

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İŞletme Anabilim Dalı

**İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON UNSURLARININ
İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDEKİ
HAVAYOLU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Elçin YAKUPOĞLU

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Canan TİFTİK**

İstanbul – 2023

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Elçin YAKUPOĞLU

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : İş Tatmini ve Motivasyon Unsurlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründeki Havayolu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tezin Türü : Doktora

Tezin Tarihi : 08.06.2023

Sayfa Sayısı : 172

Tez : Dr. Öğr. Üyesi Canan TİFTİK

Danışmanları

Dizin Terimleri : Havayolu İşletmeleri, İş Tatmini, Çalışan Motivasyonu, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

Türkçe Özet : Bu tez, iş tatmini ve motivasyon unsurlarının işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığa etkisini ölçen ve bunu sivil havacılık sektöründeki havayolu çalışanları üzerine uygulayan bir alan araştırmasıdır.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası
Elçin YAKUPOĞLU

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON UNSURLARININ
İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDEKİ
HAVAYOLU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Elçin YAKUPOĞLU

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Canan TİFTİK

İstanbul – 2023

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Elçin YAKUPOĞLU

.../.../2023



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Elçin YAKUPOĞLU' nun "İş Tatmini ve Motivasyon Unsurlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründeki Havayolu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Selma ARIKAN

Üye

Doç. Dr. Sezer Cihan KESKEN

Üye

Doç. Dr. Necmiye Tülin İRGE

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Canan TİFTİK
(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hande AYHAN GÖKCEK

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2023

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Sivil havacılığın 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren gelişmeye başladığı bilinmektedir. Bu gelişmenin en önemli sebebi ise II. Dünya Savaşı sonunda boşa çıkan savaş uçaklarının sivil havacılıkta kullanılmaya başlanmasıdır. Sivil havacılığın gelişme seyri yıllar içerisinde sürmüş ve 21. yüzyıla birlikte havayolu ulaşımı çok önemli bir pazar haline gelmiştir. Meydana gelen gelişmelerle paralel olarak özel veya kamu niteliği olan çok sayıda büyük organizasyon/işletme ortaya çıkmıştır. Bu işletmeler direkt veya dolaylı olarak sivil havacılık sektöründe hizmet vermektedir. Dinamik bir yapıya sahip olan sivil havacılık sektörü işletmeleri pazardan pay almak için başarılı bir organizasyon geliştirmek durumundadır. Çünkü sektördeki dinamik yapı hem arz-talep hem iç-dış müşterinin etkileşimi bakımından gelişmektedir. Bu bağlamda; çalışmanın amacı, sivil havacılık sektörü çalışanlarının çalışan motivasyonu ve iş tatmininin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir.

Havayollarında örgütsel başarının sağlanması için organizasyon yapısının temelini oluşturan çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarının oldukça önemli bir yeri vardır. Bu iki unsurun çıktıları örgütsel bağlılık veya işten ayrılma niyeti gibi zıt iki sonuçtan birinin gelişmesine kaynaklık edebilmektedir. Bu çalışmanın havayolu işletmelerinin organizasyon başarısını etkileyen temel unsurlarından olabilecek faktörler arasındaki etkileşimi ortaya koyması ve literatürdeki boşluğu doldurması bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Çalışmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmış olup, veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Hazırlanan ankette iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan motivasyonu ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini ölçen ölçekler kullanılmıştır. Çalışmanın araştırma evrenini Türkiye'deki sivil havacılık sektörünün çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde olasılığa dayalı olmayan örnekleme türlerinden kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntem sonucu toplam 422 havayolu çalışanından veriler elde edilmiştir. Veriler online olarak toplanmış ve elde edilmelerinde çevrimiçi platformlardan yararlanılmıştır. Katılımcıların tümünün sivil havacılık sektör çalışanları olması, homojen bir dağılım göstermesi, ekonomik, sosyal, kültürel ve mesleki tecrübe bakımından farklı sosyo-kültürel çevreye ait bireylerden

oluşması gibi nedenler sonuçların sivil havacılık sektörünün tümüne genellenebilmesini mümkün kılmaktadır.

Çalışmanın sonuçları, havayolu işletmelerinde organizasyon başarısını etkileyen bazı değişkenler arasındaki etkileşimi ortaya koyarken, bazı değişkenler arasında ilişki tespit edilmemiştir. Çalışan motivasyonu, havayolu çalışanlarının örgütsel başarıdaki davranışlarını etkilemezken, iş tatmini havayolu çalışanlarının örgütsel başarıdaki davranışlarını etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Havayolu İşletmeleri, İş Tatmini, Çalışan Motivasyonu, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti



SUMMARY

It is known that civil aviation began to develop from the second half of the 20th century. The most important reason for this development is the use of warplanes in civil aviation, which was wasted at the end of the Second World War. The development course of civil aviation has continued over the years and with the 21st century, air transportation has become a very important market. In parallel with the developments that have taken place, many large organizations/businesses with a private or public nature have emerged. These businesses serve directly or indirectly in the aviation industry. Aviation sector enterprises, which have a dynamic structure, have to develop a successful organization in order to get a share from the market. Because the dynamic structure in the sector is developing in terms of both supply-demand and internal-external customer interaction. According to this information, the aim of the study is to determine the effect of employee motivation and job satisfaction of aviation sector employees on organizational commitment and intention to quit.

In order to ensure organizational success in airlines, the job satisfaction and employee motivation, which form the basis of the organizational structure, have a very important place. The outputs of these two factors can lead to the development of one of the two opposite outcomes, such as organizational commitment or intention to quit. It is thought that this study is important in terms of revealing the interaction between the variables that may be one of the main factors affecting the organizational success of airline companies and filling the gap in the literature.

Qualitative research methods were used in the study, and a questionnaire was used as a data collection tool. In the prepared questionnaire, scales measuring the variables of job satisfaction, organizational commitment, employee motivation and intention to quit were used. The research universe of the study consists of the employees of the aviation industry in Turkey. Convenience sampling method, which is one of the improbable sampling types, was used in the selection of the sample. As a result of this method, data were obtained from a total of 422 airline employees. Data were collected on the online platforms. The reasons such as the fact that all of the participants are aviation sector employees, showing a homogeneous distribution, and individuals belonging to different socio-cultural environments in terms of economic,

social, cultural and professional experience make it possible to generalize the results for the entire aviation sector.

While the results of the study reveal the interaction between some variables that affect organizational success in airline businesses, no relationship has been found between some variables. While employee motivation does not affect the behavior of airline employees in organizational success, job satisfaction affects the behavior of airline employees in organizational success.

Keywords: Airlines, Job Satisfaction, Employee Motivation, Organizational Commitment, Intention to Quit



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	ix
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1. İş Tatmini ve Önemi	5
1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	13
1.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel ve Demografik Faktörler	15
1.2.1.1. Yaş.....	15
1.2.1.2. Cinsiyet.....	18
1.2.1.3. Eğitim Durumu	19
1.2.1.4. İş Tecrübesi	20
1.2.1.5. Medeni Durum.....	20
1.2.1.6. Zeka	21
1.2.1.7. Kişilik	22
1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgüt Kaynaklı Faktörler.....	23
1.2.2.1. Çalışma Koşulları	23
1.2.2.2. Ücretlendirme	24
1.2.2.3. Terfi	25
1.2.2.4. İşin Niteliği	26
1.2.2.5. Yönetim Tarzı.....	27
1.2.2.6. Ödül Sistemi	28
1.2.2.7. Çalışma Arkadaşları	29
1.2.2.8. İletişim.....	29
1.3. İş Tatminsizliğinin Getirdiği Sonuçlar	30
1.3.1. Performans Düşüklüğü	30
1.3.2. İşte Devamsızlık	30
1.3.3. İşgören Devir Hızının Artması	31

İKİNCİ BÖLÜM MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Kavramı	32
2.2. Motivasyonun Önemi	34
2.3. Motivasyon Çeşitleri.....	35
2.3.1. İçsel Motivasyon	35
2.3.2. Dışsal Motivasyon	36
2.4. Motivasyon İle İlgili Teoriler	37
2.4.1. Kapsam Teoriler	37
2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	37
2.4.1.2. Herzberg Modeli.....	38
2.4.1.3. Başarı Güdüsü Kuramı	40
2.4.1.4. Locke'nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Modeli	40
2.4.1.5. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı	40
2.4.2. Süreç Teorileri	41
2.4.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı	41
2.4.2.2. Bekleyiş Teorileri	42
2.4.2.3. Amaç Teorileri.....	43
2.4.2.4. Eşitlik Teorisi	43
2.5. Motivasyon Araçları	44
2.5.1. Ekonomik Araçlar.....	44
2.5.1.1. Yüksek Gelir ve Prim	44
2.5.1.2. Ücret Artışı	45
2.5.1.3. Ödüllendirme Sistemi.....	45
2.5.2. Psikososyal Araçlar	47
2.5.2.1. Gelişme ve Statü Kazanma.....	47
2.5.2.2. Sosyal Katılım	47
2.5.2.3. Takdir Görme	48
2.5.2.4. Çalışmada Bağımsızlık.....	48
2.5.2.5. Güvenlik	48
2.5.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	49
2.5.3.1. İletişim.....	49
2.5.3.2. Eğitim	49
2.5.3.3. Çalışma Koşulları	50
2.5.3.4. Eşitlik.....	50
2.5.3.5. Yetki ve Sorumluluk.....	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı ve Önemi	52
3.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	53
3.2.1. Bireysel Faktörler	54
3.2.2. Çevresel Faktörler	56
3.2.3. Örgütsel Faktörler	57
3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Getirdiği Sonuçlar	60
3.3.1. Performans Düşüklüğü	60
3.3.2. Yeni İş Gören Maliyeti	61
3.3.3. Örgüt İçi İletişim Bozuklukları	62
3.3.4. İş Yükü Artışı	66

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi	67
4.2. Motivasyon Kavramı	70
4.2.1. Mesleğe Bağlılık	70
4.2.2. Çalışma Ortamı	71
4.2.3. Sadakat	71
4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	72
4.3.1. Kişisel Faktörler	72
4.3.1.1. İşten Beklenti	72
4.3.1.2. Kişilik Özellikleri	72
4.3.1.3. Psikolojik Sözleşme	72
4.3.2. Örgütsel Faktörler	73
4.3.2.1. İşin Niteliği	73
4.3.2.2. Yönetim Tarzı	74
4.3.2.3. Örgüt Kültürü	74
4.3.2.4. Takım Ruhu	76
4.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	77
4.3.3.1. Alternatif İş Fırsatları	77
4.3.3.2. Ülkedeki İşsizlik	77
4.3.3.3. Profesyonellik	78
4.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	78
4.4.1. Duygusal Bağlılık	79
4.4.2. Devam Bağlılığı	82
4.4.3. Normatif Bağlılık	83

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi.....	85
5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	86
5.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....	87
5.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	89
5.5. Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	90
5.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	92
5.7. Verilerin Analizi.....	94

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

6.1. Demografik Bulgular.....	95
6.2. Ölçüm Modeli.....	96
6.3. Yapısal Model.....	105
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	116
ÖNERİLER.....	116
KAYNAKÇA.....	124
EKLER.....	148

KISALTMALAR

ICAO	:	International Civil Aviation Organization
IATA	:	The International Air Transport Association
STK	:	Sivil Toplum Kuruluşları
CRM	:	Customer Relationship Management
YEM	:	Yapısal Eşitlik Modeli
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırma Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	97
Tablo 3. Araştırmada Kullanılan İfadeler, Faktör Yükleri ve Durumları	98
Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	101
Tablo 5. Fornell-Larcker Ayırt Edici Geçerlilik Kriteri	102
Tablo 6. HTMT Oranı Ayırt Edici Geçerliliği.....	103
Tablo 7. Değişkenlere İlişkin AVE Katsayıları	104
Tablo 8. Değişkenlere İlişkin Cronbach Alfa Katsayıları	104
Tablo 9. Değişkenlere İlişkin Reliability Coefficient (Rho_A) Katsayıları.....	105
Tablo 10. Değişkenlere İlişkin Composite Reliability Katsayıları	105
Tablo 11. Hipotezler Testleri, Yol Katsayıları ve Etki Boyutları	107
Tablo 12. R ² , Q ² , f ² , VIF Değerleri	114

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Ölçüm Modelinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Test Sonuçları.....	106
Grafik 2. Çalışan Motivasyonunun Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği.....	108
Grafik 3. Çalışan Motivasyonunun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği.....	109
Grafik 4. Çalışan Motivasyonunun Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği.....	110
Grafik 5. Çalışan Motivasyonunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği.....	111
Grafik 6. İş Tatmininin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği	112
Grafik 7. İş Tatmininin duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği	112
Grafik 8. İş Tatmininin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği	113
Grafik 9. İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği	114
Grafik 10. Yapısal Modelin Smart-PLS Sonuçları.....	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Test edilecek araştırma modeli91



ÖNSÖZ

Doktora eğitim hayatım boyunca hedeflerime ulaşabilmem için bana yol gösteren ders aldığım tüm hocalarıma, tezimi hazırlarken katkılarını sağlayan değerli tez izleme komitesi üyesi hocaları ve en başından bu yana her zaman yanımda olan kıymetli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Canan TİFTİK hocama, çalışmamda vakit ayırıp desteklerini esirgemeyen değerli meslektaşlarım Öğr. Gör. Meltem İŞLER SEVİNDİ, Doç. Dr. Koray SEVİNDİ hocalarıma, çalışmamda doğru bir bakış açısı kazanmamda büyük çaba sarfeden Doç.Dr. Ümit ŞENGEL hocama, doktora hayallerini birlikte kurduğumuz türlü zorluklara birlikte göğüs gerdiğimiz kıymetli dostum, meslektaşım Öğr. Gör. Pelin TUNA ARSLAN hocama ve çok kıymetli eşi Hakan ARSLAN'a, bana en başından beri inanan doktora başladığım günden bu yana her zaman yanımda olan vazgeçtiğim her an elimden tutan sevgili eşim Mehmet Ulaş YAKUPOĞLU'na ve tüm aileme şükranlarımı sunarım.

Bu tezi, elim bir hastalık sonucu kaybettiğim bugünkü ben olmamı sağlayan sevgili babam merhum Turgut YAVUZYILMAZ'a ithaf ediyorum. Beni hep izlediğini biliyor onu hasretle anıyorum.

Elçin YAKUPOĞLU

GİRİŞ

Havacılık sektörünün geçmişi sanayi devrimi sonrası döneme kadar dayanmaktadır. Ancak somut gelişmelerin 20. yüzyıl itibariyle ortaya çıktığı bilinmektedir. Havacılık sektöründeki ilk gelişmeler genellikle askeri amaçlı uçaklar şeklinde geliştiği görülmektedir. Bu durum hammadde kaynaklarına erişim ve ekonomik üstünlük için iyice tırmanan siyasi ve askeri çekişmeler, sanayi devrimiyle birlikte iyice derinleşmiştir. Bunun bir sonucu olarak ülkeler askeri üstünlük sağlamak için farklı arayışlara girmiş ve sanayi devriminde ortaya çıkan gelişmeleri bu amaca hizmet edecek şekilde kullanmaya başlayarak ilk savaş uçaklarının temellerini atmaya başladıkları bilinmektedir.

Sivil havacılık faaliyetlerinin ortaya çıkması ve gelişmesi askeri anlamda yaşanan gelişmelerin bir sonucudur. Özellikle II. Dünya savaşında askeri ve siyasi başarı elde etmek için mücadele eden ülkelerin havacılığı ve uçakları etkin olarak kullandıkları bir dönemden geçilmiştir. Savaş uçaklarının gelişimi ve savaşta kullanılması uygarlık tarihinin en eski dönemlerinden 20. yüzyıla kadar gelmiş savaş geleneklerinin de kökten değişmesini beraberinde getirmiştir. Meydan savaşları ve I. Dünya Savaşı ile evrildikleri cephe savaşlarının orduların temas eden yapısından uzaklaştığı yeni bir anlayış ortaya çıkmıştır. Üstelik savaş uçakları kullanıcı ordular için zaman, konfor ve insan kaybı bakımından önemli ve stratejik avantajlar sağlamıştır.

Tüm bu özellikler ve askeri avantajlara rağmen savaş uçakları II. dünya savaşının sonunda boşa kalmıştır. Bu, savaşta uçak kullanan ülkeler için önemli bir sorundur. Bunun sebebi savaş uçaklarının oldukça yüksek maliyetli yatırımlar olmasıdır. Bu noktada gerek maliyet gerekse de hız ve konfor olarak sağladığı kazanımlar, ülkeleri bu uçakları farklı amaçlarla değerlendirmeye yönelik bazı çabalara itmiş ve bu vesileyle sivil havacılığın temelleri atılmıştır. 1952 yılında ilk Dolmuş (Charter) uçuşun gerçekleştirilmesi, sivil havacılığın gelişmesi bakımından ilk ve en önemli devrim olmuştur. Bunu, 1970'li yıllarda gelişmeye başlayan tarifeli uçuşlar takip etmiştir. Bu sayeden insanlar uzun mesafelere daha konforlu ve kısa sürede seyahatler gerçekleştirebilir hale gelmiştir (Zengin vd., 2017). Milenyumla birlikte uçakların iş seyahatleri ve turizm faaliyetlerinde daha sık kullanılması, sivil

havacılığın büyümesini hızlandırmış ve böylece çok büyük bir ulaşım sektörü ortaya çıkmıştır.

Havayolu taşımacılığı, hızlı büyüyen ulaşım türlerinden biridir. Bu durumun gün geçtikçe daha belirgin bir hale geleceği düşünülmektedir. Uluslararası pazarlardaki büyüme oranlarının iç pazardaki büyümenin yaklaşık iki katı, gelişmekte olan ülkelerde ise bunun daha hızlı olması beklenmektedir. Bu büyümenin güvenli, verimli ve etkili bir şekilde gerçekleşmesi için havacılıkla ilgili paydaşların bazı çalışmalar gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Janic, 2000). Bu sektörün önemli paydaşlarından biri olan havayolu işletmelerinin de yapacağı çalışmalar, paydaşların sektördeki riskleri azaltacak ortak çalışmalarına katkı sunma amacı taşımaktadır. Hava taşımacılığında, paydaş katılımlı ortak çalışmaları özel ve anlamlı kılan sektörün barındırdığı risklerdir. Sektörde risk geleneksel olarak önemli ölçüde can ve mal kaybına neden olan hava trafik kazalarıyla ilişkilendirilmektedir. Kaza riski düşük olsa da kazaların meydana gelmesi durumunda can ve mal kaybı yüksek olabilmektedir. Bu nedenle giderek gelişen havayolu sektöründeki riskleri azaltacak çalışmaların yapılmasında yarar vardır (Netjasov ve Janic, 2008).

Tüm risklere rağmen karlılığı yüksek olan bir sektör söz konusu olup, sektör özellikle 1980'li yıllardan sonra ciddi bir gelişme ivmesi kazanmıştır. Bu nedenle 1980'li yıllarda tüm dünyaya yayılan iç hat yolcu taşımacılığında bu yana, sivil havacılık pazarı çalkantılı gelişmeler yaşamıştır. Birleşmeler, ittifaklar, iflaslar, pazar gücü dengesindeki değişimler ve yeni havayollarının yükselişi, sivil havacılıkta rekabeti hem ilginç hem de ölçülmesi zor hale getirmiştir. Rekabetin ölçülmesinde önemli sorunlardan biri rakiplerin ilgili pazarının tanımlanmasıdır. Basitçe söylemek gerekirse, iki firma aynı pazarda değilse, bu iki firma için tam anlamıyla rekabetten söz edilememektedir. Dolayısıyla, rekabeti ölçmek genel anlamda, hangi firmaların aslında aynı pazarda olduğunu bilmekten geçmektedir. Bu gerçeği incelemek, eldeki pazarın sağlam bir tanımını gerektirir (Lijesen, vd., 2002). Pazarın tanımının dışında, bu pazardaki işletmelerin organizasyonel başarıları da önemli bir kriter olarak rekabeti belirleyen bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Havacılık sektörüne yönelik devlet müdahalesi, diğer herhangi bir sektöre kıyasla daha yüksektir. Küresel havacılık pazarı çok rekabetçi, ancak sektör aşırı yasa ve düzenlemeyle karşı karşıyadır. Rekabet ve hükümet müdahalesi, parçalanmış bir

endüstri üretilmesi anlamına gelmektedir. Havacılıktaki fazla olan yasa ve düzenlemeler çoğunlukla sektörün uluslararası kimliği ve sahip olduğu niteliklerinin gerektirdikleriyle ilgilidir. Bu bağlamda bir havayolunun yurt içi operasyonlarına devlet müdahalesi nispeten düşüktür. Başka bir ülke toprakları üzerinde iniş veya uçuş hakkı havayolu şirketinin inisiyatifinde olmayıp, iki veya daha fazla ülke arasındaki siyasi ilişkilere ve ikili hak ve kararlara bağlıdır (Chattopadhyay, 2015).

Dünyadaki sivil havacılık sektörü faaliyetlerinde çalışan memnuniyeti ve sadakati ile müşteri memnuniyeti ve sadakatının çok önemli konular olduğu ilgili alan yazında işlenmiştir. Bu durum giderek hızlı bir büyüme seyri yakalayan sivil havacılık pazarındaki arz ve talep dengesinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Arz ve talep arasındaki memnuniyet ve sadakate dayalı ilişki, önde gelen havayolları için fiyat dışı rekabet stratejileri tasarlama yönüne ışık tutmaktadır. Bununla birlikte, bu durum havayolu endüstrisindeki kuralsızlaştırmanın arttığı, çeşitli boyutlarda kamusal özelliğe sahip veya özel sermayeli (özel ve düşük maliyetli) işletmelerin de çok sayıda havayolu işletmesinin faaliyette bulunması nedeniyle zaman zaman sekteye uğrayabilmektedir (Jiang ve Zhang, 2016). Kamu veya özel yetkili otoritelerin pazardaki dengeyi gözetecek arz ve talebin memnuniyetini ve sektörel bağlılığını gözetecek politikalar takip etmeleri gerekebilmektedir.

Sivil havacılıkta artan çarpıcı gelişmelerin her geçen gün ilerleme kaydederek havacılığın, alternatif olabilecek diğer ulaşım seçenekleri arasındaki farkını oldukça artırdığı bir sürece neden olduğu gözlenmektedir. Dünyada sivil havacılıkta yaşanan hızlı gelişmelere paralel olarak Türkiye, uçak trafiği ve yolcu sayısında kırdığı rekorlar, dünyaya örnek havalimanı yatırımları, uçuş ağı, uçuş emniyeti ve havacılık güvenliğine ilişkin yapılan düzenlemeler, yurt içi ve yurt dışındaki gelişmelerle sivil havacılıkta uluslararası arenada önemli bir konuma ulaşmıştır. 168 ülke ile ikili havacılık anlaşması bulunan Türkiye'nin dünyanın en fazla uçuş ağına sahip ülkelerinden biri olduğu söylenebilir. Yapılan anlaşmalar sonucunda Türkiye'nin uluslararası uçuş ağının 2016 yıl sonu itibarıyla 118 ülkede 286 noktaya ulaştığı görülmektedir (Aksoy ve Dursun, 2018).

Havayolu işletmelerinin örgütsel yapısını oluşturan en önemli unsurlardan biri de insandır. Özellikle bir hizmet sektörü olan havacılığında diğer birçok hizmet sektöründe olduğu gibi yoğun emek gücü içeren bir çalışma sistemine sahip olduğu

bilinmektedir. Müşteri memnuniyetine dayalı bir anlayış ve işleyişe sahip olan havacılık sektöründe, iç müşteri (çalışan) memnuniyeti de oldukça önemli bir konudur. Çünkü çalışanın memnuniyet duruma paralel olarak organizasyonu benimseme ve müşteri memnuniyetine katkı da bulunma düzeyi de değişebilmektedir. İş gücü açısından organizasyonel başarının çalışan memnuniyeti perspektifiyle ele alındığı durumlarda, çalışanın iş tatmini ve çalışma motivasyonuna sahip olup olma durumu belirginlik kazanmaktadır. Bu iki kavram (değişken) çalışanın organizasyonda çalışmaya devam etme veya işten ayrılma eğilimi gösterme gibi iki farklı eksende davranış geliştirmesine sebep olmaktadır. Tüm bunların ışığında sivil havacılık sektörü çalışanlarının çalışan motivasyonu ve iş tatmininin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin tespit edilmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Özellikle organizasyonel başarının insandan (çalışandan) geçtiği diğer pek çok hizmet sektöründe olduğu gibi sivil havacılık sektöründe de çalışanların mutluluklarıyla gösterecekleri davranışlar arasındaki ilişkilerin test edildiği çalışmalar önem taşımaktadır. Sivil havacılık işletmelerinde bu tür çalışmaların az olması nedeniyle de yapılan çalışmanın literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim Türkiye’de sivil havacılıkla ilgili birincil verilere dayalı çalışmaların sayısı sınırlı olmakta ve yapılan çalışmaların literatür taramasına dayanan veya sektörel değerlendirmeler içeren çalışmalar (Çiçek, 2004; Oktal ve Küçükönel, 2007; Zincirkıran, 2016) ile sektördeki rapor ve araştırmaların verilerini kullanan ikinci veri kaynaklarına dayalı araştırmalardan (Gerede, 2006; Ekinci, 2011; Gökırmak, 2014; Bakır vd, 2017) oluştuğu görülmektedir.

Bu amaca uygun olarak bir yazım ve araştırma tasarımının ele aldığı çalışmanın takip eden bölümlerinde belli başlı bazı konular ele alınmış ve sistematik bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. İlk olarak çalışmayı tüm yönleriyle aydınlatacak ve detaylı bilgilerin ele alındığı kavramsal çerçeveye ilişkin bir yazım gerçekleştirilmiştir. Devamında çalışmanın amacı, kapsamı ve önemi, sınırlıkları, evren ve örnekleme, ölçüm yöntemi ve araçları, hipotezleri, modeli ve analiz yöntemleri gibi saha araştırması sürecinin tüm boyutlarının ele alındığı yöntem bölümü yazılmıştır. Devamında toplanan verilerin analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgular raporlanmış ve konu hem istatistiksel tutarlılık hem de sivil havacılık sektörünün doğasına uygun değerlendirmelerin yapıldığı bulgular bölümü yazılmıştır. Son olarak; sonuç, tartışma ve öneriler bölümünün yazımıyla çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1. İş Tatmini ve Önemi

"Tatmin" kavramı, ilk olarak 13. yüzyılda ortaya çıkan ve yeterli anlamına gelen Latince "satis" kelimesinden türetilmiştir (Naktiyok, 2002, s. 168).

İş tatmini, ilk kez 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından bir fabrikada en az düzeyde stres ve yorgunluğa sebep olacak bir metotla çalışmak şeklinde ifade edilmiştir. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmaların, 1920'li yıllarda bir elektrik şirketinde "Hawthorne Araştırmaları" olarak literatürde geçen Elton Mayo ve arkadaşlarının çalışmalarıyla ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Hoppock tarafından 1935 yılında yapılan "Job Satisfaction" adlı çalışmasından bu yana bu konuda önemli araştırmalar yapılmıştır (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007, s.74).

1930 yılına kadar devam eden Hawthorne Araştırmalarında işyeri fiziksel koşullarında yaratılan değişik ile verimlilik artışı sağlanmaya çalışılmıştır. Isı, ışıklandırma, havalandırma gibi fiziksel koşullar iyileştirilmiş; ancak yapılan bu değişiklik ve iyileştirmelerin işgörenlerin verimlilikleri üzerinde bir etkiye neden olmadığı gözlemlenmiştir. Araştırmacılar fiziki koşullar dışında kültür, arkadaş ortamı, ekip çalışması, liderlik, memnuniyet gibi faktörler üzerinde düşünmeye ve bunların önemini kavramaya başlamışlardır (Koçel, 2020, s.251).

Klasik yönetim anlayışındaki parça başına daha çok ücret yaklaşımının aksine neoklasik dönemde işgörenlerin daha çok duygularının ve ihtiyaçlarının ön planda olduğunu söylenebilir. Grup dinamiği, iş tatmini gibi unsurlarının önem kazandığı bu dönemde sadece fiziki çalışma koşulları, ücret veya prim sistemi ile başarı ve verimlilik sağlanamayacağı düşünülmektedir. İş tatminini etkileyen faktörlerin başında insanın manevi ihtiyaçlarının olduğunun farkına varılmıştır. İnsan faktörü ile iş tatmini bu dönemden sonra günümüze kadar gelen bir kavram ve birçok araştırmanın ana konusu olmuştur. Sivil havacılık sektörüne bakıldığında "Havacılıkta İnsan Faktörü" konusunda havayolu çalışanları özel eğitimlerden geçmekte ve konu ile ilgili farkındalık kazanmaktadır. Havacılıkta takım olma kavramı olmazsa olmazdır. Görev dağılımları yirmi dört saatlik bir operasyon içerisinde

şekillenmektedir. Diğer sektör dinamiklerinden oldukça farklı bir yapıya sahip olan havacılıkta vardiya sistemi değişkendir. Bu durum da stresi beraberinde getirmektedir. Ekiplerin birbiri ile uyumlu çalışması, çalışma arkadaşlarıyla uyum, sinerji gibi manevi kavramlar verilen ücretten zaman zaman daha önemli bir hale gelmiştir. Tüm bunlar iş tatmini etkileyecektir.

İş tatmini, örgütsel literatürde öne çıkan değişkenlerden biridir ve bu alanda yaygın olarak araştırılan alanlardan biri olarak kabul edilmiştir (Dodanwala ve Santoso, 2020, s.76). İş tatmini kavramı, psikoloji alanında, özellikle bireysel ve örgütsel davranışı anlamada önemli araştırmaların ilgisini çekmiştir (Inekwe ve Otache, 2020, s.2053). Çalışmanın giriş kısmında yapılan araştırmalarda kullanılan tanımlar ve iş tatmini kavramsal olarak incelenecek ve önemi üzerinde durulacaktır.

İş tatmini, kişinin işine verdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenleri içeren psikolojik tepkilerdir (Hulin ve Judge, 2003,s. 255). Aynı zamanda, yüksek düzeyde mesleki stresten etkilenebilecek iş tutumlarından biridir ve kişinin işinin elverişliliğinin genel bir değerlendirmesidir (Dartey-Baah, Quartey, ve Osafo, 2020, s.1438).

İşletme yönetiminde davranış analizi bakımından önem arz eden bir tutum çeşidi şüphesiz işgörenlerin işe ve çalışma ortamına karşı gösterdikleri tutumlarıdır. İşgörenlerin işe ve çalışma ortamına karşı gösterdikleri tutuma iş tatmini adı verilir. İş tatmini çoğunlukla işgörenin çalışma ortamındaki tecrübelerinin ona kattığı olumlu etki olarak ifade edilir. İş, kişinin kendi ihtiyaçlarını gidermenin yanı sıra onun duygu ve değer yargılarını da pozitif yönde etkiliyorsa iş tatmini oluşuyor anlamına gelir (Erdoğan,1997, s.376).

İş tatmini, iş organizasyonlarının insanlar üzerindeki etkisi ve insanların iş organizasyonları üzerindeki etkisi ile ilgilenen bir araştırma alanıdır (Rowden, 2002, s.411).

İş tatmini kavramı, iş görenin bir nesneyi veya durumu iyi veya faydalı olarak gördüğü standartla karşılaştırma biçimidir (Locke, 1970, s.485). İş tatmini kavramını derinlemesine araştıran yazarlardan biri olan Locke (Chiva, Guinot ve Monfort, 2020, s.1398) iş tatminini “bir kişinin işinde değer elde etmesini veya işiyle ilgili başarıya

ulaşmasını kolaylaştıran, işinde takdir edilmesinden kaynaklanan zevkli bir duygusal durum” olarak tanımlamaktadır (Schwepker, 2001, s.41).

İş tatmini, çalışanların işleri hakkında sahip oldukları tutumların birleşiminden oluşur. Berry(1997) bireyin iş deneyimine verdiği tepki olarak tanımlamıştır; ayrıca, bir bireyin işinden ne kadar memnun olduğunu göstermektedir (Sydney-Agbor, Ebeh, Nwankwo ve Agu, 2014, s.148)

İş tatmini, iş görenin iş deneyiminin sağladığı veya iş gören ile kurum arasındaki uyumdan kaynaklanan olumlu bir tutum ya da zevk aldığı duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000, s. 254). Kurumlar ve yöneticiler açısından ise iş tatmini teorisi, iş sonuçları ve görev odaklı davranışlar sonucu oluşan ilişkiden türetilmiştir (Tran, 2021, s.140). Bireyin çalıştığı çevreden, yöneticilerinden, üstlerinden, çalışma grubundan elde etmek için çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı duygudur (Çalışkan, 2009, s.451).

İş tatmini, kişinin işinin içsel ve dışsal yönleri hakkında olumlu ya da olumsuz hissetme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Bhuiyan ve Menguc, 2002, s.3)

İş durumuna duygusal bir tepkiyi yansıtan olumlu bir duygusal durum olarak (Locke, 1976), kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşme derecesini yansıtan bilişsel bir inanç durumu olarak tanımlanan iş tatmini işe bağlılıktan ayrılmaktadır (Brooke, Russell, ve Price, 1988, s.139). İş tatmini, iş deneyiminin bireysel olarak değerlendirilmesinden kaynaklanan hoş bir durumu temsil eder, kişisel ve çevresel koşullara göre değişen dinamik bir yapıdır (Beuren, Santos ve Theiss, 2021, s.1744).

İş tatmini, bir çalışanın işe ve onun özelliklerine karşı genel tutumu, duygularını, işine karşı duygusal tutumlarını ve çalışanların işleriyle ilgili nasıl hissettiklerini (Kaur, Malhotra ve Sharma, 2020, s.330) ve tüm iş hakkındaki genel olumlu duygularını ifade eder (Mardanov, 2021, s.224).

Örgütsel araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlanan iş tatmini kavramı, çalışanın iş veya iş deneyimlerine dayalı olarak mutlu ve olumlu ruh durumu, sahip olduğu değerlere bağlı değişen işten aldığı haz, işinden beklentisi ile işi sayesinde kazandığı ödüller arasındaki uyum, işine karşı gösterdiği tutum olarak tanımlanmaktadır (Özgen ve Efeoğlu, 2007, s.240). İş tatmini, maddi veya maddi

olmayan ödüllerin beklentileri karşıladığında kişinin işine karşı duyduğu olumlu tutumlar olarak anlaşılmaktadır (Gustainiene ve Endriulaitiene, 2008, s.52).

İş tatmini kavramını inceleyen araştırmacılar, kişinin iş özelliklerini değerlendirmesinin ve mevcut işten memnun olma duygusunun çalışan tutum ve davranışlarını şekillendirdiğini öne sürmektedirler (Bharadwaj, Khan ve Yameen, 2021, s.309). İş tatmini, bireyin işten beklentisi ile işin sağladığı ödül arasındaki uyumun derecesini ifade eden hayati öneme sahip olumlu bir iş tutumudur (Paul, Aboobaker ve Devi, 2021, s.2113).

Literatürde iş tatmini kavramında farklı tanımlar yapılmaktadır. Vroom'a (1964) göre iş tatmini, çalışanların işten kaynaklanan mutluluğu anlamına gelir. İş tatmini, geniş anlamda, çalışma koşullarının bir sonucu olarak çalışanın tepkileri ve içsel dalgalanmalar olarak ortaya çıkan fiziksel ve sosyal etkilerdir (Tepret ve Tuna, 2015, s.674).

Robbins'e (2006) göre iş tatmini, kişinin işine karşı bir tutumu, bir çalışanın aldığı ödül miktarı ile kabul edilmesi gerektiğine inandığı ödül miktarı arasındaki farktır. İş tatmini, insanların bir organizasyonun cirosu, performansı, politikaları ve diğer faktörleri hakkındaki duygularını tanımlamak veya ölçmek için birçok alanda kullanılan geniş bir kavramdır (Hao, Hao ve Wang, 2016, s.117).

İş tatmini, bir çalışanın yaptığı işten zevk alma derecesi ve işinden memnun olma hali olarak tanımlanır. Çalışanlar arasında iş tatmini, işe yönelik duyuşsal ve bilişsel algıya göre değişecektir (Nanjundeswaraswamy, 2021, s.1029). İş tatmini, bireyin işine karşı sahip olduğu iyimser duygusal bakış açısı olarak tanımlanmaktadır (Wong, Walsh, Basacco, Mendes Domingues, ve Darrin, 2020, s.251).

İş tatmini genellikle işin doğası ve çalışanların işlerinin farklı yönleri hakkında hissettikleri ile ilgilidir. Çalışanların işlerinden ne kadar mutlu olduklarını gösterir. İş tatmini insanların işlerinden ve iş deneyimlerinden duyduğu zevk veya acı olarak tanımlanır. İş özellikleri (örneğin özerklik, çeşitlilik, iş tanımı, geri bildirim ve arkadaşlık ilişkileri) çalışanların olumlu bir duygusal durum veya bir çalışanın işi ya da iş deneyiminin değerlendirilmesinden kaynaklı memnuniyet yaratma talepleri ile örtüştüğünde iş tatmini artar. Bu, çalışanların şimdi ve geçmişte hissettikleri olumlu duygulara bağlıdır (Akgunduz ve Eser, 2020, s. 187).

İş tatmini, çalışanlar arasındaki uyumun derecesini, işin beklentisini ve işin sağladığı ödülü ve yapılan işin doğasına ilişkin duyguları veya zihinsel durumları ifade eder (Akhtara, Hashmib, Naqvic, 2010, 4222).

İş tatmini, bireyin işle ilgili beklentileri, ihtiyaçları veya değeri ile sunduğu şey arasındaki farkı tanımlar. Ayrıca çalışanların örgütleri hakkında farklı bakış açılarından nasıl hissettiklerinin bir yansımasıdır. İş tatmini, çalışanların bireysel performansları ve işten ayrılma davranışları ile doğrudan ilişkili olduğu için örgütlerde önemli bir rol oynamaktadır (Dodanwala ve Shrestha, 2021, s.63).

Tüm bu tanımlar, bireyin duygularının önemini vurgulamaktadır. Bir çalışanın işinden tatmin olması kişisel gelişimiyle sonuçlanabilirken, tam tersi durum ise tatminsizlik ve yenilgi duygularını beraberinde getirebilir. İş tatmini ile yapılan çalışmalarda, önceleri bireylerin fiziksel ihtiyaçları daha önemli görülürken şimdilerde, bireylerin sosyal ihtiyaçlarının daha önem kazanmaya başladığı görülmektedir (Sadeghi, Ghaderi ve Abdollahpour, 2021, s.2).

Luthans'ın öne sürdüğü üç boyut iş tatmini için önemlidir (Yazıcıoğlu, 2010, s. 244):

- İş tatmini, bir iş durumuna karşılık verilen duygusal tepkidir. Yani görülmez, yalnızca ifade edilebilir.

- İş tatmini genel olarak elde edilen sonuçların beklentileri ne boyutta karşılama derecesi ile açıklanabilir.

- İş tatmini birbiriyle ilişkili birçok tutumu içerir. Bunlar genel olarak işin kendisi, işin karşılığında alınan ücret, terfi fırsatları, yönetimin tarzı, iş yerindeki arkadaşlar ve benzerleriyle ilgilidir.

- İş tatmini çalışanın mutluluğunu artırırken, çalışanın işine bağlı kalmasına, verimli çalışmasına, kusurlu ürün oranını azalmasına ve çalışan devir hızının düşmesine neden olmaktadır (Zincirkıran, Çelik, Ceylan ve Emhan, 2015, s.62).

Çalışanların iş tatmini, örgütsel yaşamdaki en önemli konulardan biridir. Bundan sebeple iş tatmini çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusundaki katkılarını artıran en önemli etmenlerden biridir. Örgütler bir taraftan amaçları doğrultusunda etkililiğini ve verimliliğini yükseltmeye çalışırken, diğer taraftan da çalışanların gereksinimleriyle

ilgilenmek ve onların örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olmasını sağlamak durumundadırlar. Güçlü örgütler, iş tatmini yüksek çalışanların örgütün uzun dönemli yararları için yaşamsal bir öneme sahip olduğunu kavramış örgütlerdir. Bu bağlamda örgütün başarı elde etmesi, bu iki amaca ulaşmadaki dengeye bağlıdır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012, s.386).

Çalışan iş tatmini, yönetim literatüründe en çok araştırılan konulardan biridir ve bir şirketin faaliyet etkinliğini ve finansal performansını etkileyen önemli bir insan faktörüdür. Bu nedenle, etkili örgütsel karar vermeyi güçlendirebilmek için çalışanların memnuniyet yönlerini iyi anlamak ve analiz etmek önemlidir. Literatürde iş tatmininin incelenmesi uzun bir geçmişe sahiptir (Sainju, Hartwell ve Edward, 2021).

İş tatmininin önemli olmasının nedenlerinden biri de bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkileyen yaşam doyumu ve verimlilik ile ilgili bir kavram olmasıdır. İş tatmini ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişki olmamasına rağmen tatminsizliğin dolaylı etkileri (ekip çalışması, stres faktörleri gibi) konuyu önemli bir hale getirmektedir (Gedik, Akyüz ve Batu, 2009, s.1).

İşletmelerde iş tatminine artan ilgi çeşitli nedenlere dayanmaktadır (Çalışkan, 2005, s.10).

1) Toplumların ekonomik gelişimine paralel olarak belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşmış bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim seviyesinin artması beklentileri de değiştirmiştir.

2) Toplumsal gelişmeye paralel olarak örgütsel gelişme söz konusu olmuştur. İşletmelerdeki mevcut iş şekli ve gereksinimleri de değişiklik göstermeye başlamıştır. Başlangıçta performansı arttırma arzusuyla başlayan bu durum, son zamanlarda bir sosyal sorumluluk biçimine dönüşmüştür.

3) 1930'larda ABD'de sendikacılığın canlanması, güçlü sendikaların kurulması ve 1937'de Wagnerr işçi-işveren ilişkileri yasasının çıkarılması, toplu pazarlığın yasal bir varlık kazanması ülkede iş tatminine olan ilgiyi yükseltmiştir.

4) İşletmelerde organizasyonel değişim uygulama ihtiyacı ve yeniliğe direnme ve yeniliği dayatma ihtiyacı da iş tatminini ilgi konusu haline getirmiştir.

İş tatmininin önemi iki nedene dayanmaktadır. Birincisi, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili düşünceleri ve hisleri hem işleri hem de kendileri için önemlidir. İkincisi, yöneticiler açısından, çalışanların işleri ile ilgili tutumlarının performans ve üretkenlik üzerindeki etkisi açısındandır. Doğrudan iş tatmininden kaynaklanan davranışlar; performans, işi bırakma eğilimi, devamsızlık, zihinsel ve fiziksel sağlıktır (Keleş, 2006, s.245). Sivil havacılık sektöründe çalışanlardan beklenen proaktif yaklaşıma sahip olunması, durumsal farkındalığı yüksek bir tutum sergilenmesidir. İş tatmini yüksek olan sivil havacılık çalışanlarının durumsal farkındalığı fazla olacak, daha iyi performans gösterecek ve bunun sonucunda işteki devamsızlık oranları düşecektir. Bu durumun sağlanması sırasında yöneticilerin yönetim tarzının daha yapıcı ve eğitici olması gerekmektedir.

İş, gelir elde etme, kişisel ve profesyonel gelişim kaynağı olduğu için insanların yaşamlarında muazzam bir rol oynamaktadır. İşin insanların hayatındaki merkezi rolü nedeniyle iş tatmini de önemli bir bileşen haline gelmiştir. Kişinin genel refahı da iş tatminine bağlı olarak artmaktadır. Çalışanlar gününün büyük bölümünü iş yerinde geçirmekte ve yapılan işin doğası gereği fiziksel ve zihinsel sağlık yönünden etkilenmektedirler (Gustainiene ve Endriulaitiene, 2008, s.52). Sivil havacılık sektöründe kazanılan ücret birçok sektöre göre daha tatmin edici olmak ile beraber geleneksel havacılıktan farklı olarak günümüzde duygusal faktörlerin işe bağlılıkta ve iş tatmini arttırmada önemi yadsınamaz bir gerçek haline gelmiştir.

İş tatmini, çalışanı yeni başarılarla doğru ilerlemeye teşvik eden, işteki bireysel başarıları içermektedir. İş tatmini birçok farklı şekilde operasyonel hale getirilmiş olsa da, genellikle bir tutum olarak kabul edilmektedir. Bu kavram, kısmen kişinin ne hissettiğine ve ne düşündüğüne bağlıdır (Mardanov, 2021, s.226). Bu bağlamda iş tatmininin kişinin kariyerinde ilerlemesi için katkı sunacak bir unsur olduğu söylenebilir. Sivil havacılık sektörü çok dinamik değişkenlere sahiptir. Her çalışanı tatmin edecek unsurlar birbirinden farklıdır. İş tatmini yükselen çalışanlar daha yüksek performans sergileyecek bu durum da kurumun genel faydasına katkı sağlayacaktır. Genel olarak sivil havacılık sektörü hareket alanı geniş bir sektör olduğundan performansın artması daha hızlı terfi almaya sebep olabilir.

Bir organizasyonda çalışanlar kendilerine adil davranıldığında, görevlerini daha iyi yaparlar ve tatmin olurlar; aksi halde haksızlığa uğradıklarını hissettiklerinde,

düşük memnuniyetle tepki verirler. Bu bağlamda çalışanlar için işlerinde tatmin olma duygusunun önem arz ettiği söylenebilir (Zainalipouri, Fini ve Mirkamali, 2010, s.1986). Sivil havacılık çalışanları için ekip ruhu çok önemli bir faktördür. Alınan sorumluluklar oldukça riskli ve yorucu olabilmektedir. Ekip içerisindeki görev dağılımının adaletli olması sektör çalışanlarının işlerine olan bağlılığının ve tatmin seviyelerinin artmasına sebep olmaktadır.

İş tatmini, örgütsel davranış ve yönetim literatüründe en çok çalışılan ve ölçülen yapılardan biridir. İş tatminine olan ilgi, devamsızlık, örgütsel bağlılık, işten ayrılma ve performans dahil olmak üzere diğer önemli örgütsel sonuçlarla olan ilişkilerinden kaynaklanmaktadır (Zainalipouri, v.d., 2010, s.1987).

İş tatmini, tükenmişlik ve işyerindeki stresin olumsuz sonuçlarına karşı koruyucu bir faktördür. Doktorlar arasında yapılan bir araştırmaya göre, iş tatmini, hasta güvenliğini ve sağlık hizmetlerinin kalitesini doğrudan etkilediği için hayati bir endişe kaynağıdır (Kader, Elhusein, Elhassan, Alabdulla, Hammoudeh ve Hussein, 2021,s.2). Benzer şekilde sivil havacılık sektörü stres faktörünün çok yoğun olduğu bir alandır. İşteki stres uygun yönetilemezse hatalar ve bunun sonucunda engellenemeyecek kazalar meydana gelebilmektedir. Bu durumda iş tatmini olumsuz etkilenecek ve işten uzaklaşmalar meydana gelecektir.

Örgütsel düzeyde, iş tatmininin kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye, çalışanların örgütün dış itibarına ilişkin algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye ve örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği gösterilmiştir. Bu bağlamda iş tatmininin bir aracılık etkisinin önem arz ettiği düşünülebilir (Ariyabuddhiphongs ve Tongchaiprasita, 2016, s.34).

İş tatmini en çok araştırılan konulardan biridir. Örgütsel davranış araştırmacıları hem çalışanlar hem de şirket yöneticileri için geniş bir ilgi alanı olan bu konu üzerinde araştırmalar yapmışlardır. Dünyanın dört bir yanından şirketler arasında çalışanların iş tatmini konusundaki ilgisi; hem anket hem de deneysel çalışmalarda gösterildiği gibi, daha memnun çalışanlar daha üretken bir topluluk için iş tatmininin hayati bir önemi vardır (Erro-Garces ve Ferreira, 2019, s.936). Literatürde sivil havacılık sektör çalışanları üzerinde buna benzer yapılan anket çalışmalarına fazla rastlanılmamaktadır. Çalışmamızın analiz kısmı alana bu anlamda katkı sağlayacaktır.

Son dönemlerde yapılan çalışmalarda, psikolojik olarak güçlü olma, algılanan yaşam kalitesi, iş tatmini gibi kavramların psikolojik sonuçlarına artan bir ilgi oluşmuştur. Bu tür psikolojik sonuçların ve bunların öncüllerinin incelenmesi önemlidir; zira yaşam doyumu, sağlık, kişisel gelir, uzun ömür ve sosyal ilişkiler dahil olmak üzere bireylerin yaşamlarındaki birçok sonuç iş tatmini ile ilişkilidir. Çalışmalar ayrıca bireysel mutluluk ve iş tatmininin bireysel iş performansının çeşitli yönleri üzerindeki olumlu etkilerini ortaya çıkarmıştır (Jensen, Liu ve Schott, 2017, s.193).

İş tatmini işin yürütülmesine yardımcı olması ve çalışanların yaşamının doğasını genişletmesi açısından önemlidir. Bazı bireyler işlerinde çok fazla zaman harcamakta ve geri kalan zamanın çok azını sosyal çevrelerine ayırabilmektedirler. Dolayısıyla herkes işinden tatmin olmak ister ve bu sebeple iş tatmini önem kazanmaktadır (Baisoya ve Mohsin, 2021, s.2215). Sivil havacılık çalışanları ömürlerinin büyük çoğunluğunu iş yerinde geçirmektedirler. Diğer pek çok sektördeki gibi havayolu sektöründe normal mesai kavramı bulunmamaktadır. Uyku düzensizlikleri, stres gibi olumsuz faktörlerin yanı sıra işten duyulan tatminsizlik de buna eklendiğinde performans kaybı yaşanmaktadır.

İş tatmini, çalışan sürdürülebilirliği için kritik bir faktördür. İş tatmini yüksek çalışanlar vasıflı işgücünü temsil etmektedirler. Yapılan araştırmalarda, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve kurumsal performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Stamolamprosa, Korfiatis, Chalvatzi ve Buhalis, 2019, s.132).

1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel yönetim alanlarında en çok tartışılan konulardan biridir. Bu konuya ilgi, geçmiş zamanda psikologlar, yönetim bilimciler ve daha yakın zamanda ekonomistler tarafından artmıştır. Bunun nedeni, çoğu bireyin yaşamlarının önemli bir bölümünü işte geçirmesi ve çalışan bireylerin refahını iyileştirmenin anahtarının iş tatminini sağlamaktan geçtiğinin anlaşılmasıdır. Bu nedenle yöneticilerin, denetçilerin, insan kaynakları uzmanlarının ve çalışanların hepsinin iş tatminini artırmanın yolları ile ilgilendiğini söylemek yerinde olacaktır (Eyupoglu, Jabbarova ve Saner, 2017, s.692).

İş tatminini kavramsallaştırmak için kullanılan iki teorik yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar içerik teorileri ve süreç teorileridir. İçerik teorileri, bireylerin

ihtiyaçlarını, amaçlarını, hedeflerini belirlemeye ve önceliklendirmeye odaklanmaktadır. Bu ihtiyaçlar karşılandığında bireyler tatmin yaşarlar. Süreç teorileri ise motivasyonun, ihtiyaçların ve hedeflerin nasıl karşılandığına odaklanmaktadır (Dilig-Ruiz, MacDonald, Varina, Vandyk, Graham ve Squires, 2018, s.124).

En önemli motivasyon faktörlerinden biri çalışanların yaşadığı iş tatminidir. Demografik özellikler, istihdam özellikleri, örgütsel faktörler, kişiler arası farklılıklar ve çalışma ortamı faktörleri, son derece karmaşık bir şekilde etkileşime giren ve buna bağlı olarak çalışanlar arasında memnuniyet veya memnuniyetsizlik üreten faktörlerden bazılarıdır (Beliasa, Koustelios, Sdrolias ve Aspridis, 2015, s.325). Çalışanların yönetim tarzı, çalışma kültürü ve ekip çalışması gibi faktörlerle ilgili belirli orandan memnun olduklarında çalışan memnuniyeti oluşabilir olarak kabul edilmektedir (Hashim, 2015, s.176).

Birçok çalışma, iş tatmininin bireyin değerleri, ilkeleri, kişiliği ve beklentileri, işin doğası, sağlanan fırsatlar gibi çeşitli iç ve dış faktörlerden etkilenen çok boyutlu bir olgu olduğunu göstermiştir. İş tatmininin birçok farklı bileşeni tanımlanmış ve analiz etmek ve tanıtmak için genel bir çaba çerçevesinde incelenmiştir (Belias, Koustelios, Vairaktarakis ve Sdrolias 2015, s.316).

İş tatmini, bir çalışanın, çalışma koşulları, kariyer gelişimi ve iş arkadaşları gibi bir işin birçok yönünü kapsamlı bir şekilde değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu tutumu ifade eder. Bu nedenle, işle ilgili tutumlar arasında oldukça temsil edicidir. (Beehr ve Newman, 1978), işteki stres faktörlerine karşı en basit ve en belirgin psikolojik tepkinin işten memnuniyetsizlik olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, iş tatmininin iş stresinden kolayca etkilendiği ve daha az çalışan devri, daha iyi iş performansı gibi sonuçlarla ilişkili olduğu doğrulanmıştır (Wang, Huang, Davison, ve Yang, 2021, s.3).

İş tatmini, çalışanların duygusal tepkileri olarak tanımlanmakta ve onların duygusal tepkisi sayesinde şekillenmektedir. 1980'lerden sonra iş tatmininin bir kısmının duygusal deneyimlerden kaynaklandığı kabul edilmiştir. İş tatmini, iş yerindeki çalışanların beklentilerini ve tatminlerini ihtiyaçlarına göre karşılamaktır. İş tatmini, çalışanların performansını doğrudan etkileyen bir faktördür. İş tatminini etkileyen faktörler iki gruba ayrılır (Ayça, 2019, s.793):

- Birinci grup, bireylerin inançları, değer yargıları, kişiliği, çevresel faktörleri ve demografik özelliklerinden oluşmaktadır.

- İkinci grup, toplumsal algı, işin kalitesi ve zorluğu, ücret, takdir, sosyal olanaklar, çalışma koşulları gibi örgütsel faktörlerdir.

1.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel ve Demografik Faktörler

İş tatminini etkileyen demografik faktörler, cinsiyet, yaş, medeni durum, meslek, eğitim durumu, dil geçmişi, gelir düzeyi, etnik köken, ırk, din, konum vb. gibi bilgileri içeren kişisel istatistiklerdir. Demografik değişkenleri içeren iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi farklı örgütsel davranış türlerinin üzerinde önemli etkiler gösteren birçok çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle, iş tatminini etkileyen benzer demografik özellikleri incelemek yerinde ve değerli olacaktır (Ashraf, 2020, s.411).

Bu çalışma, demografik faktörler cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, eğitim durumu, iş tecrübesi, medeni hal, zeka ve kişilik faktörlerini içermektedir.

1.2.1.1. Yaş

Birçok araştırmacı, yaşın kariyerle yakından ilişkili olduğunu savunmuştur. Benzer yaş gruplarındaki veya kuşaklardaki bireyler ortak sosyo-politik olaylar ve sistemler deneyimlediklerinden, ortak değerleri paylaşma eğilimindedirler. Sonuç olarak yaş veya nesil, bireylerin iş değerlerini, tutumlarını ve kariyer deneyimlerini etkilemektedir (Lee ve Lee, 2018, s.290).

Yaş ve kariyer gelişimi ile ilgili araştırmalara göre, genç kuşak üyelerinin kariyerleri ile ilgili belirli değer ve beklentileri bulunmaktadır. Kanfer ve Ackerman (2004), insanların yaşlandıkça başarı motivasyonu düzeylerinin düştüğünü, zira mesleki başarılarının yüksek ücret artışları ile ilişkili olmadığını ileri sürmüşlerdir. Yaşın görev süresi ile yüksek oranda ilişkili olduğu göz önüne alındığında, görev süresinin kariyer gelişimi üzerinde benzer etkileri olması beklenmektedir.

Önceki araştırmalar, yaş, cinsiyet, eğitim, iş düzeyi ve kurumdaki görev süresi gibi demografik değişkenleri, örgütsel bağlılık ve iş tatminini etkileyen faktörler olarak kabul etmiştir. Yaş, temel olarak, bir dizi süreç oluşturabilen bir zaman ölçüsüdür. Johns (2001), zamanın tutum ve davranışları yorumlamada ve iş tatmini elde etmede önemini vurgulayarak literatürde önemli bir faktör olarak yerini aldığını

belirtmiştir. Bu nedenle, yaş önemli bir zaman ölçüsüdür ve iş tatminini etkileyen bir faktördür. Örneğin, araştırmalar, bir kurumda uzun süre görev alan veya yaşça daha olgun olan çalışanların, kuruma duygusal olarak bağlı olma olasılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir (Yücel ve Bektaş, 2012, s.1599).

İş tatmini yaşa göre değişmektedir. Bu ifade, iş tatmininin bireyin tüm yaşamı boyunca sabit olduğunu reddeden çalışmalar tarafından da kanıtlanmıştır. Literatürde yaş ile ilgili yapılan çalışmalarda bazı görüş ayrılıklarına rastlanmıştır. Clark, Oswald ve Warr'ın (1996) 5000 katılımcıdan oluşan bir örneklem üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, genç çalışanların iş tatmininin yirmili yaşlarda daha az olduğu ve kırklı yaşlarda tekrar yükseldiği ortaya çıkmıştır. Sutekova'ya (2012) göre iş tatmini yaşla birlikte artma eğilimindedir; ancak yapılan araştırmalar 40 ila 50 yaş arasındaki yaş grubunda iş tatmininde düşüş olduğunu göstermiştir. Sheppard ve Herrick'in (1972) yaptıkları çalışmada yine sadece 20-29 yaş arası gençler arasında çalışanların iş tatmininin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Gençlerin çalışma hayatlarının başında iş için gösterdikleri ilk hevesin ardından tatminde önemli bir düşüş olduğunu, en büyük düşüşün ise yaşamın üçüncü on yılında olduğunu tespit edilmiştir. Yaklaşık 30 yıldan sonra iş tatmininin yeniden arttığı gözlemlenmiştir. Bu durum, işten duyulan tatminin gençlerin işe başlarken beklentileriyle ilgilidir. Kariyerlerinin başında beklentileri konusunda gerçekçilikten uzak olan genç çalışanlar çok geçmeden gerçekçiliğin engelleriyle karşılaşmakta ve bu da çalışma koşullarından duyulan tatminsizlikle sonuçlanmaktadır. Yaşla birlikte, insanların beklentilerinin daha gerçekçi olduğuna ayrıca daha fazla insanın çalışma ortamına uyum sağladığına ve dolayısıyla tatminsizliğin azaldığına inanılmaktadır (Hajdukova, Klementova ve Klementova jr, 2015, s.472).

Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkinin doğası net olmasa da, bir dizi çalışma iş niteliklerinin öneminin yaşa bağlı olduğunu öne sürmüştür. Birçok çalışma, iş tatmini ile yaş arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürerken, diğerleri U şeklinde veya önemsiz bir ilişki önermiştir. Siassi, Crocetti ve Spiro (1975) yaptıkları araştırmalarda, 40 yaşın üzerindeki çalışanlarda 40 yaşın altındakilere göre daha yüksek düzeyde iş tatmini olduğu sonucuna varmışlardır. Ronen (1978), çalışmasında, özel sektör üretim çalışanlarından oluşan bir örneklemde yaş ve iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Near vd. (1978), yaş, mesleki düzey ve genel iş tatmini

arasındaki ilişkiyi incelemişler ve iş tatmininin en güçlü belirleyicilerinin rütbe ve yaş olduğunu bulmuşlardır. Rhodes (1983), kendi inceleme ve analizinde, bu sonuca varan çalışmaların bulgularını gözden geçirdikten sonra yaşla iş tatmininin pozitif ve doğrusal olarak ilişkili olduğunu incelemiş ve aynı sonuca ulaşmıştır (Saner ve Eyüpoğlu, 2012, s.1021). Sivil havacılık sektöründe işin doğası gereği ayakta geçirilen zaman fazla olduğundan ve operasyon faaliyetlerinin hareketliliğinden dolayı yaş ile birlikte performansta bir düşme görülebilmektedir.

Demografik değişkenler ve iş tatmini üzerine yapılan en kapsamlı araştırmalardan biri, 60 yaşına kadar yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir doğrusal ilişki olduğunu öne süren Rhodes'un (1983) araştırmasıdır. Bu araştırma, çalışanların memnuniyet düzeylerini iyileştirme girişimlerinin yaş ilerledikçe kısmen başarılı olacağını göstermektedir. Bu durum çalışanların yaş dağılımına bağlıdır. Yaş ve iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan çalışmaların çoğu, çalışan yaşı ile iş tatmini arasında bir miktar ilişki bulmuştur. Bazı araştırmacılara göre, iş tatmininin yaş olarak U şeklinde olduğunu ve yaş ile birlikte iş tecrübesi de edindikçe iş tatmininin arttığı görülmüştür. Öte yandan genç çalışanlar arasında başlarda daha yüksek moral seviyeleri olduğu; fakat zamanla başlayan kariyer beklentisinin bunu azalttığı öne sürülmektedir. Dolayısıyla çalışanların iş tatmininin yaş ilerledikçe kariyer beklentisinin sabit hale gelmesiyle birlikte daha çok arttığı söylenebilir (Sarker, Crossman ve Chinmeteepituck, 2003, s.746).

Mottaz (1987), iş tatminindeki yaş farklılıklarının getirdiği sonuçları şöyle açıklamaktadır (Ang, Goh ve Koh, 1993, s.32):

(1) Daha genç çalışanlar, yaşça daha olgun çalışanlara kıyasla ücret ve yan haklar gibi dışsal ödüllerle daha az ilgilenirken, ilginç ve zorlu işler gibi içsel ödüllere daha fazla önem vermektedirler. Bu nedenle genç çalışanlar, işlerinin sağlayabileceğinden daha fazla iş talep ettiklerinden yaşça olgun çalışanlardan daha fazla memnuniyetsizdirler.

(2) Yaşça olgun çalışanlar, daha ödüllendirici ve tatmin edici işlere kolayca geçmelerini sağlayan daha fazla kıdem ve iş deneyimine sahiptirler.

(3) Yaşça olgun çalışanlar, ilginç işler, özerklik, terfiler gibi ödülleri daha az önemli ve elde edilmesi daha zor olarak görmektedirler. Bu nedenle işlerinden genç

çalışanlara göre daha fazla tatmin olmaktadır ve işlerinden daha az beklenti içerisine girmektedirler.

(4) Bir süre işlerinde kaldıktan sonra çalışanlar, iş değerlerini işyerinin koşullarına göre ayarlama eğilimindedirler ve bu da daha fazla iş tatmini ile sonuçlanmaktadır.

1.2.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet, araştırmalarda her zaman önemli bir faktör olmuştur. Ancak iş tatmini ile çalışanların cinsiyeti arasındaki ilişkiye ilişkin birçok çalışmanın sonuçları birbirinden farklıdır. Birçok araştırmada, kadınların erkeklerden daha yüksek iş tatmini seviyesine sahip olduğu bulunmuştur. Bazı araştırmalarda ise, erkeklerin kadınlardan daha yüksek iş tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, bu alandaki çalışmaların çoğunun, özellikle bir takım diğer değişkenler ile istatistiksel olarak kontrol edildiğinde, iş tatmini ile ilgili olarak cinsiyetler arasında önemli bir farklılık rapor edilmediği gözlemlenmiştir (Sengupta, 2011, s.253).

Yapılan bazı çalışmalarda kadın ve erkek arasında duyulan iş tatmini düzeylerinin farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bazı araştırmalarda, kadınların erkeklerden daha az tatmin olduğu, bazılarında bunun tersi bulunmuş; öte yandan bazı araştırmalarda ise iki grup arasında hiçbir fark bulunmamıştır. İş tatmini açısından kadın ve erkek arasındaki farklılıkların sosyalleşme ihtiyaçlarındaki değişiklikten kaynaklandığı düşünülmektedir. Daha belirleyici olarak, kadınların başkalarıyla takım halinde, işbirliğine dayalı bir şekilde etkileşime girebilecekleri ve böylece işlerinden memnun oldukları varsayılmaktadır. Bu durum, kadınların ilgiye, özveriye ve başkalarıyla bir olma arzusuna değer veren bir sosyalleşme sürecine ihtiyaç duymalarından kaynaklanmaktadır. Yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde, erkeklerin, kendini geliştirmeye ve ustalaşma dürtüsüne odaklanan değerlerle sosyalleşmekte oldukları ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, çalışma ortamındaki tatmin düzeylerinin erkekler ve kadınlar için farklı olabileceğini varsaymak mümkün olacaktır (Testa ve Mueller, 2009, s.198).

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki defalarca incelenmiştir. İş tatmininin belirleyicisi olarak cinsiyetin rolü geniş çapta araştırılmış ve bu rolle ilgili tutarlı bulgular elde edilmiştir. Kariyer anlamında, kadınlar ve erkekler tarafından değer

verilen iş özelliklerinin sıklıkla farklılık gösterdiği gösterilmiştir. Kadınlar, iş yerindeki sosyal ilişkileri, bir işin en önemli yönü, daha yüksek iş tatmini ile ilişkili bir boyut olarak tanımlama eğilimindeyken, erkekler için daha yüksek kazançlar, kadınlara göre iş tatminlerine daha fazla katkıda bulunmaktadır (Diaz ve Rhodes, 2018, s.203).

1.2.1.3. Eğitim Durumu

İş gereksinimleri üzerinde, çalışanın sahip olduğu eğitim seviyesi, deneyim, bilgi ve beceriler, işle ilgili düşük refah seviyeleri birbirleriyle ilişki içerisindedir. Bu olumsuz etki genellikle kişi-iş uyumu teorisi ile açıklanmaktadır. Bir kişinin özellikleri ile işi arasındaki uyum, refahı artırırken, uyumsuzluk onu bozar. Aşırı nitelikli bir iş, çalışanın iş gereksinimleri ve yetenekleri arasındaki uyumsuzluk olarak ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde, aşırı nitelik, bir çalışanın ihtiyaçları ile işin getirdiği zorluk derecesi arasında uyumsuzluk olarak düşünülebilir. Bireyin aşırı nitelikliliği algılama derecesi, esas olarak kişinin eğitim kazanımları ile işin eğitim gereksinimleri arasındaki nesnel uyumsuzluğa bağlıdır (Wassermann, Fujishiro ve Hoppe, 2017, s.78). Geçmiş yıllarla kıyaslandığında sivil havacılık sektöründe eğitim seviyesi daha yüksek çalışanlar istihdam edilmek istenmektedir. Önceleri lise mezunlarının arandığı ilanlarda artık en az ön lisans şartının eklendiği gözlemlenmektedir.

Yapılan araştırmalarda, çalışan memnuniyetinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Eğitim seviyesi arttıkça kişi ödül ve sorumlulukların değişeceğini beklediğinden, kişinin memnuniyet, motivasyon, katılım gibi işle ilgili tutumları etkilenmektedir. Ayrıca, Bilgiç (1998), çalışmalarında, daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin üretkenlikle daha fazla ilgilendiklerini ve işlerine karşı daha az olumsuz duygulara sahip olduklarını bulmuştur (Sengupta, 2011, s.254).

Brown ve McIntosh (1998), “fazla eğitim” ile “gerekli eğitim” arasında bir ayrım yapmaktadır. Bu bağlamda, alınan fazla eğitim, bireyin mevcut konumunda gerekli olan görevleri yerine getirirken kendisine bir fayda sağlamayan eğitim seviyesini temsil eder. Gerekli eğitimin ise iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Daha yüksek beceri seviyeleri gerektiren işler genellikle daha ilginç ve çekici olduğundan iş tatmininin yükselmesi beklenen bir durumdur ve bu tür işler, bireyin isteklerine daha yakın bir sonuç verebilmektedirler. Bununla birlikte, fazla

eğitimin iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Eğitim durumu, arzuların ve sonuçların bireyin iş tatmini üzerindeki etkisini daha açık bir şekilde ortaya çıkmasının olası bir yoluna işaret ettiği için önemlidir (Long, 2005, s.305).

1.2.1.4. İş Tecrübesi

Bir kurumda geçirilen hizmet süresi iş tecrübesi olarak kabul edilebilmektedir. Yapılan araştırmalarda aynı kurumda uzun zaman çalışan kişilerinin iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum genelde kişinin çalıştığı kurumu tanınması, kuruma bağlılığı, iş deneyimi ve beklentisi arasındaki uyum ile açıklanabilir. Bu bağlamda, tecrübesiz çalışanların iş tatmini daha tecrübeli çalışanlara göre daha düşük olacaktır. Bunun sebebi işte yeni olan çalışanların üstlendikleri görev karşısında kuruma olan beklentilerinin bazen gerçekçi olmayacak seviyede daha yüksek olması ile ilişkilendirilmektedir. Bunun aksine, aynı kurumda uzun yıllar çalışan; fakat terfi alamayan çalışanların iş tatmini seviyelerinde bir değişiklik olmadığı gözlemlenmektedir (Aşık, 2010, s.42).

Cano ve Miller'a (1992) göre işteki tecrübe, kişinin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş tecrübesi edinen kişiler, deneyimsiz çalışanlara göre nispeten işe yönelik beklentilerini ve işin gerektirdiklerini daha mantıklı bir çerçevede kavrayabilmektedirler. Böylece çalışan ile işveren arasında anlayış ortak bir paydada buluşmakta ve istenilen etkileşim daha üst seviyeye çıkmaktadır. Çalışanın iş tatmini ancak belli bir süre sonra ortaya çıkmaktadır. Bu zaman zarfında işin başka yönlerini benimseyen çalışan, mesleki deneyim kazanarak kişisel gelişimine de katkı sağlamaktadır (Özpehlivan, 2018, s.50).

1.2.1.5. Medeni Durum

İş tatmini üzerinde etkili olabilecek bir diğer değişken de çalışanların medeni durumudur. Ancak, medeni durumun iş tatminine etkisi hakkında herhangi bir sonuca varmak için yeterli araştırma bulunmamakla birlikte, bu alanda yapılan sınırlı araştırma, evli çalışanların, evli olmayan çalışanlara göre işlerinden daha fazla memnun olduklarını göstermektedir. Bunun nedeni, evliliğin sürekli bir işi daha değerli ve önemli hale getirebilecek artan sorumluluklar getirmesi olabilir. Öte yandan istikrarlı bir işe sahip olmak için iş tatmini gereklidir. Pek çok çalışan, düzenli bir işe

sahip ise, sürdürülebilirlik için işlerinden memnun olmadıkları yönleri düzeltmeye çalışır (Azim, Haque ve Chowdhury, 2013, s.491).

Yapılan bazı çalışmalar evli çalışanların evli olmayanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu gösterse de, literatürün çoğu anne ve bekar çalışanların iş tatmininde önemli bir farklılık olmadığını bildirmektedir (Saiyadain, 1985, s.144). Öte yandan Tyler Ellison'ın (1994) çalışması, medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisini göstermiştir. Evli bireylerin bekar meslektaşlarına göre daha az stres ve iş tatmini yaşadıklarını bulmuşlardır (Olatunji, 2014, s.127). Sivil havacılık sektöründe düzenli bir mesai kavramı olmadığı için belirtilenin aksine evli havayolu çalışanlarının çalışma şartları sebebiyle evliliklerinin etkilenebileceği söylenebilir. Bununla beraber bekar havayolu çalışanlarının ise eşe karşı sorumlulukları bulunmadığından işteki düzensiz hayatın iş tatmini olumsuz etkilemeyeceği düşünülebilir.

1.2.1.6. Zeka

Zeka, eğitim, mesleki tecrübe ve iş performansı gibi iş hayatındaki birçok önemli sonuç ile güçlü bir ilişki içerisindedir. Zeka ile bu sonuçlar arasındaki ilişki, literatürde oldukça dikkat çekmiş ve çok sık tartışılmıştır. Bununla birlikte, bu tartışmalarda nadiren bahsedilen, zeka ve iş tatmini arasındaki ilişki de araştırılan konular arasındadır. Literatürde bu ilişkiyi doğrudan inceleyen iki önemli çalışma bulunmaktadır. Çalışmaların sonucunda zeka ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Meulmann(1991), zeka ile genç yetişkinlerin mezuniyetlerinin sonrasındaki ilk iş deneyimlerinden duydukları tatmin arasında negatif bir ilişki bulmuştur ve Barrett ve Forbes(1980) da yaptıkları çalışmalarda aynı bulgulara ulaşmışlardır (Ganzach, 1998, s.526).

Yapılan diğer çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Kurumların başarısı, çalışanlarının donanım, zeka, beceri ve yetenekleriyle yakından ilgilidir. Ayrıca yetenekli çalışanları, yeteneklerini kullanabilecekleri ve işe en üst düzeyde katkı sağlayabilecekleri görevlerde istihdam etmek, organizasyonlara başarıyı getiren en önemli faktörlerden biridir. Bu sebeple çalışanlar bilgi ve becerilerini işine yansıtacak ve kurum da başarıya ulaşacaktır. Doğru işte istihdam edilen kişilerin iş tatmini, yetenek ve becerilerine uygun olmayan bir görevde çalışan kişilere göre daha fazla olacaktır (Özpehlivan, 2018, s.52).

1.2.1.7. Kişilik

İş hayatından duyulan tatmin, insan yaşamında önemli bir unsur olduğu sürece, yaşamın diğer alanlarındaki tatminleri de etkileyecektir. Ancak iş tatminini ölçmenin zorluklarından biri de kişiden kişiye değişmesi ve dinamik bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu değişimin temel nedeni, memnuniyet faktörlerinin çalışanların kişiliklerine göre davranışlarını farklı düzeylerde etkilemesidir. Bu faktörlerden bazıları maaş, terfi, bir işin yapısal özellikleri, yönetim biçimleri ve çalışma arkadaşları olarak sıralanabilir (Kabak, Şen, Göçer, Küçüksöylemez ve Tuncer, 2014, s.1168). Kişilik özelliklerine göre çalışanların bu sayılan faktörlere verdikleri değer ve işlerinden beklentilerinin değişebileceği söylenebilir.

1960'larda yapılan araştırmalarda, kişiliğin rolü teorik çerçeve içinde daha yakından incelenmiştir. Bununla birlikte, hedefler ve performans arasındaki ilişki incelenirken sağlanan başarıda kişilik temelli yeteneğin etkili olduğu görülmüştür. Son on yılda, yapılan çalışmalarda, kişilik değişkenlerinin iş tatmininin öncülleri olarak hizmet edebileceği görülmüş ve hedeflerin, kişiliğin iş performansı üzerindeki etkisine aracılık ettiği desteklenmiştir. Bir yandan, kişilik özelliklerinin doğrudan etkileri, personel alımı kararları açısından önemli pratik sonuçlar anlamına gelmekteyken öte yandan kişilik özellikleri, algılar aracılığıyla dolaylı olarak iş tatminini veya hedef bağlılığını etkileyebilmektedir (Bipp ve Kleingeld, 2011, s.312).

Bazı araştırmalar (Gerhart, 1987), iş tatmini de dahil olmak üzere iş tutumlarının, mutluluk veya tatminsizlik gibi altta yatan psikolojik yatkınlıklarla kısmen ilişkili olduğunu göstermektedir. İş tatmini, temeldeki kişilik yapısı ve sosyalleşme ile ilişkilidir. Aynı zamanda, bir bütün olarak yaşamla ilgili olarak daha yaygın bir memnuniyet derecesi veya tatmin duygusu ile de ilişkilidir (Pors, 2003, s.465).

Örgütsel psikoloji literatüründe iş tatmininin belirleyicilerine bakıldığında örgütlerde kişinin işinin elverişliliği kavramı ön plana çıkmaktadır. Bir dereceye kadar, iş tatmininin kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Meta-analiz çalışmalarında, Beş Faktör Modeli'nde dışa dönüklük, duygusal istikrar, uyumluluk, vicdanlı olma ve açıklık kavramlarının iş tatmini ile ilişkili olduğu bulunmuştur. İş tatmininin belirleyicileri olarak kişilik özelliklerine ilişkin önemli görüşler elde edilmiş olsa da, bir takım önemli boşluklar mevcuttur. Bununla birlikte, kişilik bir

hierarchy olarak kavramsallaştırılabilmektedir (Hararia, Thompson ve Viswesvaran, 2018, s.14).

İş tatmini, çalışanların işlerine ve iş deneyimlerine ilişkin değerlendirmelerini geliştiren psikolojik bir durumdur. Bireylerin inanç ve değerleri, ilkeleri, kişilik özellikleri, iş içeriği, çalışma ortamı ve kariyer gelişimi gibi farklı iç ve dış yönlerden etkilenen kişiden kişiye değişen çok boyutlu değerlerdir. Yapılan araştırmalarda çalışanların bu değerlere verdikleri tepkileri ölçmek için farklı değişkenler kullanılmıştır. Finansal (ücret, ikramiye, zam vb.) ve finansal olmayan (terfi, çalışma ortamı, saygı, serbestlik, işin doğası ve iş arkadaşları ilişkisi vb.) faydalara karşı beklentilerin her çalışmada farklı tepkiye sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Mali ve mali olmayan haklardaki herhangi bir artış veya azalma, çalışanların iş tatmin düzeyini belirlemektedir. Ancak iş tatmini sabit bir olgu veya her çalışan için aynı düzeyde değildir; herhangi bir organizasyonel değişiklik farklı çalışanlarda farklı davranış ve tutum ortaya çıkarabilmektedir (Bari, Fanchen ve Baloch, 2016, s.454).

1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgüt Kaynaklı Faktörler

1.2.2.1. Çalışma Koşulları

Meslek veya istihdam sektörü ne olursa olsun, çalışanların iş tatmini, onlarca yıldır bir endişe ve kapsamlı bir araştırma konusu olmuştur. Çalışan memnuniyetinin derecesi, genel çalışma koşullarıyla ilgili olarak değerlendirilmektedir. Genel çalışma ortamı, çalışanın işe olan ilgisine, elde edilen ödüllere, iş arkadaşları ve yönetimle olan ilişkilere, stres ve yorgunluk dahil iş tehlikelerine ve diğer mesleğe özgü faktörlere göre şekillenmektedir (Ioannou, Katsikavali, Galanis, Velonakis, Papadatou ve Sourtzi, 2015, s.324).

Kurum çalışanları, günlük olarak uğraştıkları işle ilgili farklı derecelerde iş yüküne sahiptir. Herhangi bir nedenle iş yükü değişirse, özellikle değişim iş yükünün artışı ile sonuçlandığında, bu durum çalışanların stres düzeyini ve iş yükü dengesindeki adalet algısını değiştirmektedir. Çalışanların iş yükünün artması iş tatmini ve nihayetinde iş performansı üzerinde olumsuz etkiye neden olmaktadır. İş yükündeki artış, ilgili çalışanlar arasında kötü hissetmeye neden olabilirken, iş yükündeki bir azalma, çalışanın yeteneğini kullanma kapasitesini azaltabilmekte ve böylece çalışan

açısından verimsizliğe neden olabilmektedir (Inegbedion, Inegbedion, Peter ve Harry, 2020, s.2406).

1.2.2.2. Ücretlendirme

Çalışanların işlerinde tatmin olmasında önemli faktörlerden biri olan ücret, çalışanların fiziksel ya da zihinsel gayretlerinin karşılığında ödenen bedel olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanların ücret konusunda beklentileri üstlendikleri göreve göre adaletli bir şekilde oluşturularak çalışanlara açıkça söylenmelidir. Çalışanlar sergiledikleri performansın karşılığında aldıkları ücretin kendilerine yansıma şeklini ve kurumun maaş politikasını bildikleri zaman kurumun adaletine olan inançları devam edecektir. Örgüt yönetiminde mühim bir aşama olan ücret yönetimi birbirinden farklı gruplarda görev alan çalışanların beklentilerini ortak bir paydada birleştirmektedir. Uygulanan ücret sistemi için kurumun imkanları çok zora sokulmamalıdır. Öte yandan ücret, çalışanları belli bir seviyede tatmin edici olmalıdır. Ücret politikası oluşturulurken amaç en doğru ücret sistemi ile çalışanların işten duydukları tatmin ve kuruma verimlilik açısından katkı sağlamalıdır (Eroğluer, 2011, s.126).

Literatür, iş tatmininin çeşitli faktörlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Spector (1997), çalışanların işlerine ilişkin memnuniyet düzeylerini değerlendirmek için ücret, yan haklar, denetim gibi çeşitli faktörleri kapsayan “iş tatmini ölçüm ölçeği” geliştirmiştir. Buna göre çalışanlar istedikleri maaşı, yan hakları, terfileri alırlarsa, muhtemelen daha fazla tatmin olacaklar ve ayrıca organizasyonda kalmak isteyeceklerdir (Saleem, 2014, s.565).

İş tatmini genellikle sonucun beklentileri ne kadar iyi karşıladığı veya aştığı ile ilgilidir. Örneğin, kurum çalışanları, departmandaki diğer çalışma arkadaşlarından çok daha fazla çalıştıklarını ancak daha az ödül aldıklarını hissediyorlarsa, muhtemelen işe, işverene ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz bir tutuma sahip olacaklardır. Öte yandan, kendilerine çok iyi davranıldığını ve adil bir ücret aldıklarını hissedersen, işe karşı olumlu tutumlara sahip olmaları muhtemeldir (Nadinloyi, Sadeghi ve Hajloo, 2013, s.294).

Çalışanların almış oldukları ücret kendileri için farklı açılardan öneme sahiptir (Bingöl, 2010, s.430).

Ekonomik; ücret geliri sayesinde çalışanlar kendilerinin ve birlikte yaşadıkları ailelerinin hayatlarını güvence altına alarak belli bir refah ve konfor seviyesinde yaşayabilmektedirler. Çalışanlar ücret sayesinde tatil, mal veya hizmetler satın alımı, kira ödemeleri, gıda ihtiyaçları gibi ekonomik kaynaklara ulaşma imkanı bulmaktadırlar.

Psikolojik; ücreti sadece somut bir kazanç olarak düşünmekten öte başarı elde etmenin bir göstergesi olarak gören çalışanlar bu durumdan ruhsal olarak etkilenmektedir. Başarı duygusu kişinin para karşılığı elde edemeyeceği bir tatmin durumudur. Ücretten yoksun kalmak da kişiyi tatminsizliğe sürükleyecektir. Ücret hakkında çalışanların en büyük beklentisi örgüt içerisinde uygulanan ücret politikasının adaletli dağıtılmasıdır. Çalışanlar kendilerini benzer iş yapan diğer ekip arkadaşlarıyla karşılaştıracak, onlara göre daha az ücret aldıklarını düşündüklerinde ise tatminsizlik yaşayacaklardır. Bu da çalışanı psikolojik olarak olumsuz etkileyecektir.

Gelişme; ücret öte yandan çalışanların sorumlu oldukları görevde ne derecelerlediklerinin de göstergesidir. Yüksek performans karşılığında daha yüksek ücret alacaklarını düşünen çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olacaklardır.

1.2.2.3. Terfi

Terfi; kişinin görev ve sorumluluk bakımından bir üst seviyeye geçmesidir. Dolayısıyla çalışanların motivasyonları ve örgüte bağlılıkları üzerinde artan bir etkiye sahiptir. Çalışanların işlerinde ilerleme fırsatına sahip olmaları durumunda iş tatmini artacaktır (Mert, 2011, s.123).

Terfi, bir çalışanın kurum içerisinde sürdürdüğü görevinden daha yüksek mertebe bir sorumluluk ve yetki gerektiren, yüksek ücretli, daha rahat hareket alanı sağlayan başka bir göreve atanma durumudur. Terfi bir çalışanın kariyer hayatı boyunca önemli adımlardan oluşmaktadır. Çalışanın terfi durumunda kurumdan beklentisi adil davranılması olacaktır (Bingöl, 2010, s.471).

Terfi, benzer süreçler içerisinde işe alınan çalışanlar içerisinde diğer tüm çalışanlara kıyasla daha üst sıralarda başarı gösteren kişilere verilen ödüldür. Terfi etme olasılığı çalışanların üretkenliğine bağlıdır ve terfi sayesinde çalışanlar daha yüksek sorumluluk ve daha yüksek kazanç içeren pozisyonlara taşınmaktadırlar. Eşit

pozisyonda çalışanların hepsi terfi almayacaklarını bildiklerinden, terfi olasılığı, çalışanlar ve kurum arasında herhangi bir resmi sözleşmeye gerek kalmadan çaba sarf etmek için bir teşvik sağlamaktadır. Landers, Rebitzer ve Taylor (1996), yaptıkları araştırmalarda profesyonel istihdam ilişkilerinde tipik olan gelir paylaşımının, çok çalışmaya en yatkın olanları teşvik etmek için teşvikler yarattığını iddia etmektedir. Bu eğilim gözlemlenemediğinden, kurumlar bunun göstergelerini (çalışma saatleri veya fazla mesai saatleri gibi) kullanacaklardır (Francesconi, 2001, s.282).

1.2.2.4. İşin Niteliği

Kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum olarak iş tatmini, bireyin işe ve iş koşullarına karşı geliştirdiği bir tutumdur. Bu görüş, iş tatminini kişinin mesleğine veya örgütüne karşı tepkisi olarak tanımlayarak desteklenmiştir. İnsanların işleri hakkında kendilerini iyi hissettiklerinde iş doyumunu yaşadıklarında bu durum genellikle işlerini iyi yapmakla, mesleklerinde daha yetkin hale gelmekle veya iyi performans göstermekle sonuçlanmıştır. İş tatmini, insanların kendileri için önemli olan konulara karşı kendi işlerini değerlendirmeleriyle ilgilidir. Duygu ve hisler bu tür bir değerlendirmeye dahil olduğu için çalışanın iş tatmini düzeyleri onların kişisel, sosyal ve iş yaşamlarını etkileyebilmekte ve sonuç olarak iş yerindeki davranışlarını şekillendirebilmektedir (Saner ve Sadıkoğlu, 2016, s.360).

Straws ve Sayles (1980), iş tatminini, işin özellikleri ile bireyin ihtiyacı arasındaki uyum olarak tanımlamış ve aralarındaki benzerlikler nedeniyle iş tatmininin her zaman motivasyonla bağlantılı olarak ele alındığını ifade etmişlerdir. Uygun şekilde motive edilmiş bir çalışan kendisine uygun bir işte görev aldığı anda, işinde motive edildiğinde ise kariyerine bağlı olacağı şekilde iş tatmini elde edecektir (Adio ve Popoola, 2010, s.177).

İş tatmini gibi iş tutumları, bireyin arzu ettiği şey ile işin sunduğu şey arasındaki eşleşme şeklinde tarif edilmektedir. Bir iş farklı farklı görev parçalarından oluştuğu için iş tatmininin içerdiği karmaşık yönler tek bir teori ile açıklanamamaktadır. Devralınan işin yöntemi, sorumluluğu ve özelliği ayrı ayrı incelenmelidir (Bedemariam ve Ramos, 2021, s.1663). Örneğin sivil havacılıkta kabin memuru deneyim elde ettikçe bir üst mertebeye çıkarak kabin amiri olacaktır. Kabin memuru

olarak sorumluluklarına yenileri eklenecek daha ciddi görevler üstlenecektir. Tüm ekibin yönetiminden sorumlu olacak taşıdığı stres ve tatmin olma kaynakları değişim gösterecektir.

Yapılan çalışmalarda, iş özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkilerini ne derecede etkilediği araştırılmıştır. Bu araştırmalarda, öncelikle, iş özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Daha sonra farklı durumsal iş özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin nasıl yönetebileceğini teorik olarak belirlenmiştir. Hofstede (1980)' e göre iş tatmininin önemli yedi etkeni (ilginç iş, bağımsız çalışma, iş güvenliği, yüksek gelir, terfi olanakları, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşlarıyla uyum) bulunmaktadır (Hauff, Richter ve Tressin, 2015, s.711).

1.2.2.5. Yönetim Tarzı

Çalışanların optimum iş performansı, ancak bir şirketteki yöneticilerin insan kaynağını kalifiye bir kaynağa dönüştürebildiği sürece artmaktadır. Yöneticiler, çalışma ortamında elverişli ve destekleyici durumların yaratılmasında önemli katkıları olan bireylerdir. Her yönetici farklı yeteneklerle benzersizdir ve bir kurumun seçilen yapısal pozisyonlar için yetenek haritasına sahip olması gerekmektedir. Yetenek haritalama, yetkinliklere sahip, şirket kültürüne ve çalışma ortamına uyum sağlayan yönetici adaylarını belirlemek ve çalışanların iş performanslarını iyileştirmeleri için kullanılan bir ifadedir (Eliyana, Ma'arif, Muzakki. 2019, s.144).

Araştırmacıların yönetim tarzı ile ilgili ele aldıkları temel on faktöre bakılacak olursa, rutin olarak, bireylerin işleriyle ilgili ne kadar tatmin oldukları konusunda temel unsurlara değinmiş oldukları görülmektedir (Baisoya ve Mohsin, 2021, s.2215).

- (1) Küçük sorunların aşılabilmesi,
- (2) Makul ücret görüşü,
- (3) Başarı elde etme isteği,
- (4) Sürekli eleştiri yerine takdir edilme,
- (5) Belirsizlikten uzak olma,
- (6) Sürekli kontrol edilmeme,
- (7) Yönetici desteği,

- (8) İşin ve görev tanımlarının anlaşılır bir şekilde olması,
- (9) Aşırı iş yükünden kaçınılması,
- (10) Çalışanların tatmin düzeyinin kontrol edilmesi.

Çalışma ortamında çalışanlarından memnuniyet bekleyen yöneticilerin, birinci maddeyle işe başlamaları gerekmektedir. Bireylerin küçük sorunlarıyla ilgili aksiyonlar almaları ve onlara hitap edecek şekilde yaklaşımları gerekmektedir. Muhtemelen bu yaklaşım biçimi büyük bir adım gibi görünmeyecek ancak; çalışanlar bundan gerçekten hoşlanacaklardır. Baştaki büyük sorun teşkil etmeyecek sorunlar çözüme ulaştırılmazsa artış gösterebilir ve bu da örgüt içinde içinden çıkılması zor durumlara sebebiyet verebilir.

Yüksek iş tatmini hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha iyi performansa yol açmaktadır. Örneğin; etkili liderlik davranışı, farklı faaliyetlere ve karar verme süreçlerine katılım çalışanların iş tatminini artırmaktadır. Diğer yandan, belirsiz iş beklentileri, daha yüksek iş yükü, uygunsuz çalışma koşulları ve yönetici ile verimsiz ilişkiler, duygusal tükenmeye ve sonuçta bireysel veya örgütsel performansı etkileyen iş tatmininin azalmasına yol açmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun yaygınlığını sağlamak için bir kurum, çalışanları ile sorunsuz bir ilişki kurmalıdır (Asrar-ul-Haq, Kuchinke ve Iqbal, 2017, s.2354).

1.2.2.6. *Ödül Sistemi*

Ödül sistemi organizasyonlarda, bireysel davranışları etkileyen ve çalışanları iş yerinde motive eden, kurumun etkinliğine katkıda bulunabilen kilit bir yönetim aracı olarak uygulanmaktadır. Ayrıca çalışanların memnuniyetini sağlamada da en çok tercih edilen faktörlerden biridir. Schuler ve Jackson (1987), ödül, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkinin, organizasyon başarısı için stratejik olarak önemli olduğunu; organizasyonlara benzersiz ve dinamik bir yapı kazandırdıkları için rekabet avantajı kaynakları olduğunu kabul etmişlerdir. Ödül sistemi olmayan bir kurumda, çalışanların çalışma çabalarını azalacak ve işi bırakma eğilimi oluşabilecektir. Bu nedenle, ödüller giderek daha önemli hale gelmektedir. Ödüllerin temel amacı, çalışanların sürdürülebilirliğini arttırmak, onları yüksek performans seviyesine ulaşmaları için motive etmektir. Ayrıca ödüller, çalışanlardan istenen davranışları

ortaya çıkarmak ve güçlendirmek açısından önemlidir (Bustamam, Teng ve Abdullah, 2014, s.393).

Ödül yönetim sistemi, insan kaynakları disiplininin temel bir işlevidir ve örgütsel açıdan stratejik bir yaklaşımdır. Ayrıca ödüller, iş verimliliği üzerinde önemli bir role sahiptir. Ödül yönetim sistemlerinin, organizasyonların yüksek potansiyelli çalışanları yakalama, elde tutma ve motive etme ve bunun sonucunda yüksek performans seviyeleri elde etme yeteneği üzerinde büyük etkisi vardır. Ücretli ödül sistemi genellikle çalışanları motive etmek için uygulanmaktadır. Bu kişiler daha kaliteli, daha verimli, başka kuruma geçmeyi kolay kolay düşünmeyen, hizmet odaklı davranış sergileyen ve yolsuzluktan kaçınan kişilerdir. Ücretlendirme, para veya maaş, sabit ödenekler, değişken ödenekler, teşvikler ve diğer kolaylıklar şeklinde olabilmektedir (Martono, Khoiruddin ve Wulansari, 2018, s.537).

1.2.2.7. Çalışma Arkadaşları

Günlük işlerinden memnun olan çalışanların, kurumların hedeflerine verimli bir şekilde ulaşmasına yardımcı olma olasılığının daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, iş tatmini yüksek olan kişiler, üstlendikleri görevlerinde, rollerinde ve ilişkileri içinde olumlu faydalar sağlayabilmektedirler. Leiter ve Maslach'ın (1988) çalışmasında, iş arkadaşları arasındaki olumlu etkileşimlerin daha yüksek iş tatmini düzeyi ve azalmış iş tükenmişliği belirtisi ile bağlantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmalar, bireylerin günlük işlerinden memnun oldukları bir iklim yaratmanın önemini ortaya koymaktadır (Robertson ve Kee, 2017, s.192).

1.2.2.8. İletişim

İletişim; insan topluluklarının grup halinde yaşamaya başladıkları andan itibaren sosyal etkileşimlerde rol oynayan sembolik iletilerin karşılıklı etkileşim yoluyla ile paylaşılması sürecidir. İletişim ile farklı davranış kalıpları ve sonuçlar yaratmak için bilgi kaynaktan alıcıya aktarılmaktadır. İnsanlar iletişim yoluyla ortak değerleri paylaşma fırsatı bulmaktadırlar. Oliver'a (1997) göre iletişim, iki veya daha fazla kişi arasında kelimeler, harfler ve semboller aracılığıyla fikir, duygu ve düşünce alışverişidir (Erogluer, 2011, s.122).

İletişim, çalışanların iş tatmininde önemli bir rol oynamaktadır. Doğru iletişim, bir çalışanın yöneticisinin iletişim tarzını, güvenilirliğini, içeriğini ve ayrıca kurumun iletişim sistemini nasıl algıladığı, işten aldığı memnuniyet miktarını etkileyecektir. Örgütsel bağlamda, çalışanların iş tatmini, iletişimin ilişkisel boyutları ve iş tatminini arttırmak için çok hayati bir rol oynamaktadır (Giri ve Kumar, 2010, s.138)

1.3. İş Tatminsizliğinin Getirdiği Sonuçlar

1.3.1. Performans Düşüklüğü

Düşük iş tatmini, çalışanın fiziksel, duygusal ve sosyal sağlığını olumsuz etkilemekte, iş kalitesini düşürmekte ve çalışanın işten uzaklaşmasına neden olmaktadır. (Erdoğan ve Yıldırım, 2017, s.932). Herhangi bir kurumda, çalışanların sürdürülebilirliği o kurum için başarı anlamına geldiğinden iş tatmini hayati önem taşımaktadır. Bir kurum için en kritik misyon, çalışan performansını iyileştirmek için insan kaynaklarını uygun şekilde yönetmektir. Bir çalışanın iş tatmini, özellikle çalışanın iş davranışlarına doğrudan yansiyacaktır (Wen, Gu ve Wen, 2019, s.1000).

Çalışanların özgürlüğünün aşırı derecede kısıtlandığı bir çalışma ortamında, iş tatminindeki bireysel farklılıklardan kaynaklanan iş performansındaki değişkenlikler ortaya çıkarabilmektedir. Performans öncelikle bireysel kontrolün ötesindeki sistemik faktörler tarafından belirlendiğinde, iş tatminindeki bireysel farklılıklar performans sonuçlarındaki değişkenliği kaçınılmaz kılacaktır. Farklı çalışma ortamlarından elde edilen verilere bakıldığında, bireyler daha fazla iş kontrolüne ve daha az kısıtlamaya sahip olduğunda, iş tatmini ve performans arasında daha güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Waddimba, Mohr, Beckman, Mahoney ve Young, 2019, s.209).

1.3.2. İşte Devamsızlık

İş hayatı, çalışanların yaşamının önemli bir bölümünü oluşturduğundan, iş tatmini, genel olarak yaşam memnuniyetinin ve bireysel refahın önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. İş tatmini, işten ayrılmalar ve iş hareketliliği, hastalık sebebiyle yaşanan devamsızlıklar ve çalışanların üretkenliğinin önemli bir belirleyicisi olarak ekonomik sonuçlar için de önemli bir etkiye sahiptir (Aleksynska, 2018, s.722).

Bir dizi araştırmaya göre, iş tatmin düzeyi, çalışanın yaptığı işe yönelik davranışını, tutumunu ve iş performansını doğrudan etkilemektedir. Yüksek iş tatmini,

devamsızlık oranlarının düşük olmasına sebep olmakta, işe aidiyet duygusunun gelişmesine ve kurum üzerindeki olumlu etkilere katkıda bulunabilmektedir. Aksi durumda, düşük iş tatmini, yüksek devamsızlık oranlarına neden olmaktadır (Tsai, 2018, s.64).

1.3.3. İşgören Devir Hızının Artması

Günümüzün çalışma ortamı büyük bir değişim geçirmektedir. Küreselleşme, büyüyen ekonomiler ve gelişmiş teknoloji gibi faktörler sürekli olarak yeni zorluklar ortaya koymakta ve öte yandan insanlar için yeni fırsatlar yaratmaktadır. Çalışanlar için yaptıkları iş sadece temel bir gelir kaynağı değil, aynı zamanda sosyal hayata katkıda bulunan yaşamın önemli bir parçasıdır. Çalışanların işleri ile ilgili yaşadıkları memnuniyetsizlik, herhangi bir meslekte istenmeyen ve tehlikeli görülen bir durumdur (Saner ve Eyüpoğlu, 2015, s.1458).

Çalışanlar işten memnun olmadıklarında, işe karşı daha az kararlı tutum sergileyecek ve işten ayrılmak için fırsatlar arayacaklardır. Fırsatlar mevcut değilse, duygusal veya zihinsel olarak organizasyondan çekilmeleri ve işe karşı isteksiz hale gelmeleri söz konusu olacaktır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık ve iş tatmini, çalışanların işten ayrılma niyetini ve çalışanların örgüte genel katkısını değerlendirmede önemli nitelikler arasındadır (Hashim, 2015, s.176).

Mevcut iş tatmini ile işgören devir hızı arasında kuvvetli bir ilişki vardır. İş tatmini, geçmiş deneyimlerin ve ödüllerin farkındalığını bir işin mevcut izlenimleriyle ilişkilendiren tutum bir ölçüsüdür. Ayrıca iş tatmini, çalışanların işlerinden beledikleri ve elde ettikleri ile işin onlar için ne kadar önemli veya değerli olduğu arasında algılanan bir ilişkidir. Öte yandan yapılan araştırmalarda, çalışanların mevcut iş etiği ve bunun sonucunda ortaya çıkan davranışlarının belirlenmesinin iş tatminleri üzerinde büyük bir etkisi olduğunu savunulmaktadır. Bu araştırmaların sonucunda kişi-örgüt uyumunun iş tatmininden önce gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Yüksek iş memnuniyeti, kariyer güveninin gelişimini arttırmakta ve çalışma isteğine olumlu katkıda bulunmaktadır. Kariyer tatmini, hem bireyler hem de iş tatmini üzerindeki etkisi nedeniyle büyük ilgi görmüştür. Bu bağlamda, her yönüyle yaptıkları işten haz alan, maddi ve manevi doyuma ulaşan çalışanlar için iş gören devir hızının düşeceği söylenebilir (Ko, 2012, s.1005).

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı Latince “hareket etmek” anlamına gelen “movere” olarak kullanılmış ve İngilizce versiyonu “motivation”, “motive” kelimesinden türetilmiştir. Yabancı literatürde motivasyon olarak kullanılan bu kavram, dilimizde “teşvik”, olarak geçmektedir. Teşvik kavramı genel olarak kişinin davranışlarıyla ilişkili olarak tanımlanmaktadır. Geçmişten günümüze teşvikle ilgili teorileri incelersek en önemli kavramın yönetici olduğu söylenebilir. Bu nedenle İncir (2002), motivasyonu “Çalışanların motivasyonunu harekete geçirebilecek yöneticilerin yani liderlerin idari kadroya atanması stratejisi, motivasyon yönetiminde etkili bir stratejidir” şeklinde tanımlamaktadır (Apak ve Gümüş, 2015, s.370).

Motivasyon kavramı hakkında yapılan çalışmalar, işgören güdülerini ve ihtiyaçlarını dikkate alma konusunda uzun bir geçmişe sahiptir. Bu alanlara ilgi 1970'lerde ve 1980'lerin başında zirveye ulaşmıştır. Moorhead ve Griffin'e (1998) göre, çalışan performansı sıklıkla yetenek ve motivasyonun ortak bir işlevi olarak tanımlanmakta ve bir yöneticinin karşılaştığı birincil görevlerden biri, çalışanları yeteneklerinin en iyisini yapmaya motive etmek olduğu savunulmaktadır. Pinder (1998), iş motivasyonunu işle ilgili davranışı başlatan ve onun biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen iç ve dış güçler kümesi olarak tanımlamıştır. İş motivasyonu, yalnızca iş bağlamında insanlarla ilgili olaylar ve olgularla ilgilenen orta menzilli bir kavramdır. Tanım, hem çevresel güçlerin (örgütsel ödül sistemleri, yapılan işin doğası) hem de kişiye özgü güçlerin (bireysel ihtiyaçlar ve güdüler) işle ilgili davranış üzerindeki etkisini kabul etmektedir (Zamecnik, 2014, s.851).

Motivasyon, bir amaca doğru harekete geçmek, bu amaç doğrultusunda sonuca ulaşmak için kişinin o yönde davranış sergilemesi olarak tanımlanabilir (Demircioğlu ve Chen, 2018, s.52).

Motivasyon, insanların davranışlarını açıklayan önemli bir konudur. Genel olarak motivasyon, eylemi yönlendiren, harekete geçiren ve sürdüren psikolojik süreçler olarak tanımlanabilir (Xiong ve King, 2015, s.60).

Mitchell (1982) motivasyonu, “bireyin belirli davranışlarda bulunmayı isteme ve seçme derecesi” olarak tanımlamaktadır. Higgins (1994) motivasyonu, karşılanmayan ihtiyaçları gidermeye yönelik içsel bir dürtü olarak ifade etmektedir. Diğer araştırmacılar, motivasyon kavramını işyeri ile ilişkilendirmektedir. Nahavandi ve Malekzadeh (1999), iş motivasyonunu “bireyleri kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmaya iten iç güç” olarak tanımlarken, Lindner (1998) iş motivasyonunu “zihin, arzu, enerji veya ilgi durumuna dönüşen bir zihin durumu” olarak tanımlamaktadır. İş motivasyonunun tanımı “Bireyin varlığının hem içinden hem de ötesinden kaynaklanan, işle ilgili davranışı başlatmak ve biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirlemek için bir dizi enerjik kuvvetler” şeklinde yapılabilir (Al-Sada, 2016, s.165).

Motivasyon, çalışanların ne yaptığını, nasıl yaptıklarını ve ne kadar sıkı çalıştıklarını belirler (Graves ve Sarkis, 2018, 577).

Motivasyon hem içsel hem de dışsal faaliyetlerle ilgilidir. Görevlerin yerine getirilmesi önemli bir faaliyet olmakla birlikte, örgütlerdeki tek faaliyet değildir. Çalışan motivasyonu ile ilgili olarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma motivasyonu, sosyal normlara uyma motivasyonu ve araştırmamız için çalışan motivasyonu, hedef belirlemeye katılma dahil olmak üzere başka faaliyetler de vardır. Farklı motivasyon biçimlerinin olduğunun kabulü önemlidir; farklı motivasyonlar farklı sonuçlarla ilişkilendirilir. Vallerand (1997), bunu “özgüllük hipotezi” olarak tanımlar ve şöyle açıklar: “Motivasyon özellikle önemlidir; önemli sonuçlara yol açar. Bu tür sonuçlar, onları üreten motivasyona göre üç genellik düzeyinde gerçekleşebilir. Bu nedenle, belirli bir bağlamda deneyimlenen sonuçlar, genellikle başka bir bağlamdan değil, o belirli bağlamdaki motivasyondan kaynaklanmalıdır. Örneğin, okula yönelik memnuniyet, boş zaman veya kişilerarası motivasyon değil, okul motivasyonunun bir fonksiyonu olmalıdır (Lau ve Roopnarain, 2014, 229).

Sosyal bilimlerde tanımlandığı gibi motivasyon, bireyin bir eylemi gerçekleştirmeye hazır olma düzeyini ifade etmektedir. Bir iş ortamında çalışan motivasyonu, yöneticilerin karşılaştığı en ciddi sorunlardan birini temsil etmektedir. Birçok araştırmacının çeşitli motivasyon sistemleri oluşturmasına ve farklı iş ortamlarında çok sayıda çalışma yapılmasına rağmen, çalışanların eşit motivasyonu sorununa tek bir çözüm bulunamamıştır. Motivasyon, insan davranışını etkileyen,

yoğunlaştıran, organize eden ve yürüten tüm faktörleri içeren toplu bir terimdir; başka bir deyişle, sınırlı bir yoğunluk ve süreye sahip bir eylemle ilgilidir. Öte yandan motivasyon, başta kişisel karakter, iş özellikleri ve organizasyonun kendisi olmak üzere çok sayıda faktörden etkilenir (Rahimic, Resic ve Kozo, 2012, 535).

2.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, davranış bilimlerindeki en önemli konulardan biridir ve insan kaynaklarının örgütsel hedeflere ulaşmadaki kritik konuma dayanmaktadır. Yüksek düzeyde motive olmuş çalışanlar, iş ile ilgili olumlu tutum ve davranışlar geliştirme eğiliminde olurlar. Örneğin, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergilerler, işlerinin önemli olduğuna inanırlar ve bu inanç onları daha çok çalışmaya yönlendirir, daha yüksek iş performansı geliştirme eğilimindedirler ve işlerinden ayrılma olasılıkları daha düşüktür ve daha yüksek iş doyumunu yaşarlar. Memnun çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi resmi gereklilikleri aşan özgecil davranışlarda bulunma eğilimindedir. Aksine, tatminsiz çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunma eğilimi yüksektir (Chatzopoulou, Vlachvei ve Monovasilis, 2015, s.137).

Motivasyon soyut olarak izlenebilecek ve böylece bir kanıya varılabilecek bir kavramdır. Dolayısıyla yöneticilerin astlarının davranışlarını bir süre incelemesi ve bunun sonucunda gereken motivasyon modelini ortaya koymaları gerekmektedir. Motivasyonun iki kritik özelliği göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi motivasyonun somut yani elle tutulabilecek bir olgu olmamasından kaynaklanan izlenerek açıklanmasıdır; bir diğeri ise, bireysel bir olgu olmasıdır. Bir çalışanı motive edebilecek bir unsur başka çalışanı etmeyebilir. Bu kavram kişiden kişiye değişmektedir. Kişilerin karakter yapılarıyla üstlendikleri görevden beklentileri arasında her zaman bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar işten etkilenirken, iş de çalışana göre şekil almaktadır. Motivasyon, ancak çalışanın yapmış olduğu işe ruhunu ve zihnini yüklemesi, yaptığı işten zevk alması ve karşılığında bu işten anlamlı bir fayda elde edeceğini bilmesiyle mümkün olacaktır. O halde motivasyon bakımından önemli olan çalışanın doğru yerde ve kendileri açısından uygun işi yapıyor olmalarıdır (Koçel, 2020, s.638). Sivil havacılık sektöründe ekipler farklı kültürlerden gelen kişilerden oluşmaktadır. Bu da doğal olarak motivasyon kaynaklarını değiştirebilir. Farklı coğrafyalardan gelen havayolu çalışanlarını motive edecek dinamikler de farklı olacaktır.

Farklı araştırmalarda farklı motivasyon biçimlerinin kullanılmasının önemli olduğu vurgulanmıştır. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, farklı motivasyonlar farklı sonuçlarla ilişkilendirilir. Vallerand'e göre, motivasyon özellikle önemlidir. Örneğin, okula yönelik memnuniyet, boş zaman veya kişilerarası motivasyon değil, okul motivasyonunun bir işlevi olmalıdır (Lau, Scully ve Lee, 2018, s.248).

2.3. Motivasyon Çeşitleri

2.3.1. İçsel Motivasyon

Literatürde, motivasyon içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılır. İçsel motivasyon, bir şeyi doğası gereği ilginç veya zevkli olduğu için yapmak anlamına gelirken, dışsal motivasyon, bir şeyi ayrılabilir bir sonuca götürdüğu için yapmak anlamına gelir. içsel-dışsal ikiliğin aşırı basitleştirildiğini, dışsal motivasyonda ele alınan "ayrılabilir sonuçlar" olarak savunur (Demircioğlu ve Chen, 2018, s.52).

İçsel motivasyon, bir bireyin "bir işi yapmaktan kaynaklanan zorluk veya yetkinlik hissini" ifade etmektedir. Thomas (2000), anlamlılık, seçim, yeterlilik ve ilerleme duygusunun içsel motivasyonun psikolojik işaretleri olduğunu ileri sürmüştür. Bu nedenle, içsel motivasyon yüksek olan bireylerin duygusal tükenme seviyeleri düşmektedir. Ayrıca, içsel motivasyon düşük düzeyde tükenmişliğe, artan iş tatminine ve yüksek düzeyde duygusal örgütsel bağlılığa yol açmaktadır (Karatepe ve Uludağ, 2007, s.647).

İçsel motivasyon, "içsel tatmin için bir aktivite gerçekteştirme" anlamına gelmektedir. Daha yüksek derecede içsel motivasyona sahip bir birey, kişisel iradesiyle beceri, bilgi geliştirir ve bu tür bireyler, herhangi bir dış ödül veya ceza olmaksızın faaliyetleri gerçekteştirmekten zevk alırlar. Beklenti teorisine dayanarak, bireyin içsel motivasyon derecesi arttıka, davranışı gerçekteştirme niyeti ve davranışın gerçekte performansını aracılığıyla bireyin davranışın performansından elde edilen değer derecesi de artmalıdır. Kendi kaderini tayin etme teorisine tutarlı olarak, içsel motivasyonun da dışsal motivasyonla olumlu bir şekilde örtüşmesi beklenir; bu teorik ilişki önceki araştırmalarda desteklenmiştir. Özetle, bu görevi yerine getirmekten zevk alan çalışanların sosyal medya teknolojisini iş için kullanmaya daha yatkın olduklarını varsayılmaktadır (Hansen ve Levin, 2016, s.6059).

İçsel motivasyon, zevk ve ilgi dışında bir şey yapmak olarak tanımlanmaktadır. Tanımlanmış düzenleme, insanların bir davranışa, kişisel olarak anlamlı veya onlar için değerli olduğu için girmesidir. İçsel motivasyon ve tanımlanmış düzenleme, özerk motivasyon türleridir, zira davranış kendi kendine yönlendirilir ve insanlar gönüllü olarak faaliyetlere katılırlar (Parker, Dawson, Broeck, Sonnentag ve Neal, 2021, s.2).

Yüksek düzeyde içsel motivasyona sahip çalışanların görevleri için daha fazla çaba göstermelerinin yanı sıra, yeteneklerini geliştirerek çalıştıkları kuruma bağlılık duymaları daha olası bir durumdur. Bu nedenle, yeni bilgi, teknoloji ve inovasyonun uyarlanması yoluyla, kendilerine verilen görevler için daha yüksek derecede çaba ve ısrar harcama eğiliminde olmaktadır. Bu durum da iş performanslarını artırmalarına ve iş arkadaşlarını desteklemelerine yol açmaktadır. Öte yandan, daha yüksek düzeyde çaba, içsel motivasyon düzeyi yüksek çalışanları, bir kurumda bilgi edinme, paylaşma ve uygulama gerektiren yaratıcılık için istekli hale getirme eğilimindedir. Sonuç olarak, çalışanlar kendi bilgi yönetimi yaklaşımlarını kullanarak çalıştıkları kurumda yenilikçi davranışlarını teşvik edebilirler. Başka bir deyişle, çalışanların resmi olarak atanmış iş görevlerinin ve hedeflerinin ötesine geçmek için bir kurumda yüksek düzeyde bilgi yönetimi ve yenilikçi davranış sergilemeleri daha olası olacaktır. Bunun nedeni, bu çalışanların sonuçlardan veya ödüllerden çok kendi belirledikleri tarzlara odaklanmalarıdır (Kim, Koo, ve Han, 2021, s.3).

İçsel olarak motive olmuş çalışanlar, bilgi paylaşımına dahil olmanın memnuniyetini yaşamaktadırlar. Zevk, bir bilgi sağlayıcı ile kendi egosu arasındaki değiş tokuş ilişkisine dayanan bir tür içsel uyaran olarak, bir bilgi sağlayıcının içinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, içsel motivasyon genellikle bilgi paylaşımından zevk alma gibi psikolojik bir motivasyonel itici gücü göstermektedir (Hau, Kim, Lee ve Kim, 2013, 357).

2.3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal ve içe yansıtılmış düzenleme, kontrollü motivasyon türleridir, zira bunlar kontrol edilme veya baskı altına alınma duygularıyla karakterize edilmektedirler. Spesifik olarak, içe yansıtılmış düzenleme, içsel baskı, suçluluk veya zorlama dışında bir şey yapmak ve kişinin benlik saygısını artırmak veya desteklemek olarak tanımlanır. Dışsal düzenleme, klasik dışsal motivasyon tipine atıfta bulunmakta ve bir

ödül elde etmek veya başkaları tarafından kontrol edilen bir cezadan (maddi veya manevi) kaçınmak için bir şeyler yapmak olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonsuzluk motivasyon eksikliği demektir. Motivasyonu olmayan insanlar davranışlarını kasıtlı olarak yönlendirmezler, ancak kasıtlı olarak hareket ederler (Parker v.d., 2021, s.2).

Dışsal motivasyon, potansiyel olarak çalışanların kişisel istek ve çıkarlarını göz ardı etmesine yol açan dış değer göstergelerini elde etmekle ilişkili olan bir motivasyon çeşididir. Kontrollü bir motivasyon biçimi olarak da bahsedilebilecek dışsal motivasyon, daha fazla dış etki ve daha az özgünlük içerir ve dış düzenleme tarafından üretilir. Dışsal motivasyon kavramına dayanan çalışmalarda, ön saflardaki çalışanların yenilikçi davranış uygulamalarının potansiyel olarak öncelikle kendilerinin ve şirketlerinin başarısına ilişkin duygu ve inançlarına karşılık gelen içsel motivasyonlar tarafından geliştirildiğini varsaymaktadır. Bunun nedeni, emek yoğun endüstrilerde, ön saflardaki çalışanların yenilikçi davranışlarının, müşterilere kaliteli hizmet sunduklarında sürdürülebilir iş başarısına yol açabilmesi ve firmalarını müşterilere pazarlarken genellikle kritik bir rol üstlenmeleridir (Kim v.d, s.2).

Dışsal motivasyon araçsal nedenlere yanıt vermektedir. Diğer ödüllerin yanı sıra ekonomik teşvikler, terfiler veya saygınlık sunarak dışarıdan teşvik edilmektedir. Dışsal motivasyonda davranış bir amaca ulaşmak için gerçekleştirilir. Motivasyonun etkinliğine ilişkin literatürde, dışarıdan sağlanan teşviklerin zaman içinde insan davranışını motive etmede sınırlı bir başarıya sahip olduğunu görülmektedir. Bununla birlikte, dışsal motivasyon kısa vadede faydalıdır; ancak belirli hedeflere ulaşılmasıyla azalmakta olduğu gözlenmiştir. Büschgens (2013), ödül sisteminin, çalışanların tutum ve davranışlarında olumlu değişiklikler ürettiği için çalışanları yenilik yapmaya motive etmek için etkili bir mekanizma olduğunu öne sürmektedir. (González-González ve García-Almeida, 2021,s.5).

2.4. Motivasyon İle İlgili Teoriler

2.4.1. Kapsam Teoriler

2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Sosyal psikolog Thomas Maslow, kapsamlı araştırma ve analizler yoluyla, insan motivasyonu ve tepkisel davranışa ilişkin saygın teorisini geliştirmiştir. Maslow'un

ihtiyaçlar hiyerarşisi, insanın psikolojik ve sosyal gelişimini, bir kez yerine getirildiklerinde motive eden bir dizi ilerici ihtiyaç ve arzuyla açıklamaya çalışmaktadır. Maslow'a göre, bireyde, bir sonraki ve artan ihtiyacı takip etme ve tatmin etme arzusunu geliştirmek için, bir sonraki ihtiyaca geçmeden önce ilk ihtiyacın tamamını karşılamamız gerekmektedir. Maslow'un teorisi beş temel insan ihtiyacını içerir:

Seviye 1: Fizyolojik ihtiyaçlar: yemek, barınak, giyim

Seviye 2: Güvenlik ihtiyaçları: kendini koruma

Seviye 3: Sosyal ihtiyaçlar: ait olma ve kabullenme duygusu

Seviye 4: Saygınlık ihtiyaçları: benlik saygısı ve dış kaynaklardan tanınma

Seviye 5: Kendini gerçekleştirme: kişinin tam potansiyelini tam olarak gerçekleştirme. (Eric, 2015, s.231).

Motivasyon son derece önemli ve karmaşık bir konudur. Üzerine pek çok çalışma yapılmıştır, ancak güçlü tartışmalar halen devam etmektedir. Maslow'un teorisi motivasyonun psikolojik yönleriyle ilgilenirken, Herzberg'in teorisi çalışanlar için teşvik olarak kullanılabilir gerçek araçlarla ilgilenmektedir. Maslow, motive edici unsurları açıklamak için beş seviyeli bir ihtiyaç hiyerarşisi kurmuştur. Karşılanmayan en düşük ihtiyacın, bireyi motive etmek için ele alınması gereken ve ihtiyaçların hiyerarşik bir şekilde yerine getirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Mak, ve Sockel, 2001, s.266).

Maslow'a göre çalışanların beş düzeyde ihtiyaçları vardır: Fizyolojik, güvenlik, sosyal, ego ve kendini gerçekleştirme. Maslow, bir sonraki üst düzeydeki ihtiyaçlar için çalışanları motive etmeden önce, ilk önce daha düşük seviyedeki ihtiyaçların karşılanması gerektiğini savunmuştur (Lee ve Raschke, 2016, s.164).

2.4.1.2. Herzberg Modeli

Herzberg, faktörleri beş motive edici ve 11 hijyenik faktörden oluşan iki gruba ayırmaktadır. Hijyenik faktörlerin bireyi motive etmek için gerekli ancak yeterli olmayan bir koşul olduğunu savunmaktadır. Hijyenik faktörlerin azalmasının memnuniyetsizliğe yol açacağını öngörmektedir; ancak bir kez verildikten sonra ek öğeler motive etme yeteneklerini kaybetmektedir. İnsanları mutlu eden faktörlerin

(motive edicilerin) insanların yaptıklarıyla, mutsuz eden faktörlerin (hijyen) ise onlara nasıl davranıldığıyla ilgili olduğu sonucuna varmıştır. Çalışanlar, kariyer memnuniyetleri yüksek olsa bile hijyen faktörlerinden tatmin olmamaya devam edebilir (Mak ve Sockel, 2001, s.266).

Çalışanların iş faaliyetlerini ve işyerindeki performansını etkileyen ilgili motivasyon faktörlerini belirlemek için Herzberg'in iki faktör teorisi seçilerek yapılan çalışmada, Herzberg'in (1966) belirlediği iki motivasyonel faktör kategorisi, motive edicilerin (tanıma, terfi, kişisel gelişim, sorumluluk vb.) iş tatmini ile ilişkili olduğunu ve iş performansını ürettiğini, öte yandan maaş, çalışma koşulları, iş gibi hijyen faktörlerinin de belirleyici olduğu ortaya çıkmıştır. Herzberg'in teorisine göre, dışsal faktörler memnuniyet ve iş performansı üretmez; ancak onların varlığı, motive edicilerin etkilerini üretmeleri için bir ön koşulu temsil eder. İçsel faktörlerin (motive edicilerin) yokluğu, memnuniyetsizliği belirler ve çalışanların işlerindeki varlığı, bir iş motivasyonu ve memnuniyetini temsil eder (Rusu ve Avasilcai, 2014, s.52).

Herzberg, çalışanları, işlerinde neyi takdir ettiklerini ve aynı zamanda istihdamları konusunda neyin hayal kırıklığına uğrattığını belirlemek için araştırmalarda bulunmuş ve bunun sonucunda iki faktör teorisi ortaya çıkarmıştır. Herzberg, belirli faktörler mevcut olduğunda çalışanlar için motivasyon sağlayabileceğini öne sürmektedir. Herzberg, bu motive edici faktörleri basitçe ve doğrudan "motive ediciler" olarak adlandırmıştır. Tersine, diğer faktörler olmadığında, çalışanlar tatmin olmazlar. Herzberg, bu faktörleri hijyen teorisi olarak adlandırmıştır. İki faktörlü teori, başarılı yöneticilerin çalışanlara hijyen faktörleri sağlayarak iş memnuniyetsizliğini azaltması gerektiğini savunmaktadır. Bu faktörler, kişinin çalıştığı çevre ve bu işin bağlamı ile ilgili olma eğilimindedir. İşverenler, güvenli çalışma koşulları, makul bir maaş ve yan haklar sağlayarak çalışanlarının hijyen ihtiyaçlarını karşılayabilir (Eric, 2015, s.233). Sivil havacılık sektöründe çalışma ortamının güvenliğinin ve emniyetinin sağlanması en önemli faktörlerdendir. Aynı zamanda havacıların yıpranma payına karşılık belli bir oranda yıpranma tazminatı ödenmektedir. Edinilen yan haklar olarak kendi aile üyelerine indirimli bilet imkanı, belli aylarda çift maaş ve ikramiye verilmesi sayılabilir.

2.4.1.3. Başarı Güdüsü Kuramı

D.McClelland tarafından geliştirilmiş bu teori çalışanlar üç farklı ihtiyacın etkisindedir:

- 1.İlişki Kurma İhtiyacı
- 2.Güç Edinme İhtiyacı
- 3.Başarı elde etme ihtiyacı

İlişki kurma İhtiyacı çalışma arkadaşlarıyla paylaşımında bulunma sosyalleşmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı güçlü olan kişiler çalışanlar ile arasındaki ilişkiye daha çok önem verecektir. Başarı elde etme ihtiyacı güçlü olan bir çalışan ise kendisine ulaşması zor ve gayret gerektiren gayeler seçecek ve bunların üstesinden gelmek için gereken tüm birikim ve yeteneğini kullanacaktır. Eğer bir kurumda çalışanların bu ihtiyaçları tatmin edilirse, işgören seçme ve yerleştirme düzeni bu ihtiyaçlar ile ilişkilendirilir ve başarı elde etme ihtiyacı güçlü olan bir çalışanın bunu gösterebileceği bir göreve yerleştirilmesi sağlanıp bu ihtiyaca yönelik desteklenebilir. Bu durumda çalışanın başarıma isteği artacak ve motivasyon sağlayacağı bir çalışma ortamında olacağı için göstermesi gereken gayreti tam olarak ortaya koyacaktır (Koçel, 2020, s.644).

2.4.1.4. Locke'nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Modeli

Hedef belirleme literatürüne ilişkin birçok inceleme ve meta-analiz, bireysel amaçlar ve iş başarısı modelinin hedef belirleme teorisinin temel ilkeleri için önemli bir destek olduğu sonucuna varmıştır. Hedef belirleme, hedefe doğru ilerlemeyi gösteren geri bildirim olduğunda en etkili hale gelmektedir. Belirli zor hedefler, sürekli olarak belirli kolay hedeflerden veya hiç hedef olmamasından daha iyi performansla yol açar. Kapsamlı bir teori olarak, hedef belirleme çok aktif bir araştırma alanı olarak kullanılmaya devam etmektedir (Lee ve Raschke, 2016, s.164).

2.4.1.5. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor (1960), X ve Y Teorisi ile iş motivasyonu araştırmalarına büyük bir katkı sağlamıştır. McGregor, geleneksel yönetimlerin organizasyonlarını X teorisine göre yönettiklerini öne sürmüştür. Bu teoriye göre, çalışanlar işten nefret eder, onları kurumsal hedefler doğrultusunda çalıştırmak için sürekli yönlendirmek

gerekir ve cezalandırılmakla tehdit edilmelidirler. Öte yandan güvende hissetmek isteyen çalışanların, hırsları yoktur ve yönlendirilmeyi tercih etmektedirler ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. X teorisine olan inancın aksine, Y teorisi, çalışanların işten kaçmadıklarını, zorlanmaları veya tehdit edilmeleri gerekmediğini, kendi kendilerini yönetebilir olduklarını, sorumlulukları kabul ettiklerini savunmaktadır. Yaratıcılık ve ustalığın nüfus arasında yaygın bir şekilde dağıldığı kabul edilmekte ve hedeflere bağlılık, bunlarla ilişkili ödüllerin bir işlevidir. Çalışanların egolarını ve gelişim ihtiyaçlarını tatmin etmek buna verilebilecek bir örnektir. Geleneksel Taylorizm, X Teorisine göre yönetimi varsaymaktadır, oysa Nicholson ve diğerleri(1995), modern organizasyonlarda Y Teorisini kullanarak, “işçilerin gelişme potansiyeline, sorumluluk üstlenme kapasitesine ve örgütsel hedefler için çalışmaya hazırlığa sahip olduğunu” varsaymaktadır (Smith, 1999, s.265).

2.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, bireylerin belirli bir faaliyetini ve belirli bir üretkenlik düzeyini sürdürmek için motive olup olmayacaklarını belirlemek için gerçekleştirdiği karar verme süreçlerinin çalışan modelleridir. Süreç teorileri, davranışın nasıl yönlendirildiğini, harekete geçirildiğini, sürdürüldüğünü veya durdurulduğunu açıklamaya ve açıklamaya yardımcı olur (Chiang, ve Jang, 2008, s.315).

2.4.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Davranış bilimciler, öğrenmenin oluşmasının yüksek ölçüde dışsal etkenlere bağlı olduğunu savunurken, aynı şekilde motivasyonun oluşmasını da dışsal etkenlere bağlamaktadırlar. Bu yaklaşımın ortaya çıkaran araştırmacılar öğrenme sürecinde koşullanmanın önemli olduğunu üzerinde durmuş, öğrenilmiş davranış biçimlerinin kendiliğinden motive edici özellik kazandığını vurgulamışlardır. İnsan yapısı, pekiştirilmiş davranışları tekrar etmeye meyillidir. Farklı iki tepkiden, gösterilme olasılığı yüksek olan gösterilme olasılığı düşük olanı pekiştirmektedir (Akbaba, 2006, s.355). Sivil havacılık sektörü çalışanları uçuş operasyonunun hangi halkasında olursa olsun ortak bir hedef için çalışmaktadırlar. Amaç bir noktadan bir noktaya emniyetli ve güvenli bir şekilde ulaşımın sağlanmasıdır. Kaza ve kırımların önüne geçilmesinin en önemli yolu bilgi ve becerileri taze tutmaktır. Bunun için her yıl belli konularda tazeleme eğitimleri verilmektedir. Bilgileri canlı olan havayolu çalışanları daha az hata

yapmakta ve böylece oluşabilecek acil durumlar en az seviyeye inmektedir. Aynı zamanda güncel bilgiye sahip olan havayolu çalışanlarının kendilerine olana güvenleri artacak bu da motivasyon seviyelerinin yükselmesine olumlu katkı sağlayacaktır.

Davranış şartlandırması yaklaşımı kendi içerisinde klasik ve sonuçsal olarak ikiye ayrılmaktadır. Klasik şartlandırmaya bakıldığında Pavlov'un yaptığı çalışmalarda köpekler üzerinde yapılan deneyler kullanılmıştır. Pavlov'dan örnek alan Skinner ise farklı bir motivasyon yaklaşımı geliştirerek sonuçsal şartlandırma türünü ortaya çıkartmıştır. Sonuçsal şartlandırmada ana fikir, insanlar belli hedefleri gerçekleştirmek ve var olan ihtiyaçlarını karşılamak için önceden hissettikleri şartlanmalar sebebiyle birtakım davranışlarda bulunmaktadırlar (Önen ve Kanayran, 2015, s.52).

Bu yaklaşım davranışların karşılığında gösterilen tepkilerin şartlanmayı sağladığı görüşüne dayanmaktadır. Çalışanlar ortaya koydukları bir davranışa karşılık ödüllendirileceklerini düşünür veya davranışın takdir edildiğini biliyorsa davranışı tekrar etme yoluna gidecek aksi halde davranışı tekrarlamayacaktır (Çetin, Boyraz ve Özer, 2019, s.604).

2.4.2.2. Bekleyiş Teorileri

İlk olarak Vroom (1964) tarafından geliştirilen bekleyiş teorisi, bireylerin çeşitli davranışsal alternatifler üzerinde karar vermek için kullandıkları süreci açıklamaktadır. Bekleyiş teorisi, motivasyon sürecinin bir teorisidir. Bir çalışanı neyin motive edeceğini basitçe açıklamak yerine, süreç teorileri motivasyonun nasıl ortaya çıktığını tanımlamaktadır. Motivasyon, bireyler tarafından çeşitli davranış seçenekleri seçildiğinde önerilen, belirli davranış alternatiflerini yönlendiren bir kuvvettir. Bekleyiş Teorisi, çalışanların en büyük motivasyon kuvvetlerine sahip seçeneği seçeceklerini savunmaktadır. Bir davranış, eylem veya görev için motive edici güç, üç farklı algının bir işlevidir: Beklenti, araçsallık ve değerlilik. Beklenti, çabanın yüksek performansa yol açacağına dair algılanan olasılıktır. Bireyin beklenti algısını etkileyen değişkenler arasında öz-yeterlik, hedef güçlüğü ve algılanan kontrol yer almaktadır. Kişinin çabasının istenen bir performansa yol açacağı beklentisi, geçmiş deneyimlere, özgüvene ve performans hedefi için algılanan zorluğuna dayanmaktadır. Araçsallık, yüksek performansın istenen sonuçlara yol açacağına dair algılanan olasılıktır.

Dolayısıyla, Bireyin performans beklentisini karşılması durumunda daha büyük bir ödül alacağı inancı kuvvetlenmektedir. Değerlilik, bireyin kişisel olarak ödüllere verdiği değeri ifade etmektedir (Chiang, ve Jang, 2008, s.315).

Bu modelde üç temel kavram vardır. Bunlardan ilki 'Valens' olarak isimlendirilen ve çalışanın çaba göstererek kazanacağı bir ödülü arzu etme derecesidir. Her bir ödül farklı bireyler tarafından farklı şekilde arzu edilecektir. İnsandan insana bu arzulama değişecek; kimisi ödül için çok çaba sarf edecek kimisi için sonunda kazanılan ödülün hiçbir anlamı olmayacaktır. Daha da ötesinde bazı kişiler bu ödül uğrunda çaba göstermeye bile değer bulmayacaktır. Bu modelde ikinci temel konu bekleyişdir. Bekleyiş kişinin bir olasılığın gerçekleşmesine karşı gösterdiği algıdır. Bahsi geçen olasılık belli bir çaba sonucunda belli bir ödüle kavuşulacağı hakkındadır. Eğer kişi belli bir çaba gösterdiğinde bir ödüle sahip olabileceğine inanıyorsa bunun için daha çok performans gösterecektir. Bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi güçlü ise o kişi motive olmaya açık demektir. Bu modelde karşımıza çıkan bir diğer kavram ise araçsallıktır. Kişi belli bir çaba ile ona uygun düzeyde performans sergileyebilir. Bu performansın karşılığında bir ödül elde edebilir. Bu ödül birinci dereceden bir sonuçtur. Bir çalışanın maaşının yükseltilmesi buna örnektir. İkinci derece sonuç ise maaş sonrasında statünün de artacağı düşüncesidir. Maaş başlı başına yeterli olmayacak ve çalışan tanınan, saygı duyulan, konforlu bir yaşam süren bir hayat beklentisine de girecektir. İşte ikinci derece sonuca ulaşılacağı konusunda kişinin inandığı kişisel bir olasılıktan ibarettir (Koçel, 2022, s.649).

2.4.2.3. Amaç Teorileri

Amaç teorisi Edwin Locke Tarafında geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, çalışanların hedeflediği amaçlar onların motivasyon seviyelerini de belirleyecektir. Ulaşılması zor hedefler belirlemiş bir çalışanın, elde etmesi daha kolay bir hedef belirleyen bir çalışana kıyasla normal şartlarda daha çok çaba sarf etmesi gerekecektir. Bu teorinin ana konusu amaçlara kişilerin ulaşılabilirlik derecesidir. Güçlü hedefler güçlü motivasyon gerektirecektir (Koçel, 2020, s.653).

2.4.2.4. Eşitlik Teorisi

Adams(1965), tarafından geliştirilen eşitlik teorisi bireylerin istihdamlarından tahmin edilen görelî katkıları ve ödülleri hakkında genelleştirilmiş hesaplamalar

yaptıklarını varsaymaktadır. Bir çalışan, bir kuruma katkıda bulunduğu zaman, çaba ve beceriyi değerlendirecek ve bunları yukarıda belirtilen istihdamın faydalarıyla karşılaştıracaktır: ücret, sağlık hakları, çalışma saatleri, vb. Bu teorinin temel olarak belirttiği husus, çabalarının adil bir şekilde karşılanıp karşılanmadığını çalışanların kendileri belirleyecekleridir. Adams'ın eşitlik teorisi, çalışanlara verilen çaba ve ödülleri analiz etmek için bir araç olarak kullanıldığında paha biçilmez olduğunu kanıtlamaktadır. Eşitlik teorisi, çalışanların nispeten benzer girdiler koyduklarında ancak farklı faydalar aldıklarında, işyeri stresi ve kaygısının ortaya çıkacağını savunmaktadır. Daha az fayda alan çalışanın işine gelmeme ve ilgisiz olma olasılığı daha yüksek olacaktır. Çalışan, çabasının diğer çalışanların benzer çabalarından daha az takdir edildiğini algılayarsa, hayal kırıklığına uğramış çalışan organizasyona katkıda bulunmak için isteksiz hale gelecektir (Eric, 2015, s.235).

2.5. Motivasyon Araçları

2.5.1. Ekonomik Araçlar

2.5.1.1. Yüksek Gelir ve Prim

Çalışanların büyük bir çoğunluğu için daha fazla gelir elde etme fırsatı, çalışmak ve işbirliği yapmak açısından önemli bir motive olma tekniğidir. Buna örnek olarak, satış miktarına karşılık komisyon ve her bir parça için ücret alma en etkin kullanım şeklidir. Ama bu araçların istenmeyen sonuçlar yaratmaması için bazı önlemler almak gerekmektedir. Öte yandan farklı bir yöntem de bu tür bir standartın yerine şahsi değerlendirmeye dayanan prim yöntemidir. Daha az gelir elde etme durumu da, eski gelir seviyesine alışkın olan çalışanları daha çok çalıştırma konusunda özendirme olarak kullanılmaktadır. Çağdaş personel yönetiminde bu tarz girişimlere en son aşamada başvurulur. Bu sebeple bu yöntem, herkes tarafından kabul gören mühim bir kurala aykırı tavır sergileyen ve bunu birkaç uyarıya rağmen devam ettiren çalışanlar için uygulanmalıdır. Öte yandan olumsuz tehdit altında çalışan iş görenin güveni azalacak ve morali bozulacaktır. Ücretin, maddi bir teşvik olmasından ziyade, bazı psikolojik ihtiyaçları tatmin eden ve sosyal statü elde etmeye yarayan bir faktör olmasını da ayrıca belirtmek gerekir (Ergül, 2005, s.72).

2.5.1.2. Ücret Artışı

Günümüze gelinceye kadar sunulmuş ya da uygulanmış motivasyon modellerinin ve araçlarının tam anlamıyla başarılı olduğu söylenemez. Yöneticilere göre en önemli sorun, farklı ihtiyaç ve kişiliklere sahip çalışanları, hedeflere yaklaştıran, inandıran ve özendiren farklı motivasyon araçlarına sahip olmaktır. Bu sebeple çalışanları motive eden unsurlar her bir kişi için farklılık gösterecek ve devamlı değişecektir. Çalışanları işlerini yapmaya yönlendiren en kuvvetli motivasyon araçlarından biri ekonomik araçlardır. Bu araçlar; ücretteki artış, kardan pay elde etme, ödül, prim sistemi, sosyal olanaklar şeklinde sıralanabilir (Öztürk ve Doğuç, 2020, s.522).

Yapılan bir çalışmada, çalışanların motivasyonunu arttırmak için yararlanılan motivasyon araçları ekonomik, psikolojik ve sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak üç grupta ele alınmıştır. Ücret artışı ve farklı parasal teşvikler ekonomik araçlar arasında yer almaktayken, çalışmada bağımsızlık, sosyal statü elde etme, yetki devretme, takdir edilme, benzeri düşünce ve uygulamalar psikolojik ve sosyal araçlar olarak kabul edilmektedir (Ertan ve Kaya, 2012, s.157).

2.5.1.3. Ödüllendirme Sistemi

“Ödül sistemleri” kavramı, belirli bir minimum veya belirli performans düzeyi için finansal ödüllere odaklanma olarak ifade edilmektedir. Burada maddi olmayan ödüllerin önemi, çalışanlar tarafından Bent ve Freathy (1997) tarafından yürütülen daha önceki araştırmalarda belirlenmiştir. Kişilerin işlerine verdiklerini algıladıkları çabadan elde ettiklerini değerlendirebilmeleri ödül olarak açıklanmaktadır. Sonuç olarak, ödüllendirilen ve pekiştirilen eylemlerin tekrarlanma olasılığı artmaktadır. Kişinin, ödüllerin pratik olarak mümkün olduğu kadar çok ihtiyacı karşılayıp karşılamadığına dair genel bir değerlendirme yapabilmesi ödüle bağlıdır (Bent, Seaman ve Ingram, 1999, s.658).

Motivasyon, aktarılacak bilginin türü ne olursa olsun, çalışanların bilgilerini paylaşma niyetlerini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Özellikle rasyonel eylem teorisi, bilgi paylaşımı gibi sosyal etkileşimi sosyal değişim olarak görmektedir. Sosyal değişimin faydaları, parasal (ikramiye, terfi) veya parasal olmayan (eğlence) çeşitli biçimleri içermektedir. Bireysel bir çalışanın bilgi paylaşımından elde

edebileceği göze çarpan faydalar, organizasyonel ödüller, terfi ve keyiftir. Örgütsel ödüller, genellikle, işverenler ve çalışanlar arasındaki değişim ilişkisine dayanan bir tür dış teşvik edici sistem olarak tanımlanmaktadır. Bazı araştırmalar, dışsal teşviklerin bilgi paylaşımını motive ettiğini öne sürmektedir. Yapılan araştırmaların sonucunda, dışsal motivasyonun çalışanların bilgi paylaşımı üzerindeki etkileri hakkında genel bir sonuç çıkarmak için geniş bir örneklem büyüklüğü ve çeşitli endüstriler ile daha derinlemesine ampirik bir çalışmaya ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır. Önceki araştırmacılar, karşılıklı bilgi paylaşımını teşvik etmede etkili faktörün dışsal motivasyon olduğunu ifade etmişlerdir. Bock (2005), beklenen karşılıklı ilişkilerin, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik tutumları aracılığıyla bilgi paylaşımına katılma niyetlerini olumlu etkilediğine dair ampirik kanıtlar sağlamıştır (Hau, vd., 2013, 357).

Çalışanların, teşvikler ve katkılar açısından kurumlarıyla karşılıklı veya dengeli bir ilişki sürdürme arzusuyla motive oldukları söylenmektedir. Örgütlerinin sözleşmeden doğan yükümlülüklerini yerine getirmediğine inanırlarsa, örgütle aralarındaki psikolojik sözleşmeyi ihlal edilmiş olarak algırlarlar (Lin, Chen, Ashford, Lee ve Qian, 2018, s.168).

İyi bir ödül yönetimi aşağıdaki gibi olmalıdır (Altındağ ve Akgün, 2015, s. 283):

- Kurum politikaları ile uyum göstermeli,
- Farklı insan kaynakları metotları ile bir arada olmalı,
- Kurum değerleri ve vizyonu ile uyumlu olmalı,
- Üzerinde kafa yorulmuş bir felsefe üzerinde oturtulmuş olmalı,
- Çalışanların sağladıkları katkıdan dolayı ödüllendirme sisteminin kuruma daha fazla maddi getiri sağlayacağı inancına sahip olmalı,
- Çalışanların becerileri, yaratıcılıkları ve kabiliyetleri üzerinde fayda sağlamalı,
- Kurum içi iletişime destek olmalı,
- Akla gelebilecek her tür görev için amaçlanmış davranışları desteklenmeli,
- Hali hazırda süregelen yönetim süreci ile uyum göstermeli,
- Sürekli gelişim için gerekli rekabet ortamı yaratmalıdır.

2.5.2. Psikososyal Araçlar

2.5.2.1. Gelişme ve Statü Kazanma

Motivasyon araçları arasında psikolojik ve sosyal araçlar önem arz etmektedir. Çalışanların içsel ihtiyaçları, çalışmada bağımsız olma, sosyal katılım, değer görme ve statü kazanma gibi faktörler olarak ifade edilebilmektedir. Örgütsel ve yönetsel araçlar ise, çalışanlar için örgüt ile bütünleşme sağlayan araçlardır ve motivasyon süreci içerisinde yararlanılan örgütsel ve yönetsel araçları; kararlara katılma, yetki devretme, eğitim ve terfi olanakları, iletişim, iş garantisi, katılıma teşvik etme ve demokratik yönetim, etkin liderlik olarak sıralamak mümkündür (Öztürk ve Doğuç, 2020, s.522).

Motivasyon bir amaç ya da ödül ile sağlanabilir. Çalıştığımız kurumda gösterdiğimiz güç, ödül elde etmeyi, statümüzü arttırmayı ve bunun gibi ihtiyaçlarımızı gidermek için istediğimiz bir durumdur. Çalışanların yaptıkları işe karşılık bekledikleri gelir ne kadar önemli ise o kadar iyi performans sergilerler. Ama birçok kişi için paradan daha önemli ödüller bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak: takdir edilme, teşvik sistemi, tanınma, övgü alma, güç elde etme, aidiyet duygusu, güvenlik, statü ve bunun gibi unsurlar sayılabilir. Yalnızca ekonomik faydalar çalışanların iş tatmini için yeterli değildir ve maddi olmayan motivasyon araçlarının da ekonomik faydalarla beraber dikkate alınması gerekmektedir (Özdemir ve Muradova, 2008, s.148).

2.5.2.2. Sosyal Katılım

Literatür genel olarak organizasyonların çalışan katılımını, belirsizlikleri ve bilgi asimetrisini azaltmak için bilgi paylaşımı ve bilişsel mekanizmalar yoluyla geliştirilmiş görev verimliliğine yönelik kurumsal hedefe ulaşmak için bir araç olarak kullandığını ileri sürmektedir. Araştırmacılar, kontrollü dışsal motivasyonun, hedef belirleme ve performans değerlendirmesi için bilgi sağlamak için kurumdan veya üst yönetimden çalışanlara yönelik dış talepleri yansıttığını öne sürmektedirler. Dışsal motivasyonu kontrol etmek için kullandıkları iki madde şu şekildedir: “Zira katılım, işim için önemli olan bilgileri sağlamanın bir aracıdır” ve “katılım, üstümün bu konudaki bilgilerin daha iyi kullanılmasına izin verdiği bir araçtır.” Her iki kalem de kurumdan veya yöneticiden ima edilen dış talepleri yansıtır ve doğrudan çalışanların işleriyle ilgilidir (Lau ve Roopnarain, 2014, 236).

2.5.2.3. *Takdir Görme*

Motivasyon genel olarak hedefe odaklı davranış olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar genelde yapılacak bir işin sonunda amaca ve kıymetli bir ödül elde etme olasılığı içerisinde ihtiyaç ve beklentileri karşılandığı sürece motive olurlar. Bu tarz çalışanlar kendilerini, ulaşmak istedikleri amaç için doğru yöne gittiklerini fark ettikleri sürece motive edilebilmektedir ki bu da motivasyonun en uygun şeklidir. Bazı çalışanların ise daha fazla veya daha az derecede motive edilmesi gerekebilmektedir (Başaran, 2019, s.2).

2.5.2.4. *Çalışmada Bağımsızlık*

İlgi çeken ve performans gerektiren iş, çalışmada bağımsızlık, çalışanın işe verdiği önem, kararlara katılım, sorumluluk alma, çeşitlilik, yaratıcı olma, çalışanın yetenek ve becerilerini kullanabileceği alanlar, çalışanın performansı ile alakalı tatmin eden geri bildirim ve bunun gibi içsel motivasyon araçları da çalışanların çalışma isteklerine katkıda bulunmaktadır (Veysel ve Ertan, 2008, s.141).

2.5.2.5. *Güvenlik*

Örgütlerde ve çalışan ile yönetim ve çalışan ile çalışan arasındaki güven kavramı son yıllarda oldukça ilgi görmektedir. Cook ve Wall (1980) kişilerarası güveni, kişinin başkalarına iyi niyet atfetmeye ve onların sözlerine ve eylemlerine güvenmeye istekli olma derecesi olarak tanımlamıştır. Mayer ve arkadaşları(1995), kişilerarası ilişkilere duyulan güvenin, savunmasız olma isteği anlamına geldiğini savunmuştur. Bjlsma ve Koopman (2003), bir başkasının eylemlerinin birine zarar vermek yerine faydalı olacağına olan inancı vurgulayan tanımlara atıfta bulunmaktadır. Connel ve arkadaşları (2003), güven ile bireysel iyilik, iş tatmini ve bağlılık arasında pozitif ilişkiler bulmuş ve örgütsel başarıyı belirlemede güvenin etkisine atıfta bulunmuştur. Cook ve Wall (1980), kişiler arası güven ile genel iş tatmini ve içsel motivasyon arasında pozitif ilişkiler saptamışlardır. Staples (2001), çalışanların yöneticilerine olan güveninin hem daha yüksek iş tatmini seviyeleri hem de düşük iş stresi ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Bjlsma ve Koopman (2003), örgütsel üyeler arasındaki güvenin gönüllü işbirliğini, ekstra rol davranışlarını ve performansı, ayrıca bireysel ve ekip memnuniyetini ve hem örgütsel hem de karar bağlılığını destekleyebileceğini bulan çalışmalara atıfta bulunmaktadır (Leat ve El-Kot, 2009, s.182).

2.5.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

2.5.3.1. İletişim

İletişimde kurumsal boyut olarak adlandırılan örgütsel iletişimi Borca ve Baesu (2014), örgüt içindeki kurumsal yapının parçaları arasında, örgütün motivasyonun sağlanması ile birlikte örgütün çevresi ve kendi çalışanları ile diğer paydaşlar arasında başarıya ulaşma isteğinin bilgisi, tecrübesi ve verisel akış arasında bağlantı oluşturan sosyo-ekonomik ve teknik bir ilerleme olarak tanımlamaktadır. Tutar (2003), örgütsel iletişimi; örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için iş yerindeki çalışanların mesaj alışverişinde bulunmaları, etkileşim içerisinde ve iş birliği halinde olmaları şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel hedefler için çalışanların etkili ve verim sağlayacak çalışmalar sergilemeleri gerekmekte olup çalışanların motivasyonunu arttırmak, güven ortamı oluşturmak, kurumsal amaçlar ve hedeflerine ulaşmak gibi sorumlulukların yöneticilerin sorumlulukları arasında bulunduğunu ifade eden Van Riel (1995), öte yandan bu sorumlulukların gerçekleşebilmesi için yöneticilerin etkili iletişim yeterliliklerine sahip olması da gerektiğinin de belirtmektedir (Boz, Biçer, Serter, Kara, ve Şentuna, 2021, s.493). Sivil havacılık, emniyet ve güvenlik faktörlerinin riske atılmaması gereken bir alandır. Bu bağlamda havayolu çalışanlarının yürüttükleri operasyonlar içerisinde sürekli ve etkili iletişimde bulunmaları gerekmektedir. İletişimde yaşanacak kopukluklar tüm süreci etkileyecek ve uçuş emniyetini tehlikeye atacaktır.

2.5.3.2. Eğitim

Eğitim, bireylerin sosyal, fiziksel ve zihinsel gelişimi anlamına gelmektedir; geliştirme ise bireylerin bilgi ve becerilerinin daha etkin hale getirilmesidir. Eğitim ve geliştirme, verimli performans gösterme yeteneklerini artırarak mevcut ve gelecekteki performanslarını iyileştirmeye yönelik eylemlerdir. Kariyer, kelime olarak farklı anlamlara sahiptir. Literatürde, seçilen bir iş yolunda ilerlemek, ilerleme ile daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk almak olarak yer almaktadır. Bu ilerleme sürecinde bilgi, deneyim, ustalık ve eğitimin gelişmesi sağlanır. Dolayısıyla kariyer, kişinin hayatındaki duyarlılığının bir yansıması olarak tanımlanabilir. Bu noktada deneyime bağlı olarak değişen tutum ve davranışlar eğitimle yakından ilişkilidir.

Kurumlar, eğitim yoluyla organizasyonel hedeflere ulaşmak için çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmaktadırlar (Özkeser, 2019, s.807).

Bir çalışanın genel veya küresel iş motivasyonu, hiyerarşinin bir sonraki seviyesindeki diğer motivasyon yönelimlerini etkileyebilmektedir. Örneğin, küresel iş motivasyonuna dayalı olarak, bir çalışanın teknolojiye ve işe yönelik bağlamsal motivasyonu, kendisine verilen görevi yerine getirdikten sonra teknolojiyi uyarlamak ve onu işe uygulamak için inovasyondaki durumsal motivasyon durumunu etkileyebilmektedir. Bu nedenle, teknolojiye ve işe yönelik yüksek düzeyde bağlamsal motivasyonlar, bir işyerinde çalıştıktan sonra inovasyonla ilgili daha yüksek düzeyde bir durumsal motivasyon oluşturabilmektedir. Çalışanların motivasyon yönelimlerinin farklı seviyeleri arasındaki bu hiyerarşik etkileşim, eğitim gibi çeşitli alanlarda doğrulanmıştır (Kim, Koo, ve Han, 2021, s.2).

2.5.3.3. Çalışma Koşulları

Çalışma koşullarının önemi konusunda bazı görüş ayrılıkları vardır. Çin'de yapılan bir araştırmada işçiler, devlete ait kurumlardan daha düşük bir standarda alışkındır ve düşük beklentilere sahip olma eğilimindedir. Bu standartlara örnek vermek gerekirse, bir kurum, klimanın aşırı derecede önemli olmadığına inanmaktadır. Başka bir kurumda, çalışanlar sıcak yaz aylarında eve gitmek yerine serin ofiste kalmayı tercih etmektedirler. Dolayısıyla çevresel faktörlerin, varsa, ek bir avantaj olarak hizmet etmesi muhtemeldir. Çinli çalışanların Avrupalı bir kurumda çalışıyorlarsa beklentilerin genel olarak yüksek olduğu yönünde bir görüş de vardır. Örneğin, bir kurumda bilgisayarların mevcudiyeti, Çinli işçiler tarafından bir statü sembolü olarak görülebilmektedir (Jackson ve Bak, 1998, s.294).

2.5.3.4. Eşitlik

Eşitlik, ilk olarak ücret yönetimi olmak üzere, iş görenlere sağlanan sosyal hak, kaynakların dağılımı, iş görenlerin yöneticilerine yakınlık seviyeleri ve daha fazlası çalışma ortamının büyüklüğüne kadar farklı konuda kıyaslamaya sebebiyet verebilen bir konudur. Adams (1963)'a göre, Eşitlik kuramı temel karşılaştırmalardan yola çıkmakta ve çalışanların hangi durum karşısında nasıl davranışlar gösterebileceğine ilişkin genel bir çerçeve sunmaktadır. Adams (1963)'ün yapmış olduğu çalışmada karşılaştırma oranlarında meydana gelen eşitsizlik iki farklı hissiyatın oluşacağını; bir

alışan diğerine göre daha az dllendirilirse ortadaki durumu düzeltmek adına gayret etmeye motive olacağını, kendisinin diğer çalışanlardan daha fazla ödüllendirildiğini düşünürse suçluluk duygusuna gireceğini ortaya koymuştur (Sözen, Yeloğlu ve Fikret, 2009, s.397).

2.5.3.5. *Yetki ve Sorumluluk*

Yapılan işin çekici olması veya çalışan açısından seviliyor olması da motivasyonu arttırıcı bir durumdur. Ego tatmini veya kişisel gelişim için inisiyatif verilmesi motivasyon bakımından kullanılabilen önemli bir araçtır. Yetki kullanmayı isteyen çalışanlara yönetim kadrosunda inisiyatif tanımak onların daha fazla başarılı olmasını sağlamaktadır. Aksine bağımlı çalışmak isteyen çalışanlara da inisiyatif tanınması onlara fayda sağlamayacaktır (Saracel, Taşseven ve Kaynak, 2016, s.58).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı ve Önemi

İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin çalıştıkları kurumdan kendi isteği ile ayrılmaya meyilli ya da niyetli olması şeklinde tanımlanabilmektedir. Öte yandan işgörenin çalışma şartlarını yetersiz bulması ve bunun işgörenin performansının ve başarısının düşmesi olarak da ifade edilebilmektedir. Özetle işten ayrılma niyeti, kurum içinde işgörenlerin işten vazgeçmeleri ve yeni fırsatları bulmakla ilgili niyetleridir. (Köse, Özkoç ve Bekci, 2019, s.398). Ayrılma niyeti, bir çalışanın kısa süre içinde başka bir yerde iş aramak için bir kuruluştan ayrılabilmesine dair kendi kendine değerlendirdiği bir inançtır. Mobley (1977) tarafından önerilen işten ayrılma niyeti modeli, işten ayrılma davranışını ölçmek için ayrılma niyetini kullanarak çalışanların işten ayrılma davranışını açıklamaya çalışmıştır. Araştırma ayrıca işten ayrılma niyetinin çalışan devrinin en güçlü nedeni ve öncüsü olduğunu belirlemiştir (Zhuang, Wu, Wang, ve Huan, 2022, s.3).

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın kısa vadede kurumdan ayrılma olasılığına ilişkin öznel değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Takawira, Coetzee ve Schreuder (2014), işten ayrılma niyetinin örgütten ayrılma ve başka bir yerde iş arama fikri olduğunu belirtmişlerdir. Li, Kim ve Zhao (2017), çalışanların işten ayrılma davranışını açıklamaya çalışan işten ayrılma niyeti modelini kullanmış ve işten ayrılma davranışının ölçüsü olarak ilk olarak işten ayrılma niyetini benimsemişlerdir. Önceki çalışmalar, işten ayrılma niyetinin çalışan devir hızının en güçlü ve doğrudan habercisi olduğunu kanıtlamıştır (Dai, Zhuang ve Huan, 2019, s.70).

Bir çalışanın gönüllü olarak bir kurumdan ayrılma niyeti, işten ayrılma kararının önemli bir habercisidir. Planlı davranışlarla ilgili genel teori, davranışsal niyetin gerçek davranışın iyi bir göstergesi fiili çalışan devri yerine işten ayrılma niyetinin kullanılabilmesini öne sürmektedir. Aslında, araştırmacılar, fiili çalışan devrinin uygun göstergesi olarak işten ayrılma veya kalma niyetini kabul etmektedirler (Aladwan, K., Bhanugopan, R. ve Fish, A. (2013).

Daha önce tanımlandığı gibi, işten ayrılma niyeti, bir bireyin yakın gelecekte bir örgütten ayrılma olasılığına ilişkin öznel tahminini ifade eder. İşten ayrılma niyeti, örgütten yakın gelecekte ayrılmaya yönelik kasıtlı bir istek ve geri çekilme sürecindeki bir dizinin son kısmı olarak kabul edilmektedir. Carmeli ve Weisberg (2006), geri çekilme sürecindeki üç unsuru incelemiştir: işten ayrılma düşünceleri, başka bir yerde başka bir iş arama niyeti ve işten ayrılma niyeti. Steel ve Ovalle (1984) tarafından yapılan bir meta analizi, yalnızca ayrılma niyeti ile fiili işten ayrılma arasında güçlü bir pozitif ilişki göstermekle kalmamış, aynı zamanda ayrılma niyetinin, fiili işten ayrılma davranışının genel iş tatmini gibi duygusal değişkenlerden daha iyi bir tahmin edicisi olduğunu da göstermiştir (Cho, Johanson ve Guchait, 2009, s.375).

Örgütsel bağlılığın üzerine yapılan araştırmalarda en çok işlenen konulardan birisi, işten ayrılma niyeti alanıdır. Arye ve arkadaşları (1991), bağlılığın örgütten ayrılma niyetindeki varyansın yüzde 37'sini açıkladığını bulmuşlardır. Elbette bu durum, örgütlerinden ayrılmak isteyen tüm çalışanlar için geçerli değildir. Niyetlerin davranışın en iyi göstergesi olduğuna dair kanıtlara rağmen, işini bırakmayı düşünen birçok kişi bunu yapmamaktadır. Kişilik özellikleri işten ayrılma niyeti üzerindeki davranışları etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, davranış bilimi uzmanları genellikle işten ayrılma niyetlerini işten ayrılma davranışının en doğrudan habercisi olarak ele almaktadır (Labatmediene, Driulaitiene ve Gustainiene, 2007, s.199).

3.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

İşten ayrılma niyeti fiili işten ayrılmanın (davranış) kritik öncülüdür. Steel ve Ovalle'ye (1984) göre, işten ayrılma niyeti, mevcut durumda ve işten ayrılmaya neden olan faktörlerle bağlantılı olarak örneklenebilen bir tutumdur. Niyet, nedenlerin daha doğru bir şekilde anlaşılmasına neden olmaktadır. Ayrıca, çalışanın işten ayrılma niyetine neden olan faktörler işten ayrılma davranışını aktif olarak etkileyebileceğinden, çalışan henüz kurumdan ayrılmadığı için işten ayrılma niyetinin anlaşılması yöneticiler için daha değerlidir (Perryer, Jordan, Firns ve Travaglione, 2010, s.913).

İşten ayrılma niyeti birkaç nedenden dolayı ortaya çıkabilir ve bir teoriye göre, genellikle dört “yoldan” biri boyunca gelişir. İlk üç teorik yolda, süreç “şok” olarak adlandırılan bir şekilde başlatılır. Böyle bir şok, herhangi bir nedenle çalışanın iş

durumunu yeniden değerlendirmesine neden olan ve çalışanın içinde veya dışında olabilecek ve aynı zamanda beklenebilecek olumlu, tarafsız veya olumsuz nitelikte olayları içerebilen sarsıcı bir olayı içerir. Bu durum beklenmedik olarak gelişebilir. Şok, işten ayrılma için önceden var olan bir planı veya senaryoyu tetikleyerek, iş tatmin seviyelerini değiştirerek veya mevcut iş durumunun değerlendirilmesine neden olarak işten ayrılma sürecini başlatabilir (Reknes, Glambek ve Einarsen, 2020, s.4).

İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler; bireysel faktörler, çevresel faktörler ve örgütsel faktörler şeklinde üç alt başlık halinde incelenmektedir. Örgütsel faktörler arasında maaş, performans, görev tanımı, işin tekrarlanması, iş tatmini, yönetime karşı duyulan memnuniyet, iş arkadaşları ile uyum, terfi olanakları ve örgüte bağlılık yer almaktayken; çevresel faktörler arasında; algılanan görev tanımı, işsizlik düzeyi, işe alım oranları ve buna benzer faktörler bulunmaktadır. Son olarak bireysel faktörler arasında yaş, meslekte geçen süre, cinsiyet, tecrübe, eğitim, medeni hal, bakmakla sorumlu olunan fert sayısı, yetenek ve benzeri faktörler sıralanabilmektedir (Ehtiyar ve Ersoy, 2017, s.445).

3.2.1. Bireysel Faktörler

İşten ayrılma niyeti, fiili ayrılma eyleminden önceki son adım olarak anlaşılmaktadır. Bu anlamda, ayrılma niyetinin bireysel ve kurumsal belirleyicilerini anlamak, insan kaynakları yöneticilerine, fiili işten ayrılmayı ve muhtemelen g önlemek için ayrılma niyetini risk olarak değerlendirme fırsatı sunar (Leone, Bruyneel, Anderson, Murrells, Dussault, Jesus, ve Rafferty, 2015, s.1585).

Yaş ve deneyim gibi demografik özelliklerin, işten ayrılma niyeti ile mevcut çalışanların işten ayrılma olasılığı ile olumlu bir ilişkisi vardır. Buna karşılık, Lübnan ticari bankacılık sektöründe iş tatmini, bireysel iş bileşenleri, sosyo-demografik değişkenler ve iş performansı arasındaki ilişkiler üzerine yapılan bir araştırma, daha az eğitimli çalışanların işlerinden memnun olmadıklarını göstermektedir. İşgücüne katılım, maaş ve yan haklar ve çalışma durumu gibi çeşitli faktörler işi bırakma niyetini etkilemektedir. Ayrıca, bu faktörler iş tatminini belirlemektedir ve bu araştırmaya göre, kadın çalışanlar maaş dışındaki faktörlerin çoğundan daha az memnun kalmaktadır (Aladwan vd., 2013, s.411).

Aile ve profesyonel alan arasında çatışma yaşayan bir çalışan, memnuniyetsizlik hissedebilir. Bu nedenle, çalışan sayısındaki azalmayı önlemenin bir yolu olarak, organizasyonun çeşitli seviyelerde (örneğin, iş-aile dengesi politikaları) yeterli çalışma koşulları oluşturması, böylece çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri ve role bağlı olmaları sağlanmalıdır (Ribeiro, Gomes, Oliveira ve Semedo, 2021, s.7).

Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin doğrudan olmadığına ve mesleğe yönelik tutum değişikliği ile açıklanabileceğine dair için teorik bir neden bulunmaktadır. Rhodes ve Doering'in (1983) modelinde, iş değiştirme niyeti, kariyer tatmininden doğrudan etkilenmektedir. Ancak, öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında geçerlilik çalışması, ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir. Öte yandan, korelasyonları incelemesine rağmen, Lee ve arkadaşları (2000), mesleki bağlılığın işten ayrılma niyetinin oldukça güçlü bir göstergesi olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, Rhodes ve Doering'in (1983) iş değişikliği modeli birkaç kişisel faktörü (örneğin kıdem, iş-aile çatışması) hesaba katmakta ancak sağlık sorunlarını dikkate almamaktadır. (Jourdain ve Chenevert, 2010, s.713). Buna ek olarak Zhongzeng ve Xiting'in (2005) yaptıkları çalışmada, başarı ihtiyacının işten ayrılma niyeti üzerindeki önleyici etkisinin tamamen tükenmişlikten kaynaklandığını belirtmektedirler (Moneta, 2011, s.275).

Meslekler arasında işten ayrılma literatürünün incelemeleri, hem yaşın hem de görev süresinin gönüllü işten ayrılma ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Daha genç çalışanların ve daha kısa süredir bir işte çalışanların, daha yaşlı veya daha uzun süreli çalışanlara göre işten ayrılma olasılıkları daha yüksektir. İşe alımdan hemen sonraki deneyimlerin, çalışanların bir organizasyona bağlılık düzeyini etkilediği gösterilmiştir. Sahaya girenler, beklentilerini karşılamadığını fark edebilmekte ve bu nedenle işten ayrılma eğilimine girebilmektedirler. Alternatif olarak, bir süredir sahada olanlar (yani daha yaşlı çalışanlar) daha sınırlı iş alternatiflerine sahip olabilmekte ve bu nedenle işte kalabilmektedirler (Manlove ve Guzell, 1997, s.146). Yapılan araştırmalar, yaşça daha olgun çalışanların yaşça daha genç çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğunu göstermiştir. Kişi ne kadar uzun süre mesleki tecrübe edinirse, işten ayrılma niyetinin o kadar az ihtimal dahilinde olacağı, farklı ifadeyle mesleki sürenin işten ayrılma niyetini ters yönde etkilediği düşünülmektedir (Özkan, Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2018, s.117).

3.2.2. Çevresel Faktörler

İşyerinde, çalışanların işten ayrılma niyetinin birkaç nedeni vardır ve işyerinde monotonluk bunlardan biridir. Bu bağlamda eğlencenin monotonluğu azaltmak için iyi bir işyeri uygulaması olduğuna inanılmaktadır. Birçok kurum, çalışma ortamını çalışanları için daha heyecanlı hale getirmek için iş ve eğlenceyi etkili bir şekilde bir araya getirmektedir. Eğlenceli etkinlikler, mutluluk ve neşe deneyimlerine yol açar (Jyoti, 2021, s.782). Stresli bir çalışma ortamında çalışmanın, depresyona girme, örgütsel bağlılığın düşmesine, değersizlik hissetmeye ve iş ortamından psikolojik açıdan uzaklaşmaya neden olduğu ileri sürülmektedir ki bu durumun da işten ayrılma niyetini artırdığı kaçınılmaz gerçektir (Şendoğdu, Yazgan ve Ak, 2021, s.265).

Hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada işten ayrılma niyetinin en fazla göstergesi olan faktörler, çalışma ortamı, işin gereği sayılan temeller ve psikolojik güçlendirmenin yetersiz olması sayılabilir. Bu bulgular, güçlendirme ve işte kalma niyetini ve çalışma ortamının özelliklerini ile işten ayrılma niyetini ilişkilendiren önceki araştırmaları desteklemektedir. Ayrıca, sağlık sistemlerinden bağımsız olarak çalışma ortamının önemine ilişkin kültürler arası kanıtlara katkıda bulunmaktadır. Sonuçlar aynı zamanda yeni mezun hemşireler arasında ayrılma niyetini tahmin etmenin zor olduğunu da vurgulamaktadır. Kırsal kesimde çalışan hemşirelerde işten ayrılma niyetini inceleyen araştırmalar karışık sonuçlara sahiptir. Rambur ve arkadaşları (2003), yaş ve eğitime hazırlık gibi diğer değişkenlerin işten ayrılma niyetiyle ilişkili sonuçlar bulmalarına rağmen, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kuzey kırsal bir eyalette nüfus yoğunluğu ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki bulamamışlardır (Rheaume, Clement, ve Lebel, 2011,s.497).

Yapılan benzer bir araştırmada, hemşirelerin çalışma ortamlarını değerlendirmelerini meslekten ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir faktör olarak gördükleri ortaya çıkmıştır. Spesifik olarak, günlük çalışma durumunun kişilerarası yönlerinin, yani sosyal destek ve liderlik kalitesinin yanı sıra iş-ev ara yüzünün hemşirelerin hemşireliği bırakma kararını etkileyebileceğini ve iş tatmininin bu ilişkiye aracılık ettiği düşünülmektedir (Van der Heijden, Van Dam ve Hasselhorn, 2009, s.618).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin nedenlerini belirlemek için, maaşlarını, çalışma ortamlarını, yönetim yardımı ve işbirliğini, örgütsel çevre ile ilişkileri ve

teşvikleri analiz etmek için Ürdün'de yapılan bir çalışma incelenmiştir. Bulgular, sanayi kentlerinde işten ayrılma niyetinin başlıca nedeninin maaş olduğunu gösterirken, sanayi kentleri dışında kalanlarda çalışma koşulları ve örgütsel çevre öne çıkmaktadır. Öte yandan, iş-aile çatışması Orta Doğu'da iş tatminini ve çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Örgütsel görev süresi, yönetici desteği, fazla mesai miktarı ve vardiya süresi gibi diğer değişkenler de işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Aladwan vd., 2013,s.411).

Govaerts ve arkadaşları (2011), elde tutma stratejilerinin, özellikle çalışma ortamının yetenekli çalışanların elde tutulması üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirterek, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerin anlaşılmasına dikkat çekmektedir (Aboobaker, Edward ve Zakkariya, 2019, s.31).

3.2.3. Örgütsel Faktörler

Tarihsel olarak, işten ayrılma konusunda çalışma yapan araştırmacılar, çalışanların neden organizasyonları gönüllü olarak terk ettiğini anlamak için iki değişkeni anahtar olarak kabul etmişlerdir: iş tatmini ve algılanan iş alternatifleri. Mobley (1977), iş tatminsizliğinin, işten ayrılmaya ilişkin ilk düşüncelerle başlayıp, mevcut iş ile olası iş alternatifleri arasındaki karşılaştırmayı takip eden ve örgütten ayrılma niyetleriyle biten doğrusal bir dizi bilişsel değerlendirmeye yol açtığını öne sürmüştür (Wheeler, Gallagher, Brouer ve Sablynski, 2007, s.205).

İşten Ayrılma niyetiyle sürekli olarak ilişkili olduğu bulunan değişkenler arasında şunlar yer almaktadır (Firth, Mellor, Moore ve Loquet, 2004, s.171):

- İşle ilgili stres deneyimi (iş stresi);
- İşle ilgili strese yol açan çeşitli faktörler;
- Kuruluşa bağlılık eksikliği ve
- İş memnuniyetsizliği

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerden birisi örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, çalışanın görev yaptığı kurumun değer yargılarına ve amaçlarına duyduğu inanç, örgütün bu amaçlara ulaşabilmesi için sarf edeceği gayret ve örgütün bir parçası olmaya karşı istekli olması anlamına gelir. Çalışanın, çıkar ilişkisine bağlı olan değerlerden farklı şekilde, hissettiği örgütsel ve duygusal bir bağlıdır. Örgütsel bağlılık,

çalışanların örgütün hedeflerini benimsemeye, yenilikçi bakış açısına sahip olmalarında, örgüt faaliyetlerine katkı sağlamalarında ve örgüte bağlı kalma isteğinin devamlılığında önemli rol oynamaktadır (Seyrek, ve İnal, 2017, s.45). Yapılan bazı çalışmalarda, çalışan bağlılığı düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Çalıştıkları kuruma bağlılık hissedenden çalışanlar, böyle bir bağlılık hissetmeyenlere göre gönüllü olarak daha az ayrılma eğilimindedir (Yurchisin, Park, ve O'brien, 2010, s.409).

George ve Wallio (2017) ayrıca örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti ile güçlü bir ilişkisi olduğunu bulmuştur. Çalışanlar, adil bir muamele görürlerse, işyerini kendilerine saygı ve itibar gösteren arzu edilen bir ortam olarak algılayabilirler. Buna karşılık, çalışanlar haksız bir muamele görürlerse kendilerine değer verilmediğini veya saygı duyulmadığını hissedebilirler. Bu nedenle, daha adil muamele görmek için alternatif istihdam arayabilirler (Suen, 2018, s.1157).

Klinik çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, işten ayrılmayı önlemek için iyileştirme girişimlerinin yapılması, birbirinden farklı çalışanları etkileyen örgütsel iklim faktörlerinin belirlenmesinin yanı sıra çalışanların ayrılma sürecinin neresinde olduğunun anlaşılması gerekir. Örgütsel iklimin hem klinik profesyonelleri hem de yöneticiler arasında işten ayrılma için önemli bir faktör olduğu bulunmuştur. Klinik profesyonelleri olarak, psikologlar, sosyal hizmet uzmanları ve rehberlik danışmanları, yöneticiler ve bölüm başkanları çalışmaya katkı sağlamıştır. Özellikle aşırı iş yükü ve örgütsel destek iklim faktörleri, hem yöneticiler hem de klinik profesyonelleri için ayrılmayı ve başka bir iş aramayı düşünme konusunda önemli olmuştur (Claiborne, Auerbach, Zeitlin ve Lawrence, 2015, s.21).

Literatürde bilgisayar profesyonellerinin işten ayrılma niyetleriyle ilgili çok sayıda çalışma yayınlanmıştır. Genel olarak, bu çalışmalarda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve rol stresleri gibi değişkenlerin bilgisayar profesyonellerinin işten ayrılma niyeti geliştirmesine neden olan en yakın faktörler arasında olduğunu bulmuşlardır. Bu sonuçlar çalışanların kurumdan ayrılmadan önce psikolojik durumlarının anlaşılmasına yardımcı olmasına rağmen, daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmuştur. Bu sebeple yöneticiler etkili tutma stratejileri tasarlamada önceki sonuçları nasıl kullanabileceklerinden emin değillerdir. Örneğin yöneticiler, rol streslerini azaltarak ayrılma niyetini en aza indirebileceklerini düşünmektedirler. Bununla birlikte, rol

stresörlerinin nasıl yönetilebileceğinden emin değillerdir. Bilgisayar endüstrisindeki hızlı değişiklikler genellikle rol ayarlarının değişmesine neden olmakta ve sonuç olarak bilgisayar profesyonellerinin rol stresi yaşaması kaçınılmaz hale gelmektedir (Lee, 2004, s.323). Sivil havacılık sektöründe takım çalışması çok önemli bir faktördür. Örneğin bir uçuş operasyonunda takım, kaptan, kabin amiri ve kabin memurlarından oluşmaktadır. Her mürettebatın belli bir rütbesi ve buna bağlı bir görev tanımı bulunmaktadır. Sivil havacılıkta yaşanabilecek stres faktörlerini en aza indirmek için takım içerisindeki iletişim ve ast üst ilişkisinin kuvvetli olması gerekmektedir.

Otelcilik sektöründe yapılan bir çalışmaya göre, uzun çalışma saatleri, kariyer beklentisi, iş-yaşam çatışması, yüksek düzeyde duygusal emek ve ağır iş yükleri ile teşvikin düşük olduğu otelcilik sektöründe, işin doğası gereği, çalışan devir hızı önemli ölçüde yüksektir (Nazarian, Zaeri, Foroudi, Afrouzi, ve Atkinson, 2021, s.434). Sivil havacılık çalışanları için stres faktörlerinin başında uzun uçuş saatleri gelmektedir. İstirahat saatlerini aşacak bir iş gücü ile uçmak durumunda kalan ekipler için bir süre sonra bu durum tükenmişlik ve yorgunluğa sebep olacak ve işten ayrılma niyetini arttıracak bir etken haline gelebilecektir.

İşgücü piyasasındaki rekabet, işverenleri çalışanlarına mümkün olan en iyi çalışma koşullarını sunmaya zorlamaktadır. Bugün en yüksek oranda çalışan alan genç iş gücü ve Y kuşağı, mevcut şirketlerde kalmak için güvenlik ve memnuniyet istemektedir. Özellikle, çalışanlar artık örgütün bir parçası olmadıklarını hissettiklerinde veya çalışanlarla ilgili uygulamalardan memnun kalmadıklarında gönüllü olarak işten ayrılabilirler. Çalışanların sadece maaş veya diğer parasal teşvikler nedeniyle işte kalmadığını belirtmek ve anlamak da önemlidir. Ayrıca Chen (2001), amirinden ve yönetiminden daha memnun olan çalışanların şirkette kalma olasılığının daha yüksek olduğuna dikkat çekmiştir (Knezovic ve Neimarlija, 2022). Bu bağlamda, sivil havacılık sektöründe amir-memur ilişkisinin kuvvetli olması işten ayrılma niyetinin azalmasına sebep olabilir.

Yapılan bir çalışmada, organizasyon yapısının çalışanların kararlara katılım düzeyi üzerindeki etkisini araştırılmıştır. Çalışmada, örgütsel yapının kararlara katılımı artırmada veya azaltmada önemli bir rolü olduğu bulunmuştur. İfade özgürlüğü kararlara katılım düzeyini olumlu etkilemekte ve yaratıcılığı teşvik

etmektedir. Çalışanlara konuşma özgürlüğü sağlayan ve örgütsel kararlar alınırken sorunlarını dinleyen kurumlar, çalışanları memnun etmekte ve çalışan devir hızını azaltmıştır (Chaudhry, Roomi, Eugien ve Chaudhry, 2021, s.207). Örneğin sivil havacılık sektöründe ekip kaynak yönetimi havayolu çalışanlarının kararlara katılım, kendilerini özgürce ifade edebilme, fark edilen yanlışlarda ekip arkadaşını uyarabilme ve buna benzer durumlarda ifade özgürlüğü ve farkındalık sağlayan bir konudur. Ekip kaynak yönetimi hakkında alınan eğitimler sayesinde kaptanlar, kabin ekipleri, dispeçler, yer ve operasyon görevlileri arasında uçuş operasyonuna dahil oluşabilecek tüm hataların önüne geçilmesi veya en aza indirilebilmesi mümkün olmaktadır.

3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Getirdiği Sonuçlar

3.3.1. Performans Düşüklüğü

İşten ayrılma niyeti, meslekte kalma veya meslekten ayrılma olasılığını ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti mutlaka işgören devir hızı anlamına gelmese de işten ayrılmanın en önemli göstergelerinden biridir. İşten ayrılma niyeti genellikle örgütsel faktörlere (organizasyon kültürü veya kişiler arası ilişkiler), işle ilgili istihdam faktörlerine (iş yükü veya finansal ödüller), çalışan faktörlerine (deneyim veya çalışma alanı gibi demografik faktörler) verilen olumsuz tepkiler tarafından tetiklenmektedir. Öte yandan işin dış yönleri (aile sorunları ve diğer uyumlu işlerin mevcudiyeti) yine işten ayrılma niyetine etki edecek faktörlerden sayılabilir. Bu olumsuz tepkileri veya tetikleyicileri genellikle hayal kırıklığı ve geri çekilme gibi olumsuz psikolojik tepkiler takip eder. Geri çekilmenin kendini devamsızlık, kaçınma davranışı ve düşük performans olarak gösterdiği bulunmuştur (Feijen-de Jong, Van der Voort-Pauw, Nieuwschepen-Ensing ve Kool, 2022, s.2).

İş gücü devri, uzun zamandır çeşitli disiplinlerde (örneğin psikoloji, sosyoloji, ekonomik ve örgütsel davranış) önemli bir araştırma alanı olmuştur. Wiley'e (1993) göre, işten ayrılma istemsiz veya gönüllü olabilmektedir. Bir çalışan işten çıkarıldığında veya iş akdi fesih edildiğinde, genellikle haklı bir nedenle, gönülsüz iş gücü devrinin meydana geldiği söylenebilir. Gönüllü işten ayrılma ise, bir çalışanın kendi seçimi nedeniyle işten ayrılması durumunda ortaya çıkar ve bu, bir dizi faktöre atfedilebilir ve neden olabilir. Bu faktörler arasında iş hakkında olumsuz geri bildirim,

iş tatminsizliği, karşılanmayan iş beklentileri, performans sorunları, daha fazla iş stresi ve kariyer ilerleme fırsatlarının eksikliği sayılabilir (Hasin ve Omar, 2007, s.24).

Stres içerisinde bir ortamda çalışanlar, fizyolojik ve psikolojik olarak etkilenecek kurum hakkında negatif duygular beslemeye başlayacaklardır. Sonuçta, çalışanlar, tükenmişlik, düşük iş tatmini, azalmış örgütsel bağlılık, düşük performans, işte devamsızlığın artması ve işten ayrılma noktasına kadar uzayan işten ayrılma niyetine gireceklerdir (Yenihan, Öner ve Çiftiyıldız, 2014, s.41).

Çalışanlar, kurumun ihtiyaçlarını karşılamadığını hissettiğinde hayal kırıklığına uğrayarak, zihinlerinde işten ayrılma niyeti düşüncesi ortaya çıkacaktır. İncelenen bazı çalışmalarda, çalışanların örgütlerinin genel performansına ilişkin algılarının, tutum ve davranışları üzerinde önemli etkileri olabileceği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel performanslarına ilişkin algılarını inceleyen araştırmaların çoğu, bu tür algıları örgütsel destek algılarıyla eşitleme eğilimine girmektedir. Kamu sektörü çalışanları genellikle görev aldıkları kurum verimliliğini ve başarısını özel sektördeki benzer kurumlarla karşılaştırmaktadırlar. Örgütsel performans konusunda yüksek beklentilere sahip olma eğilimindedirler ve kamu kurumlarının standartlarının ve ekonomik performansının özel kurumlarla eşit veya onlardan üstün olmasını beklemektedirler. Bu nedenle, tatmin edici olmayan örgütsel performansa ilişkin güçlü duygular, eğer daha performanslı olarak algılanırsa, diğer kamu dışı kuruluşlarda iş arama düşüncelerini tetikleyebilir (Zeffane ve Melhem, 2017, s.1152).

3.3.2. Yeni İş Gören Maliyeti

"İnsanlar neden işlerinden ayrılır?" sorusu araştırmacıları her zaman zorlamıştır. Çalışan devir hızı, birkaç farklı alanda kritik bir konudur. Bir çalışanın işten ayrılması sadece çalışma düzenini ve iş kalitesini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda hem doğrudan maliyetler (işe alma ve seçme, kaynak sağlama, yönetim süresi) açısından hem de dolaylı maliyetler (moral, uyum, bağlılık, kalan personel üzerindeki baskı, öğrenme ve eğitim, örgütsel hafıza) açısından önemli ölçüde kayıplara sebebiyet vermektedir. Bu nedenle, yönetilemeyen çalışan kaybı örgütsel bütünlüğü bozduğundan ve kalan çalışanların moralini düşürdüğünden, işten ayrılma, organizasyon yönetimi sürecinde istenmeyen bir olaydır (Dechawatanapaisal, 2017, s.696).

Kurumlar, çalışan yıpranmasının bir sonucu olarak, yeni istihdam sağlama ve yeniden eğitim masrafları ve benzer önemli maliyetlere maruz kalmaktadır. Bu maliyetler, kurumun başarısı için değerli olan ve bu nedenle değiştirilmesi zor olan en iyi performans gösteren çalışanları kaybettiğinde yükselmektedir. Bu arka plana karşı uzmanlar, yüksek çalışan devri gibi kritik bir sorununu kökünden çözmek için çalışanın gönüllü olarak kurumdan ayrılma niyetini azaltan kilit faktörlerin belirlenmesinin gerekli olduğunu savunmaktadırlar. Aslında, gönüllü olarak işten ayrılma niyeti, çalışanların fiili işten ayrılma davranışının en önemli göstergesi olarak kabul edilmektedir (Ramaprasad, Lakshminarayanan ve Pai, 2018, s.286).

Çalışanlar gönüllü veya gönülsüz olarak bir kurumdan ayrıldığında, büyük etki yaratmaktadır. Bu etki; yeni çalışanların işe alımı ve eğitim maliyetleri, düşük çalışan morali, iş tatmini ve müşterilerin hizmet kalitesi algıları ile doğrudan bağlantılıdır. Araştırmacılar, konaklama endüstrisindeki kişilerin işten ayrılmalarının temel nedenlerini ortaya çıkarmaya çalışmış ve işgören devir hızı ile ilgili sorunlarla mücadele etmek için önerilerde bulunmuşlardır. Bu konuya odaklanan araştırmalara rağmen, işten ayrılma konaklama endüstrisinde hala önemli bir sorun olarak hakim olmaya devam etmektedir (Cho, vd. 2009, s.374).

Malezyada'da bir fastfood sektöründe yapılan araştırmaya göre, işgücü devrinin maliyetleri oldukça iyi bilinmektedir. Schlesinger ve Heskett (1991) "çalışanların kâr amaçlı kuruluşlara devir maliyetinin, çalışanların ücret paketinin yüzde 150'sine kadar olduğu tahmin edilmektedir" iddiasında bulunmuştur. Khatri ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan incelemede çalışan devri Asya'da benzer sorunları ortaya koymaktadır. Devir ile ilişkili maliyetler, iş akışının kesintiye uğramasını, reklam maliyetlerini, işe alım ve eğitim maliyetlerini içermektedir. Ancak bazı araştırmacılar, fastfood endüstrisinin ilk bakışta görüldüğünden daha az etkilenebileceğini düşünmektedir. Örneğin, yüksek düzeyde tanımlanmış ve rutinleştirilmiş görevler ve potansiyel olarak istekli bir iş gücünün varlığı bu maliyetleri önemli ölçüde azaltmıştır (Ryan, Ghazali ve Mohsin, 2011, s.346).

3.3.3. Örgüt İçi İletişim Bozuklukları

Sosyal değişim teorisine göre, sosyal ilişkiler algılanan normlara dayanmaktadır. Değişim ilişkileri, örgütlerdeki liderlerin ve çalışanların karşılıklı etkileşimlerini

temsil eder ve bir örgütün yöneticilerinin adil davranması ve çalışanlarına özen göstermesi durumunda, karşılığında çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık davranışı sunacağını öne sürer. Bu durumda çalışanlar organizasyona daha fazla destek olabilmektedirler (Nazarian vd., 2021, s.432). Sivil havacılık sektöründe ekipler arası iletişimin önemi büyüktür. Uçuş mürettebatı arasında belli bir hiyerarşi içerisinde uçuş operasyonu sürdürülmektedir. Her sektörde olduğu gibi uçak içerisinde de lider kokpitte kaptan, kabinde ise kabin amiridir. Bu bağlamda, belli bir ast üst ilişkisinin yanı sıra liderlerin ekibi motive etmesi, adaletli davranmaları, takım desteği sağlamaları havayolu çalışanlarının performansını olumlu yönde etkileyecek ve bunun sonucunda işten ayrılma düşüncesi azabilecektir.

Magner ve arkadaşları (1996)'na göre çalışanlar karar verme sürecinin bir seviyesinde yer aldıkları pozisyonlarda daha uzun süre kalmak konusunda kendilerini rahat hissetmektedirler. Herman (1999), çalışanların şirketten ayrılmalarının beş temel nedenini tartışmıştır: uyumsuz kurum kültürü, iş arkadaşlarıyla tatmin edici olmayan ilişkiler, yetersiz destek, yetersiz büyüme fırsatları ve sunulan ücretten memnuniyetsizlik. Abbasi ve Hollman (2000), bir organizasyonda çalışan devrinin beş nedenini vurgulamaktadır: işe alma uygulamaları, yönetim tarzı, tanınma eksikliği, rekabetçi tazminat sistemlerinin eksikliği ve toksik işyeri ortamları. Walker (2001) elde tutmayı teşvik edebilecek yedi faktör belirlemiştir: yapılan işin telafisi ve takdir edilmesi; zorlu çalışma; öğrenme fırsatları; meslektaşlar ile olumlu ilişkiler; yeteneklerin ve performans katkılarının tanınması; iyi iş yaşam dengesi ve iyi iletişim (Ghosh, Satyawadi, Joshi ve Shadman, 2013, s.290).

Ajzen'in (1991) planlı davranış teorisine göre, bir kişinin örgütten ayrılma niyeti üç bağımsız yapı tarafından belirlenecektir:

- (1) Bireyin örgütsel çalışan devir hızına karşı tutumu;
- (2) Ayrılmak veya kalmak için öznel norm veya algılanan sosyal baskı ve
- (3) Kişinin ayrılma konusunda algılanan kontrolü.

Bu görüşler doğrultusunda Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, Prestholdt ve arkadaşları (1987), hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin, ayrılmaya yönelik tutumları ve kalma ya da istifa etme yönündeki sosyal baskı algıları tarafından etkilendiğini bulmuşlardır. Ek araştırmalar, teorinin çalışan gelişimi ve kariyer-bilgi

arama davranışı gibi ilgili alanlarda etkinliğini göstermiştir. Bunu takiben teori, çalışanların işten ayrılmaya karşı daha olumlu bir tutuma sahip olduklarında, şirkette kalma konusunda daha düşük bir baskı yaşadıklarında ve kariyer geçişi üzerinde daha fazla kontrol algıladıklarında, kısa sürede organizasyondan ayrılmaya daha hazır olacaklarını öne sürmektedir. Daha uzun süre kalmayı düşünenler, işten ayrılmaya karşı daha az olumlu bir tutuma sahip olacaklar, kalmaları için daha fazla baskı yaşayacaklar ve ayrılma konusunda daha az kontrol algılayacaklardır (Van Dam, 2008, s.563).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütleriyle güçlü bir duygusal veya sosyal bağları olduğu için düşük düzeyde işten ayrılma niyetine sahip olabilir. Öte yandan, çalışanlar esas olarak mesleğin sağladığı uzmanlaşma ve özerklikten kaynaklanan içsel doyum yaşayabildikleri için mesleklerine duygusal olarak bağlıdırlar. Organizasyondaki sosyal bağlantı ve meslekte kendi kendini motive eden ilerleme, sınırlı zaman ve çaba harcayan çalışanlar için bir ikilem yaratabilir. Özellikle kariyerlerini geliştirmeleri gerektiğinde, bir kuruma bağlılıkları ile mesleğe bağlılıkları arasında seçim yapmak zorunda kalabilirler (Cho ve Huang, 2012, s.37).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili, yönetim ve örgütsel davranış alanlarında yapılan araştırmalar giderek daha önemli hale gelmiştir. Artan nitelikli çalışan sıkıntısı ve yüksek devir oranlarının Çin'de çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bazı araştırmacılar, bir çalışanın işyerinde desteklenmesi ve işyerine bağlılığını hissetme derecesi gibi sosyal faktörlerin işten ayrılma niyetini etkileyebileceğini belirtmişlerdir (Wong, Wong, ve Wong, 2015, s.71).

Geleneksel işten ayrılma modellerinde, ayrılma niyeti iki bileşenin bir işlevidir: arzu edirlilik ve hareket kolaylığı. Arzu edirlilik, iş stresi ve iş tatmini ile ilgili olan bir işin çekicilik derecesini ifade eder. Hareket kolaylığı, bir bireyin alternatif bir meslek bulabilme kolaylığı anlamına gelir ve iş alternatiflerinin ve örgütsel motivasyonların bir işlevidir. Buna bağlı olarak, yapılan araştırmalar, kasıtlı işten ayrılmanın bazı değişkenlere karşı duygusal bir tepkiyi temsil ettiğini göstermiştir; İş kaynaklı stres hisseden, tükenmişlik veya iş-aile dengesizliği yaşayan, işin çekiciliğini azaltan çalışanların alternatif aramaları muhtemeldir. Ayrıca örgütleri tarafından haksızlığa uğradıklarını düşünen çalışanların da işten ayrılma niyetleri yükselmektedir (Taheri, 2020, s.2115).

Tatminsiz çalışanlar, psikolojik kopukluk veya fiili işten ayrılma yoluyla organizasyonlarından çekilme eğilimine girmektedirler. Esasen, bir çalışan, duygusal ya da sosyal kopukluk yoluyla işyerinde yalnız hissediyorsa, psikolojik olarak o ortamdaki çekilmeleri muhtemel olmaktadır. Ek olarak, iş arkadaşlarıyla zayıf ilişkiler, örgütten çekilmenin en belirgin nedeni olarak ortaya çıkmakta ve çalışmalar göstermiştir ki, iş yerinde kişiler arası ilişkiler ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunmaktadır. İş yerindeki yalnızlığın çalışan tutumları üzerinde olumsuz etkisi olduğu, düşük örgütsel bağlılık ve örgütten çekilme isteği uyandırdığı düşünülmektedir (Ertosun ve Erdil, 2012, s.471).

Rol çatışması ve rol belirsizliği, kişilerarası çatışmalar, kararlara katılma engelleri, iş tatminsizliği ve tükenmişlik gibi çeşitli psikolojik ve sosyolojik faktörlerin zorbalıkla ilişkili olduğunu birçok çalışmada belgelenmiştir. Ayrıca Mathisen ve arkadaşları (2008), bu süreçlere maruz kalanlar arasında daha düşük işe bağlılık ve işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğunu bulmuştur. Finlandiya'da Vartia (1996) tarafından yapılan bir araştırma, zorbalığa maruz kalan çalışanların yüzde 46'sının işten ayrılmayı düşündüklerini gösterirken, Djurkovic ve arkadaşları (2004), tarafından yapılan bir araştırma, zorbalığın olumsuz duygulanımla ilişkili olduğunu ve bunun da fiziksel sağlık sorunları ve örgütten ayrılma isteğinin artmasıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Berthelsen, Skogstad, Lau ve Einarsen, 2011, s.179).

Rusya'da mavi yaka çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada, dar anlamda yalnızca dışsal ödülleri (yalnızca ücret ve yan haklar) değil etkili denetim ve olumlu çalışma arkadaşları ilişkileri ayrı ayrı ele alınmıştır. Hausknecht ve arkadaşları (2009), 25.000 e yakın çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, iş tatmininin bu iki yönünün gerçekten de çalışan devrinin farklı belirleyicileri olduğuna dair ampirik kanıtlar bulmuşlardır. Özellikle, işle ilgili memnuniyetin, çalışanların kurumda kalma veya kurumdan ayrılma kararlarını etkilediğini bulmuşlardır. Önem sırasına göre bunlar: işle ilgili temel özellikler, tatmin (çalışanların işlerini sevme ve ilginç bulma derecesi), dışsal ödüller (ücret miktarı ve finansal faydalar) ve kurucu bağlılık (kalite), çalışanların amirleri ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri olarak sıralanabilmektedir (Balabanova, Efendiev, Ehrnrooth ve Koveshnikov, 2016, s.24).

3.3.4. İş Yükü Artışı

Çalışanları elde tutma, günümüz organizasyonları için stratejik öneme sahip bir konudur. Organizasyonel etkinliği sağlamak için mevcut insan kaynaklarını kullanarak rekabetçi kalmak organizasyon stratejisinin bir parçasıdır. İyi çalışanları kaybetmek, üretkenlik ve iş kalitesinde azalmaya yol açmakta ve doğrudan maliyetler (işe alma ve seçme, kaynak sağlama, yönetim süresi) ve daha önemli olarak dolaylı maliyetler (moral, uyum, bağlılık, kalan personel üzerindeki baskı, eğitim, kurumsal hafıza) ve sosyal sermaye kaybı yaratmaktadır. Mobley (1982) , yönetilemeyen çalışan kaybının rekabet avantajının çalışanların gelişimini bozduğu ve moralini azalttığı için, işten ayrılmanın organizasyon yönetim sürecinde istenmeyen bir olay olduğunu belirtmektedir. Bu durum sonucunda iş yükü artışının olması da kaçınılmaz olacaktır (Dechawatanapaisal, 2018, s.44). Bu bağlamda, sivil havacılık sektöründe iş yükü doğru paylaştırılıp yönetilemezse bu durum tükenmişliklere, kendini değersiz hissetmeye ve buna bağlı olarak işten ayrılmalara sebep olabilir.

Sahra altı Afrika' da hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada, işten ayrılmayı amaçlayan hemşirelerin tıbbi bakım sistemlerinin performansı üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Farklı sağlık kurumları, eğitilmiş ve işte kalmaya kararlı hemşirelik personeli eksikliğiyle karşı karşıya kalmaktadır. İş tatminsizliği, sağlık tesislerinde yetersiz personel bulunmasını artırabilecek, tükenmişlik ve personel devri ile sonuçlanabilecektir. Bu durumun iş yükü artışlarına neden olabileceği söylenebilir (Ayalew, Workineh, Semachew, Woldgiorgies, Kerie, Gedamu ve Zeleke, 2021, s.1).

Yapılan bir çalışmada bir İsrail lisesindeki 404 öğretmen üzerinde bir araştırma incelenmiş ve stres ile tükenmişlik, tükenmişlik ve bedensel şikayetler ve iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Okul yılının başlamasından bir ay sonra tükenmişliğin daha yüksek düzeyde iş tatminsizliğine, bedensel şikayetlere ve okul yılı bitmeden bir ay önce ayrılma niyetine yol açtığını bulunmuştur (Weisberg, 1994, s.5)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Günümüzde örgütsel bağlılık, akademik araştırma gündeminin önemli bir parçası haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık, kurumlar için yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için çok önemlidir, çalışanlar kararlı olanlar kurumlar ile bağlarını sürdürmeye istekli olacak ve hedeflerine ulaşmak için büyük çaba sarf edeceklerdir. Örgütsel bağlılığın birçok yapısı son birkaç yılda kavramsallaştırılmıştır. Literatürde örgütsel bağlılığın çeşitli tanımları sunulmaktadır (Rawashdeh ve Tamimi, 2019, s.196). Çalışmanın bu kısmında tanımlara ve örgütsel bağlılığın önemine yer verilmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramı ilk kez “bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının gücü” olarak tanımlanmıştır (Bline, Cullinan ve Farrar, 2008, s.70). O’Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık, bireyler ve örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak nitelendirilmektedir (Park ve Doo, 2020, s.108).

Bratton ve Gold (2007) örgütsel bağlılığın, çalışanın çalıştığı örgüte bağlılığını veya katılımını yansıttığını ifade etmiştir. Meyer ve arkadaşları (1993) örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden ve örgüt üyeliğine devam etme veya devam etmeme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır. Allen ve Meyer (1996) ayrıca örgütsel bağlılığın, çalışanlar ve örgütleri arasında, çalışanların örgütten gönüllü olarak ayrılma olasılığını azaltan psikolojik bir bağlantıyı temsil ettiğini belirtmişlerdir (Vu ve Nguyen, 2020, s.300).

Örgütsel bağlılık kavramı başlı başına bir ilgi değişkeni olarak ele alınmış ve çeşitli tanımlar önerilmiştir. Bu kavram, uluslararası istihdam piyasasından kaynaklanan istihdam uygulamalarında meydana gelen değişiklikler ve küresel ekonomide vasıflı çalışanlar için artan alternatifler nedeniyle, son zamanlarda bilim adamlarının daha fazla dikkatini çekmiştir (Jain, Giga ve Cooper, 2009, s.257). Mowday ve arkadaşları (1979) örgütsel bağlılığı, bir bireyin bir örgüt içindeki kimliğinin ve katılımının göreceli gücü olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık, çalışanın

amaç ve değerlerinin örgütün değer ve normlarıyla ne ölçüde uyumlu olduğudur (Djafri ve Noordin, 2017, s.387).

Son kırk yılda, örgütsel bağlılık çok araştırılan bir konu haline gelmiştir. Kavram ilk araştırmalarda tek boyutludur ve (Becker, 1960)'e göre işten ayrılmayla ilişkili maliyetlerin organizasyona duygusal bir bağ kurulmasında etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Öte yandan Mowday (1982), bağlılığın en az üç faktör içerdiğini öne sürmüştür:

(1) Kurumun amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul,

(2) Kurumun adına kayda değer çaba sarf etme isteği,

(3) Örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek (Joolideh ve Yeshodhara, 2009, s.128).

Örgütsel bağlılık, özellikle hizmet sektörü işletmeleri için önemlidir. Çalışanların misafirlerin gereksinimlerini karşılayan ilk kişiler olması nedeniyle, çalışanların davranışlarını etkileyen örgütsel bağlılık, hizmet sektörlerinde ayrı bir yere sahiptir. Otel işletmelerinde çalışanların misafirlerle yüz yüze ilişkileri olması ve buna bağlı olarak misafir memnuniyetinde kilit rol oynaması nedeniyle üst düzey yöneticiler daha çok çalışanlarının örgütsel bağlılığını göz önünde bulundurmalıdır (Kuruüzüm, Çetin ve Irmak, 2009, s.5). Benzer şekilde sivil havacılık sektöründe havayolu çalışanları dahil oldukları kurumun görünen yüzüdür. Buna bağlı olarak kabin çalışanları çalıştıkları havayolu şirketini temsil etmektedir. Ekiplerin örgüte olan bağlılıkları ne kadar yüksek olursa o kadar yolcu ile ilişkileri ve verdikleri hizmet kaliteli olacaktır.

Kendini adanmış insanların kuruluştaki kalma ve kuruluş amaçlarına yönelik çalışma olasılıkları daha yüksektir. Örgütsel bağlılık, terim olarak, bir kişinin bir örgütün değerlerini öngörme olasılığı, bu değerlere bağlı kalmak için çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları, duygusal, sürekli ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık, bir çalışanın belirli bir organizasyona gönülden bağlılığının, onunla özdeşleşmesinin ve katılımının gücüyle ilgilidir. Sürekli bağlılık, bir çalışanın örgütte kalma taahhüdünün, ayrılma maliyetlerini ne ölçüde beraberinde getirdiği ile ilgilidir. Normatif bağlılık, bir

çalışanın örgütte kalma zorunluluğu hissi ile ilgilidir (Chen, Wang ve Sun, 2012, s. 323).

Örgütsel bağlılık, bireyin bir bütün olarak örgüt hakkındaki duygularını ifade etmektedir. Bir çalışanın örgüte karşı sahip olduğu ve amaç ve değer uyumu, örgütteki davranışsal yatırımlar ve örgütte kalma olasılığı ile ilişkili olduğu tespit edilen psikolojik bağlıdır. Örgütsel bağlılık, bireyi örgüte bağlayan iş durumunun değerlendirilmesinden kaynaklanan duygusal bir tepki olarak kavramsallaştırılmıştır (Joo ve Park, 2010, s.485).

Örgütsel bağlılık, Kelman (1958) tarafından da üç boyutlu olarak uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak tanımlanmış ve diğer çalışmalarda bu şekilde anılmıştır. Tutum değişikliğinin araştırılmasında, Kelman (1958), süreci dikkate alınan kavramsal olarak farklı üç yolunu savunmuştur:

- (1) uyum veya değişim,
- (2) kimlik veya üyelik ve
- (3) içselleştirme veya değer uyumu.

Örgütsel bağlılık, özdeşleşme ile bağlantılıdır. Örneğin, bir kişinin kuruma bağlılığı, çalışana kuruma bağlayan iş durumunun değerlendirilmesinden kaynaklanan duygusal bir tutumdur. Bir çalışan bir organizasyona karşı olumlu tutumlara sahipse, muhtemelen organizasyona bağlı olacaktır. Bu, iki kavram “farklı” olmasına rağmen, özdeşleşme ve bağlılık arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Chan, 2006, s.252).

Çalışanlar örgüte bağlı olduklarında, kendilerini örgütsel hedeflerle kolayca özdeşleştirdikleri için işte yüksek enerji harcamaktadırlar. Ayrıca, örgütsel bağlılık, çalışanları örgüte karşı bağlılık ve aidiyet duygularını yaşamaya teşvik etmekte ve bu da işe bağlılığın artmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık arasındaki ilişki hakkında ampirik kanıtlar literatürde sunulmaktadır. Gelderen ve Bik (2016), Hollandalı polis memurları arasında örgütsel bağlılık ve işe bağlılığın etkisinde yönetsel desteğin aracı rolünü araştırdıklarında, örgütsel bağlılık ve işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Kaur ve arkadaşları (2020), Hindistan'da İş süreçleri dış kaynak kullanımı konusunda yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ve işe bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, örgütsel

bağlılığın, içsel markalaşma ve işe bağlılık arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğini bulmuşlardır (Jnaneswar ve Ranjit, 2022).

Bağlılık, örgütsel üyelikle ilişkili ödüllerin ve maliyetlerin bir işlevi olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte, amaçlarına ve değerlerine karşı olumlu duygusal tepkisini temsil eder. Bağlılık, bireyler örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleştiğinde ve çaba gösterdiğinde oluşur. Wiener ve Vardi (1980) bireyin örgütte kalması gerektiğine inandığı yükümlülük üzerine odaklanmaktadır. Çalışanlar, bunun doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için örgüte bağlı kalmaya devam etmektedirler (Chiu ve Ng, 2015, s.276).

4.2. Motivasyon Kavramı

4.2.1. Mesleğe Bağlılık

Örgütlerde sıkça araştırılan diğer bir bağlılık türü mesleki bağlılıktır. Çalışanlar, değişen derecelerde mesleki bağlılık gösterebilirler. Bu tür bağlılığa profesyonel bağlılık da denilmektedir. Belirli veya özel bir alana yönelik bireysel sadakat olarak da ifade edilebilmektedir. Başka bir tanımda mesleki bağlılık, bireyin mesleğine ilişkin gösterdiği duygusal tepkileridir. Mesleki bağlılık giderek daha fazla tartışılan bir konu haline gelmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007, s.4). Sivil havacılıkta “uçmak bir tutkudur” ifadesi havayolu çalışanlarının en çok kullandığı ifadelerden biridir. Sektör çalışanları sivil havacılığın hangi alanında çalışırsa çalışsın bireysel bir aidiyet duygusu benimseyebilmektedirler.

Mesleki Bağlılık; kişinin belli bir alanda beceri ve uzmanlık elde etmek için yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğini hayatında merkezi bir yerde değerlendirme derecesidir. Diğer bir deyişle; "Mesleki kimliği ön plana çıkarmak, mesleğe emek vermek, mesleki hedeflere, değerlere, normlara ve etik değerlere bağlı kalmaktır". Mesleki bağlılık alanında yapılan çalışmalarda kariyer, profesyonellik ve meslek terimlerinin kullanımı konusunda bir tartışmanın olduğu görülmektedir. Bir kişi mesleği için uzun yıllar harcadığında ve mesleği onun için giderek daha mühim olduğunda, o kişi mesleğinin değerini ve ideolojisini kendi içinde özümsemeye başlamaktadır (Cihangiroğlu, Teke, Özata ve Çelen, 2015, s.367). Mesleki bağlılığı yüksek bireyler, mesleklerine yönelik kariyerlerini sürdürmek için güçlü bir istek göstermektedirler ve mesleklerinde önemli çaba sarf etmeye ve profesyonel hedeflerle

güçlü bir şekilde ulaşmaya isteklidirler. Mesleki bağlılığın işe katılım ve teknik performans ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Singh ve Gupta, 2015, s.1195). Mesleki bağlılığı yüksek olan havayolu çalışanlarının uçuş operasyonu sürecindeki performanslarının arttığı düşünülebilir. Havayolu çalışanlarının görevlerinin odağında insan vardır. Bir yolcunun güvenliği ve emniyetinin yaratmış olduğu sorumluluk bir havayolu çalışanı için değerlidir. Yolculuk sonunda yolcuların uçaktan memnun ayrılması da mürettebat için yüksek bir tatmin sağlamaktadır.

4.2.2. Çalışma Ortamı

Çalışanlar kendilerini konforlu hissettikleri çalışma koşullarında verimli performans gösterebilirler. Kötü iş koşulları; aydınlatmadaki yetersizlik, havalandırma sorunları, ısınma ve buna benzer çalışma ortamının fiziki koşullarının uygun olmaması, fazla ve uzun çalışma saatleri, ergonomik koşullara uyulmaması, iş güvenliğinin olmaması, gürültü gibi koşullar, çalışanların hem fiziki hem de ruhsal durumunu olumsuz etkilemektedir. Ofis ve işyerlerinde verimli bir çalışma elde etmede çalışma ortamının önemi çok büyüktür (Hayta, 2007, s.22).

4.2.3. Sadakat

İşyerinde bağlılık kavramı, yarım yüzyılı aşkın bir süredir akademisyenlerin ve araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Bağlılığın birçok tanımı yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın özdeşleşme veya sadakat gibi duyguları yansıttığı kabul edilmektedir. Kavram başlangıçta, iş tatmininin işten ayrılma ve devamsızlık gibi iş davranışlarını nasıl etkilediğine dair ikna edici bir teori sunamayan eski fikirleri değiştirmek veya geliştirmek için önerilmiştir. Bu nedenle, öncelikle örgütsel bağlılığa odaklanmıştır. Başından beri, örgütsel bağlılık veya sadakat eksikliği, çalışan devamsızlığı, çalışan devir hızı, azalan çaba, iş tatminsizliğinin bir açıklaması olarak gösterilmiştir (Cohen ve Veled-Hecht, 2010, s.537).

4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

4.3.1. Kişisel Faktörler

4.3.1.1. İşten Beklenti

Çalışanlar, yaratıcılıklarını üretecek, kullanacak ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortamda çalışmayı beklerler. Bir organizasyon çalışanlarına fırsatlar sağlıyorsa, organizasyonla bireysel özdeşleşme ve organizasyona bireysel katılım düzeyleri de artar; bu artışlar, örgütsel bağlılığın duygusal bileşenini yansıtmaktadır. March ve Simon (1958), tutumsal bağlılığın, bireylerin ödülleri veya ödemeler karşılığında kendilerini örgüte bağladıkları bir değişim ilişkisini içerdiğini belirtmişlerdir (Chen vd., s.324).

4.3.1.2. Kişilik Özellikleri

Bir kurumun bağlılık düzeyi, üç geniş faktöre bağlıdır: Çalışanların kişisel nitelikleri, örgütsel boyutlar ve sosyo-ekonomik etkiler. Kişisel nitelikler, bir bireyin değerlerini, duygularını, tutumlarını, eğitimini, deneyimini ve kişiliğini içermektedir. Bağlılığın örgütsel boyutları, yönetim iklimi, felsefe, uygulamalar, motivasyon, iletişim tarzı, kontrol mekanizmaları ve geliştirme fırsatlarını içermektedir. Sosyo-ekonomik etkiler, sosyal değerler, arka plan, ilişkiler, etkileşimler, ekonomik özellikler, sorunlar ve fırsatlar dahil olmak üzere çevredeki örgütsel ortamdan kaynaklanmaktadır (Awamleh, 1996, s.65).

Mevcut literatür, kişilik özelliklerini ve örgütsel bağlılığı incelemiştir. Erdheim ve arkadaşları (2006), uyumluluk gibi belirli kişilik özelliklerinin normatif bağlılıkla ilişkili olduğunu, vicdanlılık ve deneyime açıklığın ise devam bağlılığı ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Önceki çalışmalar, dışa dönük bireylerin başkalarıyla iletişim yoluyla daha fazla içsel bağa sahip olma eğiliminde olduğunu ve duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu bulmuştur (Oyeni, 2013, s.98).

4.3.1.3. Psikolojik Sözleşme

Duygusal, normatif ve devam bağlılığının her birinin çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden psikolojik bir duruma katkıda bulunduğu ve devam eden istihdamın üzerinde etkileri olduğu ve iş performansından etkilenebileceği düşünülmektedir.

Temel görüş, bir kurumun üretkenliği çalışan memnuniyeti yoluyla elde etmesidir. Bir çalışanın hizmetini bir kuruma gönülden verip vermeme konusundaki kararı, büyük ölçüde çalışanın iş, ücret, terfi, yöneticiler ve iş arkadaşları hakkında nasıl hissettiğine bağlıdır (Suliman ve Al Kathairi, 2013,s.99).

Tutumusal yaklaşıma göre bağlılık, bir duruş ya da psikolojik bir durum olarak algılanmaktadır. Çalışanlar bir yandan örgütle olan ilişkilerini incelerken diğer yandan kendi amaçlarının örgütün amaçlarına ne derece uygun olduğunu inceleyebilirler (Michael ve Petal, 2009, s.269). Örgütsel bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik bir sözleşme ve duygusal bağ olup, örgütsel etkinliğin çeşitli olumlu sonuçlarına yol açar. Bu nedenle araştırmacılar, kişisel özellikler, iş özellikleri, grup/lider ilişkileri ve örgütsel kültür dahil olmak üzere örgütsel bağlılığın öncüllerini giderek daha fazla araştırmaktadır (Chai, Jeong, ve Joo, 2020, s.407).

4.3.2. Örgütsel Faktörler

4.3.2.1. İşin Niteliği

Çalışanların işlerinin boyutları da örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmiştir. Dunham ve arkadaşları (1994), görev kimliği, görev önemi, beceri çeşitliliği, özerklik ve geri bildirim iş özelliklerini ölçmek için Hackman ve Oldham'ın (1975) iş teşhis anketini kullandı. Tüm bu iş özelliklerinin örgütsel bağlılıkla pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, diğer çalışmalar, iş özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında yalnızca kısmi bir ilişki bulmuştur. Steers (1977), örgütsel bağlılık ile dört temel iş boyutu arasındaki ilişkiyi incelemiştir:

- (1) Özerklik;
- (2) Çeşitlilik;
- (3) Geri bildirim.
- (4) Görev kimliği.

Bu değişkenler grup olarak bir regresyon modeline girildiğinde, örgütsel bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğu; ancak ayrı ayrı girildiğinde, çalışılan her iki örnek için de sadece görev kimliği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde, Bhuiyan ve arkadaşları (1996), Suudi Arabistan'daki gurbetçi çalışanlar için iş çeşitliliğinin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini,

özerklik, kimlik ve geri bildirim örgütsel bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olmadığını bulmuştur (Kwon ve Banks, 2004, s. 609).

4.3.2.2. *Yönetim Tarzı*

Örgütsel bağlılık, bir örgütün hedeflerine ulaşmasında, yenilikçiliğinde ve istikrarında önemli bir rol oynamaktadır. Herhangi bir kurumun çalışanları, yöneticileri, sahipleri, birimleri ve diğer ilgili tarafları arasındaki güveni artırmaktadır. Bu nedenle, daha iyi ast-üst ilişkilerini teşvik etmekte ve örgütsel iklimi iyileştirmektedir. Daha güçlü ve daha genelleştirilmiş bağlılık, örgütsel gelişmeyi, büyümeyi ve hayatta kalmayı artırabilir. Kısacası, örgütsel bağlılığı teşvik etmek, genellikle, hedeflere ulaşmanın ve geliştirmenin çekici bir yolu ve herhangi bir kurumun istikrar mekanizmasının bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, herhangi bir kurumun yönetim kademesi, bu amaçlara uygun bir atmosfer yaratarak çalışanların bağlılık düzeylerini artırmak için çaba harcamalıdır (Awamleh, 1996, s.65).

Amerika ve Avrupa’da çalışanlarla ilgili yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın, görev süresi, eğitim ve kişisel yetkinlik gibi bireysel çalışan özelliklerinden etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bürokratik yapı, katılımcı liderlik ve karar almanın merkezileşmesi gibi örgütsel özellikler ve yönetici güveni, işe katılım ve liderlik tarzı gibi çalışma koşullarına ilişkin çalışan algılarının örgütsel bağlılığı etkilediği saptanmıştır. Bir grup insan kaynakları uygulamasına ilişkin iki örnek üzerinde yakın zamanda yapılan bir araştırmada, yalnızca karar alma süreçlerine çalışanların katılımının ve çalışan sorumluluklarının genişletilmesinin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde önemli düzeyde artan bir etkiye sebep olduğunu bulunmuştur (Elele ve Fields, 2010, s.373).

4.3.2.3. *Örgüt Kültürü*

Örgüt kültürü, insanlara bir örgütün ne anlama geldiğini hatırlatan simgeler, hikayeler, kahramanlar ve ritüeller gibi kavramlarla aktarılmaktadır. Bazı çalışanların davranışları kurum tarafından kabul edilemez hale geldiğinde davranışlar düzeltici eylemleri ölçme çabalarıyla desteklenmektedir. Genellikle bu düzeltici faaliyetler “burada işleri yapma şeklimiz” (Bower, 1966) ve “neyin yolunda olup olmadığı” olarak açıklanmaktadır. Rakiplerin varlığı veya yokluğu, ekonomik koşullar, işin

doğası ve çalışanların doğası gibi sayısız faktör, organizasyon kültürünün yaratılmasını ve evrimini etkilemektedir (Messner, 2013, s.80).

Örgüt kültürü, insanların kişisel ve profesyonel hedefleri nasıl belirlediklerini, görevleri nasıl gerçekleştirdiklerini ve bunlara ulaşmak için kaynakları nasıl yönettiklerini etkileyebilmektedir. Örgüt kültürü, insanların bilinçli ve bilinçsiz olarak düşünme, karar verme ve nihayetinde algılama, hissetme ve hareket etme biçimlerini etkilemektedir. Deal ve Kennedy (1982), örgüt kültürünün, özellikle performans ve bağlılık gibi alanlarda önemli bir etkiye sahip olabileceğini öne sürmüşlerdir. Bireyler kişisel değerlerini, tutumlarını ve inançlarını iş yerine yansıttıkları için örgüte bağlılık düzeyleri farklılık gösterebilmektedir. Değerler, tutumlar ve inançlar ulusal kültürlerde farklı yansıtılır. Kişisel değerlerin mevcut örgüt kültürüne nasıl uyduğu ve ulusal kültürün kişisel değerler üzerindeki etkisi, doğu ve batıdaki kurumların nasıl yönetildiği arasında büyük bir fark olabilir. Kültürler arası araştırmalarda doğu ve batı kültürleri arasında ulusal kültür özelliklerinde önemli farklılıklar olduğu kabul edilmektedir (Lok ve Crawford, 2004, s.323). Örneğin, sivil havacılık sektör çalışanları arasında bulunan kültür farklılıklarından dolayı iletişim kopuklukları oluşabilmektedir. Uçuş operasyonları sırasında yaşanan bu iletişim problemleri hatalara sebep olmakta bu durum da kazaları kaçınılmaz hale getirebilmektedir.

Örgüt kültürü, genellikle bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve yeni üyelere doğru olarak öğretilen bir dizi temel değerler, varsayımlar, anlayışlar ve normlar olarak görülmektedir. Örgüt kültürünün, yöneticilerin kurumların gidişatını yönlendirmek için kullanabilecekleri kritik anahtar olabileceği tartışılmaktadır (Yiing ve Ahmad, 2009, s.55). Başka bir deyişle, bir örgütün üyeleri bilinçli ve bilinçsiz olarak örgüt kültürlerinden etkilenmektedir. Schwartz ve Davis (1981), örgüt kültürünün, örgütün amaçlarını ve planlarını gerçekleştirme ve örgütsel değişimi stratejik bir yönde uygulama yeteneği üzerinde kritik bir etkiye sahip olduğunu açıklamıştır. Örgüt kültürü, çalışanların ihtiyaçlarına ve bağlılıklarına değer verdiğinde, çalışanlar, örgütsel etkinliği artırmak için işlerinden memnun olma ve örgütlerine bağlı olma eğilimindedirler (Park ve Doo, 2020, s.107).

Hofstede (1980) çalışmalarında, ulusal kültürlerin bireysel davranışlar üzerindeki etkilerini araştırmış ve kültürler arasındaki farklılıkların önemini ortaya çıkarmıştır. Hofstede (1980), bir kişinin bireysellikten uzaklaştığında, çalıştığı örgütte

bir grubun parçası olmaya eğimli olduğunu savunurken, “bireyci ve toplumcu” kültürel boyutlarının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya çıkarmıştır. Türk kültürü incelendiğinde, Türk kültürünün toplumcu bir anlayışa en yakın olan 28. ülke olduğunu işaret etmektedir. Bu çerçevede Türk yöneticilerin toplumcu bir örgütün üyesi olması ve dolayısıyla bu eğilimin Türk yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyini arttırması beklenmektedir (Gunlu, Aksarayli ve Percin, 2010, s.695).

Wallach (1983), kültürleri bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olmak üzere üç kategoriye ayırarak analiz etmiştir. Genel olarak herhangi bir örgütün kültürü, bu üç kategoriden farklı derecelerde öğelere sahip olacaktır (Al-Sada, Al-Esmael, ve Faisal, 2017, s.165):

(1) Bürokratik kültürler: Açıkça tanımlanmış sorumluluklar ve yetkilerle iyi organize edilmiş ve sistematik bir yaklaşımla karakterize edilmektedir. Bu kültürü benimseyen kurumlar; yapılandırılmış, ihtiyatlı, düzenli, prosedürlere bağlı, hiyerarşik, düzenli, sağlam ve güç odaklıdır.

(2) Yenilikçi kültürler: Yaratıcı, sonuç odaklı, baskıcı, teşvik edici, risk alan, meydan okuyan, girişimci bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu kültür, yeni fikirlerle açıklığı teşvik ederek organizasyonun iç sistemlerine ve rekabet avantajına odaklanmaktadır.

(3) Destekleyici kültürler: Güvenilir, eşitlikçi, sosyal, ilişki odaklı, işbirlikçi bir atmosferi teşvik etmektedir. Bu kültür çalışmak için sıcaktır ve genel olarak yardımsever ve arkadaş canlısı insanları istihdam etmektedir.

4.3.2.4. *Takım Ruhu*

Literatürde örgütsel bağlılık, çalışanların işyeri ortamındaki davranışları ve performansları ile ilişkili olarak incelenmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatmini, algılanan örgütsel destek, kişi-örgüt uyumu, performans açısından incelenmiştir. Örgüt kültürünün bazı yönleri ve çalışanların kişisel özellikleri, önceki çalışmalarda bağlılığı tahmin etmek için kullanılmış olsa da, çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerine ilişkin sınırlı araştırma bulguları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkiliyken, iş tatmini ve performans ile pozitif ilişkili görünmektedir. Örgütsel bağlılığın, çalışanların iş tatmin düzeyini ve performansını iyileştirdiği, devamsızlığı

ve örgütten ayrılma niyetini azalttığı görülmektedir. Örgütlerine bağlı çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini kolayca kabul edebilir ve bunlara bağlı kalabilirler (Sezgin, 2009, s.635).

Birçok çalışma, iletişimin çalışanların uyum algılarını etkileyebileceğini göstermektedir. Örneğin Kraimer (1997), organizasyona yeni katılan çalışanların katıldıkları örgütün değerlerini kavramaları için, bilgi edinmeye çalışma arkadaşlarından aldıkları bilgilerle başlamaktadırlar. Aynı zamanda, kurumların resmi olarak düzenlenmiş iletişim yoluyla imajlarını şekillendirerek takıma yeni katılan çalışanları sosyalleştirmeye çalıştıklarını öne sürülmektedir. “İyi” iletişim olarak değerlendirilen yönetsel iletişim, organizasyonun değer verdiği kavramlara bakış açısını keskinleştirerek uyum algısını kolaylaştırabilmektedir. Örneğin Chatman (1991), daha fazla sosyal etkileşim deneyimlemenin kişi-organizasyon uyumu ile ilişkili olacağını öne sürmüştür. Bu durum, mesleki sosyalleşmenin bireysel değerleri etkilediğine ve bireyleri örgütsel çıkarlara uygun olarak düşünmeye ve hareket etmeye ittiğine ilişkin araştırma bulgularına dayanmaktadır (Vuuren, Jong ve Seydel, 2007, s.119).

4.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

4.3.3.1. Alternatif İş Fırsatları

Eğitim düzeyi, örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilen bir diğer özelliktir. Steers (1977), eğitim düzeyinin örgütsel bağlılıkla negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Mathieu ve Zajac'ın (1990) meta-analizi bu ilişkiyi doğrulamış ve ilişkinin tutumsal bağlılık için hesaplayıcı bağlılıktan önemli ölçüde daha güçlü olduğunu bulmuştur. Bu olumsuz ilişkiyi, daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar için mevcut olabilecek daha fazla sayıda iş seçeneğine bağlamaktadırlar (Kwon ve Banks, 2004, s. 610).

4.3.3.2. Ülkedeki İşsizlik

Sektörde yeni iş fırsatları, ülkenin ekonomik durumu, işsizlik durumu gibi faktörler çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Profesyonel olarak çalışan bir kişi mesleği ile bağlantılı olarak işinin gerektirdiklerini olabildiğince başarılı bir şekilde yerine getirmektedir. Çalışanların karşısına yeni iş fırsatlarının çıkması kendileriyle çalıştıkları kurum arasına mesafe girmesine neden olabilmektedir. Balay'a

(2000) göre, işgücü piyasasındaki sınırlı iş olanaklarının örgüte daha yüksek seviyede bağlılıkla sonuçlandığını savunmaktadır. Daha az alternatif imkanı olduğunu ve başka bir iş bulmak için daha az seçeneğe sahip olduğunu algılayan çalışanlar örgütlerine daha bağlıdırlar. Buna göre ülkelerin ekonomik durumunun ve bundan dolayı işsizlik oranının örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olduğu söylenebilir (Esmer ve Yüksel, 2017, s.262).

Esnek çalışma sebebiyle işgücü piyasasının verimliliği korunmakta ve iyileştirilmekte ve toplam istihdam artırılmaktadır. İşsizlik sorununun çözülemediği ülkelerde artan istihdam, çalışma koşullarındaki esnekliği kaçınılmaz hale getirilmektedir. İşsizliği önlemeye yönelik politikaların geliştirilmesi, çalışanların örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir (Aydıntan ve Kördeve, 2016, s.34).

4.3.3.3. *Profesyonellik*

Yapılan birkaç çalışmada, örgütsel ve profesyonel bağlılık seviyeleri arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Yani, profesyonellerin her ikisinde de yüksek, her ikisinde de düşük, birinde yüksek ve diğerinde düşük bağlılık olabilir. Bu görüşü daha fazla araştırmak için, yapılan bir çalışmada benzer özelliklerin her ikisiyle ne ölçüde ilişkili olduğu araştırılmaktadır. Böylece, çalışmalarda kullanılan örgütsel özelliklerin çoğunu yansıtan bir dizi profesyonel özellik geliştirilmiştir (Kwon ve Banks, 2004, s. 609).

4.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık üç bileşenden oluşan çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık, “çalışanın örgüte duygusal yaklaşımı, özdeşleşmesi ve katılımı” anlamına gelirken, devam bağlılığı “örgütten ayrılmanın maliyetinin farkında olması” anlamına gelir. Son olarak, normatif bağlılık, “çalışmaya devam etme zorunluluğu hissini” yansıtır (Kang, Stewart ve Kim, 2011, s.762).

Meyer ve Allen (1991) bu üç bileşeni duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırmıştır. Örgütsel bağlılığın üç özelliği şunlardır (Joo ve Park, 2010, s.485):

- (1) Kuruluşun amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul,
- 2) Kuruluş adına kayda değer çaba sarf etme isteği,

(3) Örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek

Örgütsel bağlılık geçmişte kapsamlı bir şekilde çalışılmış olmasına rağmen, araştırmacılar bağlılığın örgüt içindeki etkisinden dolayı bu tür çalışmaların daha fazla yapılması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Örgütsel bağlılık kendini pek çok biçimde gösterir ve hem duygusal hem de normatif bağlılık çalışan davranışının kilit belirleyicileridir. Bu nedenle, çalışanların organizasyona olumlu katkıları karlı bir organizasyon için önemli olduğundan, çalışanların organizasyona bağlılığını anlamak esastır (Olson, Bao, ve Parayitam, 2014, s.357).

Meyer ve Allen (1991) Örgütsel bağlılığın çok boyutlu üç bileşenli bir model olduğunu öne sürdüler (Gunlu vd., 2010, s.696):

(1) kuruluşa duygusal bağlılık, duygusal bağlılık olarak tanımlanır;

(2) kuruluştan ayrılmayla ilişkili algılanan maliyet, devam bağlılığı olarak tanımlanır;

(3) kuruluşa kalma yükümlülüğü normatif bağlılık olarak tanımlanır

4.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın kuruma aidiyet, bağlılık ve sadakat duygusuyla ilgilidir. Bazı araştırmacılar, duygusal bağlılığın örgüt içindeki olumlu deneyimlerden, örgütün desteklediği ve onlara adil davrandığı tutumlarla gelişebileceğini öne sürmektedir. Ayrıca, kuruma nasıl katkı sağlayacağını bilen çalışanlar duygusal bağlılıklarını güçlendirdiklerinde, kişisel yetenek ve öz değer duygusu geliştirebilirler. Ek olarak, duygusal bağlılık psikolojik olarak ödüllendirici deneyimlerden de gelişebilir. Yani, bir çalışanın, ister ihtiyaçlarını tatmin ederek, ister beklentilerini karşılayarak veya hedeflerine ulaşmasını sağlayarak, kuruma duygusal olarak bağlılık duygusu güçlendirilebilir (Michael ve Petal, 2009, s.269).

Duygusal bağlılık, işten ayrılma niyetlerini tahmin etmede örgütsel bağlılığın en önemli bileşenidir. Yapılan araştırmalar ayrıca, duygusal bağlılığın, örgütsel bağlılığın üç bileşeni arasında katılım, rol performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi arzu edilen iş sonuçlarıyla en güçlü ve en pozitif korelasyona sahip olduğunu ortaya koymuştur. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütte çalışmaya devam ettikçe örgüt için daha fazla çaba gösterme eğiliminde olacaklarından, duygusal

bağlılığın örgütsel bağlılığın önemli bir alt boyutu olduğu söylenebilir (Joo, Yoon ve Jeung, 2012, s.566).

Araştırmacılar, duygusal bağlılığın kişinin çalışma için göstereceği performansın çeşitli yönleriyle ilgili memnuniyetine göre değiştiğini bulmuştur. Bu çerçevede, organizasyonu başarıya taşımaktan sorumlu olan yönetim kademesinde kilit olan yöneticilerin rolü yadsınamaz. Maxwell ve Steele (2003), araştırmalarını otel yöneticileri arasında yürütmüş ve bağlılık düzeyini artıracak bazı temel konuları belirlemiştir:

- . Yüksek düzeyde eşit ücret,
- . İşverenin çalışanların ihtiyaçlarına olan ilgisi,
- . Oteldeki diğer yöneticiler arasında olduğu kadar çalışanlar arasında da işbirliği ve güven sağlanması,
- . Sosyal faaliyetlerde bulunma fırsatları (Gunlu, 2009, s.697).

Duygusal bağlılık, öncelikle olumlu iş deneyimleri ve algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir. Bir çalışanın bir organizasyona katılımının göreceli gücünün bir ölçüsü olarak gösterilmektedir. Bir organizasyonun amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul ile karakterize edilmekte; örgüt adına kayda değer çaba sarf etme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek olarak ifade edilmektedir (Elele ve Fields, 2010, s.372).

Yapılan bir araştırmaya göre, duygu ve aidiyet duygusu ile örgüte bağlılık duygusunu ifade eden duygusal bağlılık, diğer iki bağlılık türü olan devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan daha etkili bir örgütsel bağlılık ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Araştırma ayrıca işlerine ve kariyerlerine daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık gösteren çalışanların daha yüksek düzeyde devam ve normatif bağlılık sergilediklerine dair kanıtlar sunmaktadır. Örgütsel bağlılığın üç boyutu önemli olmakla birlikte, bu araştırma, diğer bağlılık biçimlerini dolaylı olarak etkilediği kadar çabayı da doğrudan etkilediği için duygusal örgütsel bağlılığa odaklanmaktadır (Boles, Madupalli, Rutherford ve Wood, 2007, s.312).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarına, değerlerine ve normlarına inanarak ve örgüte duygusal olarak daha fazla bağlanarak bir örgütte kalma

istekliliğini açıklamaktadır. Aslında, duygusal bağlılık, bireyin organizasyonun performansının iyileştirilmesine katkıda bulunmasını sağlayan temel itici güç olarak kabul edilmektedir. Duygusal bağlılık, çalışan performansı ile en güçlü ve tutarlı bir şekilde ilişkili olan bağlılık boyutu iken, devam bağlılığı çalışan performansı ile negatif, gönüllü devamsızlık ile pozitif bağlantılı olmuştur. Bu nedenle, kullanılan bağlılık seçimi, organizasyonun beklenen sonucunu belirleyecektir (Oyewobi, Oke, Adeneye, ve Jimoh, 2019, s.2246).

Janssem (2004)'e göre, örgütsel bağlılığın duygusal yönünün tanımına bakıldığında;

(1) Anlamli bir iş, kişinin örgütsel iş rollerinin gereksinimleri ve amaçları ile kişisel değer sistemi arasında uygun bir uyum sağlar;

(2) Yeterlilik duygusu, çalışanlara, iş rollerini beceri ve başarıyla yerine getirebilecekleri inancını vererek, onları kurum adına çaba sarf etmeye teşvik eder;

(3) Kendi kaderini tayin etme durumu, çalışanlara işleri üzerinde kontrol ve işle ilgili karar süreçlerinde söz hakkı vererek, kuruma daha fazla katılıma yol açar; ve çalışanların, içinde yer aldıkları örgütsel sistemi şekillendirmeye katılma olanaklarını kolaylaştırır (Limpanitgul, Boonchoo, Kulviseachana, ve Photiyarach, 2017, s.231).

Çalışanlar örgütlerine duygusal olarak bağlı olduklarında, istedikleri için örgütte kalmakta ve örgüte hizmet eden davranışlar sergileme olasılıkları daha yükselmektedir. Duygusal olarak bağlı çalışanlar, ait olduklarını hissettikleri organizasyonun misyonuna hizmet etmek için daha uzun saatler çalışma eğilimindedirler. Böylece yöneticileri, diğer örgütsel görevlerle ilgilenebileceklerinden denetleyici rollerinin kısıtlamalarından kısmen uzaklaşabileceklerdir (Ohana ve Meyer, 2016, s.844).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumuna bağlılığını ifade eder; yani, çalışanın algıladığı gibi kuruma bağlılık (Morrow, 1993) ve kurumun çalışana verdiği destek olarak ifade edilmektedir. Buchanan (1974)'a göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı tutumlarında üç ana parametre ile karakterize edilen belirli bir örgütle duygusal bağlantıdır:

(1) Tanımlama – organizasyonun amaç ve değerlerinin içselleştirilmesi,

- (2) Katılım – çalışanın rolünün bir parçası olarak gerçekleştirdiği faaliyet,
- (3) Sadakat – işveren kuruma ait olma duygusu (Michael ve Petal, 2009, s.268).

4.4.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmanın maliyeti çok yüksek olduğu için örgütte kalma derecesini göstermektedir. Devam bağlılığı temelinde örgütlerine esasen bağlı olan çalışanlar, mevcut işverenlerinden ayrılmaları durumunda örgüte yatırdıkları yatırımın (zaman, enerji) “kaybedileceğini” düşündükleri için işten ayrılmayı düşünmemektedirler. Organizasyon dışındaki iş seçeneklerini sınırlı olarak değerlendirmektedirler. İşyerinde performans ve çeşitli üretken davranışlarla (ekstra rol, örgütsel vatandaşlık davranışları, işe devam etme) pozitif olarak ilişkili olan duygusal ve normatif bağlılıkla karşılaştırıldığında, birkaç çalışma, devam bağlılığının genellikle bu aynı değişkenlerle olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak, yönetsel bir bakış açısına göre, devam bağlılığı genellikle duygusal ve normatif bağlılıktan daha az arzu edilir olarak kabul edilmektedir (Aube, Rousseau ve Morin, 2007, s.481).

Devam bağlılığı, kurumdan ayrılmanın hem ekonomik hem de sosyal olarak algılanan maliyetlerine dayanan bağlılığı ifade etmektedir. Çalışanların istedikleri için değil, ihtiyaçları olduğu için bir işte kalmaları anlamına gelmektedir (Haque, Fernando, ve Caputi, 2020, s.1140).

Ayrılma maliyeti, ayrılma konusunda bir kısıtlama görevi görür ve iki ana nedenden kaynaklanır:

(1) Özlük Haklarının Birikmesi: Bu kavram, ücret, zaman, yatırım vb. gibi işyerinde çalışan için önem taşıyan her şeyi ifade etmektedir. Çalışan kurumdan ayrılırsa bu haklarını kaybedebilemektedir. Bu nedenle çalışan daha iyi ödüllendirildiğinde veya bu ödüllerin korunması durumunda örgüte bağlılık artmaktadır.

(2) Kurumdan ayrılmanın algılanan maliyetini arttıran istihdam alternatiflerinin olmaması da bir başka etkidir. Çalışanlar, ayrılmaları halinde yeni bir pozisyon bulamama ihtimallerinin olduğunu bildiklerinde çalıştıkları kurumda kalmayı tercih etmektedirler.

Devam bağıllığının bir çalışanın çıkar ilişkileri temeline bağlı ve kurumlar tarafından tercih edilmeyen bir bağıllık çeşidi olduğu söylenebilir. Bu nedenle, aynı durumlarla karşılaşan farklı çalışanlar, farklı düzeylerde devam bağıllığı gösterebilirler. Devam bağıllığı, tarafsız, duygusal bir tepkidir ve örgütte devam etme ya da ayrılma kararının sonuçlarından etkilenmektedir (Michael ve Petal, 2009, s.270).

4.4.3. Normatif Bağıllık

Normatif bağıllık, örgüt için çalışmaya devam etmek için ahlaki yükümlülüğü ifade etmektedir. Normatif bağıllığı yüksek olan çalışanlar, mevcut işverenleri için çalışmaya devam etme görev ve sorumluluğuna sahip olduklarına inanmaktadırlar (Aube vd., 2007, s.481). Normatif bağıllığın öncülleri, sosyal ve ailesel geçmişleri, kültürel ve önceki deneyimleri tarafından belirlenen personel değerlerinden oluşmaktadır (Rawashdeh ve Tamimi, 2019, s.196).

Normatif bağıllık, çalışanların sadakat veya görev duygusu nedeniyle ve bunun yapılması gereken doğru şey olduğunu düşündükleri için örgütte kalmalarına neden olmaktadır. Normatif bağıllık, örgüte genişletilmiş bağıllığı teşvik eden normlardan kaynaklanan iç baskılardan gelişir. Birey, normların ve beklentilerin içselleştirilmesi sürecinden geçerek, öğrendiği ve daha sonra aile, kültür ve örgütün beklentilerinin farkında olduğu, iş yerine bağıllığının içselleştirilmesine ve bir şekilde hareket etme taahhüdüne yol açar. Normatif bağıllık, eğitim veya öğrenim finansmanı yoluyla kurumun çalışana yaptığı yatırımın ardından da gelişebilmektedir (Michael ve Petal, 2009, s.270).

Örgütsel bağıllığın bu bileşeni, modele yapılan son eklemedir. Allen ve Meyer (1990), “yükümlülük” olarak adlandırdıkları normatif bağıllığın daha az yaygın ancak eşit derecede geçerli bir yaklaşım olduğunu ve kişinin örgüte karşı sorumluluğuna dair bir inanç olarak tanımlandığını belirtmişlerdir. Bu kavramı Wiener’in (1982) bağıllıkla ilgili tanımından hareketle “örgütsel amaç ve çıkarları karşılayan bir şekilde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” olarak tanımlamışlar ve bireylerin bu davranışları yalnızca “doğru” olduğuna inandıkları için sergilediklerini öne sürmüşlerdir (Joung, Goh, Huffman, Yuan, ve Surles, 2015, s.1622).

Güçlü normatif bağıllığa sahip çalışanlar, bunun “doğru ve ahlaki” olduğuna inandıkları için bir örgütte kalacaktır. Wiener ve Gechman (1977), örgüte normatif

bağlılığın, bireylerin aile ve kültürün etkisinde kaldıkları dönemde ve örgütün parçası olduklarında hissettikleri baskılar toplamına dayalı olarak geliştiğini ileri sürmüşlerdir. Normatif bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki “psikolojik sözleşme” nedeniyle de gelişebilmektedir. Normatif bağlılık çalışanın kurumdan aldığı pozitif yönlü katkıyı telafi etme arzusu sonucunda işverenine sadık kaldığında veya örgütten elde ettiği faydalar için çalışmaktan sorumlu olduğunda artabilmektedir (Joolideh ve Yeshodhara, 2009, s.129).

Çalışanlar, organizasyondaki görev süreleri boyunca farklı seviyelerde örgütsel bağlılığın her üç biçimini de geliştirebilirler, ancak duygusal bağlılığın bir kurum için en değerli ve “doğru tür” bağlılık olduğu bulunmuştur. Duygusal bağlılık, çalışanları örgütlerine anlamlı bir şekilde katkıda bulunmaya motive eder ve çalışma çabası, performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif olarak ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda devamsızlık, işten ayrılma niyeti, işyeri stresi ve işten ayrılma ile negatif bağlantılı olduğu bulunmuştur. Tornikoski (2011), duygusal bağlılığın örgütsel etkinliği artırmak için bağlılığın en faydalı yönü olduğunu bildirmektedir. Normatif bağlılığın, hem duygusal bağlılık hem de çeşitli iş içi davranışlarla pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur (Singh ve Gupta, 2015, s.1195).

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde saha araştırmasına yönelik teknik detaylara yer verilmektedir. Bu kapsamda ilk olarak çalışmanın amacı, önemi ve kapsamı ele alınmaktadır. Akabinde araştırmanın metodolojisine ilişkin bilgiler detaylandırılmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçekler, verilerin genelleneceği evren ve verileri toplanan örneklem, veri toplama süreci, çalışmanın geçerliliği, güvenilirliği ve çalışmanın verilerine uygulanan analizler gibi araştırma detayları bu bölümde ele alınmaktadır. Verilerin analizi sürecinde Smart-PLS paket programı kullanılmıştır. Analiz sürecinde ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki ayrı değerlendirme yapılmıştır. İki ayrı değerlendirme için pek çok teknik analiz yapılmış olup, bunlar bulgular kısmında detaylandırılmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Havacılık sektörü II. Dünya savaşının sonrasında çok önemli gelişmeler yaşamıştır. Savaştan yorgun çıkan uçakların savaş sonrası süreçte değerlendirilmesine yönelik çalışmalar bir sonucu olarak sivil havacılık yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu bağlamda 1950'li yılların başında ilk Charter (dolmuş uçak) uçak seferleri yapılmış, 20. yüzyılın son çeyreği itibariyle ise tarifeli uçuşlar yaygınlaşarak havayolu ulaşımı çok önemli bir pazar haline gelmiştir (Zengin vd., 2017).

Giderek bütün havayolu pazarı kamu veya özel girişimcilerden oluşan çok geniş yelpazede havayolu işletmelerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Büyük birer organizasyon olan bu işletmelerin örgütsel başarıyı sağlamaları pazar paylarını artırmak ve mevcut pazar paylarını korumak adına önemli bir adımdır (Bakır vd., 2017). Çünkü sektör hem arz-talep hem iç-dış müşterinin etkileşimi bakımından son derece dinamik bir sektördür. Dinamik sektörlerde organizasyonel başarının sağlanamadığı durumlarda önemli kayıpların yaşanabileceği düşünülmektedir (Yazgan ve Yiğit, 2013).

Literatürde tüm bu gelişmelerin birlikte ele alındığı ve özellikle de havayolu sektöründe başarının önemli ölçütlerinden olan organizasyon başarısının önemli faktörlerinden olan iş tatmini, çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma

niyeti kavramları ve bunlar arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Bu bakımdan gerek literatürdeki boşluğun doldurulması gerekse özel veya kamu girişimcisi sektör temsilcilerinin organizasyon başarısının kilit unsurlarından olabilecek kavramlar arasındaki etkileşimi görmeleri açısından bu çalışma önem taşımaktadır. Özellikle çalışan motivasyonu ve iş tatminin örgütsel bağlılığı etkileme noktasında nasıl bir rol oynayacağı merak konusudur. Benzer şekilde bu iki kavramın işten ayrılma niyetinde doğrudan etkili olup olmadığının tespit edilmesi de önemlidir.

Literatür taraması sonucu ortaya çıkan durum havacılık sektöründe yönetimle ilgili kavramlar ve bunlar arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinin önem taşıdığını göstermektedir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı çalışan motivasyonu ve iş tatminin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin havacılık sektörü açısından tespit edilmesidir. Çalışmada, çalışan motivasyonu ve iş tatmini unsurlarının işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini ortaya koymak için oluşturulan model yardımıyla ölçülen amacın gerçekleştirilmesi için yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla test edilmiştir. Bu bağlamda çalışmada kullanılan değişkenlerle ilgili kavramsal çerçeve ve teorik arka plan değerlendirilmiş ve çalışmanın kapsamı bu şekilde oluşturulmuştur.

5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada pek çok çalışmada olduğu gibi bazı kısıtlarla karşılaşmıştır. Bu kısıtların başında zaman ve maliyet kaynaklı kısıtlar gelmektedir. Verilerin online toplanması maliyet kaynaklı kısıtları hafifletse de tezin hazırlanmasında kullanılacak malzemelerin maliyetlerinde yaşanan artış bu konuda bazı sınırlılıkların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bununla birlikte, araştırmanın bir tez çalışması olması nedeniyle tezle ilgili temel süreçlerin birçoğunu bir çalışma ekibi yerine, yazar tek başına gidermek durumunda kalmıştır. Bu durum zamanla ilgili önemli sınırlılıkların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Araştırma kapsamındaki bir diğer kısıt ise örneklemden kaynaklı sınırlılıktır. Kolayda örnekleme yönteminin belli avantajları olmakla birlikte, katılımcıları belli demografik özelliklerinin baskın olması subjektif değerlendirme yapılma olasılığını artırmaktadır. Ayrıca katılımcı kitleyle ilgili ortak değerlerin olmaması da bu durumun yaşanmasını hızlandırabilmektedir. Bununla birlikte havacılık sektörünün dinamik

yapısı, sektör çalışanlarının da dinamik bir yaşam sürmelerine kaynaklık etmektedir. Bu dinamik yaşam veri toplama sürecini hem örneklem sayısı bakımından hem de subjektif davranma bakımından etkileyebilir niteliktedir. Çalışmanın veriler ile ilgili geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerin kullanılması ve veri güvenilirliğine ilişkin bulguları bu durumla ilgili riskleri azaltmıştır.

Çalışmanın dikkate değer son kısıtı ise verilerin topladığı dönem ve veri toplama yöntemidir. Araştırmanın olgunlaşma zamanı ve araştırmada veri toplama süreci COVID-19'a denk gelmiştir. Bu durum insan etkileşiminin dünya genelinde asgari düzeylere inmiş bir sürecin yaşanmasını beraberinde getirmiştir. Doğal olarak veriler online platformlar aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmacının veri toplama esnasında katılımcıların duygularını gözlemleyecek yüz yüze veri toplama işlemi gerçekleştirilememiştir. Dolayısıyla pandeminin önemli bir sınırlılık olarak öne çıktığı söylenebilir.

5.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Yönetimsel becerinin oldukça önemli olan bir sektör olan sivil havacılık sektörünün çalışanlarından elde edilen verilerin analiziyle yönetimsel kavramlardan çalışan motivasyonu, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiştir. İlişkilerin tespit edilmesinde saha araştırmasında önce geliştirilen hipotezlerden yararlanılmıştır. Hipotezlerin geliştirilmesinde bu değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanan çalışmalar incelenmemiştir. Ancak kapsamlı modelden ziyade bir bağımlı bir bağımsız değişken olacak şekilde iş tatmini ve çalışan motivasyonu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkileri ölçen çalışmalar bir bağımsız bir bağımlı olacak şekilde ikili değerlendirmelere bakılmıştır. Yapılan teorik inceleme sonucu sivil havacılıkta kısıtlı olsa da çalışan motivasyonunun örgütsel bağlılığa etkisini test eden çalışmalar mevcuttur (Ülkü, 2018). Havacılık sektörünün dışında farklı sektörler için de çalışan motivasyonunun örgütsel bağlılığa etkisini ölçen çalışmalar vardır (Al-Madi, vd., 2017; Hanaysha ve Majid, 2018). Sivil havacılıkta çalışan motivasyonunun işten ayrılma niyetine etkisine ilişkin çalışmalar yaygın olmasa da (Sever, 2017) bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçen farklı sektörlerde gerçekleştirilmiş çalışmaların olduğu çalışmaların olduğu görülmektedir (Tzeng, 2002; Celik ve Gok, 2013). Bu

teorik arka plana uygun olarak dört hipotez geliştirilmiş ve bunlar aşağıda verilmektedir;

H1a: Havayolu çalışanlarının çalışan motivasyonları devam bağlılıklarını etkiler.

H1b: Havayolu çalışanlarının çalışan motivasyonları duygusal bağlılıklarını etkiler.

H1c: Havayolu çalışanlarının çalışan motivasyonları normatif bağlılıklarını etkiler.

H2: Havayolu çalışanlarının çalışan motivasyonları işten ayrılma niyetlerini etkiler.

Çalışmada kullanılan ikinci bağımsız değişken iş tatminidir. Yapılan teorik inceleme sonucu sivil havacılık başta olmak üzere pek çok sektörde organizasyon yapısı içerisinde iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisini test eden çalışmalar mevcuttur. Bu etkiyi ölçen sivil havacılıktaki çalışmalarda örgütsel bağlılık alt boyutlarından ziyade tek boyutlu bir değişken olarak kullanılmıştır (Karim ve Rehman, 2012; İqbal, 2012; Sena, 2020). Diğer sektörlerde yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığı tek değişken olarak ele alan çalışmalar olduğu (Vujičić, 2014) gibi devam, normatif ve duygusal bağlılıktan oluşan üç boyut şeklinde ele alan (Ingersoll, 2002; Mohamed vd., 2012) çalışmalar mevcuttur. İş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisine ilişkin hem sivil havacılıkta (Purani ve Sahadev, 2008) hem de diğer sektörlerde çalışmaların yaygın olarak gerçekleştiği bilinmektedir (Jalagat vd., 2017; Sharma vd., 2022). Bu teorik arka plana uygun olarak dört hipotez geliştirilmiş ve bunlar aşağıda verilmektedir;

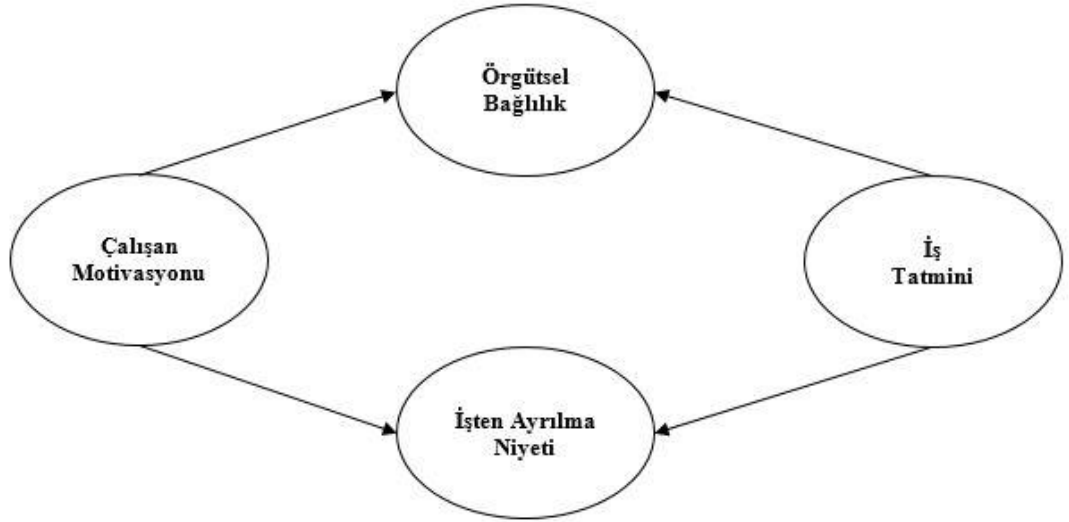
H3: Havayolu çalışanlarının iş tatminleri devam bağlılıklarını etkiler.

H4: Havayolu çalışanlarının iş tatminleri duygusal bağlılıklarını etkiler.

H5: Havayolu çalışanlarının iş tatminleri normatif bağlılıklarını etkiler.

H6: Havayolu çalışanlarının iş tatminleri işten ayrılma niyetlerini etkiler.

Bu hipotezlerle test edilen değişkenler arası ilişkiler veri toplama sürecinden önce oluşturulan bir çalışma modeli üzerinden oluşturulmuştur.



Şekil 1. Test edilecek araştırma modeli

5.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma sonuçlarının doğruluğu, güvenilirliği ve genellenebilirliğini etkilediğinden bilimsel çalışmalarda araştırma evren ve örnekleminin belirlenmesi çalışmaların en önemli aşamalarından biridir. Nitekim, doğruluk, güvenilirlik ve genellenebilirlik gibi temel ilkelerin belirlenmediği araştırmaların bilimsel katkıları ve literatür bütünlüğüne sağlayacağı katkılar oldukça zayıf olabilmektedir. Araştırma evrenlerinde mevcut olan ortalamalara yakın ortalamaların ortaya konmasına imkân sağlayacak bir evren ve örneklem seçiminin inşa edilmiş olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Araştırmanın evrenini Türkiye’de sivil havacılık sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yönteminden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu örnekleme yöntemi konuya ilişkin, araştırmayı gerçekleştiren araştırma ekibinin önceden edindiği bilgi, deneyim ve gözlemlerden bağımsız olması nedeniyle kullanılmıştır. Mümkün oldukça araştırma sürecinin gidişatından haberdar olamayan bir kitle tercih edilmek istenmiştir. Araştırmacının değer yargıları, bilgi ve değerlendirmeleri tercih edilmediğinden örnekleme dahil edilen kişilerin veri toplama sürecinden önce çalışmanın amacı ve araştırmanın diğer katılımcıları hakkında fikir sahibi olma ihtimalleri

bulunmamaktadır. Bu durum da yansız ve objektif görüşlerin sunulması açısından önem taşımaktadır.

Sektörün dinamik yapısı ve personel devir hızının yüksek olması sebebiyle evren sayısının net rakamlarla hesaplanması zorlaşmış, sonsuz sayıda evren için kabul edilen 384 sayısı referans alınmıştır. Bu bilgiler ışığında çalışmada kolayda örnekleme yöntemi belirlenmiş toplam 422 katılımcıdan veriler elde edilmiştir. Bu sayı sonlu sayıda örneklem grupları için belirlenen 384 sayısından fazla olması nedeniyle yeterli gibi görünmekle birlikte (Coşkun, vd. 2019), doktora tez çalışmaları için düşük kabul edilebilmektedir. Bu bunun için farklı kriterler de dikkate alınarak örneklem sayısında karar kılınmıştır. En önemli kriter verilerin analizinden kullanılan Smart-PLS programıdır. Araştırma örnekleme için Smart-PLS asgari örneklem sayısı bakımından örneklem sayısına duyarlı hareket etmemektedir. Program, çok küçük örneklemlerde kullanılmakta, güçlü ve genellenebilir tercihler sunmaktadır (Doğan, 2019). Verileri toplanan 422 katılımcının 51'inden ilk etapta pilot veriler toplanmış ve bunlardan elde edilen sonuçlar pilot çalışma olarak sunulmuştur.

Katılımcıların tümünün sivil havacılık sektör çalışanları olması nedeniyle tanımlayıcı bilgileri bakımından homojen bir dağılım gösterse de, ekonomik, sosyal, kültürel, özellikle ve mesleki tecrübe bakımından farklı sosyo-kültürel çevreye ait bireylerden oluşmaktadır. Bu özellik elde edilen sonuçların sivil havacılık sektörünün tümüne genellenebilmesi bakımından önem taşımaktadır. Veriler online (çevrimiçi) olarak toplanmış ve elde edilmelerinde online platformlardan yararlanılmıştır.

5.5. Kullanılan Veri Toplama Araçları

Yapılan çalışma neticesinde gerçekleştirilecek saha araştırmasında kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin literatürde test edilmiş ölçeklerden olmasına ilişkin gereklilik, araştırmalarda veri toplama araçlarını önemli hale getirmektedir. Araştırmaya başlanması ve verilerin toplanması sürecinde ortaya çıkabilecek olası olumsuz sonuçların yaşanmaması için bu yöntem önemli yararlar sağlamaktadır. Nitekim bir ölçeğin geçerliliğine ilişkin dikkate alınabilecek en önemli konu ölçeğin daha önce benzer araştırma problemlerinde kullanılmış olmasıdır. Ölçeklerin araştırmalarda kullanılması ve araştırmaların nihayete erdirilmesi ise ölçeklerin kullanıldığı çalışmaların güvenilirlik koşulunu sağladığını göstermektedir.

Araştırmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bu nedenle veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket bir bölümü demografik değişkenler diğer dört bölümü ise araştırma değişkenlerini test eden ölçekler olmak üzere toplam beş bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü saha araştırmasına katılan katılımcıları tanımlayan bilgileri öğrenmeye yöneliktir. Bu kapsamda anketin birinci bölümünde katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, medeni durumları, gelirleri ve hali hazırda çalıştıkları kurumda çalışma süreleri gibi pek çok tanımlayıcı bilgiyi ölçen sorulara yer verilmiştir.

Çalışmada kullanılan anketin ikinci bölümü işten ayrılma niyetini ölçen bir ölçekten oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan işten ayrılma niyeti Harris ve arkadaşları (2006) tarafından kullanılmıştır. Toplam 4 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği 5’li likert yöntemi ile oluşturulmuştur. İşten ayrılma niyeti ölçeği işten ayrılma niyeti olarak tek boyut altında doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Anketin üçüncü bölümü sivil havacılık sektöründe çalışan çalışanların iş tatminini ölçen bir ölçekten oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan iş tatmini ölçeği Martins ve Proença (2012) tarafından kullanılmıştır. Toplam 20 ifadeden oluşan iş tatmini ölçeği 5’li likert yöntemi ile oluşturulmuştur. İş tatmini ölçeği iş tatmini olarak tek boyut altında doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Anketin dördüncü bölümü sivil havacılık sektörü çalışanlarının çalışan motivasyonlarını ölçen bir ölçekten oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan çalışan motivasyonu ölçeği Tremblay ve arkadaşları (2009) tarafından kullanılmıştır. Toplam 18 ifadeden oluşan çalışan motivasyonu ölçeği 5’li likert yöntemi ile oluşturulmuştur. Çalışan motivasyonu ölçeği çalışan motivasyonu olarak tek boyut altında doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Anketin beşinci ve son bölümü verilerin toplandığı araştırma evreni olan sivil havacılık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ölçen bir ölçekten oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Toplam 24 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği 5’li likert yöntemi ile oluşturulmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeği devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık olmak üzere toplam üç boyut altında doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Oluşturulan anket online anket formuna dönüştürülerek

online link olarak katılımcılara sunulmuş ve veriler elektronik platformlarda paylaşarak elde edilmiştir.

5.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bir araştırmanın gerçekleşebilmesi adına ele alınabilecek en önemli ve en temel husus geçerlilik ve güvenilirliktir. Çalışmada yapısal eşitlik modellemesi kullanıldığından geçerlilik ve güvenilirlikle ilgili detaylı değerlendirmelere ölçüm modeli test sonuçlarının bulgularda detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Ancak yapısal eşitlik modellemesi (SEM/YEM) kullanımına geçmeyi sağlayacak geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerinin sağlanması ilişkin değerlendirmeler daha önceden yapılmış ve sonuçlar yöntem bölümünde raporlanmıştır. Bu anlamda araştırma sürecinin hemen başında ele alınan geçerlilik araştırmaya devam etmek ve araştırmayı nihayatlendirmek için gerekli olan öncül bir değerlendirmedir. Coşkun ve arkadaşları (2019) geçerliliği bir ölçme derecesi olarak ele almakta ve kavramın ölçmek istenen şeyi ölçme derecesi olarak açıklamaktadır. Geçerlilik koşulunu yerine getirmeyen çalışmalarda araştırma aşamasına geçilmemekte ve çalışmanın saha araştırması yapılmadan çalışmadan vazgeçilmektedir (Mert, 2016).

Araştırmada kullanılan ölçeklerinin her biri daha önce benzer araştırma problemlerinin çözümünde kullanılmıştır. Bu geçerlilik koşulunu sağlayan önemli bir kriterdir. Geçerlilikle ilgili diğer önemli bir kriter yabancı dillerde kullanılan ölçeklerin çözümlenmesi ve Türkçeye uyarlanması sürecidir. Orijinalleri İngilizce olan ölçekler iki İngilizce uzmanı tarafından ayrı ayrı tercüme edilmiş, daha sonra bu çözümler karşılaştırılarak ölçeklere son hali verilmiştir. Çevirisi yapılan ölçeklerin katılımcılar tarafından anlaşılır olması da bu kapsamda önem taşıyan unsurlardan biridir. Bu nedenle yapılan pilot çalışma ile ölçeklerin anlaşılabilirliği dolayısıyla da geçerliliği test edilebilmektedir (Can, 2018). Bu çalışma kapsamında 4 ölçeğe ait toplam 64 soru sorulmuş ve soruların anlaşılmasıyla ilgili katılımcılar tarafından herhangi bir olumsuz geri bildirim alınmamıştır.

Bir ölçeğin ölçülmek istenen bilgileri tutarlı ve istikrarlı olarak ölçme derecesi olarak açıklanan güvenilirlik kavramı bilimsel araştırmaların en kritik dayanaklarından birisidir. Güvenilirlik analizi, tekrar edilen ölçümlerde aynı veya benzer sonuçların üretilmesini öngörmektedir (Salkind, 2015). Bilimsel etik ile ilgili

kaidelerin giderek daha fazla önem kazandığı bir ortamda verilerin ve ölçeklerin güvenilirliği oldukça önemli bir konu haline gelmektedir. Ölçeklere dayalı, birincil verileri toplanan ve değişkenler arası ilişkilerin test edildiği ampirik araştırmalarda güvenilirlik analizi için en çok tercih edilen yöntemlerden biri de Cronbach alfa katsayısıdır (George ve Mallery, 2018). Bu kapsamda çalışmanın Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) öncesinde SPSS aracılığıyla güvenilirlik testleri yapılmış test sonuçlarına göre her bir ölçek ve tüm ölçeklerin toplamının güvenilirlik analizi için Cronbach alfa katsayısına bakılmıştır. Bu bölümdeki Alfa katsayıları ile bulgular kısmındaki ölçüm modeli bölümündeki, alfa katsayıları farklılıklar gösterse de her iki kısımda da güvenilirlik koşulu sağlanmıştır. Farklılığın sebebi ise iki farklı aşamada iki farklı istatistik programının kullanılmasıdır.

Tablo 1. Araştırma Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

ÖLÇEK	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
İşten Ayrılma Niyetine İlişkin İfadeler	4	0,75
İş Tatminine İlişkin İfadeler	20	0,94
Motivasyona İlişkin İfadeler	18	0,84
Örgütsel Bağlılığa İlişkin İfadeler	22	0,69
Genel Ölçek	64	0,92

Tablo 1’de araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Bu bağlamda analiz sonuçlarına göre Cronbach Alpha katsayıları üzerinden değerlendirmelerin yapılması mümkündür. Araştırmada kullanılan dört ölçeğe ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, işten ayrılma niyetine ait ölçekte bulunan 4 ifadenin 0,748, iş tatmini ölçeğinde bulunan 20 ifadenin 0,939, motivasyon ölçeğine ait 18 ifadenin 0,840 ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait 22 ifadenin 0,686 güvenilirlik katsayısına sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte araştırmanın genel ölçeğinin (tüm ölçeklerdeki ifadelerin tamamı için) ise Cronbach Alpha katsayısı 0,924 olarak tespit edilmiştir. Literatürde 0,700’ün üzerindeki güvenilirlik katsayılarının (Alpha değeri) güvenilirlik koşulunu sağladığı vurgulanmaktadır (Can, 2018). Bu sonuçlar göz önüne alındığında araştırmada örgütsel bağlılık dışındaki tüm güvenilirlik katsayılarını 0,700’ün üzerinde olduğu ve dolayısıyla güvenilirlik koşulunu sağladığı söylenebilir. Literatürdeki farklı değerlendirmelerde ise sosyal

bilimlerinin doğası gereği güvenilirlik kat sayısının 0,600, belli durumlarda ise 0,500'ün üzerindeki değerler için de kabul edilebilir olduğu vurgulanmaktadır. Buradan hareketle örgütsel bağlılık ölçeğinin de güvenilirlik koşulunu yerine getirdiği ifade edilebilir (Taber, 2018).

5.7. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS ve Smart-PLS olmak üzere iki ayrı bilgisayar destekli istatistik veri analizi programı kullanılmıştır. SPSS Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizine başlamadan önce veri güvenilirliğinin test etmek ve katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bilgilerin tespit edilmesinde kullanılmıştır. Gerek Cronbach Alpha katsayısını kolay sunması gerekse demografik özelliklere ait frekans değerlerini basit ve sistematik olarak sunması nedeniyle bu iki analiz için SPSS programı kullanılmıştır (Nakip ve Yaraş, 2016).

Araştırmada test edilen altılı yapının Yapısal eşitlik modellemesinde (YEM) ise Smart-PLS programı kullanılmıştır. İlgili programın kullanılmasında çalışmanın amaçlarına ulaşmada kolaylık sağlaması bazı konulardaki duyarlılığı önemli rol oynamıştır. Bu konular aşağı verildiği gibidir (Henseler vd.,2009; Hair vd., 2017);

- Smart-PLS örneklem sayısına duyarlı değildir.
- Smart-PLS normallik şartı aramaz.
- Smart-PLS biçimlendirici tahmin modellerinin analizinde esneklik sağlar.

Smart-PLS ile gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizinde ölçüm ve yapısal modeller için ayrı ayrı testler uygulanmıştır. Ölçüm modelinin test edilmesinde Doğrulamalı Faktör Analizi kullanılmış olup, güvenilirlik (Cronbach's Alpha, Reliability Coefficient (Rho_A) ve Composite Reliability) ve geçerlilik (yakınsak ve ayırt edici geçerlilik) değerleri üzerinden elde edile bilgiler sunulmuştur. Yapısal modelin test edilmesinde ise yol analizinden yararlanılmıştır. Yol analizi sonucunda t değeri, p değeri ve yol katsayıları üzerinden hipotezler sınanmıştır. Verilerin analizine ilişkin sonuçlar bulgular bölümünde raporlanmıştır.

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizlerin sonuçları bu bölümde raporlanmıştır. Çalışmada ilk olarak katılımcılara ilişkin betimleyici istatistiklerin bulunduğu demografik bulgulara yer verilmiştir. Akabinde yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular raporlanmıştır. Bu kapsamda analizler ölçüm ve yapısal olmak üzere iki aşamada gerçekleştiği için bulgular da bu iki ana başlık altında değerlendirilmiştir. Ölçüm modeli kapsamında Doğrulayıcı Faktör Analizin (DFA), ayırt edici geçerlilik, yakınsak geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden yararlanılmıştır. Yapısal model kapsamında ise yol analizi ve regresyon katsayıları üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

6.1. Demografik Bulgular

Tablo 2 incelendiğinde katılımcılara ait demografik ve tanımlayıcı verilerin yer aldığı bilgiler görülmektedir. Bu veriler altı betimleyici istatistik bağlamında incelenmiştir. Bunlar; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, aylık gelir ve kurumdaki hizmet süresidir. Araştırmada bulunan katılımcı sayısının toplam 422 kişiden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların demografik ve tanımlayıcı bilgilerine bakıldığında erkek (%64,0) katılımcıların kadın (%36,0) katılımcılardan fazla sayıda oldukları göze çarpmaktadır. Yaş dağılımlarına bakıldığında ise 45-59 yaş (%10,7) ve 60 yaş ve üstü (%1,2) katılımcıların azınlıkta olduğu ve diğer yaş gruplarında nispeten homojen bir dağılım olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

DEĞİŞKENLER	N	%
Cinsiyet		
Kadın	152	36,0
Erkek	270	64,0
Yaş		
18-24	74	17,5
25-34	173	41,0
35-44	125	29,6
45-59	45	10,7
60-üstü	5	1,2
Eğitim Durumu		
İlkokul	2	0,5
Ortaokul	1	0,2
Lise	46	10,9
Lisans	267	63,3

Lisansüstü	106	25,1
Medeni Durum		
Evli	176	41,7
Bekar	246	58,3
Gelir Durumu		
0-3000	35	8,3
3001-6500	178	42,2
6501-9000	83	19,7
9001-üstü	126	29,9
Kurumdaki Hizmet Süresi		
0-5 yıl	235	55,7
6-10 yıl	73	17,3
11-15 yıl	54	12,8
16-20 yıl	23	5,5
21 yıl ve üstü	37	8,8

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, Lisans eğitim düzeyine sahip katılımcıların toplam katılımcılar içerisinde yarıdan fazla (%63,3) orana sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte lisansüstü (%25,1) eğitim düzeyinin de yoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Medeni durum konusunda ise bekâr katılımcıların çoğunlukta (%58,3) olduğu görülmektedir. Gelir durumları incelendiğinde ise “3001-6500” Türk lirası (%42,2) aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Son olarak katılımcıların kurumdaki hizmet sürelerine bakıldığında 0-5 yıl aralığındaki (%55,7) katılımcıların tüm katılımcıların yarısından fazlasını oluşturduğu görülmektedir. Diğer hizmet sürelerinin de kendi aralarında dengeli bir dağılımı olduğu söylenebilir.

6.2. Ölçüm Modeli

Çalışmada ölçüm modelinin gerçekleştirilmesi sürecinde araştırmada kullanılan değişkenleri oluşturan ifadelerden bazıları devre dışı bırakılmıştır. İfadelerin devre dışı bırakılmasında bazı istatistiksel kriterlerden hareket edilmiştir. En temel öncelik faktör yükleri olup, faktör yükü 0.60’ın altında olanlar devre dışı bırakılmıştır. Bu ifadelerin devre dışı bırakılması modelin tutarlılık ve anlamlılığını sağlayan diğer kriterlerinde referans değerler aralığında olmasını sağlamıştır (Şengel, vd., 2022). Bu kapsamda değişkenlerin yapısal modelde kullanılan veya devre dışı bırakılan ifadeleri aşağıdaki Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan İfadeler, Faktör Yükleri ve Durumları

Normatif Bağlılığı	Faktör Yükü	Durumu
Bu organizasyon için çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, sadakatın önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle burada kalmanın mantıklı veya ahlaki bir zorunluluk olduğunu hissetmemdir.	0,615	Yapısal Modelde Kullanıldı.
Kurumuma sadık kalmam gerektiğini öğrendim.	0,638	Yapısal Modelde Kullanıldı.

Son günlerde insanların kurumlar arası çok sık iş değiştirdiğini düşünüyorum.	0,810	Yapısal Modelde Kullanıldı.
Bir kişinin her zaman örgütüne sadık olması gerektiğine inanmıyorum.	0,556	Devre Dışı Bırakıldı.
Artık iş insanı olmanın mantıklı olduğunu düşünmüyorum.	0,885	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İnsanların kariyerleri için tek bir kurumda çalıştıkları zamanlar daha iyiydi.	0,637	Yapısal Modelde Kullanıldı.

Devam Bağlılığı	Faktör Yüğü	Durumu
Kurumumdan şimdi ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda çok fazla şey altüst olur.	0,644	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İstesem bile şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	0,496	Devre Dışı Bırakıldı.
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	0,867	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İstesem bile şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	0,218	Devre Dışı Bırakıldı.
Şu anda kurumumda kalmak bir arzudan ziyade bir zorunluluk meselesidir.	0,566	Devre Dışı Bırakıldı.
Bu kurumdan ayrılmanın birkaç ciddi sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır.	0,356	Devre Dışı Bırakıldı.
Bu kurum için çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın önemli ölçüde kişisel fedakarlık gerektirmesi, başka bir kurumun sahip olduğum genel faydalar ile aynı olmayacağıdır.	0,882	Yapısal Modelde Kullanıldı.
Kurumumdan şimdi ayrılmak benim için çok maliyetli olmaz.	0,569	Devre Dışı Bırakıldı.

Duygusal Bağlılık	Faktör Yüğü	Durumu
Kurumumda kendimi “ailemin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	0,827	Yapısal Modelde Kullanıldı.
Bu kuruma “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	0,813	Yapısal Modelde Kullanıldı.
Bundan sonraki kariyer hayatımı çalıştığım kurumda geçirmek beni mutlu edecektir.	0,513	Devre Dışı Bırakıldı.
Çalıştığım kurumu dışardaki insanlarla tartışmaktan hoşlanırım.	0,329	Devre Dışı Bırakıldı.
Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	0,479	Devre Dışı Bırakıldı.
Başka bir kuruma bu kuruma bağlı olduğum kadar kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.	0,663	Yapısal Modelde Kullanıldı.
Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	0,577	Devre Dışı Bırakıldı.
Bundan sonraki kariyer hayatımı çalıştığım kurumda geçirmek beni mutlu edecektir.	0,668	Yapısal Modelde Kullanıldı.

Motivasyon	Faktör Yüğü	Durumu
İşim bazı önemli hedeflere ulaşmak için seçtiğim iş türüdür.	0,684	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İşimi kariyer hedeflerime ulaşmak için seçtim.	0,684	Yapısal Modelde Kullanıldı.
Çünkü bu iş hayatımın bir parçası.	0,413	Devre Dışı Bırakıldı.
İşim benim kim olduğumun temel bir parçası haline geldi.	0,834	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İşim hayatımı yaşamayı seçtiğim yolun bir parçasıdır.	0,878	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İşimde çok iyi olmak isterim, aksi halde çok hayal kırıklığına uğrarım.	0,368	Devre Dışı Bırakıldı.
Zor işleri başardığımda yaşadığım tatminden motive olurum.	0,467	Devre Dışı Bırakıldı.
İşimle ilgili önemli görevleri yönetip yönetmediğimi sorguluyorum.	0,576	Devre Dışı Bırakıldı.
Nedense bize gerçekçi olmayan çalışma koşulları sağlanıyor.	0,578	Devre Dışı Bırakıldı.
İşimin bana sağladığı gelir beni motive eder.	0,754	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İşimizde bizden çok şey bekleniyor.	0,578	Devre Dışı Bırakıldı.
Çünkü bu tür işler kendimi güvende hissetmemi sağlar.	0,211	Devre Dışı Bırakıldı.
İlginç zorluklar üstlenmek beni motive eder.	0,445	Devre Dışı Bırakıldı.
Çünkü hayatta kazanan olmak istiyorum.	0,291	Devre Dışı Bırakıldı.

İşimde başarılı olmak istiyorum, aksi halde kendimden çok utanırım.	0,482	Devre Dışı Bırakıldı.
Yeni şeyler öğrenmekten zevk alıyorum.	0,278	Devre Dışı Bırakıldı.
İşim belirli bir yaşam tarzına ulaşmak için yapmayı seçtiğim iş türüdür.	0,739	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İşim para kazanmamı sağlıyor.	0,729	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İş Tatmini	Faktör Yüğü	Durumu
İşimin kendi kararlarımı uygulama özgürlüğü vermesi bakımından.	0,878	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İş yapmak için kendi yöntemlerimi deneme şansı vermesi bakımından.	0,817	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İşimi iyi yaptığım için takdir edilmem bakımından.	0,812	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İşimde yükselme şansı bakımından.	0,791	Yapısal Modelde Kullanıldı.
Kurum politikalarının uygulanma tarzı bakımından.	0,807	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İşimin bana kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından.	0,633	Yapısal Modelde Kullanıldı.
Çalışma şartları bakımından.	0,837	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İşten duyduğum başarıma hissi bakımından.	0,736	Yapısal Modelde Kullanıldı.
Yöneticimin ekibini idare etme tarzı bakımından.	0,768	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İşimin bana kişilere ne yapacaklarını söyleme şansı vermesi bakımından.	0,485	Devre Dışı Bırakıldı.
Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından.	0,813	Yapısal Modelde Kullanıldı.
Yöneticimin karar vermedeki yeterliliği bakımından.	0,698	Yapısal Modelde Kullanıldı.
Bana sürekli bir iş imkanı sağlaması bakımından.	0,613	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İşimin bana diğer insanlar için bir şeyler yapma şansı vermesi bakımından.	0,610	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İşimin zaman zaman değişik şeyler yapma şansı vermesi bakımından.	0,775	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İşimin toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi bakımından.	0,535	Devre Dışı Bırakıldı.
İşimin tek başıma çalışma şansı sağlaması bakımından.	0,605	Yapısal Modelde Kullanıldı.
İşimin beni her zaman meşgul etmesi bakımından.	0,529	Devre Dışı Bırakıldı.
İş arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından.	0,508	Devre Dışı Bırakıldı.
İşimin vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme olanağı sağlaması bakımından.	0,464	Devre Dışı Bırakıldı.
İşten Ayrılma Niyeti	Faktör Yüğü	Durumu
Bundan beş yıl sonra bu kurumda olmayı planlıyorum.	0,892	Yapısal Modelde Kullanıldı.
Bir süre bu kurumda olmayı planlıyorum.	0,867	Yapısal Modelde Kullanıldı.
Bazen o kadar rahatsız oluyorum ki iş değiştirmeyi düşünüyorum.	0,863	Yapısal Modelde Kullanıldı.
Yarın başka bir kurumdan teklif gelse geri çeviririm.	0,582	Devre Dışı Bırakıldı.

Çalışma kapsamında kurulan modelin test edilmesi için ilk olarak ölçüm modeli analizinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Analizlerde Smart-PLS yapısal eşitlik modellemesi (SEM) programından yararlanılmıştır. Değerlendirmeler toplam 6 değişken bağlamında gerçekleştirilmiştir. Çalışmadaki ölçüm modeline göre 6 değişkenli bir yapının oluştuğu Tablo 3'den anlaşılmaktadır. Tablo 4 incelendiğinde araştırmadaki ölçüm modelinin 4 boyutlu bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. Değerlendirmeler faktör yükleri ve t-değerleri üzerinden yapılmaktadır. Devam bağlılığı değişkenini oluşturan ifadelerin t-değerleri 1.610 ile 3.002 aralığında değişen değerler alırken, faktör yükleri ise 0.644 ile 0.882 aralığında değişen değerler almaktadır. Duygusal bağlılık değişkenini oluşturan ifadelerin t-değerleri 3.022 ile 35.757 aralığında değişen

değerler alırken, faktör yükleri ise 0.615 ile 0.885 aralığında değişen değerler almaktadır. Normatif bağıllık değişkenini oluşturan ifadelerin t-değerleri 2.999 ile 9.903 aralığında değişen değerler alırken, faktör yüklerinin ise 0.633 ile 0.827 aralığında değişen değerler almaktadır.

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Boyutlar (Yapılar)	t-değeri	Faktör Yükü
DEVAM BAĞLILIĞI		
Kurumumdan şimdi ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda çok fazla şey altüst olur	1.610	0.644
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum	3.002	0.867
Bu kurum için çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın önemli ölçüde kişisel fedakârlık gerektirmesi, başka bir kurumun sahip olduğum genel faydalar ile aynı olmayacağıdır.	2.997	0.882
NORMATİF BAĞLILIK		
Artık iş insanı olmanın mantıklı olduğunu düşünmüyorum.	35.757	0.885
Bu organizasyon için çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle burada kalmanın mantıklı veya ahlaki bir zorunluluk olduğunu hissetmemdir.	3.022	0.615
Kurumuma sadık kalmam gerektiğini öğrendim.	3.168	0.638
İnsanların kariyerleri için tek bir kurumda çalıştıkları zamanlar daha iyiydi.	3.854	0.637
Son günlerde insanların kurumlar arası çok sık iş değiştirdiğini düşünüyorum.	14.883	0.810
DUYGUSAL BAĞLILIK		
Bundan sonraki kariyer hayatımı çalıştığım kurumda geçirmek beni mutlu edecektir.	5.466	0.668
Başka bir kuruma bu kuruma bağlı olduğum kadar kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.	2.999	0.633
Kurumumda kendimi “ailemin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	6.785	0.827
Bu kuruma “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	9.903	0.813
ÇALIŞAN MOTİVASYONU		
İşim belirli bir yaşam tarzına ulaşmak için yapmayı seçtiğim iş türüdür.	9.604	0.739
İşim hayatımı yaşamayı seçtiğim yolun bir parçasıdır.	15.500	0.878
İşim bazı önemli hedeflere ulaşmak için seçtiğim iş türüdür.	4.744	0.684
İşimin bana sağladığı gelir beni motive eder.	13.319	0.754
İşim benim kim olduğumun temel bir parçası haline geldi.	18.938	0.834
İşimi kariyer hedeflerime ulaşmak için seçtim.	6.158	0.732
İşim para kazanmamı sağlıyor.	7.918	0.729
İŞ TATMİNİ		
İşimin bana kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından.	5.312	0.633
Kurum politikalarının uygulanma tarzı bakımından.	15.797	0.807
Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından.	18.248	0.813
İşimde yükselme şansı bakımından.	12.795	0.791
İşimin kendi kararlarımı uygulama özgürlüğü vermesi bakımından.	27.034	0.878
İş yapmak için kendi yöntemlerimi deneme şansı vermesi bakımından.	19.966	0.817
Çalışma şartları bakımından.	23.856	0.837
İşimi iyi yaptığım için takdir edilmem bakımından.	15.987	0.812
İşimin tek başıma çalışma şansı sağlaması bakımından.	4.615	0.605
İşten duyduğum başarıma hissi bakımından.	9.732	0.736
İşimin zaman zaman değişik şeyler yapma şansı vermesi bakımından.	10.393	0.775
Yöneticimin ekibini idare etme tarzı bakımından.	10.783	0.768
Yöneticimin karar vermedeki yeterliliği bakımından.	8.378	0.698
Bana sürekli bir iş imkanı sağlaması bakımından.	4.890	0.613
İşimin bana diğer insanlar için bir şeyler yapma şansı vermesi bakımından.	4.742	0.610
İŞTEN AYRILMA NİYETİ		
Bir süre bu kurumda olmayı planlıyorum	27.065	0.867
Bundan beş yıl sonra bu kurumda olmayı planlıyorum	22.996	0.892

Örgütsel bağlılığın boyutları dışında kalan değişkenler için de değerlendirmeler t-değeri ve faktör yükü üzerinden yapılmaktadır. Tablo 4 incelendiğinde çalışan motivasyonu değişkenini oluşturan ifadelerin t-değerlerinin 4.744 ile 18.938 aralığında değişen değerler alırken, faktör yükleri ise 0.684 ile 0.878 aralığında değişen değerler aldığı görülmektedir. İş tatmini değişkenini oluşturan ifadelerin ise t-değerleri 4.615 ile 27.034 aralığında değişen değerler alırken, faktör yükleri 0.605 ile 0.837 aralığında değişen değerler almaktadır. Son olarak işten ayrılma niyeti değişkenini oluşturan ifadelerin ise t-değerleri 20.660 ile 27.065 aralığında değişen değerler alırken, faktör yükleri 0.863 ile 0.892 aralığında değişen değerler almaktadır. Tüm bu bilgilerden hareketle gerek Smart-PLS programının gerektirdiği azami koşullar gerekse de sosyal bilimlerin temel ölçülerine göre araştırmadaki faktör yükü değerlerinin ölçüm modelini desteklediği söylenebilir. (Hair, vd., 2010; Doğan, 2019).

Tablo 5. Fornell-Larcker Ayırt Edici Geçerlilik Kriteri

Değişkenler	Fornell-Larcker Criterion					
	1	2	3	4	5	6
Devam Bağlılığı (1)	0,805					
Duygusal Bağlılık (2)	0,083	0,725				
Normatif Bağlılık (3)	0,148	-0,705	0,740			
Çalışan Motivasyonu (4)	0,184	0,590	-0,428	0,767		
İş Tatmini (5)	0,167	0,780	-0,623	0,677	0,751	
İşten Ayrılma Niyeti (6)	0,332	0,645	-0,441	0,528	0,726	0,874

Çalışmada ölçüm modelinin test edilmesinde belli başlı geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden yararlanılmaktadır. Geçerlilik testleri açısından bakıldığında bunların en önemlilerinden biri ayırt edici geçerlilik koşulunu test etmek için kullanılan Fornell ve Larcker kriteri değeridir. Fornell ve Larcker kriteri için yatay ve dikey ekseninde bulunan değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri gösteren değerler üzerinde değerlendirmeler yapılmaktadır. Değişkenlerin yatay ve dikey ekseninde kendilerine denk gelen köşegen değerlerin buldukları yatay ve dikey ekseninde en büyük değer olmaları beklenmektedir. (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 5 incelendiğinde devam bağlılığı için değer 0,805 olarak tespit edilmiş olup, bu değer bulunduğu sütundaki en yüksek değerdir. Duygusal bağlılık değişkeni için köşegen değer 0,725'tir. Bu değer hem bulunduğu sütunda hem de satırda en

yüksek değerdir. Üçüncü bağımlılık değişkeni olan normatif bağlılık için ise bu değer 0,740 olarak tespit edilmiştir. Bu değişken için de beklendiği gibi sütun ve satırda koyu yazılan köşegen değer büyük olduğu göze çarpmaktadır. Örgütsel bağımlılığın boyutlarındaki değişkenler olan çalışan motivasyonu (0,767), iş tatmini (0,751) ve işten ayrılma niyeti (0,874) değişkenlerinin köşegen değerleri diğerlerine göre daha büyüktür. Fornell-Larcker kriteri değerlerine göre yapılan değerlendirmelere göre çalışmada ayırt edici geçerlilik koşulu sağlanmıştır.

Tablo 6. HTMT Oranı Ayırt Edici Geçerliliği

Değişkenler	Heterotrait-Monotrait Ratio					
	1	2	3	4	5	6
Devam Bağlılığı (1)	-					
Duygusal Bağlılık (2)	0,353					
Normatif Bağlılık (3)	0,308	0,893				
Çalışan Motivasyonu (4)	0,226	0,643	0,537			
İş Tatmini (5)	0,236	0,812	0,729	0,721		
İşten Ayrılma Niyeti (6)	0,413	0,715	0,562	0,580	0,801	-

Smart-PLS ile yapılan yapısal eşitlik modellemesi ölçüm modeli testlerinden ayırt edici geçerliliğin test edildiği bir diğer değer ise Heterotrait-Monotrait (HTMT) korelasyon oranıdır. Literatürde HTMT oranının ayırt edici geçerliliğin testinde yapılacak yapısal eşitlik modellemesi çalışmalarında tek başına dahi yeterli olduğuna ilişkin tavsiyeler bile mevcuttur (Carrion vd., 2016). Heterotrait-Monotrait (HTMT) değeri için ölçüt alınan referansa değer 0,900'dür. Yapılan analizler neticesinde elde edilecek değerlerin 0,900'ün altında olması beklenmektedir. Bu koşulun sağlanması çalışmada test edilen ölçüm modelinin ayırt edici geçerlilik koşulunu yerine getirdiği varsayılmaktadır. (Hair vd., 2017).

Bu çalışmada test edilen Heterotrait-Monotrait oranı değerleri Tablo 6'da verilmektedir. Yapılan değerlendirmeler neticesinde HTMT değerlerinin 0,893 ile 0,226 aralığında değişen değerler aldığı görülmektedir. Mevcut bilgiler ve Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranı değerleri çalışmada ayırt edici geçerlilik koşulunu sağlayan Fornell-Larcker kriteri değerlerinin desteklendiğini ortaya koymaktadır. Bu sayede Araştırmada test edilen ölçüm modelinin uygunluğu ve yapısal eşitlik modellemesiyle analiz edilebileceği işaret edilmektedir.

Tablo 7. Değişkenlere İlişkin AVE Katsayıları

Değişken	İfade Sayısı	AVE
Devam Bağlılığı	3	0,65
Duygusal Bağlılık	5	0,53
Normatif Bağlılık	4	0,55
Çalışan Motivasyonu	7	0,59
İş Tatmini	15	0,57
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,77

Ölçüm modeli analizlerinden ayırt edici geçerliliğin yanında yakınsak geçerlilik değeri üzerinden de değerlendirmeler yapılmıştır. Bu kapsamda Tablo 7’de verilen AVE değerleri incelenmiştir. Yakınsak geçerlilik, test edilen modelin (yapının) varyanslarının açıklanma derecesiyle ilgilidir. İlgili katsayılar varyansların açıklanması için yakınsanan değerleri belirtmektedir. Ayrıca bu değer tüm yapılarda mevcut bulunan öğeler için ortak varyansları açıklamaktadır. Yapılar için önemli bir ölçüt olan AVE değerlerinin 0,50 üzerinde olması gerekmektedir (Hair, vd., 2010). Tablo 7 incelendiğinde tüm yapılar için AVE değerlerinin 0,50’nin üzerinde olduğu gözlenmektedir. Bu değerler çalışmada yakınsak geçerliliğin sağlandığına dair referans bilgiler sağlamaktadır.

Analizler sonucunda ölçüm modeliyle ilgili üzerinde durulan bir diğer önemli bilgi ise güvenilirlik katsayılarıdır. Bu bağlamda yapıdaki tüm değişkenler için ayrı ayrı Cronbach’s Alpha, Reliability Coefficient (Rho_A) ve Composite Reliability olmak üzere üç farklı güvenilirlik testi uygulanmıştır. Tüm değişkenler için test edilen her üç güvenilirlik analizi için güvenilirlik katsayıları 0.70’in üzerinde tespit edilmiştir. Bu güvenilirlik katsayıları çalışmada güvenilirlik koşulunun sağlandığı göstermektedir. Nitekim sosyal bilimlerde ölçüt değer 0,70 olarak açıklanmaktadır (Gudykunst ve Hammer, 1988; Hong, vd., 2012; Oldmeadow, vd. 2013; Paraskevas, vd., 2013). Benzer şekilde Smart-PLS ile yapılan yapısal eşitlik modellemesi analizleri için de bu değer 0,70 olarak kabul edilmektedir (Doğan, 2019).

Tablo 8. Değişkenlere İlişkin Cronbach Alfa Katsayıları

Değişken	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Devam Bağlılığı	3	0,72
Duygusal Bağlılık	5	0,78
Normatif Bağlılık	4	0,72

Çalışan Motivasyonu	7	0,88
İş Tatmini	15	0,94
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,85

Tablo 8'deki veriler araştırmadaki değişkenler için Cronbach Alfa değerlerini vermektedir. Duygusal bağlılığın üç boyutunu oluşturan değişkenler için Cronbach Alfa değeri devam bağlılığının 3 ifadesi için 0,72, duygusal bağlılığın 5 ifadesi için 0,78 ve normatif bağlılığın 4 ifadesi için 0,72 olarak tespit edilmiştir. Çalışan motivasyonu değişkeninin 7 ifadesi için Alfa değeri 0,88'tür. İş tatmini değişkeninin 15 ifadesi için ise bu değer 0,94'tür. Son olarak işten ayrılma niyeti için değişkenini oluşturan 3 ifade için 0,85'lik alfa değeri tespit edilmiştir.

Tablo 9. Değişkenlere İlişkin Reliability Coefficient (Rho_A) Katsayıları

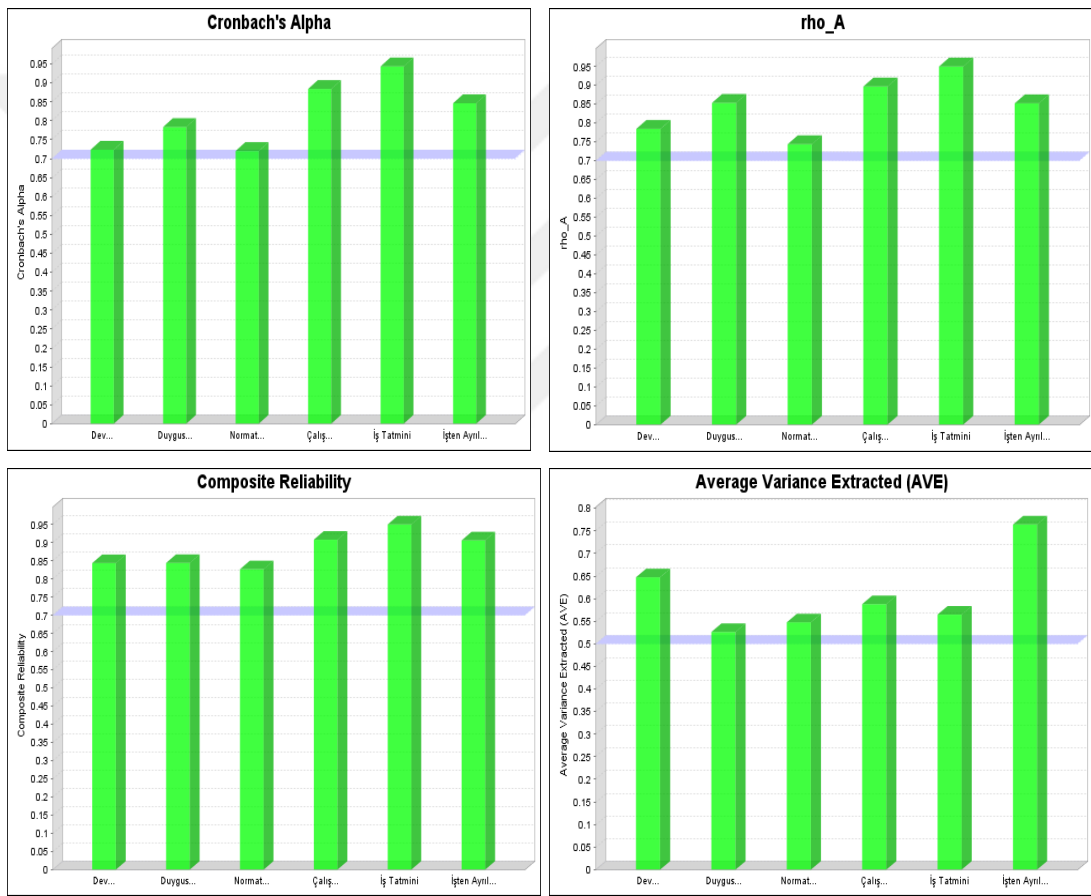
Değişken	İfade Sayısı	Reliability Coefficient (Rho_A)
Devam Bağlılığı	3	0,79
Duygusal Bağlılık	5	0,85
Normatif Bağlılık	4	0,74
Çalışan Motivasyonu	7	0,90
İş Tatmini	15	0,95
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,85

Tablo 9'daki veriler araştırmadaki değişkenler için Reliability Coefficient (Rho_A) değerlerini vermektedir. Duygusal bağlılığın üç boyutunu oluşturan değişkenler için Reliability Coefficient (Rho_A) değeri devam bağlılığının 3 ifadesi için 0,79, duygusal bağlılığın 5 ifadesi için 0,85 ve normatif bağlılığın 4 ifadesi için 0,74 olarak tespit edilmiştir. Çalışan motivasyonu değişkeninin 7 ifadesi için (Rho_A) değeri 0,90'dir. İş tatmini değişkeninin 15 ifadesi için ise bu değer 0,95'ir. Son olarak işten ayrılma niyeti için değişkenini oluşturan 3 ifade için 0,85'lik Reliability Coefficient (Rho_A) değeri tespit edilmiştir.

Tablo 10. Değişkenlere İlişkin Composite Reliability Katsayıları

Değişken	İfade Sayısı	Composite Reliability
Devam Bağlılığı	3	0,84
Duygusal Bağlılık	5	0,85
Normatif Bağlılık	4	0,83
Çalışan Motivasyonu	7	0,91
İş Tatmini	15	0,95

Tablo 10'daki veriler araştırmadaki değişkenler için Composite Reliability değerlerini vermektedir. Duygusal bağlılığın üç boyutunu oluşturan değişkenler için Composite Reliability değeri devam bağlılığının 3 ifadesi için 0,84, duygusal bağlılığın 5 ifadesi için 0,85 ve normatif bağlılığın 4 ifadesi için 0,83 olarak tespit edilmiştir. Çalışan motivasyonu değişkeninin 7 ifadesi için Composite Reliability değeri 0,91'dir. İş tatmini değişkeninin 15 ifadesi için ise bu değer 0,95'ir. Son olarak işten ayrılma niyeti için değişkenini oluşturan 3 ifade için 0,91'lik Composite Reliability değeri tespit edilmiştir.



Grafik 1. Ölçüm Modelinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Test Sonuçları

Çalışmada ölçüm modeli kapsamında yapılan geçerlilik ve güvenilirlik değerlendirmelerinin bilgileri Grafik 1 yardımıyla topluca verilmektedir. Konuyla ilgili genel bir fotoğraf sunması bakımında Grafik 1 önemli bilgiler sağlamaktadır.

6.3. Yapısal Model

Çalışmada ölçüm modeli analizinin dışında yapısal modelin sınanmasına ilişkin analizler de gerçekleştirilmiştir. Yol analizi gerçekleştirilmiş olup, değerlendirmeler yol katsayıları (Path Coefficients) regresyon değerleri (R^2) üzerinden gerçekleştirilmiştir. Tablo 11 çalışmada kurulan hipotezlerin değerlendirilmesine ilişkin bilgileri içermektedir. Yapılan değerlendirme sonucu çalışmadaki 3 hipotezin kabul edildiği, 5 hipotezin ise ret edildiği sonucuna varılmış olup, bu bilgiler burada detaylandırılmaktadır.

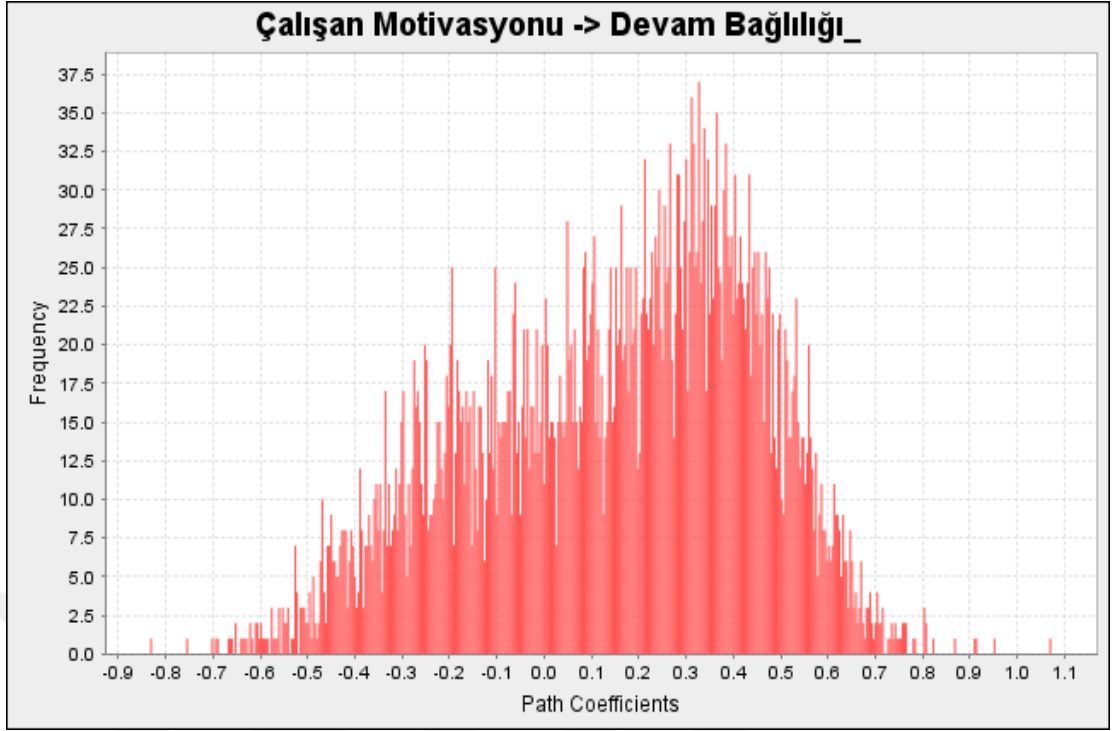
Tablo 11. Hipotezler Testleri, Yol Katsayıları ve Etki Boyutları

Hipotezler	Yol Katsayıları	t-istatistiği	p-değeri	Hipotez
<i>H₁: Çalışan Motivasyonu -> Devam Bağlılığı</i>	0,136	0,458	0.647	Desteklenmedi
<i>H₂: Çalışan Motivasyonu -> Duygusal Bağlılık</i>	0,109	0,892	0.373	Desteklenmedi
<i>H₃: Çalışan Motivasyonu -> Normatif Bağlılık</i>	0,032	0,151	0.880	Desteklenmedi
<i>H₄: Çalışan Motivasyonu -> İşten Ayrılma Niyeti</i>	0,067	0,463	0.643	Desteklenmedi
<i>H₅: İş Tatmini -> Devam Bağlılığı</i>	0,072	0,203	0.839	Desteklenmedi
<i>H₆: İş Tatmini -> Duygusal Bağlılık</i>	0,714	6,377	0.000**	Desteklendi
<i>H₇: İş Tatmini -> Normatif Bağlılık</i>	-0,653	3,494	0.000**	Desteklendi
<i>H₈: İş Tatmini -> İşten Ayrılma Niyeti</i>	0,682	4,914	0.000**	Desteklendi

** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı
 $t > 1.96$

Tablo 11 incelendiğinde araştırmada test edilen 8 hipoteze ilişkin detaylı bilgilere erişildiği görülmektedir. Araştırmadaki hipotezlerin tamamı değişkenler arasındaki doğrudan etkilere gönderme yapmaktadır. Tablo 11'e göre çalışanların çalışan motivasyonları % 1 hata payı ve % 99 güven aralığında (β : 0,136, t: 0.458, p: 0.647) devam bağlılıklarını etkilememektedir. Bu kapsamda H_{1a} hipotezi desteklenmemektedir. Bu bilgileri destekleyen Grafik 2 ile etki düzeyi-yol katsayısı verilen Hipotez 1a aşağıda yer almaktadır.

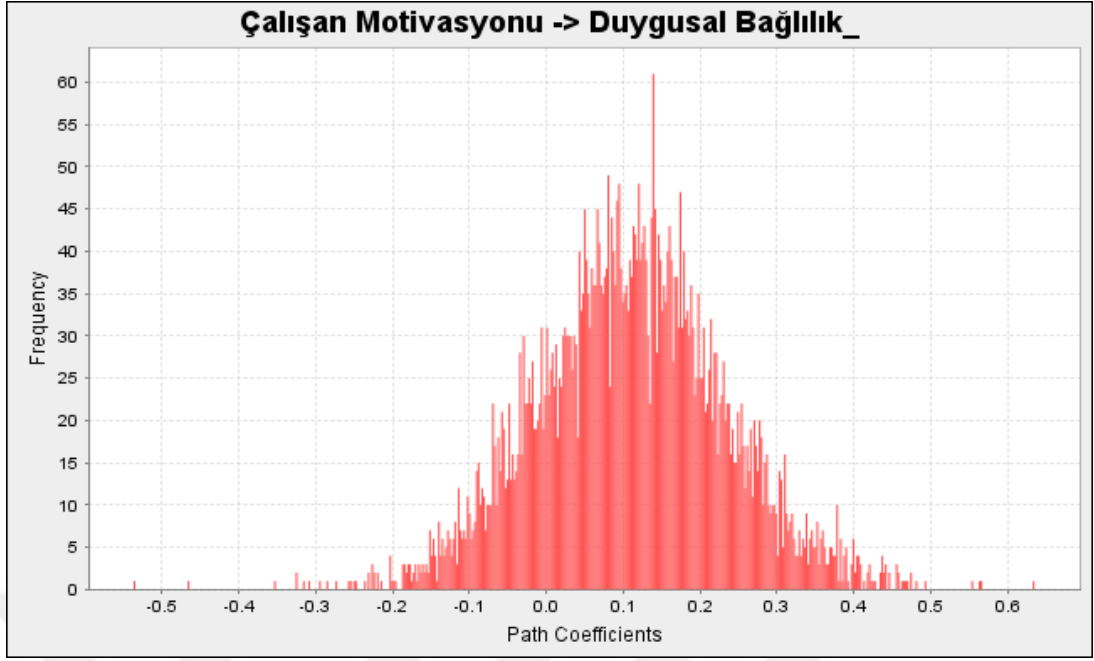
H_{1a}: Havayolu çalışanlarının çalışan motivasyonları devam bağlılıklarını etkiler.



Grafik 2. Çalışan Motivasyonunun Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği

Çalışanların motivasyonları % 1 hata payı ve % 99 güven aralığında ile (β : 0,109, t : 0.892, p : 0.373) duygusal bağlılıklarını etkilememektedir. Bu kapsamda H_{1b} hipotezi desteklenmemektedir. Bu bilgileri destekleyen Grafik 3 ile etki düzeyi-yol katsayısı verilen Hipotez 1b aşağıda yer almaktadır.

H_{1b}: Havayolu çalışanlarının çalışan motivasyonları duygusal bağlılıklarını etkiler.

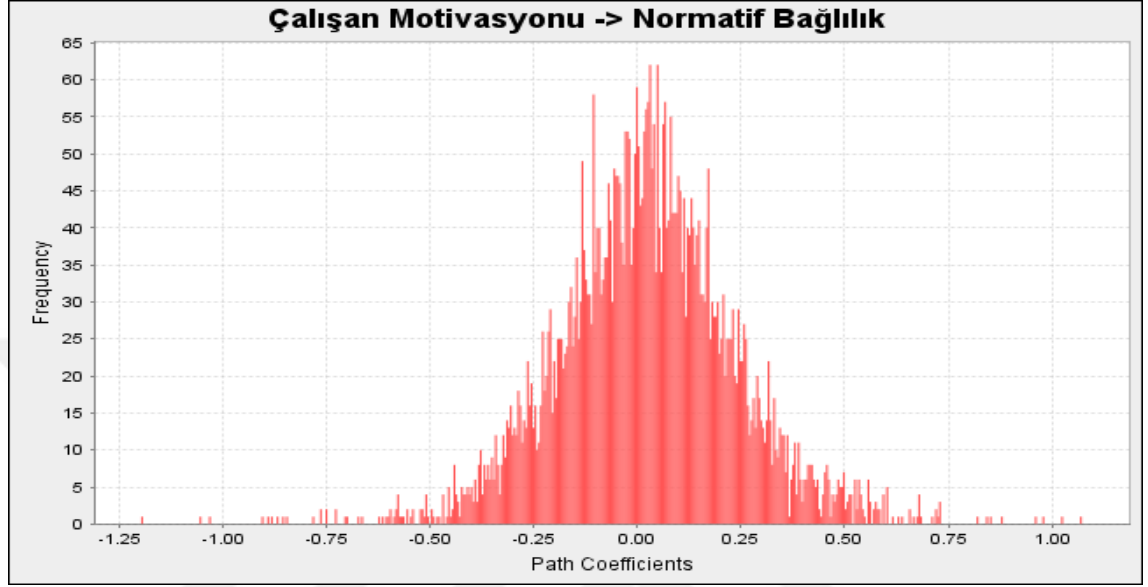


Grafik 3. Çalışan Motivasyonunun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği

Çalışanların motivasyonları % 1 hata payı ve % 99 güven aralığında ile (β : 0,032, t: 0.151, p: 0.880) normatif bağlılıklarını etkilememektedir. Bu kapsamda H_{1c} hipotezi desteklenmemektedir. Bu bilgileri destekleyen Grafik 4 ile etki düzeyi-yol katsayısı verilen Hipotez 1c aşağıda yer almaktadır. Tek bağımlı değişkenin örgütsel bağlılığı bir değişken olarak tek başına veya alt boyutlarıyla birlikte etkilemesine yönelik çok sayıda farklı niteliklere sahip çalışmalar olduğundan, çalışan motivasyonu ile örgütsel bağlılığı oluşturan üç ayrı değişken için ortak değerlendirme yapılarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Netice itibariyle bu çalışma özelinde havayolu işletmesi çalışmalarının çalışan motivasyonlarının örgütsel bağlılıklarını etkilemediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Halbuki, literatürde bu iki değişken arasındaki ilişkinin farklı meslek sektörlerindeki çalışanlar için doğruladığı görülmektedir (Al-Madi vd., 2017; Hanaysha ve Majid, 2018). Havayolu işletmelerinin çalışanlarına yönelik olarak yapılan ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik çok sınırlı sayıda çalışmalar yapılmış olup, bu çalışmalarda ilgili değişkenler arasında ilişki tespit edilmiştir (Ülkü, 2018). Ancak bu çalışmalarda birden fazla bağımlı ve bağımsız değişkenin kullanıldığı karmaşık ve kapsamlı modellerin yerine sadece çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık değişkenleri kullanılmıştır. Daha sade ve kapsamlı olmayan modellerde bu tür ilişkilerin tespiti daha kolay olabilmektedir. Bununla

birlikte, sivil havacılık sektörünün dinamik yapısının da bu sonucun ortaya çıkmasında belirleyici bir role sahip olabilir (Liu, vd., 2020).

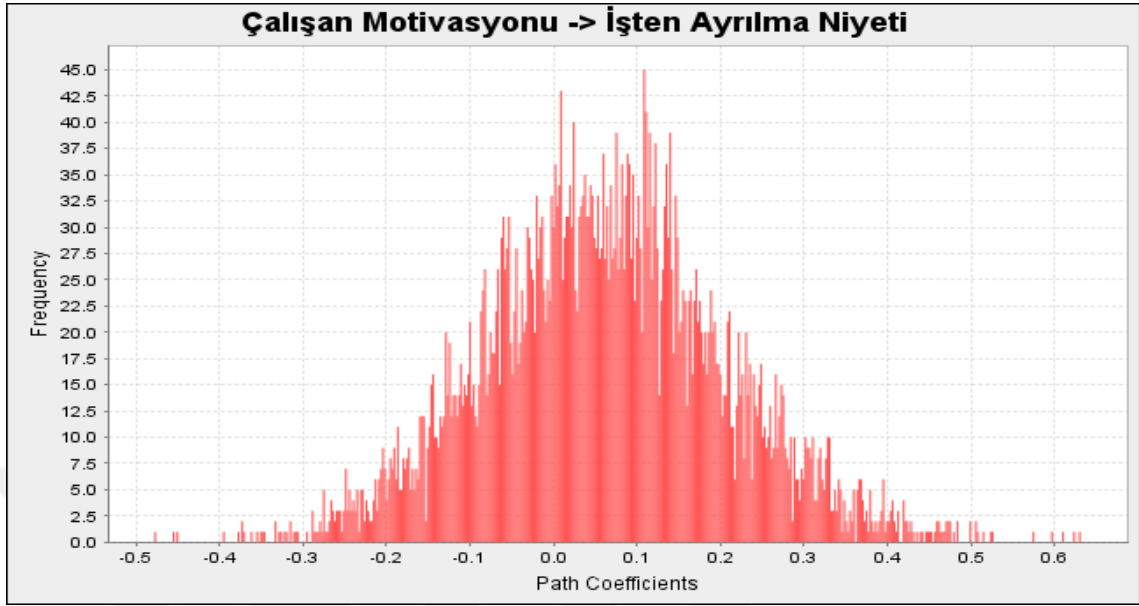
H1c: Havayolu çalışanlarının çalışan motivasyonları normatif bağlılıklarını etkiler.



Grafik 4. Çalışan Motivasyonunun Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği

Çalışanların motivasyonları % 1 hata payı ve % 99 güven aralığında ile (β : 0,067, t: 0.463, p: 0.643) işten ayrılma niyetini etkilememektedir. Bu kapsamda H_2 hipotezi desteklenmemektedir. Bu bilgileri destekleyen Grafik 5 ile etki düzeyi-yol katsayısı verilen Hipotez 2 aşağıda yer almaktadır. Bu hipotezin sonucuna göre havayolu işletmesi çalışanlarının çalışan motivasyonları işten ayrılma niyetlerini etkilememektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi sivil havacılık alanında test eden çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasında sektörün dinamik yapısının yanında (Sarrah, vd., 2021), kapsamlı bir modelin kullanılmış olmasının da belirleyici bir rol oynadığı düşünülmektedir. Çünkü motivasyona kıyasla iş tatmini gibi çalışan memnuniyeti daha fazla etkileyebilen bir bağımsız değişken de modelde kullanılmaktadır. Bu sonuca ilişkin farklı sektörlerde çalışılmış ve daha basit modellerin kullanıldığı çalışmalarda çalışan motivasyonunun işten ayrılma niyetini etkilediği çalışmalar tespit edilmiştir (Tzeng, 2002; Yıldız vd., 2009).

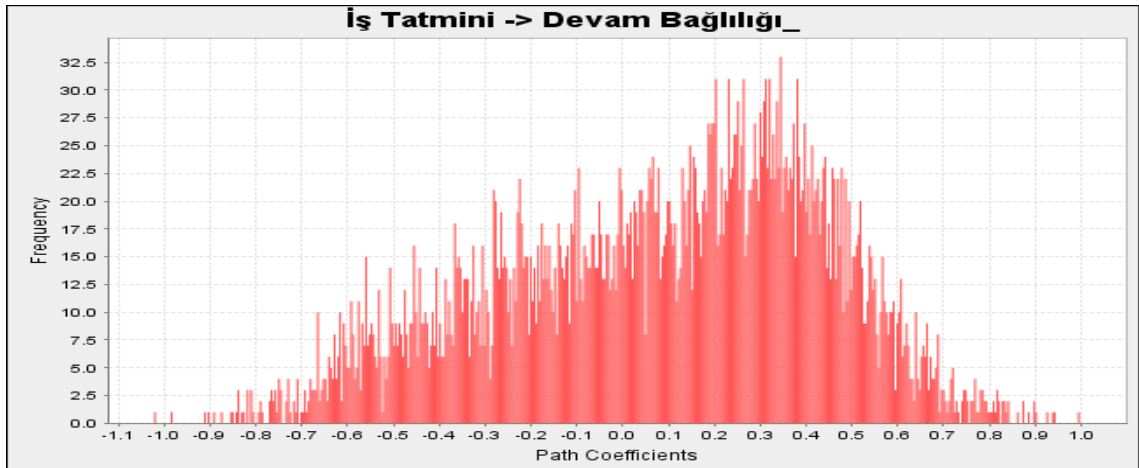
H2: Havayolu çalışanlarının çalışan motivasyonları işten ayrılma niyetlerini etkiler.



Grafik 5. Çalışan Motivasyonunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği

Çalışanların iş tatmini % 1 hata payı ve % 99 güven aralığında ile (β : 0,072, t: 0.203, p: 0.839) devam bağlılığını etkilememektedir. Bu kapsamda H_3 hipotezi desteklenmemektedir. Bu bilgileri destekleyen Grafik 6 ile etki düzeyi-yol katsayısı verilen Hipotez 3 aşağıda yer almaktadır.

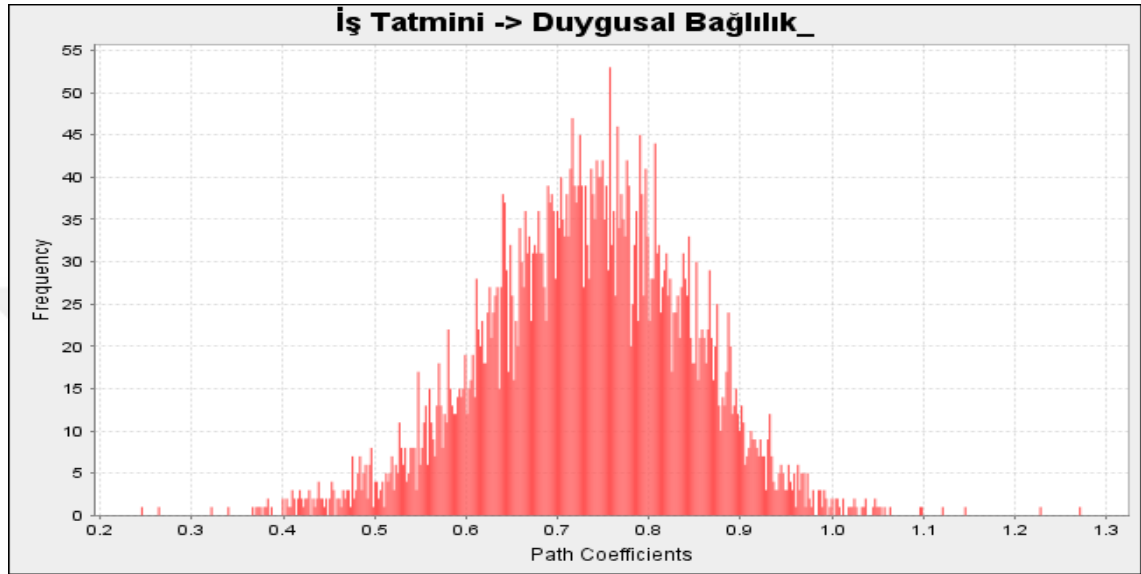
H3: Havayolu çalışanlarının iş tatminleri devam bağlılıklarını etkiler.



Grafik 6. İş Tatmininin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği

Çalışanların iş tatmini % 1 hata payı ve % 99 güven aralığında ile (β : 0,714, t: 6.377, p: 0.000) duygusal bağlılığını etkilemektedir. Bu kapsamda H_4 hipotezi desteklenmektedir. Bu bilgileri destekleyen Grafik 7 ile etki düzeyi-yol katsayısı verilen Hipotez 4 aşağıda yer almaktadır.

H4: Havayolu çalışanlarının iş tatminleri duygusal bağlılıklarını etkiler.

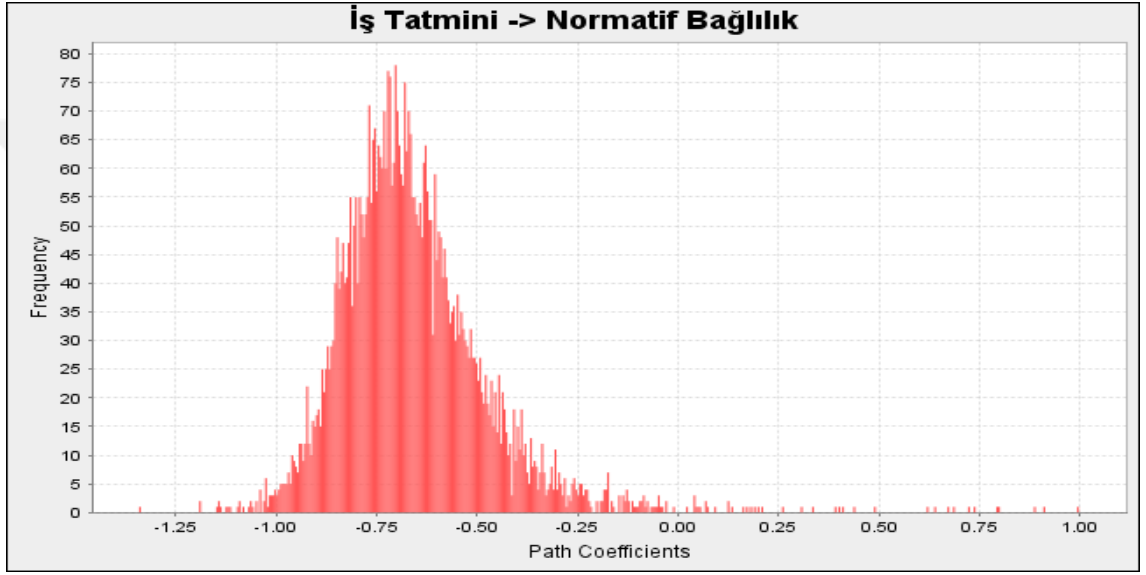


Grafik 7. İş Tatmininin duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği

Çalışanların iş tatmini % 1 hata payı ve % 99 güven aralığında ile (β : -0,653, t: 3.494, p: 0.000) normatif bağlılığını etkilemektedir. Bu kapsamda H_5 hipotezi desteklenmektedir. Bu bilgileri destekleyen Grafik 8 ile etki düzeyi-yol katsayısı verilen Hipotez 5 aşağıda yer almaktadır. Tek bağımlı değişkenin örgütsel bağlılığı bir değişken olarak tek başına veya alt boyutlarıyla birlikte etkilemesine yönelik çok sayıda farklı niteliklere sahip çalışmalar olduğundan, iş tatmini ile örgütsel bağlılığı oluşturan üç ayrı değişken için ortak değerlendirme yapılarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Sonuç olarak bu çalışma özelinde havayolu işletmesi çalışmalarının iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarını devam bağlılığı için etkilemediği, ancak normatif ve duygusal bağlılık için etkilediği tespit edilmiştir. Özellikle hizmet işletmelerindeki çalışanları mutlu olmalarına rağmen çalışma koşulları nedeniyle kariyer değiştirme eğilimine sahip olmaları devam bağlılığıyla ilgili bu sonucun ortaya çıkmasına kaynaklık etmiş olabilmektedir (Zengin, vd., 2020). Sivil havacılık çalışanlarının işten ayrılma niyetinin genel olarak örgütsel bağımlılık etkilediğini tespit eden çalışmalar

mevcuttur (İqbal, 2012, Sena, 2020). Ayrıca, Havayolu işletmelerinin dışındaki sektörlere yönelik olarak yapılan ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar görülmektedir. Vujičić ve arkadaşlarının (2014) yaptıkları çalışmada iş tatmini ile tek değişken olarak örgütsel bağlılık arasında pozitif korelasyon olduğu tespit etmiştir. Mohamed ve arkadaşlarının (2012) yaptıkları çalışmada iş tatminin örgütsel bağlılığı devam, normatif ve duygusal bağlılık değişkenlerinin tümü için etkilediğini ortaya koymuştur.

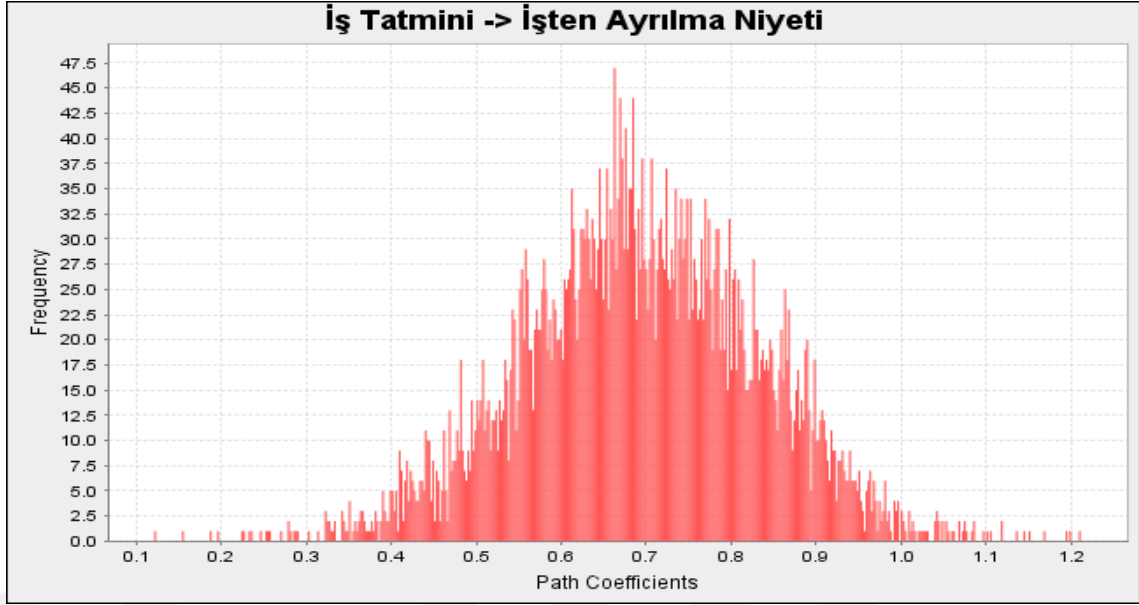
H5: Havayolu çalışanlarının iş tatminleri normatif bağlılıklarını etkiler.



Grafik 8. İş Tatmininin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği

Çalışanların iş tatmini % 1 hata payı ve % 99 güven aralığında ile (β : 0,682, t: 4.914, p: 0.000) işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bu kapsamda H_6 hipotezi desteklenmektedir. Bu bilgileri destekleyen Grafik 9 ile etki düzeyi-yol katsayısı verilen Hipotez 6 aşağıda yer almaktadır. Bu hipotezin sonucuna göre havayolu çalışanlarının iş tatminleri işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi sivil havacılık alanında test eden çalışmalara görülmektedir (Jou, vd., 2013; Jalagat, vd., 2017). Bu sonuca ilişkin farklı sektörlerde çalışılmış ve iş tatminin ayrılma niyetini etkilediği çalışmalar da mevcuttur (Seston vd., 2009; Raid ve Alzoubi, 2021)

H6: Havayolu çalışanlarının iş tatminleri işten ayrılma niyetlerini etkiler.



Grafik 9. İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Katsayısı Grafiği

Model uyumuna ilişkin değerler Tablo 12’de verilmektedir. SmartPLS analiz programı yapısal eşitlik modellemesi çalışmalarında 3’ten küçük VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) referans değerler olduğunu belirtmektedir (Ali vd., 2018). Ancak bazı araştırmalar 10’un altındaki tüm VIF değerlerinin kabul edilebilir uyuma sahip değerler olduğunu ortaya koymaktadır. (Henseler vd., 2009). Bu anlamda modelde test edilen değişkenlerin VIF değerleri açısından iyi uyuma sahip oldukları belirtilebilir.

Tablo 12. R^2 , Q^2 , f^2 , VIF Değerleri

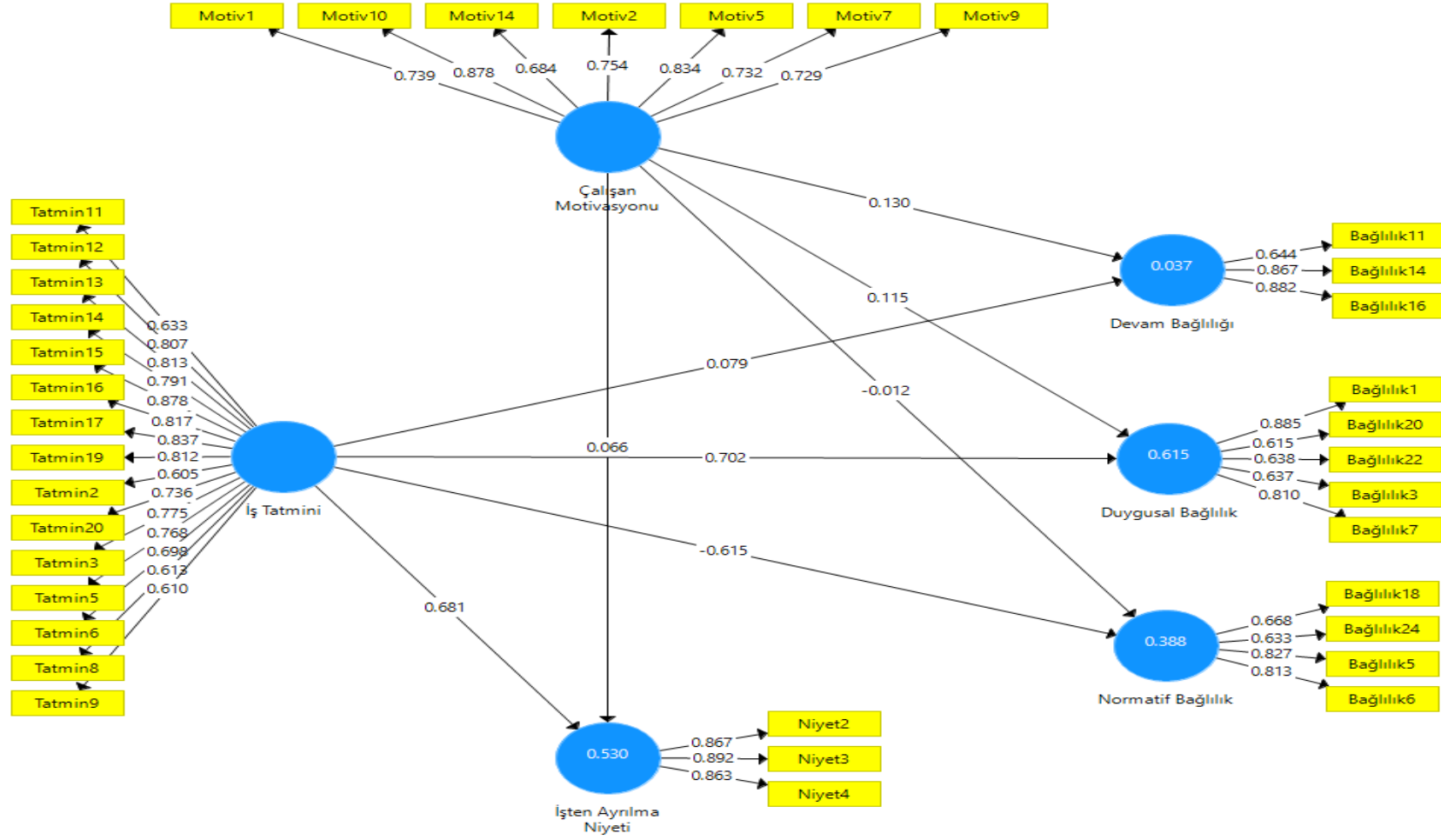
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler	R^2	Q^2	f^2	VIF
Çalışan Motivasyonu	Devam Bağlılığı	0.037	0.009	0.009	2.147
	Duygusal Bağlılık	0.615	0.112	0.019	2.564
	Normatif Bağlılık	0.388	0.085	0.000	4.782
	İşten Ayrılma Niyeti	0.530	0.169	0.005	4.553
İş Tatmini	Devam Bağlılığı	0.037	-0.003	0.004	2.725
	Duygusal Bağlılık	0.615	0.249	0.692	1.212
	Normatif Bağlılık	0.388	0.183	0.334	2.060
	İşten Ayrılma Niyeti	0.530	0.369	0.535	1.868

Not: 5000 bootstrapping prosedürü kullanılmıştır.

Modelin tahmin gücünü ortaya koymak için Q^2 değerleri ele alınmıştır. Q^2 değerlerinin genel olarak 0’ın üzerinde olması istenmektedir. Araştırmada iki bağımsız

değişkenin bağımlı değişkenlerle ilişkilerinde model tahmin gücü açısından farklılıklar göstermektedir. İş tatmininin tahmin gücü yüksek iken, çalışan motivasyonun tahmin gücü düşük çıkmıştır (Chen ve Huang, 2019). Bu durum Hipotezlerin desteklenme durumundan da açıkça anlaşılmaktadır. Tablo 12'deki değerleri ise f^2 değerleri modeldeki bağımsız değişkenlerin açıklama gücünü göstermekte olup, f^2 değerleri de çalışmaya uygun sonuçlar üretmiştir (Doğan, 2019).





Grafik 10. Yapısal Modelin Smart-PLS Sonuçları

Grafik 10'da araştırmada test edilen modelin PLS ıktısı yer almaktadır. Araştırmadaki açıklanma düzeyleri ve yol katsayıları yer almaktadır. Sarı renk kutular anketteki ifadeleri, mavi renkli yuvarlak kutucuklar ise araştırma değişkenlerinin ifade etmektedir. Sarı kutucuklara giden okların üzerindeki sayısal değerler faktör yüklerini mavi yuvarlak kutulara giden okların üzerindeki sayısal değerler ise yol katsayılarını açıklamaktadır. Mavi yuvarlak kutularda yazılan sayısal değerler R^2 değerlerini oluşturmaktadır. Yol katsayıları hipotezler kısmında detaylandırıldığı için burada R^2 'ler üzerinden değerlendirmelere ağırlık verilmektedir. Grafik 10'daki bu değerler bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma düzeylerini göstermektedir. Modelde devam bağımlılığı değişkeninin sadece yaklaşık %4' bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu son derece düşük kabul edilecek bir orandır. Ancak diğer bağımlı değişkenlerden duygusal bağlılığı %61,5'i, normatif bağlılığın %38,8'i ve son olarak işten ayrılma niyetinin %53' modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Devam bağlılığı dışındaki açıklanma düzeylerinin sosyal bilimler açısından orta düzeyde ve güçlüye yakın açıklanma oranları olduğu söylenebilir (Chin, 1998; Nikbin ve Hyun, 2017). Bu durum model kurgusunun başarılı olduğuna dair öngörüler sağlamaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Sivil havacılık faaliyetleri günden güne gelişen bir artış eğilimi göstermektedir. Bu artış eğilimi ilk olarak taşınan yolcu sayısı bakımından kendini göstermektedir. Yolcu sayısındaki artışa paralel olarak sektörle ilgili birçok konuda önemli gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel pek çok noktada belirgin bir şekilde hissedildiği görülmektedir. Artan talep kapasitesine bağlı olarak sektörde arz sağlayan çok sayıda işletme ve bu işletmelerde istihdam edilen çok sayıda çalışan ortaya çıkmaktadır.

Sivil havacılık alanında yaşanan bu gelişmeler ekonomik olarak beklenen sonuçlar üretse de getirileri nedeniyle rekabetin çok çetin olduğu söylenebilir. Bu anlamda rekabet gücü istenen düzeyde olmayan küçük sermaye veya üretim kapasitesine sahip işletmelerin sektörde faaliyette bulunmaları oldukça zordur. Maliyetlerin yüksek olması bu durumu destekler sonuçların ortaya çıkmasını beraberinde getirmektedir. Daha düşük ücretler, farklı hizmet türleri ve çeşitli uçak içi hizmet profilleri, mevcut rekabetin büyük firmaların lehine gelişmesini sağlayan diğer bazı faktörlerdir.

Sivil havacılık oldukça sermaye yoğun bir sektördür. Yüksek fiyatların sıra, pilotların bulunmaması, daha yüksek sermaye maliyeti ve esnek olmayan iş kanunları tüm havayolu şirketlerinin yaşadığı bazı yapısal zorluklar veya sorunlardır. Sorunlar, sektör çapında kapasite ilaveleri ve hükümetlerin fiili talebi çok aşan durumlara aldığı kararlar sonucu daha da artmaktadır. Dünya çapında bakıldığında arzın önemli bir sorun oluşturduğu açıktır. Arzdaki sorunların yanında havayolu ulaşımına olan talep sürekli artmaktadır. Doğal afetler veya acil sağlık durumları ve bir ülkenin sosyo-politik kültürü gibi faktörler de sektörün finansal kapasitesini etkileyebilmektedir. Tüm bu sorunlar işletme kaynaklı bazı dinamikler içerse de genel anlamda makro yönü ağır basan sorunlardır.

Sivil havacılık endüstrisi, onu çok karmaşık bir endüstri yapan belirli karakteristik özelliklere sahiptir. Sektörde mevsimsellik ve döngüselliğin etkisi çok yüksek olup, ürünler stoklanamaz özellikler taşır. Bugün satılmayan bir koltuğun yarın satılma ihtimali yoktur. Uçak satın alma gibi tekil kararlar uzun süre gerektirmesi, sivil havacılık endüstrisinin yapısını oldukça benzersiz kılmaktadır. Bu anlamda arzın

kısa ve orta dönemde inelastik olduğu söylenebilir. Yoğun sezonlarda, yolcular havayollarından daha fazla uçak veya koltuk satın almakta veya kiralamaktadır. Bu durum sabit maliyeti artırmakta ve bu yüksek sabit maliyetler yoğun olmayan sezonlarda şirketin finansal performansını etkilemektedir (Roney, 2011). Benzer değerlendirmelerde bulunan Pangarkar (2008) sivil havacılık sektöründeki sabit maliyetlerle birlikte ekonomik veya faaliyet ortamlarına ilişkin mevcut varsayımların, uzun vadede havayolları için stratejik riski artırdığını vurgulamaktadır.

Tüm bunlardan bağımsız olarak havayolu işletmelerinde çalışan personelin organizasyon yapısı içerisinde fiziksel, sosyal ve psikolojik durumları işletme başarısını etkileyebilmektedir. Özellikle hizmet odaklı bir sektör olan sivil havacılık sektörü, üretici ve tüketici ekseninde insan ilişkilerinin çok yoğun olduğu bir sektör olarak öne çıkmaktadır. Bu konuyla ilgili benzer sonuçları ifade eden Lin ve Ryan (2016) çalışanların, günlük hizmet sunumunda kaliteli hizmet sunmak için marka değerlerini ve marka vaatlerini anlama ve sunma konusunda bilgi sahibi olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bilgilerden hareketle, şirket başarısının artması çalışanın memnuniyeti ve bu memnuniyetin davranışa dönüşmesiyle doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın sonuçları sivil havacılık sektörü çalışanlarının memnuniyetlerini motivasyon ve iş tatmini, davranışlarını ise örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine uygulanan yol katsayıları ile (regresyon analizi) ortaya konmuştur.

Bu çalışmada yapılan yol analizlerinin sonuçlarına göre çalışan motivasyonu örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak tespit edilememiştir. Söz konusu etki, örgütsel bağlılığı oluşturan normatif, devam ve duygusal yönü olan bağlılıkların hiçbiri için tespit edilememiştir. Burada beklenen durum çalışan motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal olan bir ilişkinin tespit edilmesidir. Farklı alanlarda yapılan çalışmalarda bu ilişkiyi tespit eden araştırmaların olduğu bilinmektedir. Salleh ve arkadaşlarının (2016) mühendisler üzerine yaptığı çalışmada iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, bir işletmenin çalışanlarının bağlılık düzeyini artırmak için iş motivasyonunu artırması gerekmektedir.

Al-Madi ve arkadaşları (2017) Ürdün'deki perakende mağazalarının ön kısım çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada, bu çalışanların çalışan motivasyonunun

örgütsel bağlılıklarını etkilediği sonucuna varmıştır. Üstelik bu etki örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam olmak üzere her üç boyutu için de tespit edilmiştir. Hanaysha ve Majid (2018) tarafından Malezya'daki yüksek öğretim kurumlarında çalışanlar üzerine gerçekleştirdiği çalışmada da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonuçları motivasyonunun çalışan verimliliği ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini göstermektedir. Farklı alanlarda bu değişkenler arasındaki ilişkileri ölçen çok sayıda çalışma olmasının yanında, sivil havacılıkta çalışma sayısının kısıtlı olduğu söylenebilir. Ancak yapılan çalışmaların da genelde bu çalışmanın tersi sonuçlar ürettiği söylenebilir. Ülkü (2018)'ün yaptığı çalışmada çalışan motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında bir etkileşim tespit edilmiştir. Ancak bu etkileşim her iki değişkenin bazı alt boyutları arasında gerçekleşmiştir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, havayolu çalışanlarının çalışan motivasyonları işten ayrılma niyetlerini de etkilememektedir. Birçok sektörde faaliyet yürüten işletmelerin organizasyonel yapılarında, çalışanların motivasyonları ile işten ayrılma niyetleri arasında doğrusal olmayan bir etkileşimin olması beklenmektedir. Çalışan motivasyonu yüksek olan çalışanların işten ayrılma eğilimleri düşüktür. Konuyla ilgili sivil havacılık alanında yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışmalardan biri Sever (2017) tarafından yapılmış olup, çalışan motivasyonunun çalışma süreçlerini etkileyeceği ortaya konmuştur. Bu konuyla ilgili ilişkilerin tespit edilememesinde sivil havacılık alanında motivasyon ve işten ayrılma niyeti veya iş değiştirme eğilimine ilişkin çalışmaların az olmasından kaynaklanabilir. Sivil havacılık sektör dinamiklerinin farklı olmasından ve havayolu çalışanlarının hareket kabiliyetinin yüksek olmasından kaynaklanabilir. Çalışmamızda demografik dağılıma bakıldığında, yaş aralığının düşük olduğu görülmektedir. Bu durum sadakati ve beraberinde işten ayrılma niyetini etkilemiş olabilir. Nitekim iki değişkene ilişkin farklı alanlarda yapılmış çok sayıda çalışmanın varlığı göze çarpmaktadır.

Celik ve Gok (2013) turizm sektöründe yaptıkları çalışmada, çalışanların motivasyonlarının ve iş beklentilerinin gerçek algılarından farklı olduğunu ve bunların işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Tzeng (2002) sağlık çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, Tayvanlı sağlık çalışanlarının iş doyumu, mutluluğu, maaş ve terfi, çalıştığı kurumu, eğitim durumu ve çocuk sahibi olma durumu gibi değişkenlerle birlikte çalışan motivasyonları

onlarının işten ayrılma niyetlerini etkilediği ortaya konmuştur. Yıldız ve arkadaşlarının (2009) Türkiye'deki sağlık çalışanları üzerine yaptığı çalışmada da benzer şekilde çalışan motivasyonun işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmanın sonuçları organizasyonel anlamdaki motivasyonun ve sosyo-demografik faktörlerin sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür.

İş tatmini açısından bakıldığında, havayolu çalışanlarının iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarını devam bağlılığı için etkilemediği, ancak normatif ve duygusal bağlılık için etkilediği tespit edilmiştir. İş tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkileri sivil havacılık sektöründe yapılan çalışmalarda da ortaya konmuştur. İqbal (2012) Pakistan'da Sivil havacılık üzerine yaptığı çalışmada, bu çalışmanın sonuçlarıyla benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Çalışmada iş tatmini sivil havacılıkta faaliyet yürüten çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemiştir. Değerlendirmeler örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları üzerinden yapılmayıp, direkt örgütsel bağlılık üzerinden gerçekleştirilmiştir. Karim ve Rehman (2012) benzer şekilde sivil havacılık çalışanları üzerine yaptığı çalışmada iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkilediğini tespit etmiş olup, örgütsel bağlılık tek değişken üzerinden incelenmiştir. Sena (2020) sivil havacılık alanında yaptığı çalışmada benzer sonuçlar ortaya koyarken, örgütsel bağlılığın iş tatmininin inovatif davranışa etkisinde aracı rolüne de tespit etmiştir.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler farklı sektör veya endüstrilerde çalışanlardan elde edilen veriler üzerinden de test edilmeye çalışılmıştır. Mohamed ve arkadaşları (2012) Hindistan'daki Banka çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada iş tatmininin örgütsel bağlılığı devam, normatif ve duygusal bağlılık değişkenlerinin tümü için etkilediğini ortaya koymuştur. Devam bağlılığı değişkeni için bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmeyen sonuçlar, normatif ve duygusal bağlılık için örtüşmektedir. Sonuçların farklı sektörleri temsil ediyor olması bu farklılığın sebebi olarak ifade edilebilir. Ingersoll (2002) ABD'de hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada iş tatmininin örgütsel bağlılığı ve onun üzerinden kariyer devamlılığını etkilediğini ortaya koymaktadır. Vujičić ve arkadaşlarının (2014) Sırbistan'da turizm sektöründeki çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif korelasyon olduğu tespit etmiştir.

Havayolu çalışanlarının iş tatminleri işten ayrılma niyetlerini de etkilemektedir. Bu sonuç literatürde farklı endüstri veya sektörler için yapılan çalışmaların pek çoğunda da tespit edilmektedir. Purani ve Sahadev (2008) Hindistan'da ilaç üreticisi çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmada iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri tespit etmiştir. Seston ve arkadaşları (2009) tarafından Büyük Britanya'da eczacılar üzerine yapılan çalışmada iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimi ortaya konmuştur. Aynı çalışmada iş tatmininin eczacılarda fazla olduğu, bu nedenle işten ayrılma niyetinin düşük olduğu da ortaya konmuştur. Raid ve Alzoubi (2021) Birleşik Arap Emirlikleri'nde yaptıkları çalışmada iş tatmininin işten ayrılma niyetini etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, iş tatmini işten ayrılma niyetini etkileyen başka değişkenler için aracılık etkisine de sahiptir.

Sivil havacılık sektöründe konuyla paralellik gösteren çalışmalar genellikle iş tatmininin personel devir hızıyla ilişkilerini ortaya koymaya yöneliktir. Jalagat ve arkadaşlarının (2017) Uman'daki havacılık sektörü üzerine yaptıkları çalışmada bu değerlendirmeye uygun sonuçlar tespit edilmiştir. Spesifik olarak, genel çalışma koşulları, ücret ve terfi, iş ilişkileri, beceri ve yeteneklerin kullanımı ve iş tatmini gibi değişkenlerin çalışan devrini etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Regresyon analizi iş tatmininin personel devir hızını etkilediğini ortaya koymuştur. Sharma ve arkadaşları (2022) düşük tarifeli (charter) havayollarının çalışanlarının iş tatminlerinin personel devir hızındaki etkisini ölçen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada bir örgütte tek bir çalışanın bile iş doyumuna ulaşamamasının işletmenin performansını eklediğini vurgulanmaktadır. Sonuç olarak düşük maliyetli havayollarında çalışanların iş tatmininde hayati bir rol oynayan ve performanslarını doğrudan artıran birden fazla faktörün olduğu ifade edilmiştir. İş tatmini ise çalışanların düşük maliyetli havayollarında çalışmalarına devam etmelerindeki önemli kriter olarak ele alınmıştır. Jou ve arkadaşlarının (2013) Tayvan'da gerçekleştirdikleri çalışmada da ilginç sonuçlar tespit edilmiş olup, iş tatmini hem iş değiştirme eğilimini etkilemekte hem de iş stersinin iş değiştirme eğilimine olan etkisinde aracı role sahip olmaktadır.

ÖNERİLER

Çalışma kapsamında bazı öneriler getirilmiştir. Bu öneriler hem çalışmanın sonuçları bağlamında hem de çalışmanın genel kurgusu ve literatür taraması sonucu tespit edilen eksikliklere uygun olarak yapılmıştır. Son konusu öneriler kamu kurum ve kuruluşları ile Sivil Toplum Kuruluşları (STK), özel sektör işletmeleri ve gelecek araştırmalar olmak üzere üç ayrı kategoride ele alınmıştır.

Kamu Kurum ve Kuruluşları ile STK'lara Öneriler;

- Sivil havacılık alanında sürdürülebilir bir anlayışla hareket etmek son derece önemlidir. Bu konuda birçok STK'ya önemli görevler düşmekle birlikte özellikle Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün (ICAO) ve Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin (IATA) uluslararası sürdürülebilirlik standartları oluşturması ve bunları sürekli güncel tutması gereklidir. Sivil havacılık çalışanlarının bilinçlendirilmesi için verilen motivasyon, sadakat, bağlılık eğitimlerinin zengin hale getirilmesi gereklidir.
- Kamu kurum ve kuruluşları çalışan memnuniyeti ve iş tatmini sağlayacak çalışanlarının özlük haklarının korunmasına ve denetlenmesine aracılık etmelidir.

Özel Sektör İşletmelerine Yönelik Öneriler;

- Kamu kurumu olarak faaliyet yürüten havayolu işletmelerinin olması gerekli olmakla birlikte hava taşımacılığının ve bulunduğu çevrenin iyileştirilmesi özel girişimlerin de olması özendirilmelidir. Çünkü özel girişimlerin organizasyonel başarı düzeyler daha yüksek olabilmektedir.
- İşletmeler maddi ve manevi olarak çalışanlarının motivasyonları ve iş tatminlerini maksimum seviyeye çıkaracak bir politika ile hareket etmelidir. Bu durumun işletme performansını etkilediğinin farkına varılmalıdır.
- Çalışanlara anketler yapılarak hangi koşulların yerine getirilmesi durumunda iş doyumlarının ve kurumsal bağlılıkların artacağı araştırılmalı ve buna uygun bir hareket sergilenmelidir.

Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler;

- Çalışmada kullanılan ve çalışanların tutumlarını ölçen değişkenlerle birlikte müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati gibi tüketicilerin tutumlarını ölçen değişkenleri aynı anda kullanarak aradaki ilişkiler incelenebilir
- Çalışmadaki değişkenlerin ortaya çıkardığı sonuçlar itibariyle havacılık sektöründeki rekabet gücünü etkileme durumuna yönelik çalışmalar gerçekleştirilebilir.
- Çalışmanın bazı hipotezleri desteklemeyen sonuçları olduğu ortaya konmuştur. Bu sonucun ortaya çıkmasındaki en belirleyici unsurun coğrafya olduğu düşünülmektedir. Türkiye’de sivil havacılık sektörü çalışanlarının yaşları homojen dağılmamaktadır. Çalışmamızdaki yaş oranlarına bakıldığında dağılım genç çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durum iş tatmini ve motivasyon seviyelerini etkilemiş olabilir. Doğal olarak çalışan bağlılığı ve işten ayrılma niyeti de etkilenmiş olabilir. Sektörün dinamik yapısı, farklı sektörlerdeki gibi normal mesai kavramının olmaması, sektördeki operasyonel faaliyetlerdeki hareketlilik, çalışırken ayakta kalma sürelerinin fazlalığı gibi çalışma koşulları işe duyulan tatminsizlikle sonuçlanmış olabilir. Literatür taramasında yaşla birlikte tatmin düzeyinin arttığına dair çalışmalara rastlanılmıştır. Genç çalışanların beklentileriyle sektör gerçeklikleri uyum göstermemiş olabilir. Bu nedenle araştırma aynı ölçüm araçlarıyla farklı coğrafyalarda yapılabilir ve sonuçları bu çalışmayla karşılaştırılabilir. Bu araştırmanın sonuçlarını doğrulamak için çalışma farklı ülkelerdeki sivil havacılık sektörlerinde tekrar edilebilir.
- Çalışma ortamında örgütsel bağlılık ve işten ayrılma davranışlarını etkileyen birçok farklı değişken olabileceğinden, farklı bağımsız değişkenler kullanılarak yeni çalışmalar yapılabilir.
- Çalışanların duygu durumlarının da anlaşılması için aynı çalışma kurgusu nitel araştırma yöntemleri kullanılarak tekrar edilebilir.
- Veri toplama dönemi Covid-19 Pandemisine denk gelmiştir. Bu süreçte sektör belirsiz bir duruma doğru ilerlemiştir. Birçok çalışan kendisini risk altında hissetmiş, belirsizlikle birlikte bir hareket planı oluşturamamıştır. Çalışmada

örgütsel bağılılıkla ilgili bazı hipotezler buna bağılı olarak desteklenmemiş olabilir. Bu bağlamda çalışmadaki veriler farklı bir zaman dilimi için yeniden analiz edildiğinde sonuçlar olumlu yönde değişebilir.



KAYNAKÇA

- Aboobaker, N., Edward, M., ve Zakkariya, K. A. (2019). Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay: A multi-group analysis of teachers' career choice. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 28-44.
- Aladwan, K., Bhanugopan, R., ve Fish, A. (2013). Why do employees jump ship? Examining intent to quit employment in a non-western cultural context. *Employee Relations*, 35(4), 408-422.
- Aleksynska, M. (2018). Temporary employment, work quality, and job satisfaction. *Journal of Comparative Economics*, 46, 722-735.
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., ve Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514-538.
- Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-145.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Al Sarrah, M., Ajmal, M. M., ve Mertzanis, C. (2021). Identification of sustainability indicators in the civil aviation sector in Dubai: a stakeholders' perspective. *Social Responsibility Journal*, 17(5), 648-668.
- Al-Sada, M. (2016). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163-188.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., ve Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163-188.
- Ang, K.B., Goh, C.T., ve Koh, H.C. (1993). The Impact of age on the job satisfaction of accountants. *MCB University Press*, 22(1), 31-39.
- Ariyabuddhiphongs, V., ve Tongchaiprasita, P. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde Motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.

- Akgunduz, Y., ve Eser, S. (2020). The effects of tourist incivility, job stress and job satisfaction on tourist guides' vocational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(1), 186-204.
- Akhtara, S.N., Hashmib, M.A., ve Naqvic, S.I.H.(2010). A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4222-4228.
- Altındağ, E., ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin iş gören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.
- Apak, S., ve Gümüş, S. (2015). A research about the effect of the leadership qualities of public administrators on the motivation of the employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 368-377.
- Ashraf, M.A. (2020). Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM. *Journal of Global Responsibility*, 11(4), 407-436.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K.P., ve Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363.
- Aşık, N.A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler İle sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 82(467), 31-51.
- Aube, C., Rousseau, V., ve Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- Awamleh, N. A. (1996). Organizational commitment of civil service managers in Jordan: a field study. *Journal of Management Development*, 15(5), 65-74.
- Ayalew, E., Workineh, Y., Semachew, A., Woldgiorgies, T., Kerie, S., Gedamu, H., ve Zeleke, B. (2021). Nurses' intention to leave their job in sub-Saharan Africa: A systematic review and meta-analysis. *Heliyon*, 7(6), e07382.
- Ayça, B. (2019). The Impact of Authentic Leadership Behavior on Job Satisfaction: A Research on Hospitality Enterprises. *Procedia Computer Science*, 158, 790–801.
- Aydıntan, B., ve Kördeve, M. K. (2016). Çalışanların esnek çalışma modeli çerçevesinde örgütsel bağlılık düzeylerinin değerlendirilmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 27-48.
- Azim, M.T., Haque, M.M., ve Chowdhury, R.A. (2013). Gender, Marital Status and Job Satisfaction, An Empirical Study. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 488-498.

- Baisoya, N., ve Mohsin, F. (2021). How does job satisfaction affect job security in Indian BPO sector. *Materials Today: Proceedings*.
- Bakır, M., Bal, H. T., ve Akan, Ş. (2017). Türk sivil havacılık sektörünün değerlendirilmesinde bütünleşik SWOT-AHS yaklaşımı. *Journal of Aviation*, 1(2), 154-169.
- Balabanova, E., Efendiev, A., Ehrnrooth, M., ve Koveshnikov, A. (2016). Job satisfaction, blat and intentions to leave among blue-collar employees in contemporary Russia. *Baltic Journal of Management*, 11(1), 21-43.
- Bari, M.W., Fanchen, M., ve Baloch, M.A. (2016). TQM Soft Practices and Job Satisfaction; Mediating Role of Relational Psychological Contract. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 453-462.
- Basacco, K.N., Wong, C., Walsh, E.J., Mendes Domingues, M.C., ve Darrin, R.H.P. (2020). Authentic leadership and job satisfaction among long-term care nurses. *Leadership in Health Services*, 33(3), 247-263.
- Başaran, R. (2019). Motivasyon Yönetimi. Yönetim Biliminde Etkin ve Güncel Konular. Kriter Yayınevi.
- Bedemariam, R., ve Ramos, J. (2021). Over-education and job satisfaction: The role of job insecurity and career enhancing strategies. *European Review of Applied Psychology*, 71(3), 100632.
- Bent, R., Seaman, C.E.A., ve Ingram, A. (1999). Staff motivation in small food manufacturing enterprises. *British Food Journal*, 101(9), 654-667.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., ve Sdrolias, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 314-323.
- Berthelsen, M., Skogstad, A., Lau, B., ve Einarsen, S. (2011). Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying. *International Journal of Manpower*. 32(2), 178-193.
- Beuren ,I. M., Dos Santos, V., ve Theiss, V. (2021). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 71(6), 2262-2279.
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., ve Yameen, M. (2021). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334.
- Bhuiyan, S.N., ve Menguc, B. (2002). An extension and evolution of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, quest worker, sales setting. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (1), 1-11.

- Bipp, T., ve Kleingeld, A. (2011). Goal-setting in practice The effects of personality and perceptions of the goal-setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personnel Review*, 40(3), 306-323.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları No:2302.
- Bline, D. M., Cullinan, C. P., ve Farrar, R. (2008). Ethical climate and organizational commitment among management accountants. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 13, 67-86.
- Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B., ve Wood, J. A. (2007). The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), 311-321.
- Boz, C., Biçer, T., Serter, K., Kara, K. E., ve Şentuna, M. (2021). Spor yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerinin işgörenlerin motivasyonu üzerine etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 492-502.
- Bustamam, F.L., Teng, S.S., ve Abdullah, F.Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-402.
- Can, A. (2018). SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Carrión, G. C., Henseler, J., Ringle, C. M., ve Roldán, J. L. (2016). Prediction-oriented modeling in business research by means of PLS path modeling: Introduction to a JBR special section. *Journal of business research*, 69(10), 4545-4551.
- Chai, D. S., Jeong, S., ve Joo, B. K. (2020). The multi-level effects of developmental opportunities, pay equity, and paternalistic leadership on organizational commitment. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 405-424.
- Chan, S. H. (2006). Organizational identification and commitment of members of a human development organization. *Journal of Management Development*, 25(3), 249-268.
- Chattopadhyay, C. (2015). Aviation industry: challenges and prospects. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 3(2), 145-149.
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., ve Monovasilis, T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24, 136-145.
- Chaudhry, N. I., Roomi, M. A., Eugien, M., ve Chaudhry, J. I. (2021). Treating top management team conflicts through employee voice for reducing intentions to quit: moderating role of union instrumentality. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), 203-222.

- Chen, M. Y. C., Wang, Y. S., ve Sun, V. (2012). Intellectual capital and organizational commitment: Evidence from cultural creative industries in Taiwan, *Personnel Review*, 41(3), 321-339.
- Chiang, C., ve Jang, S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313-322.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*, 295–336. London, Lawrence Elbaum Associates Publisher.
- Chiva, R. Guinot , J., ve Monfort A. (2020). How to increase job satisfaction: the role of participative decisions and feeling trusted. *Employee Relations: The International Journal*, 43(6), 1397-1413.
- Chiu, W. Y. B., ve Ng, F. F. (2015). Enhancement of organizational commitment through propensity to trust. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(3), 272-294.
- Cho, S., Johanson, M. M., ve Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International journal of hospitality management*, 28(3), 374-381.
- Cho, V., ve Huang, X. (2012). Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement: An empirical study on IT professionals. *Information Technology & People*, 25(1), 31-54.
- Cihangiroğlu, N., Teke, A., Özata, M., ve Çelen, Ö. (2015). Mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 57(4), 367-72.
- Claiborne, N., Auerbach, C., Zeitlin, W., ve Lawrence, C. K. (2015). Climate factors related to intention to leave in administrators and clinical professionals. *Children and Youth Services Review*, 51, 18-25.
- Cohen, A., ve Veled-Hecht, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personnel Review*, 39(5), 537-556.
- Coşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çalışkan, Z. (2005). “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3(1), 9-18.
- Çetin, A., Boyraz, M., ve Özer, S. (2019). Otel Çalışanların İş Motivasyonu ve Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması: Denizli Şehir Otellerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 601-614.

- Çiçek, G. (2004). Türkiye’de Sivil Havacılığın Yeniden Yapılanması: DHMİ Örnek Olayı, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., ve Huan, T. C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77.
- Dartey-Baah, K., Quartey, S.H., ve Osafo, G.A. (2020). Examining occupational stress, job satisfaction and gender difference among bank tellers: evidence from Ghana. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1437-1454.
- Dechawatanapaisal, D. (2017). The mediating role of organizational embeddedness on the relationship between quality of work life and turnover: Perspectives from healthcare professionals. *International Journal of Manpower*, 38(5), 696-711.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). The moderating effects of demographic characteristics and certain psychological factors on the job embeddedness–turnover relationship among Thai health-care employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(1), 43-62.
- Demircioglu, M. A., ve Chen, C.A. (2018). Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. *Government Information Quarterly*, 36, 51–60.
- Diaz, L., ve Rhodes, R. (2018). Job Satisfaction : Influencing Factors, Gender Differences and Improvement Strategies. *Nova Science Publishers*,
- Dilig-Ruiz, A., MacDonald, I., Varina, M.D., Vandyk, A., ve Graham, I.D., Squires, J.E. (2018). Job satisfaction among critical care nurses: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 88, 123-134.
- Djafri, F., ve Noordin, K. (2017). The impact of workplace spirituality on organizational commitment: A case study of Takaful agents in Malaysia. *Humanomics*, 33(3), 384-396.
- Dodanwala, T.C., ve Shrestha, P.(2021). Work–family conflict and job satisfaction among construction professionals: the mediating role of emotional exhaustion. *On the Horizon*, 29(2), 62-75.
- Dodanwala, T. C., ve San Santoso, D. (2021). The mediating role of job stress on the relationship between job satisfaction facets and turnover intention of the construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(4), 1777-1796.
- Doğan, D. (2019). SmartPLS ile Veri Analizi. Ankara: Zet Yayıncılık

- Domínguez-Quintero, A. M., González-Rodríguez, M. R. ve Paddison, B. (2020). The mediating role of experience quality on authenticity and satisfaction in the context of cultural-heritage tourism. *Current Issues in Tourism*, 23(2), 248-260.
- Ehtiyar, V. R., ve Ersoy, A. (2017). İş görenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen içsel ve dışsal motivasyon faktörleri: Antalya ili örneği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (61), 441-455.
- Ekinci, Y. (2011). Türk sivil havacılık sektörü ve thy ao'nun sektördeki yeri ve oran analizi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta.
- Elele, J., ve Fields, D. (2010). Participative decision making and organizational commitment: Comparing Nigerian and American employees. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(4), 368-392.
- Eliyana, A., ve Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları No:272.
- Esmer, Y., ve Yüksel, M. (2017). İş yaşamında örgütsel bağlılık: teorik bir çerçeve. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62), 258-272.
- Eyupoglu, S. Z., Jabbarova, K., ve Saner, T. (2017). Job satisfaction: An evaluation using a fuzzy approach. *Procedia computer science*, 120, 691-698.
- Erdogan, V., ve Yildirim, A. (2017). Healthcare professionals' exposure to mobbing behaviors and relation of mobbing with job satisfaction and organizational commitment. *Procedia Computer Science*, 120, 931-938.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Erogluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Erro-Garces, A., ve Ferreira, S. (2019). Do better workplace environmental conditions improve job satisfaction?. *Journal of Cleaner Production*, 219, 936-948.
- Ertan, H., ve Kaya, İ. (2012). Edremit Körfezi'ndeki konaklama işletmeleri çalışanlarının iş motivasyon düzeylerinin demografik ve mesleki özelliklere göre incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 155-165.
- Ertosun, Ö. G., ve Erdil, O. (2012). The effects of loneliness on employees' commitment and intention to leave. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 469-476.

- Feijen-de Jong, E. I., van der Voort-Pauw, N., Nieuwschepen-Ensing, E. G., ve Kool, L. (2022). Intentions to leave and actual turnover of community midwives in the Netherlands: A mixed method study exploring the reasons why. *Women and birth*.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., ve Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of managerial psychology*, 19(2), 170-187.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Francesconi, M. (2001). Determinants and Consequences of Promotions in Britain". *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 63(3), 279-310.
- Ganzach, Y. (1998). Intelligence And Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 41(5) , 526-539.
- Gedik, T., Akyüz C., ve Batu, C. (2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi- Düzce İli Örneği. *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-11.
- George, D., ve Mallery, P. (2018). Reliability analysis. In IBM SPSS Statistics 25 Step by Step 249-260. London: Routledge Publishing
- Gerede, E. (2006). Havacılık Emniyeti ve Havacılık Güvenliği Kavramları Arasındaki İlişki ve Farkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*, 17(54), 26-37.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., ve Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International journal of organizational analysis*, 21(3), 288-312.
- Giri, V.N., ve Kumar, B.P. (2010). Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143.
- González-González, T., ve García-Almeida, D.J. (2021). Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 5-11.
- Gökırmak, H. (2014). Türk Hava Yolları'nın Havacılık Sektöründeki Konumu. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 1-29.
- Graves, L.M., ve Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 196, 577-587.

- Gudykunst, W. B., ve Hammer, M. R. (1988). Strangers and hosts: An uncertainty reduction based theory of intercultural adaptation. *Cross-cultural adaptation: Current approaches*, 11, 106-139.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., ve Percin, N. Ş. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717.
- Gustainiene L., ve Endriulaitiene A. (2009). Job Satisfaction and Subjective Health Among Sales Managers. *Baltic Journal of Management*. 4(1), 51-65.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hajdukova, A., Klementova, J., ve Klementova jr, J. (2015). The job satisfaction as a regulator of the working behaviour. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 190, 471-476.
- Hanaysha, J. R., & Majid, M. (2018). Employee motivation and its role in improving the productivity and organizational commitment at higher education institutions. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 6(1), 17-28.
- Hansen, J.M., ve Levin, M.A. (2016). The effect of apathetic motivation on employees' intentions to use social media for businesses. *Journal of Business Research*, 69(12), 6058-6066.
- Hao, Y., Hao J., ve Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115-128.
- Hararia, M.B., Thompson, A.H., ve Viswesvaran, C. (2018). Extraversion and job satisfaction: The role of trait bandwidth and the moderating effect of status goal attainment. *Personality and Individual Differences*, 123, 14-16.
- Harris, E. G., Artis, A. B., Walters, J. H., ve Licata, J. W. (2006). Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 59(4), 407-415.
- Hashim, R. (2015). Levels of Job Satisfaction among Engineers in a Malaysian Local Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 175-181.
- Hasin, H. H., ve Omar, N. H. (2007). An Empirical Study on Job Satisfaction, Job-Related Stress and Intention to Leave Among Audit Staff in Public Accounting Firms in Melaka. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 5(1), 21-39.

- Hauff, S., Richter, N.F., ve Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Review*, 24, 710–723.
- Hau, Y.S., Kim, B., Lee, H., ve Kim, Y.(2013). The effects of individual motivations and social capital on employees’ tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33, 356-366.
- Haque, A., Fernando, M., ve Caputi, P. (2020). How is responsible leadership related to the three-component model of organisational commitment?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(5), 1137-1161.
- Hayta, A. B. (2007). Çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 21-41.
- Henseler, J., Ringle, C. M., ve Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modelling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-320.
- Hong, J. C., Chiu, P. Y., Shih, H. F., ve Lin, P. S. (2012). Computer self-efficacy, competitive anxiety and flow state: Escaping from firing online game. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 11(3), 70-76.
- Hulin, C. L., ve Judge, T. A. (2003). Job Attitudes.
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., ve Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1), e03160.
- Ingersoll, G. L., Olsan, T., Drew-Cates, J., DeVinney, B. C., ve Davies, J. (2002). Nurses’ job satisfaction, organizational commitment, and career intent. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 32(5), 250-263.
- Ioannou, P., Katsikavali, V., Galanis, P., Velonakis, E., Papadatou, D., ve Sourtzi, P. (2015). Impact of job satisfaction on greek nurses' health-related quality of life. *Safety and health at work*, 6(4), 324-328.
- Iqbal, M. (2012). Impact of Job Satisfaction and Job Control on Organizational Commitment: A Case Study of Air Traffic Controllers of Pakistan Civil Aviation Authority. *Journal of managerial sciences*, 6(2), 139-154.
- Jackson, T., ve Bak, M. (1998). Foreign companies and Chinese workers: employee motivation in the People’s Republic of China. *Journal of Organizational Change Management*, 11(4), 282-300.
- Jain, A. K., Giga, S. I. ,ve Cooper, C. L. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 256-273.

- Jalagat, R., Dalluay, V., Al-Zadjali, A. K., & Al-Abdullah, A. (2017). The impacts of job satisfaction on employee turnover: A case study of Oman Air in Sultanate of Oman. *European Academic Research*, 5(1), 1-45.
- Janic, M. (2000). An assessment of risk and safety in civil aviation. *Journal of Air Transport Management*, 6(1), 43-50.
- Jensen, K.W., Liu, Y., ve Schott, T. (2017). Entrepreneurs innovation bringing job satisfaction, work-family balance, and life satisfaction: In China and around the World. *International Journal of Innovation Studies*, 1, 193-206.
- Jiang, H., ve Zhang, Y. (2016). An investigation of service quality, customer satisfaction and loyalty in China's airline market. *Journal of air transport management*, 57, 80-88.
- Jnaneswar, K., ve Ranjit, G. (2022). Unravelling the role of organizational commitment and work engagement in the relationship between self-leadership and employee creativity. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship (No. ahead-of-print). *Emerald Publishing Limited*.
- Jou, R. C., Kuo, C. W., ve Tang, M. L. (2013). A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction. *Transportation research part E: logistics and transportation review*, 57, 95-104.
- Jourdain, G., ve Chenevert, D. (2010). Job demands–resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 47(6), 709-722.
- Joo, B. K. B., ve Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Joo, B. K. B., Yoon, H. J., ve Jeung, C. W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & organization development journal*, 33(6), 564-582.
- Joolideh, F., ve Yeshodhara, K. (2009). Organizational commitment among high school teachers of India and Iran. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 127-136.
- Joung, H. W., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., ve Surles, J. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618-1640.
- Juvan, J., Prezelj, I., & Kopač, E. (2021). Public dilemmas about security measures in the field of civil aviation. *Security Journal*, 34, 410-428.

- Jyoti, J. (2021). Fun at workplace and intention to leave: role of work engagement and group cohesion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 782-807.
- Kabak, K.E., Şen, A., Göçer, K., Küçüksöylemez, S., ve Tuncer, G. (2014). Strategies for employee job satisfaction: A case of service sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1167-1176.
- Kader, N., Elhusein, B., Elhassan, N. M., Alabdulla, M., Hammoudeh, S., ve Hussein, N. R. (2021). Burnout and job satisfaction among psychiatrists in the mental health service, Hamad medical corporation, Qatar. *Asian Journal of Psychiatry*, 58, 102619.
- Kang, D. S., Stewart, J., ve Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review*, 40(6), 761-784.
- Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel karma bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karatepe, O.M., ve Uludağ, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *Hospitality Management*, 26, 645-665.
- Karim, F., ve Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92-104.
- Kaur P., Malhotra K., ve Sharma S. K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: an empirical study of BPO employees in Indian context. Asia-Pacific. *Journal of Business Administration*, 12, 327-348.
- Keleş, H.N., (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Arastırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 242-263.
- Kim, M., Koo, D., ve Han, H. (2021). Innovative behavior motivations among frontline employees: The mediating role of knowledge management. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 2-12.
- Knezovic, E., ve Neimarlija, I. (2022). Organizational justice and employees' intention to stay: the mediating role of job satisfaction. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship (No. ahead-of-print). *Emerald Publishing Limited*.

- Ko, W.H. (2012). The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1004-1011.
- Koçel, T., (2020). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları No:4013.
- Köse, E., Özkoç, A. G., ve Bekci, İ. (2019). İş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetine etkisi: Muhasebe meslek mensuplarına yönelik bir araştırma. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 396-409.
- Kuruüzüm, A., Çetin, E. I., ve Irmak, S. (2009). Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry. *Tourism review*, 64(1), 4-16.
- Kwon, I. W. G., ve Banks, D. W. (2004). Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 19(5), 606-622.
- Labatmediene, L., Endriulaitiene, A., ve Gustainiene, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196-212.
- Lau, C.M., ve Roopnarain, K. (2014). The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting. *The British Accounting Review*, 46, 228-247.
- Lau, C.M., Scully, G., ve Lee, A. (2018). The effects of organizational politics on employee motivations to participate in target setting and employee budgetary participation. *Journal of Business Research*, 90, 247-259.
- Leat, M., ve El-Kot, G. (2009). Interpersonal trust at work, intrinsic motivation, work-related tension and satisfaction in Egypt. *International Journal of Workplace Health Management*, 2 (2), 180-194.
- Lee, P. C. B. (2004). Social support and leaving intention among computer professionals. *Information & management*, 41(3), 323-334.
- Lee, M.T., ve Raschke, R.L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1, 162-169.
- Lee, Y., ve Lee, J.Y. (2018). A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement. *European Journal of Training and Development*, 42(5/6), 286-304.
- Leone, C., Bruyneel, L., Anderson, J. E., Murrells, T., Dussault, G., de Jesus, É. H., ve Rafferty, A. M. (2015). Work environment issues and intention-to-leave in Portuguese nurses: A cross-sectional study. *Health Policy*, 119(12), 1584-1592.

- Lijesen, M. G., Nijkamp, P., ve Rietveld, P. (2002). Measuring competition in civil aviation. *Journal of Air Transport Management*, 8(3), 189-197.
- Limpanitgul, T., Boonchoo, P., Kulviseachana, S., ve Photiyarach, S. (2017). The relationship between empowerment and the three-component model of organisational commitment: an empirical study of Thai employees working in Thai and American airlines. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(2), 227-242.
- Lin, X.S. , Chen, Z.X., Ashford, S.J., Lee, C., ve Qian, J. (2018). A self-consistency motivation analysis of employee reactions to job insecurity: The roles of organization-based self-esteem and proactive personality. *Journal of Business Research*, 92, 168-178.
- Lin, Y., ve Ryan, C. (2016). From mission statement to airline branding. *Journal of Air Transport Management*, 53, 150-160.
- Liu, X., Hang, Y., Wang, Q., ve Zhou, D. (2020). Flying into the future: A scenario-based analysis of carbon emissions from China's civil aviation. *Journal of Air Transport Management*, 85, 101793.
- Locke, E.A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484-500.
- Lok, P., ve Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338.
- Long, A. (2005). Happily Ever After? A Study of Job Satisfaction in Australia?. *The Economic Record*, 81(255), 303-321.
- Mak, B.L., ve Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & Management*, 38, 265-276.
- Manlove, E. E., ve Guzell, J. R. (1997). Intention to leave, anticipated reasons for leaving, and 12-month turnover of child care center staff. *Early childhood research quarterly*, 12(2), 145-167.
- Martins, H., ve Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire—Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *FEP Journal-Economics & Management: Working Paper*, 471(1), 1-23.
- Mardanov, I.(2021). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 223-240.
- Martono, S., Khoiruddin, M., ve Wulansari, N.A. (2018). Remuneration Reward Management System As A Driven Factor Of Employee Performance. *International Journal of Business and Society*, 19(4), 535-545.

- Mert, İ.S. (2011). İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Mert, M. (2016). *SPSS ve Stata Yatay Kesit Veri Analizi Bilgisayar Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76-100.
- Michael, O., ve Petal, P. (2009). Job stress and organizational commitment among mentoring coordinators. *International Journal of Educational Management*, 23(3), 266-288.
- Mitchell, T. R., ve Daniels, D. (2003). In WC Borman, DR Ilgen, ve RJ Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial organizational psychology*, 12, 225–254.
- Moneta, G. B. (2011). Need for achievement, burnout, and intention to leave: Testing an occupational model in educational settings. *Personality and Individual Differences*, 50(2), 274-278.
- Nadinloyi, K.B., Sadeghi, H., ve Hajloo, N. (2013). Relationship Between Job Satisfaction and Employees Mental Health. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 293-297.
- Nakip, M ve Yaraş, E. (2016). *SPSS Uygulamalı Pazarlama Araştırmalarına Giriş*. Ankara: Seçkin yayınları.
- Naktiyok, Atılhan. (2002). Motivasyonel Değerler Ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(4), 164-168.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2021). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Nazarian, A., Zaeri, E., Foroudi, P., Afrouzi, A. R., ve Atkinson, P. (2021). Cultural perceptions of ethical leadership and its effect on intention to leave in the independent hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 430-455.
- Netjasov, F., ve Janic, M. (2008). A review of research on risk and safety modelling in civil aviation. *Journal of Air Transport Management*, 14(4), 213-220.
- Nikbin, D., ve Hyun, S. S. (2017). Does travellers' casual attribution affect pre-recovery emotions and behavioural intentions? A field study of airline travellers in Malaysia. *Current Issues in Tourism*, 20(1), 80-93.

- Ohana, M., ve Meyer, M. (2016). Distributive justice and affective commitment in nonprofit organizations: which referent matters?. *Employee Relations*, 38(6), 841-858.
- Oktal, H., ve Küçükönel, H. (2007). Dünyada Bölgesel Hava Taşımacılığı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7(2), 383-394.
- Olatunji, S.O. (2014). The Influence of Sex, Marital Status, and Tenure of Service on Job Stress, and Job Satisfaction of Health Workers in a Nigerian Federal Health Institution. *An International Multidisciplinary Journal*, 8 (1), 126-133.
- Oldmeadow, J. A., Quinn, S., ve Kowert, R. (2013). Attachment style, social skills, and Facebook use amongst adults. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 1142-1149.
- Olson, B., Bao, Y., ve Parayitam, S. (2014). Political behavior, trustworthiness, job satisfaction, and commitment: an empirical study. *Chinese Management Studies*. 8(3), 354-374.
- Otache, I., ve Inekwe, E. O. I. (2021). The relationship between job satisfaction, turnover intentions and performance of Nigerian polytechnic lecturers with doctorate degrees. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 762-783.
- Oyeni, O. (2013). Organizational commitment and market orientation of Nigerian non-oil exporting companies. *African Journal of Economic and Management Studies*, 4(1), 95-108.
- Oyewobi, L. O., Oke, A. E., Adeneye, T. D., ve Jimoh, R. A. (2019). Influence of organizational commitment on work–life balance and organizational performance of female construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(10), 2243-2263.
- Önen, S.M., ve Kanayran, H.G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Dergisi*, 5(10), 43-64.
- Özdemir, S., ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*, (24), 146-153.
- Özdevecioğlu, M., ve Aktaş, A. G. A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 1-20.
- Özgen, H., ve Efeoğlu İ.E., (2007). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- Özkan, S. A., Sökmen, A., ve Ekmekçioğlu, E. B. (2018). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(13), 116-124.

- Özkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802-810.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel Ve Örgütsel Etkileri, Yararları Ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Öztürk, Z., ve Doğuç, E. (2020). Hastanelerde Performans Değerleme Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Hakkında Çalışan Görüşleri (Çankaya İlçesi Örneği). *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 519-536.
- Paraskevas, A., Altınay, L., McLean, J. ve Cooper, C. (2013). Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance. *Annals of Tourism Research*, 41, 130-152.
- Park, S., ve Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 105-120.
- Parker, S.L., Dawson, N., Broeck, A.V., Sonnentag, S., Neal, A. (2021). Employee motivation profiles, energy levels, and approaches to sustaining energy: A two-wave latent-profile analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 2-19.
- Paul V.,M. T., Aboobaker, N. ve Devi, N. U. (2021). Family incivility, burnout and job satisfaction: examining the mediation effect Benchmarking: *An International Journal*, 28(6), 2110-2129.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., ve Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 25(1), 78-105.
- Pors, N.O. (2003). Job satisfaction among library managers: a cross-cultural study of stress, freedom and job conditions. *New Library World*, 104, 464-473.
- Purani, K., ve Sahadev, S. (2008). The moderating role of industrial experience in the job satisfaction, intention to leave relationship: an empirical study among salesmen in India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(7), 475-485.
- Rahimic, Z., Resic, E., ve Kozo, A. (2012). Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 535-543.
- Raid, M. A., ve Alzoubi, H. M. (2021). The interplay among HRM practices, job satisfaction and intention to leave: An empirical investigation. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(1), 1-14.
- Ramaprasad, B. S., Lakshminarayanan, S., ve Pai, Y. P. (2018). The relationship between developmental HRM practices and voluntary intention to leave among IT professionals in India: the mediating role of affective commitment. *Industrial and Commercial Training*, 50(6), 285-304.

- Rawashdeh, A. M., ve Tamimi, S. A. (2019). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 191-207.
- Reknes, I., Glambek, M., ve Einarsen, S. V. (2020). Injustice perceptions, workplace bullying and intention to leave. *Employee Relations: The International Journal*, 43(1), 1-13.
- Rheume, A., Clement, L., ve Lebel, N. (2011). Understanding intention to leave amongst new graduate Canadian nurses: a repeated cross sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 48(4), 490-500.
- Ribeiro, N., Gomes, D., Oliveira, A. R., ve Semedo, A. S. D. (2021). The impact of the work-family conflict on employee engagement, performance, and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis*, 1-17.
- Robertson, B.W., ve Kee, K.F. (2017). Social media at work: The roles of job satisfaction, employment status, and Facebook use with co-workers. *Computers in Human Behavior*, 70, 191-196.
- Roney, S. A. (2011). *Turizm Bir Sistemin Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Rowden, R.W. (2002). The Relationship Between Workplace Learning and Job Satisfaction in U.S. Small to Midsize Businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 407-425.
- Ryan, C., Ghazali, H., ve Mohsin, A. (2011). Determinants of intention to leave a non-managerial job in the fast-food industry of West Malaysia. *International journal of contemporary hospitality management*, 23(3), 344-360.
- Rusu, G., ve Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58.
- Saiyadain, M.S. (1985). Personal Characteristics and Job Satisfaction: India-Nigeria Comparison. *International Journal of Psychology*, 20, 143-153.
- Sadeghi, K., Ghaderi, F., ve Abdollahpour, Z. (2021). Self-reported teaching effectiveness and job satisfaction among teachers: the role of subject matter and other demographic variables. *Heliyon*, 7(6), e07193.
- Sainju, B., Hartwell, C., ve Edwards, J. (2021). Job satisfaction and employee turnover determinants in Fortune 50 companies: Insights from employee reviews from Indeed. com. *Decision Support Systems*, 148, 113582.
- Saleem, H. (2014). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 172, 563-569.
- Salkind, N. (2015). *İstatistikten Nefret Edenler için İstatistik*. A. Çuhadaroğlu, Z. Çiğdem ve Y. İmamoğlu (Çev.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., ve Ali, S. R. O. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(58), 139-143.
- Saner, T., ve Eyüpoğlu, S.Z. (2015). The Job Satisfaction of Bank Employees in North Cyprus. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1457-1460.
- Saner, T., ve Eyüpoğlu, Ş.Z. (2012). The Age and Job Satisfaction Relationship in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 55, 1020-1026.
- Saner, T., ve Sadikoglu, G. (2016). Gender differences in job satisfaction in 5 star hotels of North cyprus: descriptive analysis. *Procedia Computer Science*, 102, 359-364.
- Saracel, N., Taşseven, Ö., ve Kaynak, E. (2016). Türkiye’de çalışan Y kuşağında iş tatmini motivasyon ilişkisi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 5(1), 50-79.
- Sarker, S.J., Crossman, A., ve Chinmetteepituck, P. (2003). *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 745-758.
- Schweper, C.H. (2001). Thical Climate’s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover in the Sales Force. *Journal of Business Research*, 54, 39 -52.
- Sena, A. (2020). The influence of organizational culture, job satisfaction, and professional commitment on innovative behavior of flight instructors at the civil flight school in Indonesia. *Warta Ardhia*, 46(1), 1-17.
- Sengupta, S. (2011). An exploratory study on job and demographic attributes affecting employee satisfaction in the Indian BPO industry. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(3), 248-273.
- Seston, E., Hassell, K., Ferguson, J., ve Hann, M. (2009). Exploring the relationship between pharmacists' job satisfaction, intention to quit the profession, and actual quitting. *Research in Social and Administrative pharmacy*, 5(2), 121-132.
- Sever, H. (2019). Sivil Havacılık Hizmetlerinde Motivasyon Araçlarının İş Performansına Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(43), 329-338.
- Seyrek, İ.H., ve İnal, O., (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 43-62.
- Sezgin, F. (2009). Relationships between teacher organizational commitment, psychological hardiness and some demographic variables in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(5), 630-651.
- Sharma, R., Choudhary, P., ve Dabi, B. (2022). An Empirical Study On Employee's Job Satisfaction Affects Their Performance In Low-Cost Airlines. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 6424-6437.

- Sheik, M. M., Mohiadeen, A. K. M., ve Anisa, H. (2012). Relationship among organizational Commitment, Trust and job satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry. *Research Journal of Management Sciences*, 1(2), 1-7.
- Singh, A., ve Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211.
- Smith, L. (1999). An evaluation of programmes for staff motivation in NHS and hotel ancillary staff. *Facilities*, 17(8), 264-271.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O., ve Fikret, A. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: Mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 395-408.
- Stamolamprosa, P., Korfiatis, N., Chalvatzi, K., ve Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management*, 75, 130-147.
- Suen, H. Y. (2018). The effects of employer SNS motioning on employee perceived privacy violation, procedural justice, and leave intention. *Industrial Management & Data Systems*, 18(6), 1153-1169.
- Suliman, A., ve Al Kathairi, M. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.
- Sydney-Agbor, N., Ebeh, R. E., Nwankwo, B. E., ve Agu, S. A. (2014). Influence of emotional intelligence and gender on job satisfaction among local government employees. *Research in Psychology and Behavioral Sciences*, 2(4), 86-89.
- Şendoğdu, A. A., Yazgan, A. E., ve Ak, Ö. K. (2021). İş stresi ve pozitif psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 263-290.
- Şengel, Ü., Genç, G., Işkın, M., Çevrimkaya, M., Assiouras, I., Zengin, B., ve Buhalis, D. (2022). The impacts of negative problem orientation on perceived risk and travel intention in the context of COVID-19: a PLS-SEM approach. *Journal of Tourism Futures*, 1-22, <https://doi.org/10.1108/JTF-05-2021-0130>
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. New Jersey: Pearson Education Inc. Publishing.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, 48(6), 1273-1296.
- Taheri, F. (2020). Family-supportive organizational environment and turnover intention. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2113-2130.

- Tepret, N. Y., ve Tuna, K. (2015). Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 673-679.
- Testa, M.R., ve Mueller, S.L. (2009). Demographic and cultura predictors of international servic worker job satisfaction. *Managing Service Quality*, 19(2), 195-210.
- Tran, Q. H.N. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136-154.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., ve Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.
- Tsai, S.B. (2018). Using the DEMATEL model to explore the job satisfaction of research and development professionals in china's photovoltaic cell industry. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 81, 62–68.
- Tzeng, H. M. (2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. *International journal of nursing studies*, 39(8), 867-878.
- Ugboro, I.O., ve Obeng, Kofi. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5, 247-272.
- Ülkü, F. (2018). Çalışanların motivasyon düzeyi ve örgütsel bağlılıkları üzerine bir inceleme: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı uygulaması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE, Bolu
- Van Dam, K. (2008). Time frames for leaving: An explorative study of employees' intentions to leave the organization in the future. *Career Development International*, 13(6), 560-571.
- Van der Heijden, B. I., Van Dam, K., ve Hasselhorn, H. M. (2009). Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment. *Career Development International*, 14(7), 616-365
- Van Vuuren, M., De Jong, M. D., ve Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 116-128.

- Veysel, A. Ğ. C. A., ve Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi*, 10(2), 135-156.
- Vu, T. T., ve Nguyen, P. T. (2020). Workplace learning and foreign workers' commitment to host cultural organization: the effects of cross-cultural adjustment and supervisor trust. *Employee Relations: The International Journal*. 43(1), 297-317.
- Vujićić, D., Jovićić, A., Lalić, D., Gagić, S., ve Cvejanov, A. (2015). The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad. *Economic and Industrial Democracy*, 36(4), 633-652.
- Waddimba, A.C., Mohr, D.C., Beckman, H.B., Mahoney, T.L., ve Young, G.J. (2019). Job satisfaction and guideline adherence among physicians: Moderating effects of perceived autonomy support and job control. *Social Science & Medicine*, 233, 208–217.
- Wang, Y., Huang, Q., Davison, R. M., ve Yang, F. (2021). Role stressors, job satisfaction, and employee creativity: The cross-level moderating role of social media use within teams. *Information and Management*, 58(3), 103317.
- Wassermann, M., Fujishiro, K. ve Hoppe, A. (2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter?. *International Journal of Intercultural Relations*, 61, 77–87.
- Webb, E., Perry, M., ve Fennelly, L. J. (2015). Employee motivation theory and application. In *Security Supervision and Management*, 231-240. Butterworth-Heinemann.
- Weisberg, J. (1994). Measuring workers' burnout and intention to leave. *International Journal of Manpower*.
- Wen, X., Gu, L., ve Wen, S. (2019). Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China. *Journal of Cleaner Production*, 208, 999-1008.
- Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., ve Sablynski, C. J. (2007). When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of managerial psychology*, 22(2), 203-619.
- Wong, Y. T., Wong, Y. W., ve Wong, C. S. (2015). An integrative model of turnover intention: Antecedents and their effects on employee performance in Chinese joint ventures. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 71-90.

- Xiong, L., ve King, C. (2015). Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 58-69.
- Yazgan, A. E., ve Yiğit, S. (2013). Türk Sivil Havacılık Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 421-445.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 55, 243- 264.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Sökmen, A. (2007). Otel işletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da bir uygulama. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 18, 73-95.
- Yenihan, B., Öner, M., ve Çift yıldız, K. (2014). İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.
- Yıldız, Z., Ayhan, S., ve Erdoğan, Ş. (2009). The impact of nurses' motivation to work, job satisfaction, and sociodemographic characteristics on intention to quit their current job: An empirical study in Turkey. *Applied Nursing Research*, 22(2), 113-118.
- Yılmaz, K., ve Altınkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Yiing, L. H., ve Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Yurchisin, J., Park, J., ve O'brien, M. (2010). Effects of ideal image congruence and organizational commitment on employee intention to leave. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(5), 406-414.
- Yücel, İ., ve Bektaş, Ç. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598-1608.
- Zainalipouri, H., Fini, A.A.S., ve Mirkamali, S.M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990.
- Zamecnik, R. (2014). The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 851-857.

- Zengin, B., Şengel, Ü. ve Yılmaz, A. (2017). Uluslararası Seyahat İşletmeciliğine giriş. B. Zengin, M. Sarıışık ve C. Avcıkurt (Ed.), İçinde *Uluslararası Seyahat İşletmeciliği*, 5-39, Ankara: Detay Yayıncılık
- Zeffane, R., ve Melhem, S. J. B. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public-private sector comparison in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, 39(7), 1148-1167.
- Zhuang, W. L., Wu, S. C., Wang, L. H., ve Huan, T. C. (2022). Exploring the relationship between the Dark Triad personality traits and voice behaviour of hotel employees with the moderating effect of intention to leave. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103294.
- Zincirkıran, M. (2016). Türkiye’de Sivil Havacılık Uygulamaları ve Bu Alanda Yapılan Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme. *International Journal of Social Academia*, 1(1), 1-12.
- Zincirkıran, M., Çelik, G.M., Ceylan, K., ve Emhan, A. (2015). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(600), 59-70.

EKLER

EK-A

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı kapsamında yürütülen “İş Tatmini ve Motivasyon Unsurlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründeki Havayolu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” konulu doktora tez çalışması için uygulanmaktadır. Vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Anketi doldurarak çalışmamıza katkıda bulunduğunuz ve kıymetli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Elçin Yakupoğlu

DEMOGRAFİK SORULAR

1.Cinsiyet: () Kadın () Erkek

2.Yaş : ()18-24 ()25-34 ()35-44 ()45-59 () 60-üstü

3.Eğitim Durumu: ()İlkokul ()ortaokul () Lise () Lisans () Lisans Üstü

4.Gelir Düzeyi: () 0-3000 () 3001-6500 () 6501-9000 () 9001-üstü

5.Medeni Durum: () Evli () Bekar

6.Kurumdaki Hizmet Süresi: () 0-5 ()6-10 ()11-15 () 16-20 ()21-üstü

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7	Yarın başka bir kurumdan teklif gelse geri çeviririm.					
8	Bir süre bu kurumda olmayı planlıyorum					
9	Bundan beş yıl sonra bu kurumda olmayı planlıyorum					
10	Bazen o kadar rahatsız oluyorum ki iş değiştirmeyi düşünüyorum.					

İŞ TATMİNİ

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle tatmin değilim	Tatmin değilim	Kararsızım	Tatminim	Kesinlikle tatminim
11	İşimin beni her zaman meşgul etmesi bakımından.					
12	İşimin tek başıma çalışma şansı sağlaması bakımından.					
13	İşimin zaman zaman değişik şeyler yapma şansı vermesi bakımından.					
14	İşimin toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi bakımından.					
15	Yöneticimin ekibini idare etme tarzı bakımından.					
16	Yöneticimin karar vermedeki yeterliliği bakımından.					
17	İşimin vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme olanağı sağlaması bakımından.					
18	Bana sürekli bir iş imkanı sağlaması bakımından.					
19	İşimin bana diğer insanlar için bir şeyler yapma şansı vermesi bakımından.					
20	İşimin bana kişilere ne yapacaklarını söyleme şansı vermesi bakımından.					
21	İşimin bana kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından.					
22	Kurum politikalarının uygulanma tarzı bakımından.					
23	Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından.					
24	İşimde yükselme şansı bakımından.					
25	İşimin kendi kararlarımı uygulama özgürlüğü vermesi bakımından.					
26	İşi yapmak için kendi yöntemlerimi deneme şansı vermesi bakımından.					
27	Çalışma şartları bakımından.					
28	İş arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından.					
29	İşimi iyi yaptığım için takdir edilmem bakımından.					
30	İşten duyduğum başarıma hissi bakımından.					

MOTİVASYON

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
31	İşim belirli bir yaşam tarzına ulaşmak için yapmayı seçtiğim iş türüdür.					
32	İşimin bana sağladığı gelir beni motive eder.					
33	İşimle ilgili önemli görevleri yönetip yönetmediğimi sorguluyorum.					
34	Yeni şeyler öğrenmekten zevk alıyorum.					
35	İşim benim kim olduğumun temel bir parçası haline geldi.					
36	İşimde başarılı olmak istiyorum, aksi halde kendimden çok utanırım.					
37	İşimi kariyer hedeflerime ulaşmak için seçtim.					
38	İlginç zorluklar üstlenmek beni motive eder.					
39	İşim para kazanmamı sağlıyor.					
40	İşim hayatımı yaşamayı seçtiğim yolun bir parçasıdır.					
41	İşimde çok iyi olmak isterim, aksi halde çok hayal kırıklığına uğrarım.					
42	Neden bilmiyorum, bize gerçekçi olmayan çalışma koşulları sağlanıyor.					
43	Çünkü hayatta kazanan olmak istiyorum.					
44	İşim bazı önemli hedeflere ulaşmak için seçtiğim iş türüdür.					
45	Zor işleri başardığımda yaşadığım tatminden motive olurum.					
46	Çünkü bu tür işler kendimi güvende hissetmemi sağlar.					
47	Bilmiyorum bizden çok şey bekleniyor.					
48	Çünkü bu iş hayatımın bir parçası.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
49	Bundan sonraki kariyer hayatımı çalıştığım kurumda geçirmek beni mutlu edecektir.					
50	Çalıştığım kurumu dışarıdaki insanlarla tartışmaktan hoşlanırım.					
51	Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
52	Başka bir kuruma bu kuruma bağlı olduğum kadar kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.					
53	Kurumumda kendimi “ailemin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
54	Bu kuruma “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
55	Bu kurumun benim için büyük bir kişisel anlamı var.					
56	Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
57	Başka bir iş bulmadan işi bırakırsam olacıklardan korkmuyorum.					
58	İstesem bile şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.					
59	Kurumumdan şimdi ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda çok fazla şey altüst olur.					
60	Kurumumdan şimdi ayrılmak benim için çok maliyetli olmaz.					
61	Şu anda kurumumda kalmak bir arzudan ziyade bir zorunluluk meselesidir.					
62	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.					
63	Bu kurumdan ayrılmanın birkaç ciddi sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır.					
64	Bu kurum için çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın önemli ölçüde kişisel fedakarlık gerektirmesi, başka bir kurumun sahip olduğum genel faydalar ile aynı olmayacağıdır.					
65	Son günlerde insanların kurumlar arası çok sık iş değiştirdiğini düşünüyorum.					

66	Bir kişinin her zaman örgütüne sadık olması gerektiğine inanmıyorum.					
67	Bu organizasyon için çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle burada kalmanın mantıklı veya ahlaki bir zorunluluk olduğunu hissetmemdir.					
68	Kurumuma sadık kalmam gerektiğini öğrendim.					
69	İnsanların kariyerleri için tek bir kurumda çalıştıkları zamanlar daha iyiydi.					
70	Artık iş insanı olmanın mantıklı olduğunu düşünmüyorum.					



