncaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

Güçlerin Yeniden Düzenlemesi: İşletmelerde orta ve alt düzey yöneticiler ekip çalışmasından en çok zarar gören kişiler olacaktır. Ayrıca ekipler başarı kazandıkça özellikle kendini yöneten ekipler için dışarıdan danışmana ihtiyaç olmayacaktır. Bu duruma yöneticilerin ayak uydurması güç olacaktır (Karmyshakova, 2006).

Grup Düşüncesi: Ekip içerisinde uyum bozulmaması adına farklı düşüncelerden kaçınma eğilimi groupthink olarak adlandırılmakta ve ekip içerisinde yanlış kararlar verilmesine yol açmaktadır (Çetingüç, 2016).

Koordinasyon Giderleri: Ekibin işi için yürüttüğü faaliyetlerde koordinasyonu sağlamak için zaman ve enerji gerekir. Çalışmaya başlamadan önce iş paylaşımının yapılması ve kimin, neyi, ne zaman yapacağına karar verilmesi için zaman harcanır (Karmyshakova, 2006).

Ekip çalışması iyi organize edilmediği ve etkili bir biçimde uygulanmadıkında, örgütlerde problemlerin meydana gelmesine veya var olan problemlerin ağırlaşmasına sebep olabilir. Ekip bünyesinde bazı kişilerin pasif hale gelmesi, ekibin aldığı kararlara aşırı bağımlı olup gerçekçi olarak konuları ele almak yerine grubun uyumunu dikkate alması, ekip üyelerinin aralarında kavgalar çıkması gibi problemler ekip çalışmasının içinde bulunduğu kurumun dinamizmini önemli ölçüde kaybettirmesine sebep olabilir (Satman, 2013).

3.10. Ekip Çalışması İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Grover ve diğerleri acil servis hemşirelerinin algı, tutum ve ekip çalışması deneyimlerinin araştırıldığı çalışmalarında ekip çalışmasının iyi organize edilmesi halinde iş tatminini arttırdığı ve stresi azalttığı sonucuna ulaşmışlardır (Grover, Porter ve Morphet, 2017).

Hanaysha ve Tahir (2016), Malezya'nın kuzey bölgesindeki Üniversitelerde çalışan akademik ve idari 242 personel üzerinde yaptıkları çalışmalarında ekip çalışmasının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü belirgin bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Güler (2016), hemşirelerin motivasyon düzeyinin ekip çalışması üzerindeki etkisini çalıştığı yüksek lisans tezinde, ekip çalışmasını ölçmek için Yard. Doç. Dr. Figen Yardımcı tarafından geliştirilen Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği'nden yararlanmıştır. Ölçekte ekip yapısı, liderlik, durum izlemi, karşılıklı destek, iletişim olmak üzere 5 alt başlıktan oluşmaktadır. 5'li Likert tipinde toplam 28 soru yer almaktadır. Araştırmanın sonucunda hemşirelerde motivasyon düzeyinin artması ile ekip çalışması arasında çok düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yüce (2015) yüksek lisans tezinde, ameliyathane çalışanlarında ekip çalışmasının iş tatminine etkisini incelemiştir. Araştırmanın evrenini o dönemde Mega Medipol, Koşuyolu Medipol ve Nisa Hastanelerinde çalışan 220 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise random yöntem ile seçilen toplam 137 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmada, hastaların sosyo-demografik özelliklerini içeren tanıtıcı form, genel ekip çalışmasına yönelik Güliz ve Gökçora tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği ile iş tatminini ölçmek için Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Ameliyathane çalışanları arasındaki dayanışma en çok anestezi uzmanları ve anestezi teknisyenleri arasında bulunmuştur. Çalışmanın sonucunda cerrah, tıp fakültesi mezunları, 46 yaş üzerinde, evli, mesleki çalışma ve kurumda çalışma yılı 5-9 olanlarda iş tatmininin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Topan (2015) pozitif yönetimin takım çalışması üzerine etkisini çalıştığı yüksek lisans tezinde, Bursa Yüksek İhtisas hastanesi çalışanlarına takım çalışması ile ilgili 15 ifadenin yer aldığı David P. Baker ve arkadaşlarının takım çalışması için yapmış olduğu takım tutum ölçeğini kullanmıştır. Yaptığı analizler ile pozitif yönetim anlayışı ve takım çalışması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşmıştır.

Işık (2014) yüksek lisans tezinde, takım çalışması ve örgütsel güven ilişkisini çağrı merkezi çalışanları üzerinde ölçmüştür. Takım çalışmasının boyutlarından katılım ve güven ile yeniliğe açıklık Anderson ve West tarafından ortaya konan “Team Climate Inventory” isimli ölçekten alınmış iletişim boyutu ise Hoegl ve Gemünden'in çalışmasından uyarlanmıştır. Takım çalışmasının etkililiğini belirleyen 3 boyuttan katılım ve güven 7 soru, yeniliğe açıklık 7 soru ve iletişim 6 soru ile ölçülmüştür. Toplam 20 sorudan oluşan anket 5'li Likert ölçeğine göre ayarlanmıştır. Çalışmanın sonucunda takım çalışması ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Ekip çalışmasının havacılık emniyetinde önemli olduğu literatürde vurgulanmaktadır (Alam, 2014). Sağlık alanında ekip çalışmasını araştıranlar ekip çalışmasının havacılık alanında sağlığa göre daha gelişmiş olduğunu öne sürmektedirler (Cooper vd., 2016; Lyndon, 2006). Amerikada deniz havacılığında standart briefing tekniklerinin kullanımı zorunludur. Bu tür briefinglerin sağlık sektöründe kullanılması hastaların iyileşmesi ile sonuçlanmaktadır (O'Connor, Ryan ve Keogh, 2012).

Satman (2013) doktora tezinde Ankara ilinde görev yapan öğretmenlerin ekip çalışmasına karşı tutumlarını ve motivasyonlarını belirlemeyi ve ekip çalışması sonucundaki tatmin düzeyini ölçmeyi amaçlamıştır. Payne tarafından geliştirilen Ekip Değerlendirme Ölçeği (Team Assessment Scale) geleneksel yönelimli ve işbirliği yönelimli olmak üzere 13'er maddeden oluşmaktadır. Ölçek 7'li Likert tipinde (1 kesinlikle katılmıyorum, 7 kesinlikle katılıyorum) hazırlanmıştır. Ekipte Motivasyon ve Tatmin Ölçeği (Motivation and Satisfaction in the Team Scale) insanların ekiplerdeki motivasyonunu ve tatminini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir ölçme aracı olup ölçekte 8 madde bulunmaktadır. Çalışmanın sonucunda ölçeğe katılan öğretmenlerden çalıştıkları okullarda olumlu bir ekip kültürünün olduğuna inananların motivasyonları diğer gruba göre yüksek çıkmıştır.

Hizmet sektöründe yer alan 4 firmanın 257 çalışanına takım çalışması ifadelerinin yer aldığı 12 soru ile örgütsel bağlılık ölçeği uygulanmıştır. Sorular 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Araştırmanın sonucunda takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Günnur, 2013).

Bruning (2013) Phoenix üniversitesinde yapmış olduğu doktora tez çalışmasında, ekip çalışması algısının hasta memnuniyet derecesini etkilediği sonucuna ulaşmış olup istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Gençoğlu (2012) yüksek lisans tezinde kabin ekiplerinde ekip çalışması ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmancının evreni Türk Hava Yollarında görev yapan 6500 kabin memuru, örnekleme ise 200 kabin memurudur. Ancak 171 kişi anketlere geri dönüş yapmıştır. Çalışmada kabin ekiplerinde orta düzeyde iş tatmini görülmektedir. Çalışanların işe karşı içsel tatminlerinin dışsal tatmine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan araştırma sonucunda kabin ekip üyelerinin içsel tatminlerinin ortalamanın üstünde olduğu ancak dışsal tatminlerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kabin memurlarının işlerinden genel olarak memnun olduğu ancak ast-üst ilişkisi açısından daha düşük bir tatmine sahip olmaları önemli bir bulgu olarak açıklanmıştır.

Çelen (2011) Gülhane Askeri Tıp Akademisinde yapmış olduğu doktora tezinde ekip çalışması etkinliğinin iş tatmini ve hasta güvenliği kültürü üzerine etkisini hastane bünyesinde 423 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirmiştir. Ekip çalışmasını ölçmek için kullandığı Ekip Çalışması Etkinliği Ölçeği için büyük ölçüde Matt M. Starcevic'in kullandığı 50 maddelik "Ekip Etkinliği Anketi"nden yararlanmıştır. İş tatminini ölçmek için ise Minnesota İş Tatmin Ölçeğini kullanmıştır. Sonuçlarda hastanede genel olarak etkin bir ekip çalışması olduğu, iş tatmin düzeylerinin orta düzeyde olduğu, çalışanların aldığı ücret ve terfi imkanlarından dolayı tatminsizlik yaşadığı görülmüştür.

Hüseyinoğlu (2011) personel güçlendirme ve takım çalışması ilişkisini belirlemek istediği çalışmasında Sexton ve arkadaşlarının "Havacılık ve tıpta hata, stres ve ekip çalışması (Error, stress, and teamwork in medicine and aviation)" başlıklı makalesindeki "Ekip çalışması ve hasta güvenliği tutumu anketinden (Teamwork and patient safety attitudes questionnaire)" yararlanmıştır. Toplam 16 maddeden oluşan bu kısım örgütteki katılım düzeyini ölçmektedir. Ölçek 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anket soruları tesadüfi olarak 330 banka çalışanı tarafından yanıtlanmıştır. Sonuç olarak personel güçlendirme ve takım çalışması arasındaki anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır.

Bahadır (2010) doktora tezinde ajanslarda yürütülen takım çalışmasını incelemiştir. Araştırmada katılımcıların ajanslardaki takım çalışması uygulamalarını ve takımlarının etkinliğini değerlendirmeleri amacıyla Bateman, Wilson ve Bingham tarafından geliştirilmiş, Zehir ve Özşahin tarafından uyarlanarak Türkiye'de kullanılmış ölçek temel alınmıştır. Ölçek toplam 54 ifade ve 11 boyuttan oluşmaktadır. Boyutların iki tanesi (yeniliğe odaklanma ve kaliteye odaklanma) takım etkinliğini ölçmeye yönelik

olup diğerk 9 unsur (sinerji, performans hedefleri, beceriler, kaynak kullanımı, liderlik, iletişim, yaratıcılık, motivasyon, zaman yönetimi) takım etkinliği üzerinde etkili olabilecek diğerk takım çalışması unsurlarını içermektedir. Ölçek 5’li Likert ölçeğı ile hazırlanmıştır. Sonuçlara göre ajans çalışanlarının; içinde yer aldıkları takımın etkin karar alan bir lidere sahip olduğunu, takımın moralinin yüksek olduğunu, takımın ihtiyaç duyduğu kaynaklara rahatlıkla ulaşabildiğini, takım üyelerinin nitelikli kişilerden oluştuğunu, takımın hedeflerinin açık ve net olarak tanımlı olduğunu, takım üyelerinin birbirlerinin düşüncelerine karşı saygılı olduğunu ve yeni fikir ve özgün düşüncelere önem verdiğini ifade ettikleri görölmektedir. Araştırmada değerlendirilen tüm takım çalışması boyutlarının takım çalışmasının etkinliği ile ilgili anlamlı düzeyde ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır.

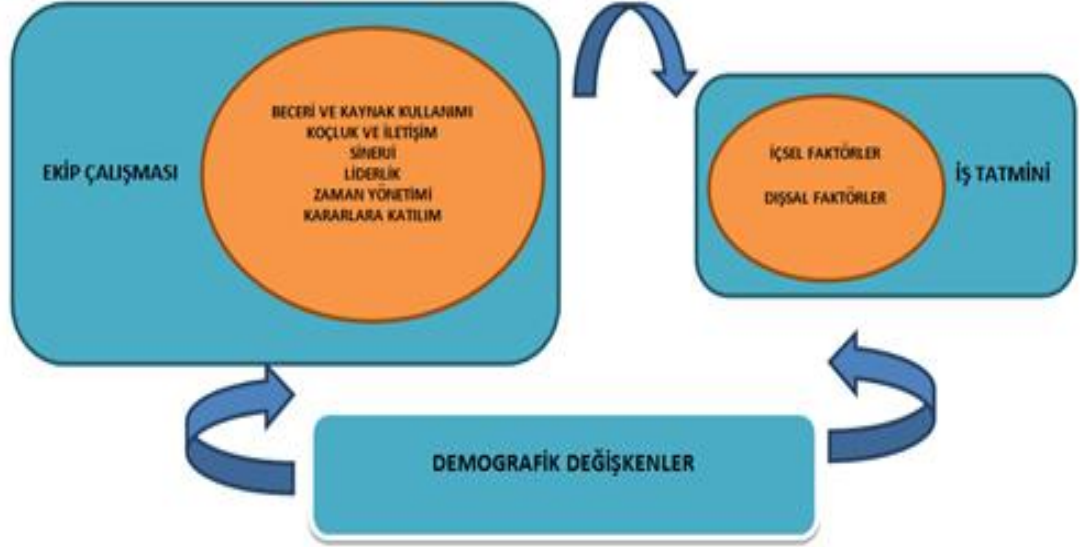
Uçman (2006) takım çalışması eğitiminin iş tatmini, motivasyon ve kaygı düzeyine etkisini yüksek lisans tezinde çalışmıştır. Çalışma Petrokimya alanında faaliyet gösteren bir işletmede memur statüsünde olup en az 1 yıldır çalışan, üniversite mezunu olan ve hiç takım çalışması eğitimi almamış kişilerden tesadüfi olarak seçilen 74 kişi ile gerçekleştirilmiştir. İş tatminini ölçmek için Minnesota İş Tatmin Ölçeğı’nin kısa formu tercih edilmiştir. Takım çalışması eğitimi de çeşitli test ve uygulamalar ile gerçekleştirilmiştir. Takım çalışmaları eğitimi; iş tatmininin sosyal yardım, yaratıcılık, bağımsızlık, çeşitlilik, otorite, ücret, ilerleme imkânı ve süpervizyon boyutlarını olumlu yönde etkilediğı tespit edilmiştir. Öte yandan, ahlaki değerler, sosyal güvenlik, saygı, sorumluluk, yeteneğın ifadesi, şirket uygulaması ve politikaları, çalışma koşulları, birlikte çalışılan kişiler boyutları üzerinde takım çalışmaları eğitiminin anlamlı bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Sosyal statü, aktivite ve süpervizyonun insan ilişkileri boyutu üzerinde ise olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Arslan (2004) yüksek lisans tezinde otel işletmelerinde ekip çalışmasında 44 sorudan oluşan ekip iklimi envanteri ölçeğini kullanmıştır. Ölçek 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Araştırma sonucunda ekip büyüklüğü, vardiyalı çalışma düzeni ve ekip çalışması eğitiminin ekip iklimini etkilediğı saptanmıştır.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli, Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın modeli Şekil 4.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Araştırmanın modeli

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, ekip çalışması ve iş tatmini anketlerinin uygulandığı kabin memurlarıyla sınırlıdır. Araştırmada katılımcıların tüm ölçek ve sorulara gerçekçi ve içten yanıtlar verdiği varsayılmıştır.

4.2. Araştırma Hipotezleri

4.2.1. Ana hipotez

H1: Kabin ekiplerinde ekip çalışması ile iş tatmini arasında birbirini etkileyen anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.2. Alt hipotezler

H2: Ekip çalışması beceri ve kaynak kullanımı boyutunun, içsel iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır.

H3: Ekip çalışması beceri ve kaynak kullanımı boyutunun, dışsal iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır.

H4: Ekip çalışması koçluk ve iletişim boyutunun, içsel iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır.

H5: Ekip çalışması koçluk ve iletişim boyutunun, dışsal iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır.

H6: Ekip çalışması sinerji boyutunun, içsel iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır.

H7: Ekip çalışması sinerji boyutunun, dışsal iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır.

H8: Ekip çalışması liderlik boyutunun, içsel iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır.

H9: Ekip çalışması liderlik boyutunun, dışsal iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır.

H10: Ekip çalışması zaman yönetimi boyutunun, içsel iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır.

H11: Ekip çalışması zaman yönetimi boyutunun, dışsal iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır.

H12: Ekip çalışması kararlara katılım boyutunun, içsel iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır.

H13: Ekip çalışması kararlara katılım boyutunun, dışsal iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır.

4.2.3. Demografik hipotezler

H14: Kabin ekiplerinde ekip çalışması demografik faktörlere göre değişiklik göstermektedir.

H15: Kabin ekiplerinde iş tatmini demografik faktörlere göre değişiklik göstermektedir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

4.3.1. Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul merkezli bir havayolu şirketinde görev yapan kabin memurları oluşturmaktadır. İlgili havayolu şirketinden alınan bilgilere göre 2017 yılında toplam 8500 kabin memuru bulunmaktadır. %95 güven aralığında evreni temsil

eden örneklem büyüklüğü 368'dir. Araştırmada örneklemün tamamına anket verilmek istenmiş olup kabin memurlarının anketi doldurmayı kabul etmemeleri sebebiyle 322 kişiye anket uygulanabilmiştir. Anketlerin 18 tanesi veri eksikliği sebebiyle analizlere dâhil edilmemiş böylece 304 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

4.3.2. Veri toplama aracı

Veri toplama aracı olarak araştırmada, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Bateman, Wilson ve Bingham (2002) tarafından geliştirilmiş ve Zehir ve Özşahin (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Ekip Çalışması Ölçeği kullanılmıştır. Uygulanmaya başlamadan önce araştırmacı tarafından katılımcılara gerekli açıklamalar yapılmış, katılımcıların ölçekleri içtenlik ve samimiyetle doldurmaları istenmiştir.

4.3.2.1. İş tatmini ölçeği

Araştırmada iş tatmini ölçeği olarak Minnesota iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ölçümünde geniş kabul görmüş, güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuş olan Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin kısa formu temel alınmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip 2 faktörden oluşmaktadır (Weiss vd., 1967; Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009). Birinci Alt Boyut (İçsel tatmin): 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20. maddelerden oluşmuştur. İkinci Alt Boyut (Dışsal tatmin): 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19. maddelerden oluşmuştur. Ölçekte yer alan maddelerin tamamı, Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin asıl formunda da olduğu gibi 5'li Likert ölçeğine göre ölçeklendirilmiştir (1 Hiç memnun değilim; 5 çok memnunum). Bu araştırmada ölçeğin güvenirlik geçerlik analizleri tekrar edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0,000<0,05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0,914>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %47,218 olan 2 faktör altında toplanmıştır. İş tatmini ölçeğindeki 20 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği $\alpha=0,919$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve

açıklanan varyans değerine göre iş tatmini ölçeğinin havayolu kabin memurları örnekleminde geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 4.1.'de görülmektedir.

Tablo 4.1. *İş tatmini ölçeği faktör yapısı*

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
İçsel İş Tatmini	Tatmin9	0,722	30,908	0,870
	Tatmin11	0,686		
	Tatmin8	0,685		
	Tatmin7	0,659		
	Tatmin20	0,649		
	Tatmin1	0,583		
	Tatmin15	0,553		
	Tatmin10	0,546		
	Tatmin4	0,531		
	Tatmin3	0,524		
	Tatmin2	0,506		
	Tatmin16	0,755		
Dışsal İş Tatmini	Tatmin14	0,720	16,310	0,839
	Tatmin12	0,660		
	Tatmin13	0,633		
	Tatmin17	0,616		
	Tatmin19	0,549		
	Tatmin5	0,805		
	Tatmin18	0,763		
	Tatmin6	0,745		
Toplam Varyans %47.218				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

4.3.2.2. Ekip çalışması ölçeği

Araştırmada ekip çalışması düzeyini belirlemek üzere Bateman, Wilson ve Bingham (2002) tarafından geliştirilmiş ve Zehir ve Özşahin (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek temel alınmıştır. Ölçeğin orijinali 54 ifade ve 11 alt boyuttan oluşmaktadır. Değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmektedir. Ölçek havayolu kabin memurlarına uygulanmadan önce kalite birimi tarafından incelenmiş, ölçekte 20 ile 29

arasındaki maddeler kalite birimi tarafından izin verilmeyerek çıkarılmıştır. Toplamda 44 madde olarak ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0,000<0,05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0,948>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %64,41 olan 6 faktör altında toplanmıştır. Ölçekte 12, 18, 36 numaralı maddeler eş yükleme ve faktör yükü 0,4'ün altında kaldığı için çıkartılmıştır. Nihai olarak ekip çalışması ölçeğindeki 41 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği $\alpha=0,966$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre ekip çalışması ölçeğinin havayolu kabin memurları örnekleminde geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 4.2.'de görülmektedir.

Tablo 4.2. Ekip çalışması ölçeği faktör yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Beceri ve kaynak kullanımı	Ekip14	0,785	16,790	0,919
	Ekip13	0,773		
	Ekip17	0,765		
	Ekip19	0,765		
	Ekip7	0,717		
	Ekip8	0,597		
	Ekip16	0,592		
	Ekip6	0,591		
	Ekip15	0,584		
	Ekip10	0,563		
	Ekip11	0,547		
	Ekip9	0,479		
Koçluk ve İletişim	Ekip24	0,810	15,812	0,932
	Ekip21	0,777		
	Ekip22	0,768		
	Ekip20	0,733		
	Ekip23	0,717		
	Ekip25	0,644		
	Ekip38	0,571		
	Ekip35	0,526		
	Ekip27	0,508		
	Ekip36	0,466		
	Ekip28	0,448		

Tablo 4.2. (Devam) *Ekip çalışması ölçeği faktör yapısı*

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Sinerji	Ekip2	0,741	9,284	0,863
	Ekip1	0,661		
	Ekip3	0,649		
	Ekip4	0,616		
	Ekip5	0,512		
Liderlik	Ekip33	0,718	8,577	0,797
	Ekip37	0,641		
	Ekip34	0,637		
	Ekip32	0,527		
Zaman Yönetimi	Ekip42	0,737	8,250	0,882
	Ekip41	0,656		
	Ekip44	0,649		
	Ekip43	0,522		
	Ekip39	0,478		
	Ekip40	0,435		
Kararlara Katılım	Ekip29	0,676	5,697	0,787
	Ekip30	0,602		
	Ekip31	0,551		
Toplam Varyans %64.41				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

4.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22,0 (Statistical Package for Social Sciences) for Windows programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1,00- 1,79 arası “çok düşük”, 1,80- 2,59 arası “düşük”, 2,60- 3,39 “arası orta”, 3,40- 4,19 arası yüksek, 4,20-5,00 arası çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Sümbüloğlu, 1993; http-10).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında

Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan kabin memurları ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır. Kabin memurlarının tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı Tablo 5.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.1. Kabin memurlarının tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	21-25	53	17,4
	26-30	162	53,3
	31-35	60	19,7
	36 ve üzeri	29	9,5
	Toplam	304	100,0
Cinsiyet	Bay	72	23,7
	Bayan	232	76,3
	Toplam	304	100,0
Medeni Hal	Evli	95	31,2
	Bekâr	209	68,8
	Toplam	304	100,0
Eğitim Durumu	Lise	19	6,2
	Ön Lisans	48	15,8
	Lisans	187	61,5
	Yüksek Lisans	50	16,4
	Toplam	304	100,0
Kabin Memuru Sınıfı	F Sınıfı	5	1,6
	Z Sınıfı	34	11,2
	E/Y Sınıfı	211	69,4
	Q Sınıfı	19	6,2
	Diğer	35	11,5
	Toplam	304	100,0
Sektördeki Kıdem	0-1 Yıl	40	13,2
	2-5 Yıl	164	53,9
	6-10 Yıl	66	21,7
	10 Yıl ve üzeri	34	11,2
	Toplam	304	100,0
Şu An Çalışılan İşletmedeki Kıdem	0-1 Yıl	49	16,1
	2-5 Yıl	180	59,2
	6-10 Yıl	47	15,5
	10 Yıl ve üzeri	28	9,2
	Toplam	304	100,0

Kabin memurları yaş değişkenine göre 53'ü (%17,4) 21-25, 162'si (%53,3) 26-30, 60'ı (%19,7) 31-35, 29'u (%9,5) 36 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Kabin memurları cinsiyet değişkenine göre 72'si (%23,7) bay, 232'si (%76,3) bayan olarak dağılmaktadır. Bu durum Horton vd., (2011) tarafından yapılan çalışma ile paralellik göstermekte ve sebebi olarak bayan çalışanların sektörde sayıca daha fazla olmalarından kaynaklandığı ifade edilmektedir.

Kabin memurları medeni hal değişkenine göre 95'i (%31,2) evli, 209'u (%68,8) bekâr olarak dağılmaktadır.

Kabin memurları eğitim durumu değişkenine göre 19'u (%6,2) lise, 48'i (%15,8) ön lisans, 187'si (%61,5) lisans, 50'si (%16,4) yüksek lisans olarak dağılmaktadır.

Kabin memurları kabin memuru sınıfı değişkenine göre 5'i (%1,6) F sınıfı, 34'ü (%11,2) Z sınıfı, 211'i (%69,4) E/Y sınıfı, 19'u (%6,2) Q sınıfı, 35'i (%11,5) diğer olarak dağılmaktadır.

Kabin memurları sektördeki kıdem değişkenine göre 40'ı (%13,2) 0-1 yıl, 164'ü (%53,9) 2-5 yıl, 66'sı (%21,7) 6-10 yıl, 34'ü (%11,2) 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Kabin memurları şu an çalışılan işletmedeki kıdem değişkenine göre 49'u (%16,1) 0-1 yıl, 180'i (%59,2) 2-5 yıl, 47'si (%15,5) 6-10 yıl, 28'i (%9,2) 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

5.1. Kabin Memurlarının Ekip Çalışması ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bulgular

Kabin memurlarının ekip çalışması düzeyleri Tablo 5.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.2. Kabin memurlarının ekip çalışması düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Beceri ve Kaynak Kullanımı	304	3,964	0,618	1,170	5,000
Koçluk ve İletişim	304	3,365	0,663	1,270	5,000
Sinerji	304	3,731	0,657	1,000	5,000
Liderlik	304	3,281	0,803	1,000	5,000
Zaman Yönetimi	304	3,709	0,690	1,000	5,000
Kararlara Katılım	304	3,568	0,784	1,000	5,000
Ekip Çalışması Genel	304	3,642	0,568	1,290	5,000

Araştırmaya katılan kabin memurlarının “beceri ve kaynak kullanımı” düzeyi yüksek ($3,964 \pm 0,618$); “koçluk ve iletişim” düzeyi orta ($3,365 \pm 0,663$); “sinerji” düzeyi yüksek ($3,731 \pm 0,657$); “liderlik” düzeyi orta ($3,281 \pm 0,803$); “zaman yönetimi” düzeyi

yüksek ($3,709\pm0,690$); “kararlara katılım” düzeyi yüksek ($3,568\pm0,784$); “ekip çalışması genel” düzeyi yüksek ($3,642\pm0,568$) olarak saptanmıştır.

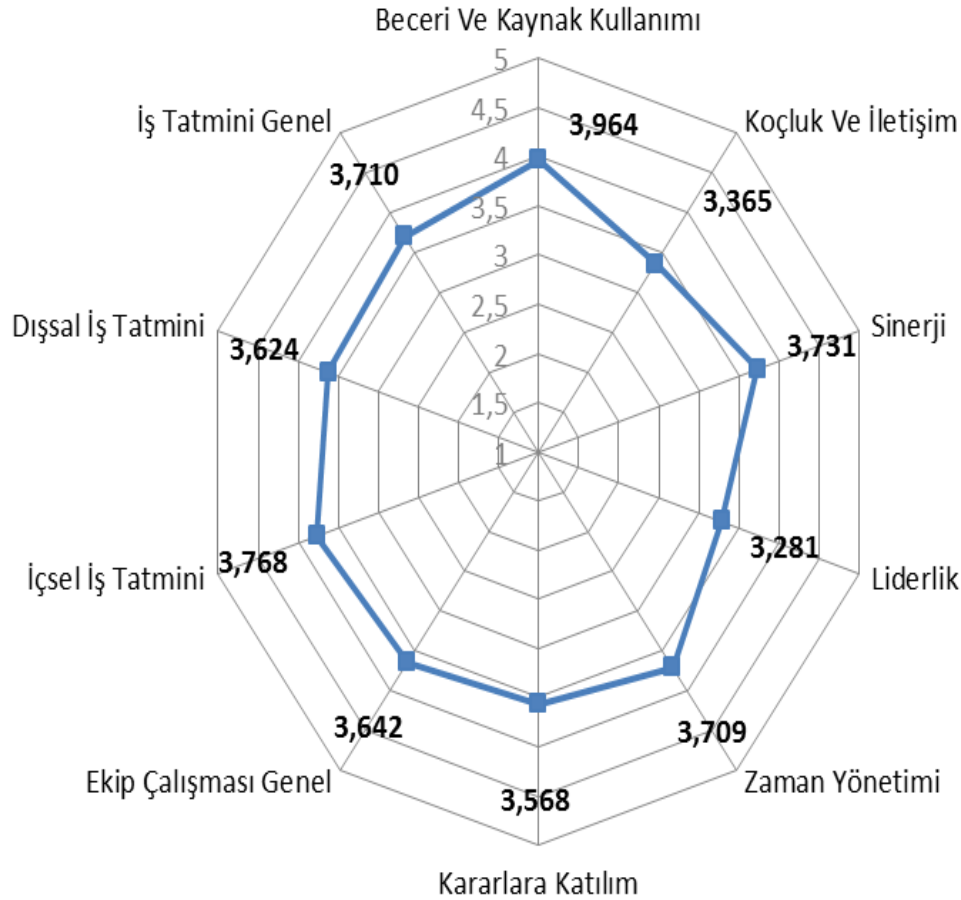
Kabin memurlarının iş tatmini düzeyleri Tablo 5.3.’te gösterilmektedir.

Tablo 5.3. Kabin memurlarının iş tatmini düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İçsel İş Tatmini	304	3,768	0,592	1,670	5,000
Dışsal İş Tatmini	304	3,624	0,629	2,000	5,000
İş Tatmini Genel	304	3,710	0,578	1,800	5,000

Araştırmaya katılan kabin memurlarının “içsel iş tatmini” düzeyi yüksek ($3,768\pm0,592$); “dışsal iş tatmini” düzeyi yüksek ($3,624\pm0,629$); “iş tatmini genel” düzeyi yüksek ($3,710\pm0,578$) olarak saptanmıştır.

Kabin memurlarının ekip çalışması ve iş tatmini düzeylerine ilişkin diyagram Şekil 5.1.’de gösterilmektedir.



Şekil 5.1. Kabin memurlarının ekip çalışması ve iş tatmini düzeylerine ilişkin diyagram

5.2. Kabin Memurlarının Ekip Çalışması İle İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

Kabin memurlarının ekip çalışması ile iş tatmini düzeyleri arasında korelasyon analizi Tablo 5.4.'te gösterilmektedir.

Tablo 5.4. Kabin memurlarının ekip çalışması ile iş tatmini düzeyleri arasında korelasyon analizi

		Beceri ve Kaynak Kullanımı	Koçluk ve İletişim	Sinerji	Liderlik	Zaman Yönetimi	Kararlara Katılım	Ekip Çalışması Genel	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini	İş Tatmini Genel
Beceri ve Kaynak Kullanımı	r	1,000									
	p	0,000									
Koçluk ve İletişim	r	0,554**	1,000								
	p	0,000	0,000								
Sinerji	r	0,669**	0,678**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,000							
Liderlik	r	0,476**	0,743**	0,570**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000						
Zaman Yönetimi	r	0,695**	0,712**	0,687**	0,585**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Kararlara Katılım	r	0,557**	0,711**	0,597**	0,669**	0,627**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Ekip Çalışması Genel	r	0,832**	0,887**	0,828**	0,775**	0,864**	0,789**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
İçsel İş Tatmini	r	0,426**	0,456**	0,463**	0,441**	0,405**	0,391**	0,516**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Dışsal İş Tatmini	r	0,463**	0,609**	0,544**	0,522**	0,490**	0,440**	0,619**	0,810**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
İş Tatmini Genel	r	0,463**	0,545**	0,521**	0,498**	0,462**	0,432**	0,586**	0,967**	0,933**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Koçluk ve iletişim ile beceri ve kaynak kullanımı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,554$; $p=0,000<0,05$). Sinerji ile beceri ve kaynak kullanımı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,669$; $p=0,000<0,05$). Sinerji ile koçluk ve iletişim arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,678$; $p=0,000<0,05$). Liderlik ile beceri ve kaynak kullanımı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,476$; $p=0,000<0,05$). Liderlik ile koçluk ve iletişim arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,743$; $p=0,000<0,05$). Liderlik ile sinerji arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,57$; $p=0,000<0,05$). Zaman yönetimi ile beceri ve kaynak kullanımı arasında, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,695$; $p=0,000<0,05$). Zaman yönetimi ile koçluk ve iletişim arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,712$; $p=0,000<0,05$). Zaman yönetimi ve sinerji arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,687$; $p=0,000<0,05$). Zaman yönetimi ve liderlik arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,585$; $p=0,000<0,05$). Kararlara katılım ile beceri ve kaynak kullanımı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,557$; $p=0,000<0,05$). Kararlara katılım ile koçluk ve iletişim arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,711$; $p=0,000<0,05$). Kararlara katılım ve sinerji arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,597$; $p=0,000<0,05$). Kararlara katılım ve liderlik arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,669$; $p=0,000<0,05$). Kararlara katılım ve zaman yönetimi arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,627$; $p=0,000<0,05$). Ekip çalışması genel ile beceri ve kaynak kullanımı arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,832$; $p=0,000<0,05$). Ekip çalışması genel ile koçluk ve iletişim arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,887$; $p=0,000<0,05$). Ekip çalışması genel ve sinerji arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,828$; $p=0,000<0,05$). Ekip çalışması genel ve liderlik arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,775$; $p=0,000<0,05$). Ekip çalışması genel ve zaman yönetimi arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,864$; $p=0,000<0,05$). Ekip çalışması genel ve kararlara katılım arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,789$; $p=0,000<0,05$). İçsel iş tatmini ile beceri ve kaynak kullanımı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,426$; $p=0,000<0,05$). İçsel iş tatmini ile koçluk ve iletişim arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,456$; $p=0,000<0,05$). İçsel iş tatmini ile sinerji arasında zayıf, pozitif

yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,463$; $p=0,000<0,05$). İçsel iş tatmini ve liderlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,441$; $p=0,000<0,05$). İçsel iş tatmini ve zaman yönetimi arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,405$; $p=0,000<0,05$). İçsel iş tatmini ve kararlara katılım arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,391$; $p=0,000<0,05$). İçsel iş tatmini ve ekip çalışması genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,516$; $p=0,000<0,05$). Dışsal iş tatmini ile beceri ve kaynak kullanımı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,463$; $p=0,000<0,05$). Dışsal iş tatmini ile koçluk ve iletişim arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,609$; $p=0,000<0,05$). Dışsal iş tatmini ve sinerji arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,544$; $p=0,000<0,05$). Dışsal iş tatmini ve liderlik arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,522$; $p=0,000<0,05$). Dışsal iş tatmini ve zaman yönetimi arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,49$; $p=0,000<0,05$). Dışsal iş tatmini ve kararlara katılım arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,44$; $p=0,000<0,05$). Dışsal iş tatmini ve ekip çalışması genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,619$; $p=0,000<0,05$). Dışsal iş tatmini ve içsel iş tatmini arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,81$; $p=0,000<0,05$). İş tatmini genel ve beceri ve kaynak kullanımı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,463$; $p=0,000<0,05$). İş tatmini genel ile koçluk ve iletişim arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,545$; $p=0,000<0,05$). İş tatmini genel ve sinerji arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,521$; $p=0,000<0,05$). İş tatmini genel ve liderlik arasında, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,498$; $p=0,000<0,05$). İş tatmini genel ve zaman yönetimi arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,462$; $p=0,000<0,05$). İş tatmini genel ve kararlara katılım arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,432$; $p=0,000<0,05$). İş tatmini genel ve ekip çalışması genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,586$; $p=0,000<0,05$). İş tatmini genel ve içsel iş tatmini arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,967$; $p=0,000<0,05$). İş tatmini genel ve dışsal iş tatmini arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,933$; $p=0,000<0,05$). Bu sonuç literatür ile paralellik göstermektedir (Körner vd., 2015).

Ekip çalışması alt boyutlarının içsel iş tatmini üzerine etkisi Tablo 5.5.'te gösterilmektedir.

Tablo 5.5. Ekip çalışması alt boyutlarının içsel iş tatmini üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model	R ²
İçsel İş Tatmini	Sabit	1,791	8,985	0,000	19,400	0,000	0,267
	Beceri ve Kaynak Kullanımı	0,168	2,350	0,019			
	Koçluk ve İletişim	0,118	1,432	0,153			
	Sinerji	0,167	2,363	0,019			
	Liderlik	0,135	2,373	0,018			
	Zaman Yönetimi	-0,034	-0,473	0,636			
	Kararlara Katılım	-0,006	-0,106	0,916			

Beceri ve kaynak kullanımı, koçluk ve iletişim, sinerji, liderlik, zaman yönetimi, kararlara katılım ile içsel iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=19,400$; $p=0,000<0,05$). İçsel iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak beceri ve kaynak kullanımı, koçluk ve iletişim, sinerji, liderlik, zaman yönetimi, kararlara katılım değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,267$). Kabin memurlarının beceri ve kaynak kullanımı düzeyi “içsel iş tatmini” düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,168$). Kabin memurlarının koçluk ve iletişim düzeyi içsel iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0,153>0,05$). Kabin memurlarının sinerji düzeyi içsel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,167$). Kabin memurlarının liderlik düzeyi içsel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,135$). Kabin memurlarının zaman yönetimi düzeyi içsel iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0,636>0,05$). Kabin memurlarının kararlara katılım düzeyi içsel iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0,916>0,05$).

Ekip çalışması alt boyutlarının dışsal iş tatmini üzerine etkisi Tablo 5.6.’da gösterilmektedir.

Tablo 5.6. Ekip çalışması alt boyutlarının dışsal iş tatmini üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model	R ²
Dışsal İş Tatmini	Sabit	1,196	6,285	0,000	35,725	0,000	0,407
	Beceri ve Kaynak Kullanımı	0,126	1,853	0,065			
	Koçluk ve İletişim	0,378	4,826	0,000			
	Sinerji	0,184	2,735	0,007			
	Liderlik	0,114	2,094	0,037			
	Zaman Yönetimi	-0,029	-0,419	0,676			
	Kararlara Katılım	-0,084	-1,515	0,131			

Beceri ve kaynak kullanımı, koçluk ve iletişim, sinerji, liderlik, zaman yönetimi, kararlara katılım ile dışsal iş tatmini arasındaki neden sonuç ilişkisini

belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=35,725$; $p=0,000<0,05$). Dışsal iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak beceri ve kaynak kullanımı, koçluk ve iletişim, sinerji, liderlik, zaman yönetimi, kararlara katılım değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) olduğu görülmüştür ($R^2=0,407$). Kabin memurlarının beceri ve kaynak kullanımı düzeyi dışsal iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0,065>0,05$). Kabin memurlarının koçluk ve iletişim düzeyi dışsal iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,378$). Kabin memurlarının sinerji düzeyi dışsal iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,184$). Kabin memurlarının liderlik düzeyi dışsal iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,114$). Kabin memurlarının zaman yönetimi düzeyi dışsal iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0,676>0,05$). Kabin memurlarının kararlara katılım düzeyi dışsal iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0,131>0,05$).

Ekip çalışmasının iş tatmini üzerine etkisi Tablo 5.7.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.7. Ekip çalışmasının iş tatmini üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
İş Tatmini Genel	Sabit	1,534	8,759	0,000	158,261	0,000	0,342
	Ekip Çalışması Genel	0,598	12,580	0,000			

Ekip çalışması genel ile iş tatmini genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=158,261$; $p=0,000<0,05$). İş tatmini genel düzeyinin belirleyicisi olarak ekip çalışması genel değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,342$). Kabin memurlarının ekip çalışması genel düzeyi iş tatmini genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,598$).

5.3. Ekip Çalışması Düzeylerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

Ekip çalışması düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları Tablo 5.8.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.8. Ekip çalışması düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Beceri ve Kaynak Kullanımı	Bay	72	3,939	0,618	-0,399	0,690
	Bayan	232	3,972	0,618		

Tablo 5.8. (Devam) *Ekip çalışması düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Koçluk ve İletişim	Bay	72	3,472	0,623	1,577	0,116
	Bayan	232	3,332	0,673		
Sinerji	Bay	72	3,800	0,593	1,022	0,308
	Bayan	232	3,710	0,675		
Liderlik	Bay	72	3,306	0,751	0,294	0,769
	Bayan	232	3,274	0,820		
Zaman Yönetimi	Bay	72	3,745	0,724	0,506	0,613
	Bayan	232	3,698	0,680		
Kararlara Katılım	Bay	72	3,639	0,789	0,878	0,380
	Bayan	232	3,546	0,783		
Ekip Çalışması Genel	Bay	72	3,685	0,549	0,729	0,467
	Bayan	232	3,629	0,574		

Araştırmaya katılan kabin memurlarının beceri ve kaynak kullanımı, koçluk ve iletişim, sinerji, liderlik, zaman yönetimi, kararlara katılım, ekip çalışması genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Ekip çalışması düzeylerinin medeni hal değişkenine göre ortalamaları Tablo 5.9.'da gösterilmektedir.

Tablo 5.9. *Ekip çalışması düzeylerinin medeni hal değişkenine göre ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Beceri ve Kaynak Kullanımı	Evli	95	3,830	0,743	-2,580	0,023
	Bekâr	209	4,025	0,542		
Koçluk ve İletişim	Evli	95	3,366	0,711	0,013	0,990
	Bekâr	209	3,365	0,642		
Sinerji	Evli	95	3,655	0,702	-1,366	0,173
	Bekâr	209	3,766	0,634		
Liderlik	Evli	95	3,245	0,871	-0,534	0,594
	Bekâr	209	3,298	0,772		
Zaman Yönetimi	Evli	95	3,668	0,799	-0,699	0,522
	Bekâr	209	3,728	0,635		
Kararlara Katılım	Evli	95	3,498	0,848	-1,046	0,296
	Bekâr	209	3,600	0,753		
Ekip Çalışması Genel	Evli	95	3,579	0,655	-1,308	0,231
	Bekâr	209	3,671	0,522		

Araştırmaya katılan kabin memurlarının beceri ve kaynak kullanımı puanları ortalamalarının medeni hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,580$; $p=0,023<0,05$). Bekarların beceri ve kaynak kullanımı puanları ($\bar{x}=4,025$), evlilerin beceri ve kaynak kullanımı puanlarından ($\bar{x}=3,830$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının koçluk ve iletişim, sinerji, liderlik, zaman yönetimi, kararlara katılım, ekip çalışması genel puanları ortalamalarının medeni hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Ekip çalışması düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları Tablo 5.10.'da gösterilmektedir.

Tablo 5.10. Ekip çalışması düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Beceri ve Kaynak Kullanımı	Lise	19	3,886	0,723	0,424	0,736
	Ön Lisans	48	4,049	0,745		
	Lisans	187	3,955	0,591		
	Yüksek Lisans	50	3,948	0,545		
Koçluk ve İletişim	Lise	19	3,402	0,478	0,087	0,967
	Ön Lisans	48	3,396	0,883		
	Lisans	187	3,361	0,622		
	Yüksek Lisans	50	3,336	0,644		
Sinergi	Lise	19	3,811	0,583	0,330	0,804
	Ön Lisans	48	3,792	0,797		
	Lisans	187	3,705	0,625		
	Yüksek Lisans	50	3,740	0,664		
Liderlik	Lise	19	3,316	0,772	0,144	0,933
	Ön Lisans	48	3,333	0,958		
	Lisans	187	3,258	0,753		
	Yüksek Lisans	50	3,305	0,855		
Zaman Yönetimi	Lise	19	3,588	0,612	0,330	0,803
	Ön Lisans	48	3,764	0,808		
	Lisans	187	3,716	0,687		
	Yüksek Lisans	50	3,680	0,612		
Kararlara Katılım	Lise	19	3,404	0,716	0,410	0,746
	Ön Lisans	48	3,521	1,006		
	Lisans	187	3,587	0,765		
	Yüksek Lisans	50	3,607	0,634		

Tablo 5.10. (Devam) *Ekip çalışması düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Ekip Çalışması Genel	Lise	19	3,612	0,523	0,156	0,926
	Ön Lisans	48	3,692	0,756		
	Lisans	187	3,635	0,530		
	Yüksek Lisans	50	3,632	0,521		

Araştırmaya katılan kabin memurlarının beceri ve kaynak kullanımı, koçluk ve iletişim, sinerji, liderlik, zaman yönetimi, kararlara katılım, ekip çalışması genel puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Ekip çalışması düzeylerinin kabin memuru sınıfına göre ortalamaları Tablo 5.11.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.11. *Ekip çalışması düzeylerinin kabin memuru sınıfına göre ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Beceri ve Kaynak Kullanımı	F Sınıfı	5	4,033	0,579	1,525	0,195	
	Z Sınıfı	34	3,863	0,696			
	E/Y Sınıfı	211	4,000	0,586			
	Q Sınıfı	19	3,671	0,581			
	Diğer	35	3,995	0,724			
Koçluk ve İletişim	F Sınıfı	5	3,564	1,307	2,664	0,033	5 > 2 5 > 3
	Z Sınıfı	34	3,185	0,657			
	E/Y Sınıfı	211	3,340	0,620			
	Q Sınıfı	19	3,354	0,563			
	Diğer	35	3,665	0,789			
Sinerji	F Sınıfı	5	4,200	0,616	2,292	0,060	
	Z Sınıfı	34	3,477	0,841			
	E/Y Sınıfı	211	3,753	0,609			
	Q Sınıfı	19	3,642	0,501			
	Diğer	35	3,829	0,755			
Liderlik	F Sınıfı	5	3,700	0,855	1,520	0,196	
	Z Sınıfı	34	3,309	0,798			
	E/Y Sınıfı	211	3,220	0,798			
	Q Sınıfı	19	3,342	0,688			
	Diğer	35	3,529	0,861			

Tablo 5.11. (Devam) *Ekip çalışması düzeylerinin kabin memuru sınıfına göre ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Zaman Yönetimi	F Sınıfı	5	3,900	0,805	2,430	0,048	3 > 2
	Z Sınıfı	34	3,441	0,872			
	E/Y Sınıfı	211	3,764	0,627			
	Q Sınıfı	19	3,456	0,722			
	Diğer	35	3,752	0,764			
Kararlara Katılım	F Sınıfı	5	3,867	0,989	0,952	0,434	
	Z Sınıfı	34	3,431	0,867			
	E/Y Sınıfı	211	3,570	0,784			
	Q Sınıfı	19	3,421	0,607			
	Diğer	35	3,724	0,756			
Ekip Çalışması Genel	F Sınıfı	5	3,863	0,771	1,711	0,147	
	Z Sınıfı	34	3,486	0,646			
	E/Y Sınıfı	211	3,651	0,522			
	Q Sınıfı	19	3,501	0,527			
	Diğer	35	3,785	0,710			

Araştırmaya katılan kabin memurlarının koçluk ve iletişim puanları ortalamalarının kabin memuru sınıfı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,664$; $p=0,033<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kabin memuru sınıfı Diğer olanların koçluk ve iletişim puanları ($3,665\pm0,789$), kabin memuru sınıfı Z sınıfı olanların koçluk ve iletişim puanlarından ($3,185\pm0,657$) yüksek bulunmuştur. Kabin memuru sınıfı Diğer olanların koçluk ve iletişim puanları ($3,665\pm0,789$), kabin memuru sınıfı E/Y sınıfı olanların koçluk ve iletişim puanlarından ($3,340\pm0,620$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının zaman yönetimi puanları ortalamalarının kabin memuru sınıfı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,430$; $p=0,048<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kabin memuru sınıfı E/Y sınıfı olanların zaman yönetimi puanları ($3,764\pm0,627$), kabin memuru sınıfı Z sınıfı olanların zaman yönetimi puanlarından ($3,441\pm0,872$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının beceri ve kaynak kullanımı, sinerji, liderlik, kararlara katılım, ekip çalışması genel puanları ortalamalarının kabin memuru

sınıfı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Ekip çalışması düzeylerinin sektördeki kıdeme göre ortalamaları Tablo 5.12.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.12. Ekip çalışması düzeylerinin sektördeki kıdeme göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Beceri ve Kaynak Kullanımı	0-1 Yıl	40	3,888	0,570	3,671	0,013	2 > 3 4 > 3
	2-5 Yıl	164	4,020	0,575			
	6-10 Yıl	66	3,779	0,737			
	10 Yıl ve üzeri	34	4,142	0,538			
Koçluk ve İletişim	0-1 Yıl	40	3,200	0,682	7,162	0,000	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	2-5 Yıl	164	3,353	0,623			
	6-10 Yıl	66	3,260	0,650			
	10 Yıl ve üzeri	34	3,821	0,683			
Sinerji	0-1 Yıl	40	3,515	0,701	7,758	0,000	2 > 1 4 > 1 4 > 2 2 > 3 4 > 3
	2-5 Yıl	164	3,776	0,584			
	6-10 Yıl	66	3,552	0,738			
	10 Yıl ve üzeri	34	4,118	0,577			
Liderlik	0-1 Yıl	40	3,231	0,735	4,978	0,002	4 > 1 4 > 2 2 > 3 4 > 3
	2-5 Yıl	164	3,296	0,772			
	6-10 Yıl	66	3,061	0,817			
	10 Yıl ve üzeri	34	3,699	0,863			
Zaman Yönetimi	0-1 Yıl	40	3,583	0,701	2,330	0,074	
	2-5 Yıl	164	3,750	0,624			
	6-10 Yıl	66	3,583	0,824			
	10 Yıl ve üzeri	34	3,907	0,652			
Kararlara Katılım	0-1 Yıl	40	3,658	0,779	5,095	0,002	1 > 3 2 > 3 4 > 3
	2-5 Yıl	164	3,602	0,766			
	6-10 Yıl	66	3,278	0,784			
	10 Yıl ve üzeri	34	3,863	0,735			
Ekip Çalışması Genel	0-1 Yıl	40	3,532	0,541	6,254	0,000	4 > 1 4 > 2 2 > 3 4 > 3
	2-5 Yıl	164	3,670	0,513			
	6-10 Yıl	66	3,477	0,644			
	10 Yıl ve üzeri	34	3,955	0,565			

Araştırmaya katılan kabin memurlarının beceri ve kaynak kullanımı puanları ortalamalarının sektördeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova)

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,671$; $p=0,013<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların beceri ve kaynak kullanımı puanları ($4,020\pm0,575$), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların beceri ve kaynak kullanımı puanlarından ($3,779\pm0,737$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların beceri ve kaynak kullanımı puanları ($4,142\pm0,538$), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların beceri ve kaynak kullanımı puanlarından ($3,779\pm0,737$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının koçluk ve iletişim puanları ortalamalarının sektördeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,162$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların koçluk ve iletişim puanları ($3,821\pm0,683$), sektördeki kıdem 0-1 yıl olanların koçluk ve iletişim puanlarından ($3,200\pm0,682$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların koçluk ve iletişim puanları ($3,821\pm0,683$), sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların koçluk ve iletişim puanlarından ($3,353\pm0,623$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların koçluk ve iletişim puanları ($3,821\pm0,683$), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların koçluk ve iletişim puanlarından ($3,260\pm0,650$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının sinerji puanları ortalamalarının sektördeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,758$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların sinerji puanları ($3,776\pm0,584$), sektördeki kıdem 0-1 yıl olanların sinerji puanlarından ($3,515\pm0,701$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların sinerji puanları ($4,118\pm0,577$), sektördeki kıdem 0-1 yıl olanların sinerji puanlarından ($3,515\pm0,701$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların sinerji puanları ($4,118\pm0,577$), sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların sinerji puanlarından ($3,776\pm0,584$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların sinerji puanları ($3,776\pm0,584$), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların sinerji puanlarından ($3,552\pm0,738$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların sinerji puanları ($4,118\pm0,577$),

sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların sinerji puanlarından ($3,552\pm0,738$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının liderlik puanları ortalamalarının sektördeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,978$; $p=0,002<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların liderlik puanları ($3,699\pm0,863$), sektördeki kıdem 0-1 yıl olanların liderlik puanlarından ($3,231\pm0,735$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların liderlik puanları ($3,699\pm0,863$), sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların liderlik puanlarından ($3,296\pm0,772$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların liderlik puanları ($3,296\pm0,772$), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların liderlik puanlarından ($3,061\pm0,817$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların liderlik puanları ($3,699\pm0,863$), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların liderlik puanlarından ($3,061\pm0,817$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının kararlara katılım puanları ortalamalarının sektördeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,095$; $p=0,002<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektördeki kıdem 0-1 yıl olanların kararlara katılım puanları ($3,658\pm0,779$), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların kararlara katılım puanlarından ($3,278\pm0,784$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların kararlara katılım puanları ($3,602\pm0,766$), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların kararlara katılım puanlarından ($3,278\pm0,784$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların kararlara katılım puanları ($3,863\pm0,735$), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların kararlara katılım puanlarından ($3,278\pm0,784$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının ekip çalışması genel puanları ortalamalarının sektördeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,254$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların ekip çalışması

genel puanları (3,955±0,565), sektördeki kıdem 0-1 yıl olanların ekip çalışması genel puanlarından (3,532±0,541) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların ekip çalışması genel puanları (3,955±0,565), sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların ekip çalışması genel puanlarından (3,670±0,513) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların ekip çalışması genel puanları (3,670±0,513), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların ekip çalışması genel puanlarından (3,477±0,644) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların ekip çalışması genel puanları (3,955±0,565), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların ekip çalışması genel puanlarından (3,477±0,644) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının zaman yönetimi puanları ortalamalarının sektördeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Ekip çalışması düzeylerinin yaşa göre ortalamaları Tablo 5.13.'te gösterilmektedir.

Tablo 5.13. Ekip çalışması düzeylerinin yaşa göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Beceri ve Kaynak Kullanımı	21-25	53	4,033	0,499	0,425	0,735
	26-30	162	3,966	0,616		
	31-35	60	3,901	0,778		
	36 ve üzeri	29	3,960	0,435		
Koçluk ve İletişim	21-25	53	3,309	0,711	2,409	0,067
	26-30	162	3,299	0,634		
	31-35	60	3,486	0,723		
	36 ve üzeri	29	3,583	0,544		
Sinerji	21-25	53	3,672	0,731	0,774	0,509
	26-30	162	3,710	0,623		
	31-35	60	3,767	0,750		
	36 ve üzeri	29	3,883	0,468		
Liderlik	21-25	53	3,245	0,809	1,113	0,344
	26-30	162	3,222	0,809		
	31-35	60	3,425	0,806		
	36 ve üzeri	29	3,379	0,743		
Zaman Yönetimi	21-25	53	3,717	0,677	0,339	0,797
	26-30	162	3,683	0,670		
	31-35	60	3,786	0,812		
	36 ve üzeri	29	3,684	0,552		

Tablo 5.13. (Devam) *Ekip çalışması düzeylerinin yaşa göre ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kararlara Katılım	21-25	53	3,648	0,772	1,092	0,353
	26-30	162	3,498	0,812		
	31-35	60	3,689	0,783		
	36 ve üzeri	29	3,563	0,618		
Ekip Çalışması Genel	21-25	53	3,643	0,557	0,568	0,636
	26-30	162	3,608	0,545		
	31-35	60	3,695	0,689		
	36 ve üzeri	29	3,723	0,425		

Araştırmaya katılan kabin memurlarının beceri ve kaynak kullanımı, koçluk ve iletişim, sinerji, liderlik, zaman yönetimi, kararlara katılım, ekip çalışması genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Ekip çalışması düzeylerinin şuan çalışılan işletmedeki kıdeme göre ortalamaları Tablo 5.14.'te gösterilmektedir.

Tablo 5.14. *Ekip çalışması düzeylerinin şuan çalışılan işletmedeki kıdeme göre ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Beceri ve Kaynak Kullanımı	0-1 Yıl	49	3,828	0,731	4,256	0,006	4 > 1 2 > 3 4 > 3
	2-5 Yıl	180	4,016	0,559			
	6-10 Yıl	47	3,768	0,679			
	10 Yıl ve üzeri	28	4,196	0,550			
Koçluk ve İletişim	0-1 Yıl	49	3,148	0,733	10,840	0,000	2 > 1 4 > 1 4 > 2 4 > 3
	2-5 Yıl	180	3,355	0,611			
	6-10 Yıl	47	3,269	0,609			
	10 Yıl ve üzeri	28	3,971	0,626			
Sinerji	0-1 Yıl	49	3,478	0,802	8,541	0,000	2 > 1 4 > 1 4 > 2 4 > 3
	2-5 Yıl	180	3,761	0,572			
	6-10 Yıl	47	3,600	0,711			
	10 Yıl ve üzeri	28	4,200	0,533			
Liderlik	0-1 Yıl	49	3,174	0,810	5,346	0,001	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	2-5 Yıl	180	3,260	0,772			
	6-10 Yıl	47	3,149	0,774			
	10 Yıl ve üzeri	28	3,830	0,855			

Tablo 5.14. (Devam) *Ekip çalışması düzeylerinin şuan çalışılan işletmedeki kıdeme göre ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Zaman Yönetimi	0-1 Yıl	49	3,520	0,841	4,161	0,007	2 > 1
	2-5 Yıl	180	3,742	0,602			4 > 1
	6-10 Yıl	47	3,585	0,807			4 > 2
	10 Yıl ve üzeri	28	4,042	0,593			4 > 3
Kararlara Katılım	0-1 Yıl	49	3,524	0,948	4,120	0,007	4 > 1
	2-5 Yıl	180	3,578	0,745			4 > 2
	6-10 Yıl	47	3,333	0,677			4 > 3
	10 Yıl ve üzeri	28	3,976	0,748			
Ekip Çalışması Genel	0-1 Yıl	49	3,472	0,680	8,258	0,000	2 > 1
	2-5 Yıl	180	3,662	0,494			4 > 1
	6-10 Yıl	47	3,495	0,596			4 > 2
	10 Yıl ve üzeri	28	4,062	0,543			4 > 3

Araştırmaya katılan kabin memurlarının beceri ve kaynak kullanımı puanları ortalamalarının şuan çalışılan işletmedeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,256$; $p=0,006<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Şu an çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların beceri ve kaynak kullanımı puanları ($4,196\pm0,550$), şu an çalışılan işletmedeki kıdem 0-1 yıl olanların beceri ve kaynak kullanımı puanlarından ($3,828\pm0,731$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların beceri ve kaynak kullanımı puanları ($4,016\pm0,559$), şu an çalışılan işletmedeki kıdem 6-10 yıl olanların beceri ve kaynak kullanımı puanlarından ($3,768\pm0,679$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların beceri ve kaynak kullanımı puanları ($4,196\pm0,550$), şu an çalışılan işletmedeki kıdem 6-10 yıl olanların beceri ve kaynak kullanımı puanlarından ($3,768\pm0,679$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının koçluk ve iletişim puanları ortalamalarının şuan çalışılan işletmedeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=10,840$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların koçluk ve iletişim puanları ($3,355\pm0,611$), şu an çalışılan işletmedeki kıdem 0-1 yıl olanların koçluk ve iletişim puanlarından ($3,148\pm0,733$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan

işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların koçluk ve iletişim puanları ($3,971 \pm 0,626$), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 0-1 yıl olanların koçluk ve iletişim puanlarından ($3,148 \pm 0,733$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların koçluk ve iletişim puanları ($3,971 \pm 0,626$), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların koçluk ve iletişim puanlarından ($3,355 \pm 0,611$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların koçluk ve iletişim puanları ($3,971 \pm 0,626$), şu an çalışılan işletmedeki kıdem 6-10 yıl olanların koçluk ve iletişim puanlarından ($3,269 \pm 0,609$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının sinerji puanları ortalamalarının şuan çalışılan işletmedeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=8,541$; $p=0,000 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların sinerji puanları ($3,761 \pm 0,572$), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 0-1 yıl olanların sinerji puanlarından ($3,478 \pm 0,802$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların sinerji puanları ($4,200 \pm 0,533$), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 0-1 yıl olanların sinerji puanlarından ($3,478 \pm 0,802$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların sinerji puanları ($4,200 \pm 0,533$), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların sinerji puanlarından ($3,761 \pm 0,572$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların sinerji puanları ($4,200 \pm 0,533$), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 6-10 yıl olanların sinerji puanlarından ($3,600 \pm 0,711$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının liderlik puanları ortalamalarının şuan çalışılan işletmedeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,346$; $p=0,001 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların liderlik puanları ($3,830 \pm 0,855$), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 0-1 yıl olanların liderlik puanlarından ($3,174 \pm 0,810$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların liderlik puanları ($3,830 \pm 0,855$), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların liderlik puanlarından ($3,260 \pm 0,772$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların liderlik puanları

(3,830±0,855), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 6-10 yıl olanların liderlik puanlarından (3,149±0,774) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının zaman yönetimi puanları ortalamalarının şuan çalışılan işletmedeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,161$; $p=0,007<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Şu an çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların zaman yönetimi puanları (3,742±0,602), şu an çalışılan işletmedeki kıdem 0-1 yıl olanların zaman yönetimi puanlarından (3,520±0,841) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların zaman yönetimi puanları (4,042±0,593), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 0-1 yıl olanların zaman yönetimi puanlarından (3,520±0,841) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların zaman yönetimi puanları (4,042±0,593), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların zaman yönetimi puanlarından (3,742±0,602) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların zaman yönetimi puanları (4,042±0,593), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 6-10 yıl olanların zaman yönetimi puanlarından (3,585±0,807) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının kararlara katılım puanları ortalamalarının şuan çalışılan işletmedeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,120$; $p=0,007<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların kararlara katılım puanları (3,976±0,748), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 0-1 yıl olanların kararlara katılım puanlarından (3,524±0,948) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların kararlara katılım puanları (3,976±0,748), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların kararlara katılım puanlarından (3,578±0,745) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların kararlara katılım puanları (3,976±0,748), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 6-10 yıl olanların kararlara katılım puanlarından (3,333±0,677) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının ekip çalışması genel puanları ortalamalarının şuan çalışılan işletmedeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=8,258$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların ekip çalışması genel puanları ($3,662\pm0,494$), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 0-1 yıl olanların ekip çalışması genel puanlarından ($3,472\pm0,680$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların ekip çalışması genel puanları ($4,062\pm0,543$), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 0-1 yıl olanların ekip çalışması genel puanlarından ($3,472\pm0,680$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların ekip çalışması genel puanları ($4,062\pm0,543$), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların ekip çalışması genel puanlarından ($3,662\pm0,494$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların ekip çalışması genel puanları ($4,062\pm0,543$), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 6-10 yıl olanların ekip çalışması genel puanlarından ($3,495\pm0,596$) yüksek bulunmuştur.

5.4. İş Tatmininin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

İş tatmininin cinsiyete göre ortalamaları Tablo 5.15.'te gösterilmektedir.

Tablo 5.15. İş tatmininin cinsiyete göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İçsel İş Tatmini	Bay	72	3,716	0,626	-0,842	0,400
	Bayan	232	3,784	0,582		
Dışsal İş Tatmini	Bay	72	3,710	0,627	1,335	0,183
	Bayan	232	3,597	0,628		
İş Tatmini Genel	Bay	72	3,714	0,595	0,062	0,951
	Bayan	232	3,709	0,574		

Araştırmaya katılan kabin memurlarının içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini, iş tatmini genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

İş tatmininin medeni hale göre ortalamaları Tablo 5.16.'da gösterilmektedir.

Tablo 5.16. *İş tatmininin medeni hale göre ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İçsel İş Tatmini	Evli	95	3,694	0,611	-1,470	0,142
	Bekâr	209	3,801	0,582		
Dışsal İş Tatmini	Evli	95	3,557	0,688	-1,257	0,234
	Bekâr	209	3,654	0,599		
İş Tatmini Genel	Evli	95	3,639	0,612	-1,451	0,148
	Bekâr	209	3,743	0,561		

Araştırmaya katılan kabin memurlarının içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini, iş tatmini genel puanları ortalamalarının medeni hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

İş tatmininin eğitim durumuna göre ortalamaları Tablo 5.17.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.17. *İş tatmininin eğitim durumuna göre ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel İş Tatmini	Lise	19	3,816	0,738	0,616	0,605
	Ön Lisans	48	3,833	0,623		
	Lisans	187	3,770	0,564		
	Yüksek Lisans	50	3,678	0,613		
Dışsal İş Tatmini	Lise	19	3,776	0,761	0,788	0,502
	Ön Lisans	48	3,688	0,669		
	Lisans	187	3,612	0,589		
	Yüksek Lisans	50	3,550	0,684		
İş Tatmini Genel	Lise	19	3,800	0,715	0,699	0,554
	Ön Lisans	48	3,775	0,621		
	Lisans	187	3,707	0,543		
	Yüksek Lisans	50	3,627	0,616		

Araştırmaya katılan kabin memurlarının içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini, iş tatmini genel puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

İş tatmininin kabin memuru sınıfına göre ortalamaları Tablo 5.18.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.18. *İş tatmininin kabin memuru sınıfına göre ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel İş Tatmini	F Sınıfı	5	3,967	0,636	3,490	0,008	$5 > 2$ $5 > 3$ $3 > 4$ $5 > 4$
	Z Sınıfı	34	3,677	0,692			
	E/Y Sınıfı	211	3,758	0,563			
	Q Sınıfı	19	3,478	0,657			
	Diğer	35	4,043	0,537			
Dışsal İş Tatmini	F Sınıfı	5	3,925	1,025	3,034	0,018	$5 > 2$ $5 > 3$ $5 > 4$
	Z Sınıfı	34	3,548	0,637			
	E/Y Sınıfı	211	3,598	0,598			
	Q Sınıfı	19	3,421	0,598			
	Diğer	35	3,921	0,685			
İş Tatmini Genel	F Sınıfı	5	3,950	0,769	3,593	0,007	$5 > 2$ $5 > 3$ $5 > 4$
	Z Sınıfı	34	3,625	0,656			
	E/Y Sınıfı	211	3,694	0,543			
	Q Sınıfı	19	3,455	0,621			
	Diğer	35	3,994	0,575			

Araştırmaya katılan kabin memurlarının içsel iş tatmini puanları ortalamalarının kabin memuru sınıfı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,490$; $p=0,008<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kabin memuru sınıfı Diğer olanların içsel iş tatmini puanları ($4,043\pm0,537$), kabin memuru sınıfı Z sınıfı olanların içsel iş tatmini puanlarından ($3,677\pm0,692$) yüksek bulunmuştur. Kabin memuru sınıfı Diğer olanların içsel iş tatmini puanları ($4,043\pm0,537$), kabin memuru sınıfı E/Y sınıfı olanların içsel iş tatmini puanlarından ($3,758\pm0,563$) yüksek bulunmuştur. Kabin memuru sınıfı E/Y sınıfı olanların içsel iş tatmini puanları ($3,758\pm0,563$), kabin memuru sınıfı Q sınıfı olanların içsel iş tatmini puanlarından ($3,478\pm0,657$) yüksek bulunmuştur. Kabin memuru sınıfı Diğer olanların içsel iş tatmini puanları ($4,043\pm0,537$), kabin memuru sınıfı Q sınıfı olanların içsel iş tatmini puanlarından ($3,478\pm0,657$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının dışsal iş tatmini puanları ortalamalarının kabin memuru sınıfı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova)

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,034$; $p=0,018<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kabin memuru sınıfı Diğer olanların dışsal iş tatmini puanları ($3,921\pm0,685$), kabin memuru sınıfı Z sınıfı olanların dışsal iş tatmini puanlarından ($3,548\pm0,637$) yüksek bulunmuştur. Kabin memuru sınıfı Diğer olanların dışsal iş tatmini puanları ($3,921\pm0,685$), kabin memuru sınıfı E/Y sınıfı olanların dışsal iş tatmini puanlarından ($3,598\pm0,598$) yüksek bulunmuştur. Kabin memuru sınıfı Diğer olanların dışsal iş tatmini puanları ($3,921\pm0,685$), kabin memuru sınıfı Q sınıfı olanların dışsal iş tatmini puanlarından ($3,421\pm0,598$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının iş tatmini genel puanları ortalamalarının kabin memuru sınıfı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,593$; $p=0,007<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kabin memuru sınıfı Diğer olanların iş tatmini genel puanları ($3,994\pm0,575$), kabin memuru sınıfı Z sınıfı olanların iş tatmini genel puanlarından ($3,625\pm0,656$) yüksek bulunmuştur. Kabin memuru sınıfı Diğer olanların iş tatmini genel puanları ($3,994\pm0,575$), kabin memuru sınıfı E/Y sınıfı olanların iş tatmini genel puanlarından ($3,694\pm0,543$) yüksek bulunmuştur. Kabin memuru sınıfı Diğer olanların iş tatmini genel puanları ($3,994\pm0,575$), kabin memuru sınıfı Q sınıfı olanların iş tatmini genel puanlarından ($3,455\pm0,621$) yüksek bulunmuştur.

İş tatmininin sektördeki kıdeme göre ortalamaları Tablo 5.19.'da gösterilmektedir.

Tablo 5.19. İş tatmininin sektördeki kıdeme göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel İş Tatmini	0-1 Yıl	40	3,613	0,658	5,218	0,002	2 > 1
	2-5 Yıl	164	3,814	0,545			4 > 1
	6-10 Yıl	66	3,612	0,661			4 > 2
	10 Yıl ve üzeri	34	4,032	0,473			2 > 3 4 > 3
Dışsal İş Tatmini	0-1 Yıl	40	3,494	0,639	7,013	0,000	4 > 1
	2-5 Yıl	164	3,665	0,585			4 > 2
	6-10 Yıl	66	3,421	0,674			2 > 3
	10 Yıl ve üzeri	34	3,974	0,572			4 > 3

Tablo 5.19. (Devam) *İş tatmininin sektördeki kıdeme göre ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İş Tatmini Genel	0-1 Yıl	40	3,565	0,628	6,517	0,000	4 > 1
	2-5 Yıl	164	3,754	0,531			4 > 2
	6-10 Yıl	66	3,536	0,637			2 > 3
	10 Yıl ve üzeri	34	4,009	0,473			4 > 3

Araştırmaya katılan kabin memurlarının içsel iş tatmini puanları ortalamalarının sektördeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,218$; $p=0,002<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların içsel iş tatmini puanları ($3,814\pm0,545$), sektördeki kıdem 0-1 yıl olanların içsel iş tatmini puanlarından ($3,613\pm0,658$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların içsel iş tatmini puanları ($4,032\pm0,473$), sektördeki kıdem 0-1 yıl olanların içsel iş tatmini puanlarından ($3,613\pm0,658$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların içsel iş tatmini puanları ($4,032\pm0,473$), sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların içsel iş tatmini puanlarından ($3,814\pm0,545$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların içsel iş tatmini puanları ($3,814\pm0,545$), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların içsel iş tatmini puanlarından ($3,612\pm0,661$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların içsel iş tatmini puanları ($4,032\pm0,473$), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların içsel iş tatmini puanlarından ($3,612\pm0,661$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının dışsal iş tatmini puanları ortalamalarının sektördeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,013$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların dışsal iş tatmini puanları ($3,974\pm0,572$), sektördeki kıdem 0-1 yıl olanların dışsal iş tatmini puanlarından ($3,494\pm0,639$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların dışsal iş tatmini puanları ($3,974\pm0,572$), sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların dışsal iş tatmini puanlarından ($3,665\pm0,585$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların dışsal iş tatmini puanları ($3,665\pm0,585$), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların dışsal iş tatmini puanlarından ($3,421\pm0,674$) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve

üzeri olanların dışsal iş tatmini puanları (3,974±0,572), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların dışsal iş tatmini puanlarından (3,421±0,674) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının iş tatmini genel puanları ortalamalarının sektördeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=6,517; p=0,000<0,05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların iş tatmini genel puanları (4,009±0,473), sektördeki kıdem 0-1 yıl olanların iş tatmini genel puanlarından (3,565±0,628) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların iş tatmini genel puanları (4,009±0,473), sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların iş tatmini genel puanlarından (3,754±0,531) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 2-5 yıl olanların iş tatmini genel puanları (3,754±0,531), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların iş tatmini genel puanlarından (3,536±0,637) yüksek bulunmuştur. Sektördeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların iş tatmini genel puanları (4,009±0,473), sektördeki kıdem 6-10 yıl olanların iş tatmini genel puanlarından (3,536±0,637) yüksek bulunmuştur. Cano ve Miller (1992) yapmış oldukları çalışmalarında, kıdemin iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Literatürde deneyim süresinin artması ile iş tatmininin arttığı sonucuna ulaşan başka çalışmalar da vardır (Türkay, 2016).

İş tatmininin yaşa göre ortalamaları Tablo 5.20.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.20. İş tatmininin yaşa göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel İş Tatmini	21-25	53	3,700	0,613	0,709	0,547
	26-30	162	3,767	0,585		
	31-35	60	3,768	0,633		
	36 ve üzeri	29	3,899	0,509		
Dışsal İş Tatmini	21-25	53	3,585	0,636	1,100	0,350
	26-30	162	3,610	0,614		
	31-35	60	3,598	0,678		
	36 ve üzeri	29	3,823	0,588		
İş Tatmini Genel	21-25	53	3,654	0,596	0,908	0,437
	26-30	162	3,704	0,567		
	31-35	60	3,700	0,625		
	36 ve üzeri	29	3,869	0,509		

Araştırmaya katılan kabin memurlarının içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini, iş tatmini genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

İş tatmininin şuan çalışılan işletmedeki kıdeme göre ortalamaları Tablo 5.21.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.21. İş tatmininin şuan çalışılan işletmedeki kıdeme göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel İş Tatmini	0-1 Yıl	49	3,748	0,632	5,494	0,001	4 > 1
	2-5 Yıl	180	3,784	0,562			4 > 2
	6-10 Yıl	47	3,534	0,640			2 > 3
	10 Yıl ve üzeri	28	4,089	0,481			4 > 3
Dışsal İş Tatmini	0-1 Yıl	49	3,564	0,625	8,232	0,000	4 > 1
	2-5 Yıl	180	3,656	0,584			4 > 2
	6-10 Yıl	47	3,325	0,683			2 > 3
	10 Yıl ve üzeri	28	4,027	0,592			4 > 3
İş Tatmini Genel	0-1 Yıl	49	3,675	0,606	7,244	0,000	4 > 1
	2-5 Yıl	180	3,733	0,539			4 > 2
	6-10 Yıl	47	3,450	0,635			2 > 3
	10 Yıl ve üzeri	28	4,064	0,489			4 > 3

Araştırmaya katılan kabin memurlarının içsel iş tatmini puanları ortalamalarının şuan çalışılan işletmedeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,494$; $p=0,001<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların içsel iş tatmini puanları ($4,089\pm0,481$), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 0-1 yıl olanların içsel iş tatmini puanlarından ($3,748\pm0,632$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların içsel iş tatmini puanları ($4,089\pm0,481$), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların içsel iş tatmini puanlarından ($3,784\pm0,562$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların içsel iş tatmini puanları ($3,784\pm0,562$), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 6-10 yıl olanların içsel iş tatmini puanlarından ($3,534\pm0,640$) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların içsel iş tatmini puanları

(4,089±0,481), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 6-10 yıl olanların içsel iş tatmini puanlarından (3,534±0,640) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının dışsal iş tatmini puanları ortalamalarının şuan çalışılan işletmedeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=8,232$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların dışsal iş tatmini puanları (4,027±0,592), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 0-1 yıl olanların dışsal iş tatmini puanlarından (3,564±0,625) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların dışsal iş tatmini puanları (4,027±0,592), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların dışsal iş tatmini puanlarından (3,656±0,584) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların dışsal iş tatmini puanları (3,656±0,584), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 6-10 yıl olanların dışsal iş tatmini puanlarından (3,325±0,683) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların dışsal iş tatmini puanları (4,027±0,592), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 6-10 yıl olanların dışsal iş tatmini puanlarından (3,325±0,683) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının iş tatmini genel puanları ortalamalarının şuan çalışılan işletmedeki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,244$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların iş tatmini genel puanları (4,064±0,489), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 0-1 yıl olanların iş tatmini genel puanlarından (3,675±0,606) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların iş tatmini genel puanları (4,064±0,489), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların iş tatmini genel puanlarından (3,733±0,539) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 2-5 yıl olanların iş tatmini genel puanları (3,733±0,539), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 6-10 yıl olanların iş tatmini genel puanlarından (3,450±0,635) yüksek bulunmuştur. Şuan çalışılan işletmedeki kıdem 10 yıl ve üzeri olanların iş tatmini genel puanları (4,064±0,489), şuan çalışılan işletmedeki kıdem 6-10 yıl olanların iş tatmini genel puanlarından (3,450±0,635) yüksek bulunmuştur.

6. SONUÇ

Havayolu taşımacılığı hizmet sektörü içerisinde yer almakta olup emek yoğun çalışılan bir sektördür. Yapılan çalışmalarda havacılık sektöründe yakıt maliyetinden sonra personel giderlerinin yer aldığı görülmektedir. Bunun nedeni uzun eğitim dönemleri, bu eğitimlerde kullanılan teçhizatların yüksek maliyet içermesi, işe alıştırma eğitimleri (oryantasyon), düzenli olarak yapılan tazeleme eğitimleri, maaşlar, ikramiyeler, harcırahlar gibi sürekliliğini koruyan personel giderlerinin bulunmasıdır.

Havayolu taşımacılığı kompleks bir yapıya sahip olmakla birlikte çok sayıda firmadan dış kaynak kullanımı ile operasyonlarını sürdürmektedir. Ancak havayolu taşımacılığının müşterilerinin yolcular olması ve bu yolcular ile uçuş sırasında ilgilenen havayolu personelinin kabin memuru olması sebebi ile ekipler, yolcuları mümkün oldukça memnun etmeye çalışmaktadır.

Günümüzün gelişen teknolojisi ile daha büyük kapasiteli ve daha az yakıt harcayan uçakların üretilmesi, havayolu şirketleri sayısındaki artış, daha çok noktaya ve daha hızlı ulaşım sağlayan havayolu sektörünün tercih edilmesi müşteri sayısında artışa yol açmıştır. Bu fazla sayıdaki yolcuların uçuş boyunca memnuniyetlerinin sağlanması ancak kabin ekibinin uyum içerisinde çalışması ile mümkündür. Yani uçuş süresince kabin memurları arasındaki etkili iletişim, sinerji, zamanın etkin yönetilebilmesi, liderlik yeteneği, etkin karar verebilme, işin niteliğine uygun beceriye sahip olabilme ekip çalışmasının ana unsurlarını oluşturmaktadır. Bununla birlikte havayolu müşterilerinin kaliteli hizmet alıp memnun olabilmeleri, kabin ekibinin iş tatmininin sağlanmasına bağlıdır. Yani kabin ekibi işinde gerek içsel gerek dışsal tatmin sağladığında, bunu iş performansına yansıtacak ve dolayısıyla verimlilik artacaktır.

Bu çalışmada ekip çalışmasının iş tatminine etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaçla İstanbul merkezli çalışan bir havayolu şirketinde görev yapan 304 kabin memuruna anket uygulanmıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini, ikinci bölümünde iş tatminini ve üçüncü bölümünde ekip çalışmasını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Bu çalışmaya katılan kabin memurlarının demografik faktörlere göre dağılımları; cinsiyet değişkenine göre %23,7 bay, %76,3 bayan olarak dağılmıştır. Cinsiyet değişkeninde bu kadar yüksek bir farkın oluşması, havayollarının daha çok bayan kabin memuru istihdam etmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Yaş değişkenine göre %17,4'ü 21-25, %53,3'ü 26-30, %19,7'si 31-35 ve %9,5'i 36 ve üzeri olarak dağılma göstermiştir. Yaş değişkeninin çoğunluğunun 26-30 arasında olması bu

iş için havayollarının daha genç yaşta çalışanları tercih etmesi ve işin yıpratıcı olması sebebi ile personel devir hızının yüksek olması olabilir. Medeni durum değişkenine göre %31,2 evli ve %68,8 bekar olarak dağılmıştır. Bekar kabin memuru sayısının fazla olması ankete katılanların %53,3'ünün 26-30 yaş arasında olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Eğitim durumu değişkenine göre ise %61 oranında lisans olarak dağılım göstermiştir. Kabin memuru sınıf değişkenine göre %69,4 oranında E/Y sınıfı olarak çıkmıştır. Sektördeki kıdem yılına göre %53,9 oranında 2-5 yıl, 21,7 oranında 6-10 yıl ve %11,2 oranında 10 yıl ve üzeri çıkmıştır. Bu dağılım yaş ve eğitim faktörlerindeki dağılımı destekler nitelikte çıkmıştır. En çok 26-30 yaş aralığında ve lisans düzeyinde çıkmış olması kabin memurlarının lisans eğitimlerini tamamlamalarının ardından bu işe girmiş olabileceklerini göstermektedir. Şu an çalışılan işletmedeki kıdem yılı değişkenine göre %16,1'i 1 yıl ve daha az süredir, %59,2'si ise 2-5 yıl, %15,5 oranında 6-10 yıl ve %9,2 oranında 10 yıl ve üzeri olarak dağılmıştır. Bu dağılımda bu havayolunda işe başlamadan önce farklı havayollarında iş tecrübesi yaşadıklarını gösterir nitelikte çıkmıştır.

Bu araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeğinin güvenilirliği 0,919 ve ekip çalışması ölçeğinin güvenilirliği 0,966 olarak bulunmuştur.

Ekip çalışması ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip olan unsurlar, ekip üyelerinin zaman kaybını minimum düzeyde tutmaya gayret göstermeleri, ekip çalışmasının hedeflerinin açık ve net olarak tanımlanmış olması ve ekip üyelerinin eğitim ve gelişim için gerekli kaynaklara kolay erişebilir olmaları şeklinde bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının ekip çalışması ölçeğinin alt boyutlarından beceri ve kaynak kullanımı, sinerji ve zaman yönetimi faktörlerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca kabin memurlarının içsel iş tatmini düzeylerinin dışsal iş tatmini düzeylerine göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu da kabin memurlarının görev tanımları içerisinde farklı rollerde sorumlulukları olması, başkalarına fayda sağlayabilmeleri, işin sürekli meşgul etmesi gibi işin özelliğinden kaynaklanıyor olabilir.

Çalışmada kabin memurlarının “beceri ve kaynak kullanımı” düzeyi, “sinerji” düzeyi ve “liderlik” düzeyi faktörlerinin “içsel iş tatmini” düzeyini arttırdığı görülmektedir. Ayrıca kabin memurlarının “koçluk ve iletişim” düzeyi, “sinerji” düzeyi ve “liderlik” düzeyi faktörlerinin “dışsal iş tatmini” düzeyini arttırdığı görülmüştür. Bunun sebebi olarak uçuş esnasında yaşanan acil durumlarda ekibin sinerjisi ile kısıtlı imkânlar dâhilinde başarılı olunmasının iş tatminini arttırabilecek olmasıdır.

Araştırma sonuçlarına göre kabin memurlarından medeni durumu bekâr olanların ekip çalışmasının “beceri ve kaynak kullanımı” ortalamasının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni evli kabin memurlarının uçuş görevi dışında sosyal hayatta farklı sorumluluklara sahip olması olabilir.

Katılımcıların ekip çalışması alt boyutlarından “koçluk ve iletişim” faktörünün kabin memuru sınıfı “diğer” olanlarda yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni “diğer” sınıfına sahip kabin memurlarının uçulan dış hattın spesifik dilini bilmelerinden ve VIP/CIP sınıfları ile ilgilenmelerinden dolayı işletme tarafından kendilerine farklı sorumluluklar verilmesi ve ekipte sayılarının az olmasından yaşanan sorunlarda kendilerine danışılması olabilir. Ayrıca bu faktörün sektördeki kıdemleri “10 yıl ve üzeri” olan kabin memurlarında yüksek olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte yine bu faktörün şu an çalışılan işletmedeki kıdem değişkenine göre çalışılan işletmedeki kıdem yılı “10 ve üzeri” olan çalışanlarda yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni ise kabin memurlarının işteki tecrübelerinin artışı ile mesleğine tamamen hâkim olmalarından koçluk yapabilmeleri, kendilerini daha iyi ifade edebilmeleri, destekleyici çalışma ortamlarının olması, yönetim becerilerine sahip olmaları, karar alma süreçlerine katılabilmeleri, diğerlerine geri bildirim sağlayabilmeleri, karşısındakini dinleyip düşüncelerine saygı göstermeleri, bilgi paylaşımına önem vermeleri ve eleştiriye açık olmaları şeklinde sıralanabilir.

Bu çalışmada kabin memurlarının ekip çalışması alt boyutlarından “zaman yönetimi” ortalaması kabin memuru sınıfı “E/Y” olanlarda yüksek olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni “E/Y” sınıflarına mensup kabin memurlarının geniş gövdeli uçaklarda görev almaları sebebi ile uzun menzil uçmalarından dolayı zaman baskısı yaşamamaları olabilir. Ayrıca şu an çalışılan işletmedeki kıdem yılı “10 ve üzeri” olanlarda yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni mesleğinde kıdemli olan kabin memurlarının birbirlerine destek olmaları, birbirlerine güven duymaları, iş akışını zamana göre planlamaları, bu planı zamanında yerine getirmeleri, bilgi akışının zamanında olması ve zaman kaybını minimum tutmaları olabilir.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının ekip çalışması alt boyutlarından “beceri ve kaynak kullanımı” ortalaması kıdem yılı “10 ve üzeri” olan çalışanlarda yüksek olduğu ve aynı zamanda şu an çalışılan işletmedeki kıdem yılı “10 ve üzeri” olan ekiplerde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni ise sektördeki deneyim yılındaki artış ile kabin memurlarının hedeflerini açık olarak belirleyebilmeleri, işin her seviyesine yönelik olabilmeleri, düzenli rapor tutabilmeleri, iş hedeflerini

belirleyebilmeleri, mesleğe yönelik eğitim görmeleri, kurumun prosedürleri çerçevesinde eğitim almaları, gerekli kaynaklara kolay erişebilmeleri şeklinde belirtilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre kabin memurlarının ekip çalışması alt boyutlarından “sinerji” faktörü sektördeki kıdem yılı “10 ve üzeri” olanlarda yüksek olduğu ve bunun yanı sıra şu an çalışılan işletmedeki kıdem yılı “10 ve üzeri” olan kabin memurlarında yüksek olarak bulunmuştur. Bunun nedeni meslekte tecrübeli olanların belirlenen ortak amacı benimsemeleri, kendi rollerini içselleştirebilmeleri, kendilerini değerli hissetmeleri, ekibin parçası olmaktan gurur duymaları ve işlerini en iyi şekilde yapmaları olabilir.

Kabin memurlarının ekip çalışması alt boyutlarından “liderlik” unsuru sektördeki kıdemi “10 yıl ve üzeri” olan çalışanlarda, ayrıca şu an çalışılan işletmedeki kıdemi “10 yıl ve üzeri” olan personelde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni tecrübesi yüksek olan kabin memurlarının özgün düşünebilmeleri, inisiyatif kullanabilmeleri, sezgi yeteneklerinin yüksek olmaları, takdir edilip ödüllendirilmeleri olabilir.

Ekip çalışması alt boyutlarından “kararlara katılım” ortalaması sektördeki kıdemi “10 yıl ve üzeri” olan ve bununla birlikte şu an çalışılan işletmedeki kıdem yılı “10 ve üzeri” olan kabin ekibinde yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni tecrübesi yüksek olan kabin memurlarının ekipte tartışmalara aktif olarak katılabilmeleri, uzlaşmacı olmaları, yeni ve özgün fikirlere değer vermeleri olabilir.

Ekip çalışması ölçeğinin genel ortalamasına göre araştırmaya katılan kabin memurlarının sektördeki kıdem değişkenine göre “10 yıl ve üzeri” olan ve şu an çalışılan işletmedeki kıdem yılı “10 ve üzeri” olan çalışanlarda ekip çalışmasına yatkınlık yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni tecrübeli kabin memurlarının işin genel nitelikleri hakkında tecrübe edinmiş olması ve ekip arkadaşları ile etkili iletişim kurabilmelerinden kaynaklı olabilir.

İş tatmini boyutlarından “içsel iş tatmini” ortalaması kabin memuru sınıfı “diğer” olanlarda yüksektir. Sektördeki kıdemi “10 yıl ve üzeri” olanlarda ve ayrıca şu an çalışılan işletmedeki kıdem yılı “10 ve üzeri” olanlarda yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise tecrübesi fazla olan kabin memurlarının çalışma ortamında kişiye değer verilmesi, başkaları için birşeyler yapabilmesi, yeni kabin memurlarına ne yapacaklarını söyleyebilmeleri, yeteneklerini kullanabilmeleri, işten aldığı başarı duygusu olabilir.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının iş tatmini boyutlarından “dışsal iş tatmini” puanları kabin memuru sınıfı “diğer” olanların yüksek olduğu bulunmuştur. Sektördeki kıdemi “10 yıl ve üzeri” olanların ve şu an çalışılan işletmedeki kıdem süresi “10 yıl ve üzeri” olanların yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni ise tecrübesi fazla olan kabin memurlarının iletişim kurmaları, iş yerindeki politikalar, alınan ücret, terfi olanakları, çalışma şartları ve takdir edilmek olabilir.

İş tatmini ölçeğinin genel ortalamasına göre araştırmaya katılan kabin memurlarının kabin memuru sınıfı “diğer” olanlarda, sektördeki kıdemi “10 yıl ve üzeri” olanlarda ve şu an çalışılan işletmedeki kıdem değişkenine göre “10 yıl ve üzeri” olanlarda iş tatmininin yüksek olduğu saptanmıştır. Bunun sebebi kabin memuru sınıfı “diğer” olanların VIP uçuşlarında görev almaları ya da bildikleri spesifik dile göre uçuş görevlerinin belirlenmesi olabilir. Ayrıca şu an çalışılan şirketteki kıdem yılı ile sektördeki kıdem yılı “10 yıl ve üzeri” olanlarda iş tatmininin yüksek çıkması için gerekliliklerini benimsemiş olmalarından ve yöneticilerin beklentileri konusunda tecrübe sahibi olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Bu çalışmada kabin memurlarının ekip çalışması ile içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasında ve aynı zamanda ekip çalışması ile iş tatmininin geneli arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak bu araştırmaya konu olan kabin memurlarında ekip çalışması ile iş tatmini arasındaki ilişkinin güçlü olduğu görülmüştür. Yani kabin memurlarında ekip çalışmasının genel düzeyi iş tatminini arttırmaktadır.

Araştırmanın sonucunda ekip çalışması ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Kabin memurlarının ekip çalışması genel düzeyi iş tatmini genel düzeyini arttırmaktadır. Böylelikle H1 “Kabin ekiplerinde ekip çalışması ile iş tatmini arasında birbirini etkileyen anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi ispatlanmıştır. Ekip çalışması ile uyum halinde çalışan kabin memurları işlerinden daha tatmin olabilmektedir. Bunun sebebi de sorumluluğun tek bir kişide toplanmasından ziyade bir ekipte toplanması çalışanların stres düzeyini azaltabileceği olabilir. Uçuş sırasında karşılaşılan olumsuz bir durumda diğer ekip üyelerinin ya da kabin amirinin desteklemesi ekip arkadaşlarına güven duyulmasını sağlayabilir. Bu da yüksek performans gerektiren işlerde başarı kazanılmasını sağlayarak iş tatminini pozitif yönde etkileyebilir

Sonuçlara göre kabin memurlarının beceri ve kaynak kullanımı düzeyi içsel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır. Yani H2 “Ekip çalışması beceri ve kaynak kullanımı boyutunun, içsel iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır” hipotezi

doğrulanmıştır. Kabin memurlarının beceri ve kaynak kullanımı düzeyi dışsal iş tatmini düzeyini etkilememektedir. Buna göre H3 “Ekip çalışması beceri ve kaynak kullanımı boyutunun, dışsal iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır” hipotezi doğrulanmamıştır. Kabin memurlarının yeteneklerini kullanabilmeleri ve yolcu memnuniyeti için varolan kaynakları kullanmaları içsel iş tatminini etkilemektedir.

Kabin memurlarının “koçluk ve iletişim” düzeyi “içsel iş tatmini” düzeyini etkilememektedir. Yani H4 “ekip çalışması koçluk ve iletişim boyutunun, içsel iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır” hipotezi doğrulanmamıştır. Kabin memurlarının “koçluk ve iletişim” düzeyi “dışsal iş tatmini” düzeyini arttırmaktadır. Buna göre H5 “ekip çalışması koçluk ve iletişim boyutunun, dışsal iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır” hipotezi doğrulanmıştır.

Kabin memurlarının “sinerji” düzeyi “içsel iş tatmini” düzeyini arttırmaktadır. Böylelikle H6 “ekip çalışması sinerji boyutunun, içsel iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır” hipotezi ispatlanmıştır. Kabin memurlarının “sinerji” düzeyi “dışsal iş tatmini” düzeyini arttırmaktadır. Bu sonuca göre H7 “ekip çalışması sinerji boyutunun, dışsal iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır” hipotezi ispatlanmıştır. Kabin memurlarının işbirliği ile birlikte ve eş zamanlı aynı sonuca ulaşmak için yaptıkları her bir işin daha fazla katma değer katması kabin memurlarında başarıya duygusunu açığa çıkararak iş tatminine sebep olduğu düşünülmektedir.

Kabin memurlarının “liderlik” düzeyi “içsel iş tatmini” düzeyini arttırmaktadır. Bu sonuç ile H8 “ekip çalışması liderlik boyutunun, içsel iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır” hipotezi doğrulanmıştır. Kabin memurlarının “liderlik” düzeyi “dışsal iş tatmini” düzeyini arttırmaktadır. Sonuca göre H9 “ekip çalışması liderlik boyutunun, dışsal iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır” hipotezi doğrulanmıştır.

Kabin memurlarının “zaman yönetimi” düzeyi “içsel iş tatmini” düzeyini etkilememektedir. Böylelikle H10 “ekip çalışması zaman yönetimi boyutunun, içsel iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır” hipotezi doğrulanmamıştır. Bunun nedeni ankete katılan kabin memurlarının büyük oranının E/Y sınıfında uzun menzilli uçuşlarda görev almaları sebebi ile zaman baskısı yaşamamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Kabin memurlarının “zaman yönetimi” düzeyi “dışsal iş tatmini” düzeyini etkilememektedir. Yani H11 “ekip çalışması zaman yönetimi boyutunun, dışsal iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır” hipotezi doğrulanmamıştır.

Kabin memurlarının “kararlara katılım” düzeyi “içsel iş tatmini” düzeyini etkilememektedir. Bu sonuc ile H12 “ekip çalışması kararlara katılım boyutunun, içsel iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır” hipotezi doğrulanmamıştır. Kabin memurlarının kararlara katılım düzeyi dışsal iş tatmini düzeyini etkilememektedir. Yani H13 “ekip çalışması kararlara katılım boyutunun, dışsal iş tatmini boyutu üzerine anlamlı ilişkisi vardır” hipotezi doğrulanmamıştır.

Demografik faktörlere göre belirlediğimiz H14 hipotezi için elde edilen sonuçlar; yaş, cinsiyet, medeni durum, kabin memuru sınıfları ve eğitim durumu ile ekip çalışması genel puanları ortalamaları ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak sektördeki kıdem yılı ve şu an çalışılan işletmedeki kıdem yılı ile ekip çalışması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Demografik faktörlere göre belirlenen H15 hipotezi için elde edilen sonuçlar; iş tatmininin yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır. Kabin memuru sınıfları, sektördeki kıdem yılı ve şu an çalışılan işletmedeki kıdem yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. Kabin memuru sınıfları da iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Kabin memuru sınıfları kıdem ile kazanıldığı ve terfi imkânı sağladığı için iş tatminini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. İş tecrübesi artan çalışanların işten beklentileri ile işin onlardan ne beklediği konusu rayına oturmaktadır. Böylece işgören ile işveren arasında istenilen etkileşim sağlanmış olacaktır. Bu sonuç literatür ile paralellik göstermektedir.

Bu araştırmanın daha geniş bir örneklem üzerine yapılması, farklı meslek gruplarına uygulanması halinde, farklı sonuçlar doğurması mümkündür. Farklı bir araştırma yöntemi kullanılması halinde bulgular değişebilecektir. Bu da gelecekte yapılması planlanan araştırmaların konusu olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adiller, L. (2011). *İş-Aile çatışmasının iş stresi ve iş tatminine etkisi: Türkiye Havayolu Pilotları Derneği üyeleri üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, H. (2011). *Sivil havacılık işletmelerinde beşeri faktörler perspektifinden uçuş ekibi kaynak yönetimi: “sivil havacılık işletmeleri pilotlarının kişilik yapıları ile uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları arasındaki ilişki”*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alam, A. M. (2014). Cockpit learning in power distant cockpits: the interaction effect of pilot's interdependence and inclination to teamwork in airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 42, 192-202.
- Al-Amri, A.A.A. (1994). *The relationship between job satisfaction and life satisfaction among Saudi airline employees in the jeddah area of the kingdom of Saudi Arabia*. Unpublished Doctoral Thesis. Ames: Iowa State University.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M. and Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: do they matter?, *Journal of Business Research*, 69, 1390-1395.
- Alsattar, Ç.A. (2016). *Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisinin belirlenmesine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altun, E. (2009). *Havacılık kazalarında uçuş ekibi faktörünün analizi ve yeni bir model önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Arslan, C. (2004). *Otel işletmelerinde ekip çalışması ve önemi: Beş yıldızlı bir otel işletmesindeki uygulamalar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Arslan, E.T. ve Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 24 (2), 371-389.
- Aşık, N.A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Atay, F. (2006). *Endüstri alanında çalışan bireylerin iş doyumunu düzeylerinin iş güvenliği algıları açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Hava kuvvetleri komutanlığında uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atkinson, S. (2014). *İşletme kitabı*. (Çev: T. Göbekçin). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Bahadırılı, S.L. (2010). *Reklam ajanslarında takım çalışması: Takım etkinliğine yönelik alan araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, Y. (2006). *Kütüphane organizasyonları ve kütüphane personelinin motivasyon kaynakları- Bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltaş, A. (2013). *Değer katan ekip çalışması ekip üyesinin el kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barlı, Ö. (2007). *Davranış bilimleri*. (1.baskı). Ankara: Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik görgül bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

- Bateman, B., Wilson, F.C. and Bingham, D. (2002). Team effectiveness development of an audit questionnaire. *Journal of Management Development*, 21 (3), 215-226.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1998). *Davranış bilimleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Bazargan, M., (2012). Havayolu operasyonları ve planlaması. (Çev: İ. Orhan). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Birgören, N. (2015). *Uçuş emniyeti açısından ekip kaynak yönetimi uygulamalarının kabin ekibi üzerindeki etkisine ilişkin bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Borbye, L. (2008). Leadership and teamwork. *Secrets To Success In Industry Careers Essential Skills For Science And Business*, 57-65.
- Bruning, M.P. (2013). *Patient ratings of satisfaction and employee perceptions of teamwork and empowerment in health care leadership*. Unpublished Doctoral Thesis. Tempe: University of Phoenix.
- Bülbül, S. (2016). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini: bir kamu kurumunda uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Camkurt, M.Z. (2007). İşyeri çalışma sistemi ve işyeri fiziksel faktörlerinin iş kazaları üzerindeki etkisi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20 (6), 80-106.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. (7.baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canik, B. (2010). *Esenboğa hava limanı'nda farklı birimlerde çalışanların stres düzeylerinin iş tatmini üzerine etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Cano, J. and Miller, G. (1992). A gender analysis of job satisfaction, job satisfier factors and job dissatisfier factors of agricultural education teachers. *Journal of Agricultural Education*, 33(3), 40-46.
- Ceylan, H. (2011). Türkiye’deki iş kazalarının genel görünümü ve gelişmiş ülkelerle kıyaslanması. *İnternational Journal of Engineering Research and Development*, 3 (2), 18-24.
- Chen, C. (2006). Jobsatisfaction, organizational commitment, and flight attendants’ turn over intentions: a note. *Journal of Air Transport Management*, 12, 274-276.
- Chen, C. and Kao, Y. (2011). The antecedents and consequences of job stress of flightattendants evidence from Taiwan. *Journal of Air Transport Management*, 17, 253-255.
- Chen, C. (2017). Paternalistic leadership and cabin crews’ upward safety communication: the motivation of voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 62, 44-53.
- Chiou, J. (2004). *A study of job satisfaction/dissatisfaction in Taiwan’s police*. Unpublished Doctoral Thesis. Huntsville: Sam Houston State University.
- Choy, D.G.G.S. (2002). *Job satisfaction, and some explanatory variables, among flight attendants*. Unpublished Doctoral Thesis. Florida: University of Sarasota.
- Cooper, S., Cant, R., Connell, C., Sims, L., Porter, J.E., Symmons, M., Nestel, D., Liaw, S.Y. (2016). Measuring teamwork performance: validity testing of the team emergency assessment measure (team) with clinical resuscitation teams. *Resuscitation*, 101, 97-101.
- Çakmak, Ü. (2017). *Kamu ve özel spor kuruluşlarında görev yapan personelin iş tatminin örgüt kültürüne etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çapkın, N. (2011). *Personelin kaygı düzeyinin iş tatminine olan etkisi: Sağlık sektöründe yapılan bir araştırma*. Yüksek Lisans Dönem Projesi. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çarıkçı, H.İ. (2000). Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler- Süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 155-168.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-39.
- Çelen, Ö. (2011). *Ekip çalışması etkinliğinin iş tatmini ve hasta güvenliği kültürü üzerine etkisi: Gülhane askeri tıp fakültesi eğitim hastanesinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi*. İstanbul: Entegre Matbaacılık.
- Çetingüç, M. (2016). *Havacılık ve uzay psikolojisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çiftçi, G. ve Sarıışık, M. (2015). Tükenmişlik (burn out). D. Küçükaltan, Ş. Aydın Tükeltürk ve G.Ç. Gürkan (Editörler), *Örgütsel davranışta güncel konular* içinde (s. 217-230). Ankara: Detay Yayıncılık.
- D'Agincourt-Canning, L.G., Kissoon, N. Singal, M., Pitfield, A.F. (2011). Culture, communication and safety: Lessons from the airline industry. *Indian J Pediatr*, 78(6), 703–708.
- Dağcı, O. (2017). *Havacılık sektöründe örgütsel bağlılık iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı: havaaracı bakım teknisyenleri üzerine bir araştırma*.

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Deering, S., Johnston, C.L. and Colacchio, K. (2011). Multidisciplinary teamwork and communication training. *Seminars in Perinatology*, 35 (2), 89-96.

Dhurup, M., Surujlal, J. and Kabongo, M. (2016). Finding synergic relationships in teamwork, organizational commitment and job satisfaction: A case study of a construction organization in a developing country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485-492.

Dinç Özcan, E. (2011). *Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini*. İstanbul: Beta Yayınları.

Efil, İ. (2005). *İşletme organizasyonu ve ekip çalışması*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Erdem, A.R. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 51-57.

Erdinç, S. (2005). *Örgütsel ve bireysel stres kaynaklarının iş tatmini üzerine etkisi: Hava trafik kontrolörleri üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. (4.baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış*. (7.baskı). İstanbul: MİAD yayımları.

Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (12.baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Ergül, H. (2009). Havacılık ortamlarında iletişim biçimleri. *Selçuk İletişim*, 6(1), 99-106.

- Ergül, O. (2015). *Banka çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergün, N. Örgütlerde etik dışı davranışların nedenleri ve çalışanlara yönelik etik dışı davranışların havayolu taşımacılığı sektörü açısından incelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(3), 149-168.
- Gencay, İ.C. (2017). Turizm işletmelerinde yaşanan duygusal emek ile moral ve motivasyon etkileşimi. *Social Sciences Studies Journal*, 3 (2), 84-96.
- Gençoğlu, N. (2012). *Ekip çalışmasında çatışma yönetimi ve havayolu işletmeciliğinde kabin ekipleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Griffin, M.A., Patterson, M.G. and West, M.A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550.
- Grover, E., Porter, E.J. and Morphet, J. (2017). An exploration of emergency nurses' perceptions, attitudes and experience of teamwork in the emergency department. *Australasian Emergency Nursing Journal*, 20 (2), 92-97.
- Gu, Z. and Siu, R.C.S. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels an investigation based on employee survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (5), 561-578.
- Güler, Ç.A. (2016). *Hemşirelerdeki motivasyon düzeyinin ekip çalışması üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Gümüştekin, G.E. ve Öztemiz, A.B. (2004). Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 61-85.
- Günay, A. (2016). *Kabin ekiplerinde tükenmişlik sendromu*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günaydın Çalışkan, S.C. (2015). Yabancılaşma. D. Küçükaltan, Ş. Aydın Tükeltürk ve G.Ç. Gürkan (Editörler), *Örgütsel davranışta güncel konular içinde* (s. 231-249). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. (1.baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güngör, S. (2013). *Havacılık yer hizmetleri yönetiminde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeri ve önemi: Konya Havalimanı örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günnur, B. (2013). *Takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik uygulamalı bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Hanaysha, J. and Tahir, P.R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.
- Hekimoğlu Tunceli, D. (2012). *Kabin ekiplerinde iş tatmini ve tükenmişlik duygusu: THY örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Horton, G., Diaz, N., Mcilveen, J., Weiner, M., Mullaney, D. (2011). Mental Health and Substance Use Characteristics of Flight Attendants Enrolled in an In-Patient Substance Abuse Treatment Program. *Int J Ment Health Addiction*, 9, 40-150.
- Hüseyinoğlu, N. (2011). *Takım çalışması ve personel güçlendirme arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ICAO-Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı. (2012). *Sivil havacılık tıbbı el kitabı* (3.baskı). Canada: ICAO.
- Işık, M. (2014). *Çağrı merkezlerinde takım çalışması ve örgütsel güven ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jou, R., Kuo, C. and Tang, M. (2013). A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction. *Transportation Research Part E*, 57, 95-104.
- Kabak, E.K., Şena, A., Göçara, K., Küçüksöylemez, S., Tuncer, G. (2014). Strategies for employee job satisfaction: A case of service sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1167-1176.
- Kale, E. (2015). Lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: İş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7 (14), 103-120.

- Kalisch, B.J., Lee, H. and Rochman, M. (2010). Nursing staff teamwork and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18 (8), 938-947.
- Karadağ, E., Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 32-45.
- Karakaş, A. (2011). *İşe alıştırma eğitimlerinin örgütsel bağlılığa etkisi: Havalimanı yer hizmetleri çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karakurt, A. (2009). *Performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi: Türk havacılık sektöründe bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi- Bir Uygulama. *Yönetim Dergisi*, 20 (63), 59-76.
- Karmyshakova, K. (2006). *Ekip çalışmasında liderin duygusal zekâsının önemi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel
- Korkmaz, M., Aras, G., Yücel, A.S., ve Kıygın, S. (2013). Sivil havacılık sektöründe kabin personelinin algıladıkları liderlik stilleri ve iş tatmini üzerindeki ilişkileri: Türk Hava Yolları örneği, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(7), 697-714.
- Korucu, G. (2016). *Pozitif psikolojik sermaye bağlamında hizmet sektörlerinde kadın işgücünün iş tatminini etkileyen faktörler: Çanakkale ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Körner, M., Wirtz, M.A., Bengel, J., Göritz, A.S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research*, 15(243), 1-12.
- Kruse, G.S.K. (1986). *An analysis of job characteristics, leadership, teamwork, and job satisfaction in the cooperative extension service*. Unpublished Doctoral Thesis. Iowa: Iowa University.
- Ku, C.C.E., Chen, F. and Wei, K. (2014). Transition process activities and team efficacy of flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 40, 119-125.
- Küçükonal, H. ve Korul, V. (2002). Havayolu işletmelerinde insan kaynakları yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 67-90.
- Lee, C., An, M. and Noh, Y. (2015). The effects of emotional display rules on flight attendants' emotional labor strategy, job burnout and performance. *Service Business*, 9, 409-425.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior an evidence-based approach*. (12. edition). New York: Mc Graw- Hill.
- Lyndon, A. (2006). Communication and teamwork in patient care: How much can we learn from aviation?. *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 35 (4), 538-546.
- Malakis, S., Konrogiannis, T. and Kirwan, B. (2010). Managing emergencies and abnormal situations in air traffic control (part ii): Teamwork strategies. *Applied Ergonomics*, 41 (4), 628-635.

- Marangoz, M. ve Biber, L. (2007). İşletmelerin pazar performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 202-217.
- Mengenci, C. ve Topçu, G. Ö. (2011). Örgüt kültürünün ekip kaynak yönetimi uygulamalarına etkisi: Türk sivil havayolu firmalarında görgül bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 201-232.
- Monroe-Clay, S. (1981). The relationship between knowledge of teamwork, satisfaction and perceived performance effectiveness among professional human service teams. Unpublished Doctoral Thesis. Kalamazoo: Western Michigan University.
- Morey, J.C., Simon, R., Jay, G.D., Wears, R.L., Salisbury, M., Dukes, K.A., Berns, S. (2002). Error reduction and performance improvement in the emergency department through formal teamwork training: Evaluation results of the medteams project. *Health Service Research*, 37, 1553-1581.
- Musriha. (2013). Influence of teamwork, environment on job satisfaction and job performance of the cigarette rollers at clove cigarette factories in East Java, Indonesia. *Developing Country Studies*, 3 (2), 32-41.
- Nazlıoğlu, A. (2014). *Havaalanı bakım onarım hangarında tehlike kaynaklarının belirlenmesi ve kontrol listesi hazırlanması*. İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü.
- Ng, S.I., Sambasivan, M. and Zubaidah, S. (2011). Antecedents and outcomes of flight attendants' job satisfaction. *Journal of Air Transport Management*, 17 (5), 309-313.
- O'Connor, P., Ryan, S. and Keogh, I. (2012). A comparison of the teamwork attitudes and knowledge of Irish surgeons and U.S naval aviators. *The Surgeon*, 10, 278-282.

- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdüleme kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Öz, M. (2006). *Otel işletmelerinde yöneticilerin iş tatmininin değerlendirilmesi: Beş yıldızlı otellerde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özaydın, M. ve Özdemir, M. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 251-281.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. (4.baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özpehlivan, M. (2015). *Kültürel farklılıkların işletmelerde örgüt içi iletişim, iş tatmini, bireysel performans ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiye etkileri: Türkiye-Rusya örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özsoy, E., Uslu, O., Karakiraz, A., Aras, M. (2014). İş tatmininin ölçümünde ölçek kullanımı: Lisansüstü tezleri üzerinden bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 232-250.
- Öztekin, H. (2016). *Profesyonel ekip çalışması*, Antalya: Net Medya Yayıncılık.
- Özyer, K., İrk, E. ve Anaç, S. (2015). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde iş arkadaşılığının aralıcılık rolü. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (1), 261-278.
- Pekel, N.H. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Pelit, E. (2014). *İşgören güçlendirme ve iş doyumu*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Riggio, R.E. (2014). *Endüstri ve örgüt psikolejisine giriş*. (Çev: B. Özkara). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013). *Örgütsel davranış*. (Çev. Ed.: İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Aktüel Yayıncılık.
- Saraç, Ç.K. (2016). *İş sağlığı ve güvenlik kültürü algısının iş tatmini ile ilişkisinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarioğlu, S. (2010). *Akademisyenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi: Bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Satman, C. (2013). *Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin ekip çalışması konusundaki yaklaşımları, ekip çalışmasına ilişkin motivasyon ve doyum düzeylerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sıgır, Ü ve Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 131-154.
- Spector, P.E. *Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes and Consequences*, Sage Publications, 1997.
- Suntur, A.S. (2012). *Havacılık sektöründe iş ve çalışan niteliğinin çalışanların motivasyon ve iş tatminine etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Sümbüloğlu, K. (1993). *Biyoistatistik*. Ankara: Özdemir Yayıncılık.

Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: “Akdeniz Üniversitesi’nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri”*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, N. (2007). *Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şekerli, E.B. (2006). *Ekip kaynak yönetimi uygulamaları ve kültürel farklılıklar: Türk pilotları üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama işletmelerinde başarımların değerlendirilmesi ve işdoymu analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 141-163.

Tavas, B. ve Tekiner, M.A. (2016). İş tatmini düzeylerinin çalışanların demografik yapıları ile ilişkisi üzerine bir araştırma: Türk Polis Teşkilatı örneği. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 7 (22), 195-208.

Tekingündüz, S. (2012). *Sağlık kurumları yönetimi bilim dalı örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Terzioğlu, M. (2007). *Uçak kazalarının nedeni olarak insan hatalarını azaltmada ekip kaynak yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TMMOB Makina Mühendisleri Odası. (2012). *İşçi sağlığı ve iş güvenliği* (4. baskı). Ankara.

- Toker, B. (2006). *Konaklama işletmelerinde işgören motivasyonu ve motivasyonun iş doyumuna etkileri- İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2003). İşe alıştırma (oryantasyon) eğitiminin etkinliği ve işgören performansı ile ilişkisi Ankara'da bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 1-30.
- Topan, S.S. (2015). *Pozitif yönetim ve takım çalışması üzerindeki etkileri (Bursa Yüksek İhtisas Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tor, S.S. (2011). *Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tungtakanpoung, M. and Wyatt, M. (2013). Spirituality and cultural values in the reported cognitions of female cabin attendants on Thai Airways. *Journal of Air Transport Management*, 27, 15-19.
- Tümgan, C. (2007). *Kamu örgütlerinde motivasyon ve iş tatmini*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkay, O. (2016). İşe, işletmeye ve iş koluna bağlılığı yordayan faktörlerin geç liberalleşen bir iş alanı özelinde incelenmesi: havaalanı yer hizmetleri çalışanları örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 114-135.
- Uç, K.K. (2016). *Çalışanların iş tatmini düzeylerinin müşterilerinin memnuniyet algıları üzerine etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Uçman, B. (2006). *Endüstride takım çalışması eğitiminin iş doyumu, motivasyon ve kaygı düzeyine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Valle, M. and Witt, L.A. (2001). The moderating effect of teamwork perceptions on the organizational politics- job satisfaction relationship. *The Journal of Social Psychology*, 141 (3), 379-388.
- Vatankhah, S. Raoofi, A. and Ghobadnezhad, M. (2017). Using Compensation Satisfaction to Predict Turnover Intention and Theft among Cabin Crew: Mediating Role of Fraternal Deprivation. *Journal of Service Science Research*, 9, 91-119.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Quastionnaire*. Washington: University of Minnesota.
- Yeh, Y. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 36, 94-100.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel adalet ile iş doyumu ilişkisi: Amprik bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12 (2), 171-182.
- Young, J.L. and James, H.E., (2001). Token Majority: The Work Attitudes of Male Flight Attendants. *Sex Roles*, 45(5-6), 229-319.
- Yıldız, F.Z. (2017). *Duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisi: Kabin memurları örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, S. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin aracı rolü. *Ege Akademik Bakış*, 14 (2), 199-210.

Yih, C.M. (1992). *A study of job satisfaction in Taiwan*. Unpublished Doctoral Thesis. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.

Yüce, A. (2015). *Ameliyathane çalışanlarında ekip çalışması ile iş doyumu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Yüksel, İ. (2005). İş-aile çatışmasının kariyer tatmini iş tatmini ve davranışları ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), 301-314.

Zehir, C. ve Özşahin, M. (2008). Takım yönetimi ve takım etkinliğini belirleyen faktörler: Savunma sanayisinde ar-ge yapan takımlar üzerine bir saha araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 266-279.

(http-1):<https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2017-web.pdf> (Erişim tarihi: 10.10.2017)

(http-2):www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/market/current-market-outlook-2017/assets/downloads/2017-cmo-compressed_091917.pdf (Erişim tarihi: 05.10.2017)

(http-3):http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/raporlar/2015_faaliyet_raporu_29.02.2016.pdf (Erişim tarihi: 17.10.2017)

(http-4):http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/raporlar/2016_faaliyet_raporu.pdf (Erişim tarihi: 22.10.2017).

(http-5):<http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/4006-faaliyet-raporlarimiz> (Erişim tarihi: 3.10.2017)

(http-6):http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/shgm_calisma_gruplari/Calisma_Gruplari_Sonuclari-4Mart2014-SahinKARASAR.pdf (Eriim tarihi: 02.09.2017)

(http-7):<http://www.iata.org/publications/pages/annual-review.aspx> (Erişim tarihi: 08.08.2017)

(http-8):<http://www.e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html> (Erişim tarihi: 25.08.2015)

(http-9):<http://aviationknowledge.wikidot.com/aviation:national-culture-in-aviation> (Erişim tarihi: 06.10.2017)

(http-10):http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp (Erişim tarihi: 20.08.2016)

EKLER

Sayın Kabin Memurları,

Bu anket Anadolu Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sivil Havacılık Ana Bilim Dalı yüksek lisans tezi için yürütülmekte olan “*Havayolu Kabin Memurlarında Ekip Çalışması İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*” konulu araştırmanın uygulama kısmıdır.

Bu araştırma sadece akademik bir çalışma olup, bilimsel amaca yönelik kullanılacaktır.

Çok kıymetli zamanınızı ayırıp çalışmaya katkıda bulunduğunuz için şükranlarımı sunarım.

Saygılarımla,

Danışman

Yard. Doç. Dr. İlkey Orhan
Anadolu Üniversitesi

Araştırmacı

Öğr. Gör. Dilek Özsoy
Kırklareli Üniversitesi

Yaşınız	20 ve altı () 21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üstü ()
Cinsiyetiniz	Bay () Bayan ()
Medeni haliniz	Evli () Bekâr ()
Eğitim durumunuz	Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
Kabin Memuru Sınıfınız	F sınıfı () Z sınıfı () E/Y sınıfı () Q sınıfı () Diğer
Sektördeki kıdem yılınız	0-1 yıl () 2-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16+ yıl ()
Şu an çalıştığınız işletmede kıdem yılınız	0-1 yıl () 2-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16+ yıl ()

İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN SORULAR

	Sizin için uygun olan seçeneğe X işareti koyunuz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kısmen Memnunuzum	Memnunuzum	Çok Memnunuzum
1	İşimin beni sürekli meşgul etmesinden					
2	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından					
3	Zaman zaman farklı işler yapabilme şansım olmasından					
4	Çalıştığım ortamda kişiye değer verilmesinden					
5	Kabin amirlerinin çalışanları ile iletişiminden					
6	Kabin amirlerinin karar verme sürecindeki yeterliliğinden					
7	Bilinç yapıma uygun işler yapabilmekten					
8	Sürekli iş gücü sağlaması açısından işimden					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olmasından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme imkânımın olmasından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânım olmasından					
12	İşyerinde uygulanan politikadan (temel değer, ilkeler)					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten					
14	İş içinde terfi olanağımın olmasından					
15	Kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüne sahip olmaktan					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansımın olmasından					
17	Çalışma şartlarından					
18	Mesai arkadaşlarımla çalışmada birbiriyle iletişiminden					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmekten					
20	İşten aldığım başarıma duygusu bakımından					

EKİP ÇALIŞMASINA İLİŞKİN SORULAR

	Sizin için doğru olan seçeneğe X işareti koyunuz.	Bütünüyle Doğru	Doğru	Ne Doğru Ne Değil	Doğru Değil	Hiç Doğru Değil
1	Ekip içinde ortak bir amaca sahip olma hissi mevcuttur.					
2	Ekip üyeleri, kendi rolleri hakkında net bilgiye sahiptir.					
3	Bireyler, ekibin üyeleri olarak kendilerini değerli hissederler.					
4	Bireyler, ekibin bir parçası olmaktan gurur duyarlar.					
5	Ekipteki her birey, elinden gelenin en iyisini ortaya koymaktadır.					
6	Ekip çalışmasının hedefleri açık ve net olarak tanımlanmıştır.					
7	İş faaliyetlerinin her seviyesine yönelik hedef tanımı yapılmaktadır.					
8	Ekibin belirlenmiş hedeflere ulaşip ulaşmadığı konusunda düzenli olarak rapor tutulmaktadır.					
9	Ekip üyeleri, iş hedeflerinin belirlenmesi sürecinde aktiftir.					
10	Ekip üyeleri, bünyesinde bulunduğu havayolu işletmesinin iş hedeflerinden haberdardır ve bu hedeflere bağlı kalır.					
11	Tüm ekip üyeleri, mesleki alanlarına yönelik yeterli düzeyde eğitim görmüşlerdir.					
12	Tüm ekip üyeleri, profesyonel anlamda görevlerini gerektiği şekilde yerine getirmektedir.					
13	Tüm ekip üyeleri, kurumun yönetim anlayışı ve iş prosedürleri çerçevesinde eğitilmişlerdir.					
14	Ekip üyelerinin, eğitimi ve gelişimi için gerekli kaynaklar mevcut ve kolay erişilebilir durumdadır.					
15	Ekip üyeleri, ekip içinde tanımlanmış sıralı işleri yerine getirme becerisine sahiptirler.					
16	Havayolu işletmesi, ekip üyelerinin tüm iş gücü potansiyellerinden sonuna kadar faydalanmaktadır.					
17	Ekip, belirlenmiş hedefler doğrultusunda ilerlerken ihtiyaç duyduğu kaynaklardan kolaylıkla faydalanabilmektedir.					
18	Kaynak kullanımında israf oldukça düşük seviyededir.					
19	Yönetim, ekip üyelerini kaynaklardan faydalanması yönünde desteklemektedir.					
20	Kabin amiri, destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaktadır.					
21	Kabin amiri, ekip üyelerinin iş süreçlerinde gerekli olan becerileri kazanmalarına yardımcı olur.					
22	Kabin amiri, yönetim becerisine sahiptir.					
23	Kabin amiri, ekip üyelerini karar sürecinin tüm aşamalarına ortak etmektedir.					
24	Kabin amiri, çalışma sürecinde üyeleri gerektiği şekilde motive etmektedir.					

25	Ekip çalışmasında kabin amiri, ekip üyelerine düzenli olarak geribildirim sağlamaktadır.					
26	Ekipten ne beklendiğine ilişkin tutarlı mesajlar verilmektedir.					
27	Ekip üyeleri, birbirlerini dinler ve birbirlerinin düşüncelerine saygı gösterir.					
28	Ekip çalışmasının her aşamasında bilgi paylaşımı mevcuttur.					
29	Ekip çalışmasında üyeler tartışmalara aktif olarak katılırlar.					
30	Brifinglerde uzlaşmayı amaçlayan bir karar verme süreci benimsenmektedir.					
31	Kabin ekipleri, yeni fikirlere ve özgün düşüncelere değer vermektedir.					
32	Kabin amiri ve kabin memurları, farklılığı ve özgün düşünmeyi teşvik eden bir yaklaşıma sahiptir.					
33	Ekipte üyeler, inisiyatif kullanmaya teşvik edilmektedir.					
34	Ekip üyeleri, sezgi yeteneklerini geliştirici bir ortamda çalışmaktadır.					
35	Ekip içerisinde eleştiriler yıkıcı değil, yapıcı yönedir.					
36	Ekip içinde moral genelde yüksektir.					
37	Ekibin her başarısı takdir edilir ve ödüllendirilir.					
38	Ekip çalışması kapsamında yapılan brifinglerdeki tartışmalar yapıcı yöndedir.					
39	Ekip üyeleri, ekibin başarısı için birbirlerine destek olur.					
40	Ekip üyeleri, birbirlerinin uzmanlık seviyelerine güven duymaktadır.					
41	Ekip çalışmasında, iş akışı zamana göre planlanmaktadır.					
42	Görevler iş akış planlamasına göre zamanında yerine getirilmektedir.					
43	Ekip içinde güvenilir ve zamanında gerçekleşen bir bilgi akışı mevcuttur.					
44	Ekip üyeleri, zaman kaybını minimum düzeyde tutmaya gayret gösterirler.					