

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Havacılık Yönetimi Bilim Dalı

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİM FONKSİYONLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TGS YER
HİZMETLERİ İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Seda KORKMAZ

Danışman
Prof. Dr. Selma KARATEPE

İstanbul- 2020

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Seda KORKMAZ

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI :Havacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: TGS Yer Hizmetleri İşletmesi Örneği

ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

ANABİLİM DALI : Havacılık Yönetimi

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans Tezi

TEZİN TARİHİ : 12.11.2020

SAYFA SAYISI : 102

TEZ DANIŞMANI : Prof. Dr. Selma KARATEPE

DİZİN TERİMLERİ : Havacılık Sektörü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, TGS Yer Hizmetleri.

TÜRKÇE ÖZET :Havacılık sektöründeki insan kaynakları yönetim fonksiyonları ile örgütsel bağlılık ilişkisi TGS yer hizmetleri işletmesi üzerinden incelenmiş olup, sektördeki insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişki ortaya konmuştur.

DAĞITIM LİSTESİ : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Seda KORKMAZ

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Havacılık Yönetimi Bilim Dalı

**HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM
FONKSİYONLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA: TGS YER HİZMETLERİ İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Seda KORKMAZ

Danışman
Prof. Dr. Selma KARATEPE

İstanbul- 2020

BEYAN

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

Seda KORKMAZ

..... / / 2020

T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Seda KORKMAZ'ın "Havacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: TGS Yer Hizmetleri İşletmesi Örneği" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından HAVACILIK YÖNETİMİ Anabilim Dalı ve HAVACILIK YÖNETİMİ Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Selma KARATEPE

(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Tamer SARAÇYAKUPOĞLU

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hande Gülnihal GÜMÜŞ BİLİM

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2020

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM FONKSİYONLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TGS YER HİZMETLERİ İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Havacılık sektörü, büyük bir hızla gelişen ve rekabetin çok yüksek olduğu bir sektördür. Havacılık sektöründe rekabet edebilmek için çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması ve bunun için insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkili şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu çalışmanın temel amacı havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Çalışma kapsamında derinlemesine mülakat görüşmeleri yapılmış, görüşmelere TGS yer hizmetlerinde çalışan 20 kişi katılmıştır. Ulaşılan veriler betimsel analiz ve içerik analizi yöntemiyle yorumlanmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Havacılık sektöründeki işletmeler insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkili bir şekilde kullandığında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır. Ulaşılan sonuçlar, havacılık sektöründe örgütsel bağlılığın artırılmasında insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından yararlanmanın etkili bir anlayış olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın sonuçları TGS yer hizmetlerinde görev yapan 20 çalışanın verdiği yanıtlarla sınırlıdır.

Anahtar Kelimeler: Havacılık Sektörü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, TGS Yer Hizmetleri.

SUMMARY

A RESEARCH ABOUT THE RELATION BETWEEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTIONS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN AVIATION INDUSTRY: TGS GROUND OPERATIONS COMPANY AS REPRESENTATIVE EXAMPLE

The aviation industry is a sector that growing fast with tough competition. It is necessary to increase the organizational commitment of the employees and human resources management functions to be used effectively to compete in the aviation industry. The main goal of this study is to explain the relationship between human resources management functions and organizational commitment. A thorough interview method has been used in this study and 20 employees from the TGS ground operations company attended the interviews. The results have been commented according to descriptive analysis and content analysis. The results of the research have shown that human resources management functions and organizational commitment have a positive relation in the aviation industry. In the aviation industry, where human resources management functions are used effectively, the organizational commitment of the employee increases. Results have also shown that using the human resources management function in the aviation industry is an effective way to increase the organizational commitment of the employees. The results of this study are limited with the answers of 20 employees working for TGS ground operations company.

Keywords: Aviation Industry, Human Resources Managemenet, Organizational Commitment, TGS Ground Operations

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
ÖN SÖZ.....	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	5
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	6
1.3.1. Planlama	7
1.3.2. Performans Değerlendirme.....	7
1.3.3. Ücret Yönetimi	7
1.3.4. Kariyer Geliştirme	8
1.3.5. İşgören Bulma ve Seçme	8
1.3.6. Eğitim ve Geliştirme.....	8
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri.....	10
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği	11
1.6. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	12
1.7. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi İhtiyacı	13
1.8. Havacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi.....	15
1.9. Havacılık İşletmeleri İçin İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	18

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı	23
2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişimi	26
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	27
2.3.1. Bireysel Faktörler	27
2.3.2. Örgütsel Faktörler	28
2.4. Örgütsel Bağlılık Boyutları	30
2.4.1. Duygusal Bağlılık	31
2.4.2. Devam Bağlılığı	31
2.4.3. Normatif Bağlılık	31
2.5. Örgütsel Bağlılığı Artıran Etkenler	32
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	36
2.7. Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık	38
2.8. Havacılık İşletmeleri İçin Örgütsel Bağlılığın Önemi	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı	43
3.2. Araştırmanın Problemi	43
3.3. Araştırmanın Yöntemi	43
3.4. Araştırmanın Varsayımları	44
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	44
3.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	44
3.7. Veri Toplama Yöntemi	45
3.8. Verilerin Analizi	45
3.8.1.1. Demografik Özelliklerin Betimsel Analizi	46
3.8.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Betimsel Analizi	48
3.8.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeğinin Betimsel Analizi	54
3.8.2. İçerik Analizi	60

3.8.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin İçerik Analizi.....	60
3.8.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeğinin İçerik Analizi.....	64
3.8.3. Problem Cümlesinin Test Edilmesi	69
SONUÇ	73
KAYNAKÇA	77
EKLER	84
EK A. Mülakat Formu	84
EK B. Özgeçmiş.....	87



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. 2006-2019 Yılları Arasında Airbus ve Boeing Uçaklarının Aldığı Toplam Sipariş Sayısı	16
Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Araştırmacılar	24
Tablo 3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	37
Tablo 4. Duygusal Bağlılık Sorularının Betimsel Analizi	49
Tablo 5. Devam Bağlılığı Sorularının Betimsel Analizi.....	50
Tablo 6. Normatif Bağlılık Sorularının Betimsel Analizi.....	52
Tablo 7. Diğer Bağlılık Sorularının Betimsel Analizi	53
Tablo 8. Planlama Sorularının Betimsel Analizi	54
Tablo 9. Performans Değerlendirme Sorularının Betimsel Analizi.....	55
Tablo 10. Ücret Sorularının Betimsel Analizi	56
Tablo 11. Kariyer Geliştirme Sorularının Betimsel Analizi	56
Tablo 12. İşgören Bulma ve Seçme Sorularının Betimsel Analizi	57
Tablo 13. Eğitim ve Geliştirme Sorularının Betimsel Analizi.....	58
Tablo 14. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Diğer Sorular	59
Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cevaplarında İfade Dağılımları	61
Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Olumlu İfadelere Örnekler	61
Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Olumsuz İfadelere Örnekler	62
Tablo 18. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sorularına Tepkileri	63
Tablo 19. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeği Cevaplarında İfade Dağılımları	65
Tablo 20. İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları Ölçeği Olumlu İfadelere Örnekler ...	66
Tablo 21. İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları Ölçeği Olumsuz İfadelere Örnekler .	67
Tablo 22. Katılımcıların İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeği Sorularına Tepkileri	68
Tablo 23. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanları.....	70
Tablo 24. Katılımcıların İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Performans Değerlendirme Puanları.....	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	29
Şekil 2. Havacılık Sektörü Çalışanları ve Güvenlik.....	41
Şekil 3. Cinsiyet Dağılımı	46
Şekil 4. Yaş Dağılımı	46
Şekil 5. Medeni Durum Dağılımı	47
Şekil 6. Eğitim Durumu Dağılımı	47
Şekil 7. Unvan Dağılımı.....	48
Şekil 8. Örgütsel Bağlılık Düzeyi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Performans Değerlendirmesi Arasındaki İlişki	72

ÖN SÖZ

Bu çalışmayı sürdürürken, bana her zaman destek olan, beni bugünlere getiren, yalnız bırakmayan ve en önemlisi de bana hep inanan babama ve anneme minnettar olduğumu bir kez daha belirtmek isterim. Yoğun akademik çalışmalarını arasında zamanını ayırarak bana yol gösteren, süreç içerisinde karşılaştığım her türlü zorlukta desteğini esirgemeyen, her zaman yardımcı olan çok değerli tez danışmanım Prof. Dr. Selma KARATEPE 'ye teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu zorlu süreçte desteğini esirgemeyen, değerli meslektaşım Öğr. Gör. Rahşan İpek ÇAVUŞOĞLU' na, çok kıymetli paylaşımlarından ötürü TGS İnsan Kaynakları Müdürü Ahmet Sait CEYLAN' a teşekkürü bir borç bilirim.

Seda KORKMAZ

GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler başta olmak üzere iş hayatında dönüşümün yaşandığı yakın geçmişte insan kaynağının işletmelerin faaliyetlerindeki yeri ve önemi giderek artmıştır. Olanakların kısıtlı olduğu dönemlerde işletmeler için öncelikli bir konumda olmayan insan kaynağı, iş süreçlerinde yaşanan gelişmelerle birlikte işletmeler için kritik bir kaynak haline almıştır. Çalışanların işletmeler için merkezi bir konumda yer almasını ifade eden insan kaynakları yönetimi, yönetimde yaşanan değişimin bir ürünü olarak gelişim göstermiştir.

Dünyada yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yaşanan değişimler, işletmeler arasındaki rekabet düzeyini artırmıştır. Rekabet ortamında fark oluşturmak için işletmeler sahip oldukları insan kaynağını verimli bir şekilde kullanmalıdır ve bu durumda insan kaynakları işletmeler için en değerli varlık haline almaktadır. İşletmeler, rekabet ortamında var olabilmek ve sürdürülebilir bir biçimde faaliyetlerine devam etmek için insan kaynaklarını etkili şekilde kullanabilmelidir. İnsan kaynakları yönetiminin gelişim sürecini bu şekilde değerlendirmekte fayda vardır.

İnsan faktörünün ön planda yer aldığı çağdaş bir yönetim anlayışı olan insan kaynakları yönetimi, işletmelerin insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmak suretiyle rakiplerine üstünlük sağlayabileceğinin fark edilmesiyle birlikte üzerinde önemle durulan bir konu haline almıştır. Geçmişte, işletmeler arasında rekabet olmaması sebebiyle ikinci plana atılan insan kaynağı, günümüzde işle ilgili süreçlerin merkezinde yer almaktadır. Çünkü işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanımına bağlıdır. Tüm bunlar insan kaynakları yönetimini yoğun bir şekilde araştırılan bir konu haline getirmiştir. Bu nedenlerle, bu çalışmada insan kaynakları yönetimi ve temel fonksiyonları ele alınmıştır.

Çalışanların, işletmeler için en önemli varlık olarak görülmeye başlanması, işletmelerin çalışanları bünyesinde tutma isteği ve çabasını ortaya çıkarmıştır. Çalışanların buldukları işletmeyi benimsemesi ve işletmede kalmaya devam etme isteklerinin olması örgütsel bağlılık kavramı ile ifade edilmektedir (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018: 1766). Örgütsel bağlılık, çalışmada ele alınacak olan temel araştırma konularından bir tanesidir ve işletmeler için üzerinde durulması gereken bir örgütsel davranış niteliği taşır.

Örgütsel bağlılık, işletmelerde sürdürülebilirlik hedefinin gerçekleşmesi bakımından kritik bir konumdadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşması noktasında kadro konusunda istikrar yakalaması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın olmaması durumunda bu istikrarın yakalanması güçtür. Böyle bir durumda yeni çalışanların işletmeye maliyeti ve uyum sağlanması için zamana ihtiyaç olması işletmelerin hedeflerini sektöre uğratabilmektedir. Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemini oluşturan temel konuların başında gelen bu husus ve örgütsel bağlılığı önemli hale getiren diğer hususlar çalışmada ayrıntılı biçimde araştırılmaktadır.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler için çalışanlar, işletmenin görünen yüzü olduğundan örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenin her zaman daha aktif ve daha verimli çalışacağı bir gerçektir. Havacılık sektörü de bir hizmet işletmesi olduğundan yüksek örgütsel bağlılık ile çalışan kişilerin başarısı uzun dönemde işletmenin başarısı haline gelmektedir. Ayrıca insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının objektif kriterler doğrultusunda işletme içinde uygulanıyor olması çalışanları motive eden bir faktör olarak karşımıza çıkabilmektedir. Örneğin havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede, adil bir ücretlendirme sisteminin, objektif bir değerlendirme sisteminin var olduğunu, adil bir ödüllendirme sisteminin uygulandığını bilen işgören daha aktif ve verimli çalışabilmektedir. Yolcu ile her an iletişimde olan havayolu personeli, özlük haklarının işletmesi tarafından korunduğunu bilmesi halinde, daha yüksek örgütsel bağlılık ile işletmesini temsil edeceğinden insan kaynakları yönetim fonksiyonları ve örgütsel bağlılık kavramları önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı da havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Araştırmada insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki olası etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

‘Havacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak için insan kaynakları yönetimi fonksiyonları etkili bir biçimde kullanılabilir mi’ sorusu bu araştırmanın problem cümlesidir.

Örgütsel bağlılık ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını açıklamada literatür taraması yöntemi kullanılmaktadır. Havacılık sektörü özelindeki nitel araştırmada ise; TGS yer hizmetleri işletmesi örneği kapsamında derinlemesine mülakat yönteminden

faýdalanılmıştır. Çalışmanın giriş bölümünde çalışmanın konusu hakkında bilgiler verilirken, birinci bölümde insan kaynakları yönetimi hakkında kavramsal çerçevede bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı hakkında bilgilere yer verilerek, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise nitel araştırmaya dair bilgilere yer verilerek ulaşılan sonuçlar ve havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile örgütsel bağlılık ilişkisine dair öneriler getirilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin araştırılması ile birlikte havacılıkta işletmelerin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini artırması için insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını nasıl kullanması gerektiğine yönelik bulguların elde edilmesi beklentisi, çalışmaya sağlanacak olası katkılar arasındadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin tanımı, insan kaynakları yönetiminin tarihi gelişimi, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği, işletmelerde insan kaynakları yönetimi ihtiyacı, havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi, havacılık işletmeleri için insan kaynakları yönetiminin önemi konularına yönelik açıklamalar getirilmektedir.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

“İnsan kaynakları yönetimi, işletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır” (Filizöz, 2003: 161). Bu tanıma göre insan kaynakları yönetimi, çalışanların işletmenin kritik kaynağı olarak görüldüğü bir yapıdadır. Çağdaş bir yaklaşım olarak insan kaynakları yönetimi, insan ögesini öne çıkarmakta ve işletmenin merkezine koymaktadır.

Michael Armstrong’a göre (1992) insan kaynakları yönetimi; çalışanlar ve işletme arasındaki tüm etkileşimleri içermekte iken Aytaç’a göre hedeflere ulaşmak için gerekli olan çalışanların motive edilmesi ve geliştirilmesi şeklinde bir içeriğe sahiptir. Büyüksulu, insan kaynakları yönetiminin işçi-yönetici ilişkilerine yeni bir boyut kazandıran bir anlayış olduğunu ifade etmektedir. Fındıkçı ise insan kaynakları yönetiminin insana odak noktasına koyan, çalışan ilişkilerini başarının anahtarı olarak gören bir anlayış olduğunu savunmaktadır. Aydın ise insan kaynakları yönetimini personel yönetiminin çağdaş dönemin koşullarına daha iyi sağlayan hali olarak açıklamaktadır (Calp, 2016: 544). Bu bilgilere göre insan kaynakları yönetiminin açıklanmasında çalışanlar ve işletme arasındaki ilişkiler, işletmenin fonksiyonları, iş ilişkileri, çalışan ilişkileri, örgüt kültürü, işletme politikaları, çağdaş yönetim anlayışı gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Farklı odak noktaları etrafında tanımlanabilen bir kavram olan insan kaynakları yönetimi, geniş bir kapsama sahiptir.

İnsan kaynakları yönetimi denildiğinde örgütün hedeflerine ulaşabilmesi hususunda mevcut iş görenden en doğru, en verimli ve en etkin şekilde faydalanılması akla gelmektedir

(Ögütoğulları ve Akpınar, 2016: 26). Bu açıklamaya göre insan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerinin gerçekleşmesi noktasında çalışanlardan en yüksek verimin alınmasını esas alan bir yaklaşım niteliği taşır. İçinde bulunulan dönemin koşulları göz önüne alındığında insan kaynakları yönetiminin işletmeler için ihtiyaçtan öte zorunluluk olarak değerlendirilmesi yanlış olmayacaktır.

Havacılık sektörüne özgü bir insan kaynakları yönetimi tanımı bulunmamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi hakkında yapılan tanımların sektörün kendine özel yönleri dikkate alınarak değerlendirilmesi ile birlikte havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamaları planlanabilir. Sürekli gelişen bir sektör olarak havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi, ilerleyen kısımlarda ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Küreselleşmenin ivme kazanması ve buna paralel olarak işletmeler arasındaki rekabet düzeyinin yükselmesi, insan kaynakları yönetiminin gelişiminde belirleyici rol oynamıştır (Göktaş ve Baysal, 2018: 1413). Toplum yapısı, uluslararası ilişkiler, ticaret gibi alanlarda yaşanan değişimler işle ilgili süreçlerde de kendini göstermiş, işletmelerde yönetim anlayışında yenilik ihtiyacı doğmuştur. Böyle bir ortamda insan kaynakları yönetimi, çalışanlardan en yüksek düzeyde verim alma hedefi ve çalışanların işletme için en değerli varlık olarak görülmesiyle birlikte hızlı bir gelişim göstermiştir.

Çalışanların işletmeler için bir maliyet unsuru olarak görüldüğü dönemlerde personel yönetimi anlayışı hakim olmuştur. Ancak değişen koşullarla birlikte çalışanlar işletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülmekten çıkmış, işletmelerin çalışanların yüksek performansına ihtiyaç duyduğu anlaşılmıştır (Sayılar, 2005: 150). Çalışanların rekabet avantajı sağlayan stratejik bir kaynak olarak görülmeye başlamasıyla birlikte insan kaynakları yönetiminin gelişiminin hızlandığı söylenebilir.

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren insan kaynakları yönetiminin gelişim hızında artış gözlenmiştir. Bunda ulusal ve uluslararası düzeyde işletmeler arasındaki rekabet düzeyinin iyice artması etkili bir faktör olarak görülmektedir (Sayılar, 2005: 150). Bilgi çağına geçilmesi, insan kaynakları yönetiminin tarihi gelişimindeki önemli konulardan bir diğeridir. Bilgi çağının koşullarında işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmesinin

yolunun insan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasından geçtiğinin farkına varılmıştır (Yavan, 2012: 1).

İnsan kaynakları yönetiminin etkililik düzeyi ile işletme performansının doğru orantılı olduğunun farkına varılması, insan kaynakları yönetiminin gelişimini hızlandırmıştır (Yavan, 2012: 1). Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin tarihi süreçteki gelişim eğilimi değerlendirilirken bilgi çağının koşullarının göz ardı edilmemesinde fayda vardır.

İnsan kaynakları yönetimi; yönetim biçimi, davranış, işgören yönelimi, ilişki odağı, öncelikler, karar alma hızı, iletişim, ücretlendirme, iş tasarımı, eğitim ve geliştirme konularında personel yönetiminden ayrılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde yönetim işe göre değişmektedir. Davranışlar, değer ve misyon odaklıdır. İşgören yönetiminde gelişme hedeflenir. Müşterilerle kurulacak olan ilişkilere odaklanılmaktadır. Bütünleştirilmiş bir yönetim önceliktir. Hızlı karar alma anlayışı hakimdir. İletişim doğrudan olacak şekilde kurulur. Performansa göre ücretlendirme yapılır. İş tasarımları yapılırken ekip çalışması şeklinde ilerleme kaydedilir. Öğrenen örgüt anlayışı eşliğinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi esastır. Tüm bunlar, insan kaynakları yönetiminin gelişimini hızlandıran birer unsur olmakla birlikte insan kaynakları yönetiminin üstün yönlerini gösteren birer ayrıntı olarak görülmektedir (İbicioğlu, 2011: 13).

İnsan kaynakları yönetiminin tarihi gelişimi neticesinde ayrı bir disiplin halini aldığı ve üniversitelerde ders olarak yerini aldığı görülmektedir (Sağlam Arı ve Boylu, 2015: 124). İnsan kaynakları yönetiminin öneminin göstergesi olan bu husus aynı zamanda sahip olduğu geniş kapsamı desteklemektedir. Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin gelişimi, ABD ve Avrupa'nın gelişmiş ülkelerinden sonra olmuştur (Sağlam Arı ve Boylu, 2015: 124). Günümüzde insan kaynakları yönetimi disiplini gelişim göstermeye devam etmekte, insan kaynakları yönetimi birimi daha önemli hale gelmektedir.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının araştırıldığı bu bölümde planlama, performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer geliştirme, işgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme fonksiyonları farklı başlıklar altında ele alınmaktadır.

1.3.1. Planlama

Planlama, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biridir. İşletmelerin gelecekte olmak istedikleri yer ve bu süreçte yaşanması muhtemel değişimlere karşı izlenecek olan yol planlama ile belirlenmektedir. Yine işletmenin insan kaynakları ihtiyacı, planlama aracılığıyla yerine getirilmektedir. Kısacası planlama fonksiyonu, işletmenin hedeflerine yönelik uygulamaların tasarlanması ile ilgili faaliyetleri içerir. Planlamada işletmenin yüksek performans göstermesi için seçenekler değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin planlama fonksiyonunda iş analizi, gerçek insan kaynağı ihtiyacı, devamsızlık oranı, ek insan kaynağı ihtiyacı, işgören devir hızı, yedek insan kaynağı ihtiyacı gibi araçlardan faydalanılmaktadır (Esen ve Adatepe, 2017: 732).

1.3.2. Performans Değerlendirme

İşletmelerde performans değerlendirme, hedefler ile bulunulan nokta arasındaki uyumu göstermektedir. Başka bir deyişle performans değerlendirme aracılığı ile işletmeler hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini tespit etmektedirler. İşletmelerin içinde bulunduğu durumun sağlıklı bir biçimde ortaya konulması adına adil bir performans değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. Performans değerlendirme ile birlikte yapılacak olan ödemeler, terfi, eğitim ihtiyacını belirleme, işe almanın etkililiğini belirleme, yetersiz olan çalışanları tespit etme ve işten uzaklaştırma, çalışanları kendilerine daha uygun olan işlere yönlendirme, kariyer geliştirme gibi konularda kritik kararlar verilmektedir (Üzüm ve Uçkun, 2018: 257).

1.3.3. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, işletmelerde çalışan bireylerin yaptıkları işe karşılık olarak aldıkları maddi karşılığı ifade etmektedir. Çalışanlar, yetenek ve tecrübelerine göre değişecek şekilde işletmelere katkıda bulunmaktadır. İşletmeler de bu katkıların düzeyine göre çalışanlara ödeme yaparlar. Çalışanların beklentisi, adil bir ücrettir. İşyerinde çalışan herkesin işyerine yaptığı katkıya göre ücret almasını sağlamak, ücret yönetiminin temel hedefleri arasındadır (Şahin, 2010: 138). Ücret yönetimi konusunda adil uygulamaların olması, çalışanların işletmeye olan inançları açısından önemlidir. İşletmede adil bir ücret yönetimi olmadığı düşüncesine kapılan bir çalışanın sağlayacağı katkı yüksek olmayacaktır. Bu nedenle ücret yönetiminde esas olan adil ücretlendirme yapmaktır.

1.3.4. Kariyer Geliştirme

Çalışanların sahip oldukları yetenekler ve gelecekle ilgili hedeflerine paralel olarak kariyer planları bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin kariyer geliştirme fonksiyonu, çalışanların kariyer hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunmaya yöneliktir. Kariyer geliştirme, bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreç içerisinde çalışanların yetenekleri hakkında yapılan değerlendirmeler, kariyer amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için yürütülen girişimler ön plana çıkmaktadır. Kariyer geliştirme, çalışanların iş hayatında ve mesleğinde sağlıklı bir biçimde ilerleme kaydetmesi ile ilgilidir (Tunçer 2012: 138).

1.3.5. İşgören Bulma ve Seçme

İşgören bulma ve seçme, işletmelerin gereksinimlerini karşılamak için yetenekli işgörenlerin işletme kadrosuna katılmasını ifade etmektedir. İşgören bulma ve seçme, işletmeler için oldukça kritik bir karar alanıdır. Olası bir hatanın işletmeye maddi maliyetinin yanında zaman açısından da maliyetinin olması, işgören bulma ve seçmede doğru kararların verilmesini gerekli kılmaktadır. İşgören bulma ve seçmede, işletmenin kriterlerine uygun olan çalışanları hangi kaynaklardan seçeceği konusunda alınacak kararlar oldukça önem arz etmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81).

İşgören bulma ve seçmede kullanılan iç kaynaklar ile dış kaynakların farklı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. İşletmeler çoğunlukla ilk tercih olarak iç kaynakları tercih etmekte, iç kaynakların yetersiz olması halinde dış kaynaklara yönelmektedir. İşgören bulma ve seçmede iç kaynak kullanımı; güçlü ve zayıf yönleri bilme, işletmeyi tanıma, eğitim ve geliştirme yatırımının karşılığını alma, moral ve motivasyonu artırma, kariyer yolunu terfi ile yönlendirme açısından avantajlı iken terfi için mücadele yaşanması, işletme sisteminin bürokratik hale gelmesi gibi yönleriyle dezavantajlar içermektedir (Bingöl, 2010: 206).

İşgören bulma ve seçmede dış kaynak kullanımının tercih edilmesi halinde ise yetenek havuzunun büyümesi, yeni bakış açılarının gelişmesi, uygun maliyetlerle işgören temini gibi avantajların yanı sıra doğru işgöreni seçmede zorlanma, uzun uyum süreçleri, mevcut kadronun moralinin bozulması gibi dezavantajlar bulunmaktadır (Bingöl, 2010: 206).

1.3.6. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme, işletmelerin sürdürülebilirlik hedefleri açısından önemli rolleri olan bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Çalışanların işletmeler için stratejik bir

kaynak halini almasıyla birlikte eğitim ve geliştirme faaliyetleri yaygın hale gelmiştir. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ile birlikte işletmenin gelişimine daha fazla katkıda bulunmaları beklenmektedir. Eğitim ve geliştirme fonksiyonu ile birlikte var olan sorunların çözülmesi ve gelecekte ortaya çıkması olası sorunlara önlem alınması mümkündür (Kaptangil, 2012: 28).

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları işe alma, eğitim, ücret, iletişim, gelişim, karar alma ve değerlendirme şeklinde sıralanmaktadır İşe alma; öngörülen işin yönetimi, testler, yaş piramitlerine dikkat etme, gelecekteki çalışanları seçme gibi uygulamaları içerir. Eğitim de; nitelikli eğitim, değişime uyumlu eğitim, insan kaynakları kadrolarının eğitimi bulunmaktadır. Ücret ise bireyselleştirilmiş ücret, değerlere dayalı motivasyon, iş güvenliğinin sağlanmasını kapsar (İnce, 2002: 51).

İletişimde örgüt kültürü, sosyo-kültürel anketler, imajlar, iletişim ve logolar, örgütsel iletişim unsurları bulunmaktadır. Gelişim fonksiyonunun uygulamaları mesleki hareketlilik, işe yerleştirme, erken emeklilik, ulusal fonları yeniden düzenleme şeklindedir. Katılımcı yaklaşım, kalite çemberleri, geliştirme grupları ve proje yönetimi uygulamaları ise karar alma fonksiyonunda yer almaktadır. Değerlendirme fonksiyonu ise başarı değerlemesi, görevlerin yeniden belirlenmesi ve deneysel risk değerlendirmesi gibi konuları içermektedir (İnce, 2002: 51). İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının her birinin kendine özgü uygulamaları bulunmaktadır. Bu uygulamaların her biri, işletmenin hedeflerinin gerçekleşmesinde çalışanlardan daha fazla verim alınmasına yöneliktir. İşletmenin kendine özgü özellikleri, insan kaynağı ve hedeflerine göre uygulamalarda farklılıklar gösterilebilir.

İşletmelerdeki yetkili yöneticiler, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını işletme amaçlarına uygun bir biçimde kullanmak durumundadır. Böylece çalışanların motivasyon düzeylerinin artması ve etkili sonuçlar elde edilmesi beklenmektedir. Yöneticilerin aynı zamanda işletmenin ihtiyaçları ve çalışanların beklentilerini göz önünde bulundurmaları suretiyle insan kaynakları yönetimi uygulamalarını belirlemesi ve sonuçları takip etmesi gerekmektedir (Yıldız, 2013: 108). Bu şekilde bir yol izlenmesi ile birlikte insan kaynakları yönetimi fonksiyonları kapsamında yer alan uygulamalar, bireysel ve örgütsel amaçlara katkı sağlayacaktır.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarında belirli ilkeler eşliğinde ilerleme kaydedilmesi gerekir. Bunların başında verimlilik gelmektedir. Verimlilik, yoğun rekabet ortamında insan kaynaklarının verimli şekilde kullanılması gerekliliği ile ilişkilidir. Günümüzde yüksek verimlilik, işgücü maliyetleri arttığı için hayati bir öneme sahiptir. Ayrıca verimlilik ilkesi, çalışanların tatmini açısından gereklidir (Acar, 2012: 9).

Bir diğer ilke olan insancıl davranış ilkesi, insan kaynakları yönetiminde insana saygı gösterilmesinin benimsenmesinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. İnsancıl davranış ilkesine göre çalışanların ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan ihtiyaçlarının bilincinde olmak gerekmektedir. Çalışanlara, insana yakışır nitelikte bir çalışma ortamının sağlanması, insancıl davranış ilkesinin bir gereği olarak görülmektedir. İnsancıl davranış ilkesine göre insan kaynakları yönetiminde insan ilişkileri ön plana çıkmalıdır (Güngör, 2013: 77).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, adalet ve eşitlik anlayışına göre yürütülmektedir. İnsanların, hayatın her alanında adalet konusunda beklentileri ön plandadır ve bu durum insan kaynakları yönetimi tarafından da göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların her birine eşit mesafede yaklaşılması, insan kaynakları yönetimi anlayışının bir gereği olmakla birlikte, çalışanların tutum ve davranışlarını belirleme potansiyeline sahip olduğu görülmektedir. (Acar, 2012: 211).

Çalışanların işyerinden beklediği güvence, kendisinden istenenleri karşıladığı süreçte işletme bünyesinde yer almaya devam etmesiyle ilgilidir. Güvence ilkesi, çalışanların işini kaybetme korkusunun olması halinde, verimli bir şekilde işini yapamayacağını savunmaktadır. Güvence ilkesi gereğince, insan kaynakları yönetimi biriminin sosyal ve ekonomik yönden çalışanlara güvence sağlaması gerekmektedir (Güngör, 2013: 19).

Açıklık ilkesi, insan kaynakları politikalarının başarısını belirleyen ilkelerden bir diğeridir. İnsan kaynakları politikalarının belirlenmesinden uygulanmasına kadar çalışanlara bilgi verilmesi, açıklık ilkesini ifade etmektedir (Güngör, 2013: 79).

Gizlilik, insan kaynakları yönetimindeki temel ilkeler arasındadır. İşletme bünyesinde yer alan kişilerle ilgili bilgilerin, gizli kalması ve üçüncü şahıslardan korunması, insan kaynakları yönetiminin gizlilik ilkesinin gerekliliği olarak görülmektedir (<https://avys.omu.edu.tr>).

Yeterlilik ilkesi olarak da literatürde yer alan liyakat ilkesi, işletmedeki görevler için uygun ve işi layıkıyla yerine getirecek olan çalışanların seçilmesini açıklamaktadır. Liyakat ilkesine göre işe alım sürecinden başlayarak terfi, transfer gibi tüm süreçlerde yeterlilik dikkate alınarak ilerleme kaydedilmesi gerekmektedir (Güngör, 2013: 74).

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği

Dünya genelinde insan kaynakları yönetiminin hızlı bir gelişme yaşamasına paralel olarak insan kaynakları yönetiminin stratejik yönü ön plana çıkmaya başlamıştır. Bunun neticesinde stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı gelişmiştir ve insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği önemli olarak görülmeye başlamıştır. Stratejik yönetim anlayışının işletmelerde hakim olmasıyla birlikte stratejik planlama ile insan kaynakları yönetimi arasında bir bütünleşme ortaya çıkmaya başlamıştır (Ayyıldız, Ünnü ve Keçecioğlu, 2009: 1175). Bu durum insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğinin gelişimindeki belirleyici unsur olarak görülmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları felsefesi, tanımlanmış işletme değerleri ve kültürü etrafında şekillenmektedir. İnsan kaynakları felsefesi, insanlara nasıl davranılması gerektiğini göstermektedir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği gereğince paylaşılan değerler politikalar açısından belirleyicidir. İnsan kaynakları politikaları, insan kaynakları programlarına kılavuzluk etmektedir (Yavan, 2012: 8).

Stratejik insan kaynakları yönetiminde liderlik, müdürlük gibi görevler açıklanmaktadır ve böylece ihtiyaç duyulan roller harekete geçirilmektedir. İnsan kaynakları programları, insanlarla ilişkili meselelere dair değişim faaliyetlerini düzenlemektedir (Yavan, 2012: 8). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği ile ilgili konularda bu hususların her birinin belirleyici rolleri bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği gereğince öne çıkan özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 100-101):

- i. Planlama etkin bir biçimde kullanılmaktadır.
- ii. İnsan kaynakları sisteminin oluşturulması noktasında kapsamlı bir yaklaşım vardır.
- iii. Çalışanlar, rekabet üstünlüğü sağlanmasında stratejik kaynak olarak kabul edilmektedir.

- iv. İnsan kaynakları faaliyetleri ile işletme stratejisi arasındaki uyum düzeyi artırılmaktadır.
- v. Değer meydana getirilmesi için sahip olunan yetenekler itici güç olarak değerlendirilmektedir.
- vi. İşletmenin karşılaştığı her bir sorun ve her bir fırsat insan kaynakları yönetiminin meselesi olarak görülmektedir.
- vii. İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi gereğince yetenekli insan kaynağına sahip olmak için çalışanlar için işletmeyi çekici hale getirme çalışmaları yürütülmektedir.
- viii. İnsan kaynakları faaliyetlerinden sadece birim yöneticilerinin değil üst yönetimin de sorumlu olduğu belirtilmektedir.
- ix. Etkili uygulamaların faaliyete geçirilmesi için insan kaynakları yönetimi ilkeleri kullanılmaktadır.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği, işletmelerin stratejileri ile insan kaynakları programlarının bütünleştirilmesine yönelik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğinin rekabet üstünlüğü sağlanmasında itici güç konumunda olduğu anlaşılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğinde üç husus arasındaki etkileşim ön plana çıkmaktadır. Bu hususlar; kurumsal insan kaynakları yönetimi uygulamalarının uyumu, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kurumsal stratejiler arasındaki uyum, insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki yetki devri ve ademi merkezileşme şeklinde sıralanmaktadır (Coşkun ve Kayar, 2011: 73). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik açıdan sahip olduğu önem, konuyla ilgili uygulamaların daha çok kullanılır ve bilinir hale gelmesiyle birlikte artmaktadır.

1.6. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Geleneksel personel yönetimi anlayışının yerini alan insan kaynakları yönetimi, pek çok yönüyle personel yönetiminden ayrılmaktadır. Personel yönetiminde işe alma, eğitim, iş tatmini, işgören devir hızı gibi konuların etkileri ile ilgilenirken insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir biçimde gelişme kaydetmeyi de hedeflemektedir (Ekinci, 2008: 177).

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Acar, 2019: 122):

- i. Personel yönetimi iş odaklıdır, insan kaynakları yönetimi insan odaklıdır.
- ii. Personel yönetimi operasyonel faaliyetlere önem verir, insan kaynakları yönetimi danışmanlık hizmeti sunar.
- iii. Personel yönetimi kayıt sistemi ile ilgilenir, insan kaynakları yönetiminde kaynak anlayışı vardır.
- iv. Personel yönetiminde statik bir yapı vardır, insan kaynakları yönetiminde ise yapı dinamiktir.
- v. Personel yönetiminde insan, maliyet unsuru olarak görülür, insan kaynakları yönetiminde ise önemli bir girdidir.
- vi. Personel yönetiminde kalıplar ve normlar vardır, insan kaynakları yönetiminde misyon ver değerler vardır.
- vii. Personel yönetimi klasik yönetim anlayışını benimserken, insan kaynakları yönetimi ise toplam kalite yönetimini esas alır.
- viii. Personel yönetiminde işte çalışan insan yaklaşımı varken, insan kaynakları yönetiminde işi yönlendiren insan yaklaşımı hakimdir.
- ix. Personel yönetiminde iç planlama yapılmakta iken, insan kaynakları yönetiminde stratejik planlama yapılmaktadır.

Ayrıca personel yönetiminde, prosedürlere göre belirli bir yönetim anlayışı varken insan kaynakları yönetiminde bu durum işe göre değişmektedir. Dolaylı iletişim personel yönetiminin özelliği iken insan kaynakları yönetiminde doğrudan iletişim vardır. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi hızlı karar alması yönüyle de personel yönetiminden ayrılmaktadır (İbicioğlu, 2011: 13).

1.7. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi İhtiyacı

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin işletmelerin performansını etkilediği düşünülmektedir (Benligiray, Geylan ve Duman, 2010: 65). Rakiplerin sayısının arttığı bugünün koşullarında rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmelerin insan kaynakları yönetimini etkili bir biçimde kullanması gerekmektedir. Bu da insan kaynakları yönetiminin günümüzde işletmeler açısından en temel ihtiyaçlardan biri olmasını beraberinde

getirmektedir. Rekabetin artmasıyla birlikte, işletmelerde insan kaynakları yönetimi ihtiyacının artış göstereceği düşünülmektedir.

Değişimin hız kesmeden devam ettiği günümüz koşullarında değişime uyum sağlayabilmek gerekmektedir. Sürekli kendini yenilemek durumunda olan işletmeler, aynı zamanda nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Tunçer, 2012: 205). Nitelikli çalışanların katkılarıyla birlikte işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük kurma şanslarını artırması için çaba göstermeleri söz konusudur. Bu da işletmelerde insan kaynakları yönetimi ihtiyacının artmasını beraberinde getirmektedir.

Stratejik yönetim gereklerinin yerine getirilmesi, işletmelerde insan kaynakları yönetimi ihtiyacı ile ilişkili konulardan bir tanesidir. Stratejik yönetim anlayışında misyon ve hedeflerin yerine getirilmesi, iç ve dış çevre analizinin yapılması, stratejilerin oluşturulması ve hayata geçirilmesi, stratejilerin değerlendirilmesi stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi ihtiyacı kapsamında yer alan uygulamalardan yalnızca bir kaçıdır. Bu uygulamaların sayısının artırılması mümkündür. İşletmeler için insan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşımdır (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 26). Stratejik açıdan insan kaynakları yönetimine duyulan ihtiyacın varlığını bu açıdan değerlendirmekte fayda vardır.

İnsan gücünün planlanması ve gelişimi konusunda atılan adımlar, işletmelerde insan kaynakları yönetimi ihtiyacı konusunun önemli bir yanıdır. İnsan gücü planlama ve gelişim aşamalarının içeriği aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Demir ve Çavuş, 2010: 5):

- i. İlk aşamada mevcut insan gücü değerlendirmesi yapılmaktadır.
- ii. İnsan gücü değerlendirmesinde yaş, iş deneyimi, hizmet süresi, ücret, performans, eğitim düzeyi, performans gibi kriterler dikkate alınarak ilerleme kaydedilmektedir.
- iii. İkinci aşamaya gelindiğinde dış faktörlerin değerlendirilmesi yapılmak durumundadır.
- iv. Dış faktörler hakkındaki değerlendirmede fiziksel faktörler, teknolojik faktörler, sosyal değişimler ve politika değişimleri hakkında incelemelerde bulunmaktadır.
- v. Eğitim ve personel geliştirme politikalarının ele alınması üçüncü aşamada olmaktadır.

- vi. Yine üçüncü aşamada eğitim ve personel geliştirme politikaları hakkındaki değerlendirme kapsamında tecrübeler, performans, kaza oranları ve işgücü devri gibi faktörler belirleyici konumdadır.
- vii. Dördüncü aşamada işgücü talebi tahmini yapılmaktadır.
- viii. İşgücü talebi tahmininde işgücü gereği tip, işgücü talebi sayısı ve ayrılan işgücü sayısı araştırılmaktadır.
- ix. Beşinci aşama ise emek arzı analizidir.
- x. Emek arzı analizinde iç kaynaklardan temin ya da dış kaynaklardan temin seçenekleri değerlendirilmektedir. İç kaynaklarda kadro açıkları ve mevcut kadrolar, dış kaynaklarda ise nüfus değişimi, ekonomik nedenler, hükümet politikaları etkisini göstermektedir.

1.8. Havacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi

Her sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de insan kaynakları yönetimi önemli bir rekabet aracı konumundadır. Havacılık sektörü açısından insan kaynakları yönetiminin ayırt edici yönü ise yönetilmesi çok daha zor bir süreç olmasıdır (Küçükönel ve Korul, 2002: 67). Karmaşık bir yapının varlığı sebebiyle havacılık sektörünün insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından başarılı olmanın zor olduğu bir alandır. Bu da havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi açısından üzerinde durulması gereken noktalardan biri olarak kabul edilmektedir.

Havacılık sektöründe insan kaynakları ihtiyacı, sivil havacılık sektörünün hızlı bir şekilde gelişim göstermesiyle belirgin bir biçimde hissedilmektedir. Havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimine ve nitelikli insan kaynağına duyulan ihtiyacı karşılayabilmek için üniversitelerde çeşitli program ve bölümlerin açıldığı görülmekte ve bu konudaki akademik çalışmaların devam ettiği bilinmektedir (Karaağaoğlu, 2015: 1).

İnsan kaynakları uygulamaları, havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların kendilerine özgü niteliklerine göre farklılıklar gösterebilir. Stratejik açıdan alınacak olan kararlar, havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi başarısında belirleyici roller üstlenmektedir. Havacılık sektöründe kaynaklar, yetkinlik becerileri, işlem maliyeti ve araçlar insan kaynakları yönetimi açısından başarının belirleyicileri arasında yer almaktadır (Ayyıldız Ünnü ve Keçecioğlu, 2009: 1174). Bu konularda atılacak olan doğru adımlar ile

havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamalarının rekabete dair olumlu etkilerinin gözlenmesi beklenmektedir.

Bilindiği üzere, havacılık sektöründe rekabet önemli bir yer tutmaktadır. Tablo 1’de de gösterildiği üzere, havacılık sektöründe, başta en büyük iki üretici olmak üzere yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Söz konusu uçak üreticisi firmaların 20 yılı kapsayan yıllık raporları incelendiğinde dünyada yaşanan ekonomik durgunlukların etkisinin hızlı bir şekilde negatiften pozitive döndüğü gözlemlenmektedir.

Tablo 1. 2006-2019 Yılları Arasında Airbus ve Boeing Uçaklarının Aldığı Toplam Sipariş Sayısı

Yıl	Airbus Uçak Siparişleri	Boeing Uçak Siparişleri
2006	824	1050
2007	1458	1423
2008	900	669
2009	310	263
2010	644	625
2011	1608	901
2012	914	1339
2013	1619	1531
2014	1796	1550
2015	1190	878
2016	949	848
2017	1129	1053
2018	831	1090
2019	1131	246
2020	TBD	TBD

Kaynak: Saraçyakupoğlu, 2020: 2532

Planlama, sektörde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yer edinmesinde öne çıkmaktadır. Havacılık sektöründe ihtiyaç duyulan insan gücü, rakiplerin faaliyetlerini tahmin etme, işletmenin kendi faaliyetlerini programlama, değerlendirme ve kontrol etme gibi faaliyetlerde planlama fonksiyonu belirleyici olmaktadır (Güngör, 2013: 84).

Stratejik açıdan insan kaynakları yönetiminin sahip olduğu içerik, havacılık sektöründe insan kaynakları yönetiminin odak noktalarından biridir. İnsan kaynakları yönetimi, havacılık sektöründe esnek bir biçimde hareket edilmesine katkıda bulunarak örgütsel değişimlerin yaşanmasına katkıda bulunacak niteliktedir (Yavan, 2012: 10).

Rekabet düzeyinin son derece yüksek olduğu havacılık sektöründe, insan kaynakları yönetiminin esnek uygulamalara yer vermesi bir gereklilik halini almıştır ve bu noktada insan kaynakları yönetiminin göz ardı edilmemesi gereken katkıları bulunmaktadır.

İş analizi, havacılık sektöründe insan kaynakları yönetiminin bilgi toplanması yönündeki faaliyetlerini açıklamaktadır. Rakiplerle ilgili bilgi toplanmasının yanında işin niteliği ve nasıl yapıldığı gibi konular, iş analizinin ilgilendiği alanlar arasında yer almaktadır. “İş analizi ve iş tanımları, havacılıkta yer hizmetlerinin sağlanması yönünde ortaya konacak tüm insan kaynakları yönetimi işlevlerinin, görevlerinin ve sorumluluklarının sağlıklı bir şekilde hayata geçirilmesi için gerekli verilerin elde edilmesini sağlayarak tüm çalışmalar için bir dayanak noktası teşkil etmektedir” (Güngör, 2013: 90).

“Havayolu işletmelerinde yakıt fiyatları, ekonomik durum, yasal sınırlılıklar gibi dışsal faktörler ile uçuş hattının tasarımı, otomasyon sistemleri, yetenekli iş gücü gereksinimi gibi içsel faktörler başarıyı belirlemede önemli unsurlar sayılmaktadır. Bunların yanı sıra müşteri memnuniyeti, havayolu sektöründe başarıyı etkileyen bir faktör olarak giderek önem kazanmaktadır” (Akyurt ve Toplu Yaşlıoğlu, 2018: 425). Tüm bu konular, havacılık sektöründe başarının temel faktörleri olarak değerlendirilmeye müsaittir. Bu durum havacılık sektörü için insan kaynakları yönetimi alanında hangi konuların öne çıktığına dair fikir verecek nitelikte olduğu için söz konusu bilgilerin dikkate alınması gerekmektedir.

İşgören bulma ve seçme fonksiyonu açısından havacılık sektörünün durumu şu şekilde açıklanmaktadır: “Havayolu sektöründeki işletmeler, oldukça geniş bir yelpazede yer alan faaliyetlerini yerine getirebilecek, birden çok görevleri üstlenebilecek, personel gereksinimi nedeniyle, insan kaynakları yönetimi açısından oldukça karmaşıktır. Bu sektörde yarım gün ve mevsimlik iş gören istihdamı da oldukça yaygındır. İşletme yöneticilerinin, bütün bu işgücü ihtiyaçlarını çok iyi belirlemeleri ve buna göre işgören istihdam etmeleri gerekmektedir” (Güngör, 2013: 111).

İnsan kaynakları yönetiminin değişim sürecindeki esnek uygulamaları, hava alanlarında sık gözlenmektedir (Yavan, 2012: 10). Havacılık sektöründe insan kaynakları yönetiminin esneklik sağlayan uygulamalarının kullanılması, insan kaynakları yönetiminin değişimle ilgili süreçlerdeki varlığı ile yakından ilişkili bir durum olarak görülmektedir.

Performans değerlendirme, havacılık sektöründe işletmeler için önemli başarı göstergelerinden biridir. Performans değerlendirme ve havacılık sektörü açısından inceleme yapıldığında; uçağın kapasitesi, uçuğu sınırlar, mürettebat yönetimi, havacılık bilgilerinin uygulanma biçimi, uçuş standartlarına uyum gösterilme düzeyi, müşteri ilişkileri yönetimine özen gösterilmesi, çalışanların belirlenen hedeflere ne düzeyde ulaştığı gibi kriterlerin dikkate alınması gerektiği anlaşılmaktadır (Güngör, 2013: 120).

Havacılık sektörü, ileri teknoloji kullanımını gerektiren bir sektördür. Bununla birlikte sektördeki yoğun rekabet ve değişken şartlarla mücadele edilmesi için insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca havacılık sektöründe güvenlik öncelikli hedef olduğundan sektörde insan kaynakları yönetiminin varlığı kaçınılmazdır (Can, 2008: 50).

İçinde bulunulan dönem itibariyle havacılık sektöründe nitelikli insan kaynağına duyulan ihtiyaç artmaktadır. Dünyada en hızlı şekilde gelişen sektörlerden biri de sivil havacılık sektörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Sivil havacılık sektörünün büyük bir hızla gelişmesine paralel olarak kabin ekibinden yer hizmetleri personeline, bakım teknisyeninden, kokpit personeline kadar insan kaynağı ihtiyacı belirgin bir biçimde hissedilmektedir. Bu ihtiyacın karşılanması noktasında havacılık eğitimi veren üniversitelerin yanı sıra çeşitli kurslarda havacılık eğitimi alan bireyler de işletmeler tarafından tercih edilmektedir (Karaağaoğlu, 2015: 70).

1.9. Havacılık İşletmeleri İçin İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin 21.yüzyılda önemli hale gelmesini sağlayan pek çok farklı unsur bulunmaktadır. Küreselleşme, artan rekabet düzeyi, yeni pazarlara girme çabaları, tüketicileri memnun etme gerekliliği, toplam kalite yönetimi anlayışının gelişmesi, pazarlarda var olabilmenin güçleşmesi gibi hususlar insan kaynakları yönetiminin değerini önemli ölçüde artırmaktadır (Küçükönel ve Korul, 2002: 74). Belirtilen hususlar aynı zamanda havacılık işletmeleri için insan kaynakları yönetimini önemli hale getiren faktörler arasında yer almaktadır.

Havacılık işletmeleri; güvenli, konforlu, zamanında gerçekleşen uçuşlar yapmayı hedeflemektedir. Bunlar havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ürünleri olarak da kabul edilebilir. Havacılık işletmelerinin bu hedeflerinin gerçekleşmesi için insan

kaynakları yönetimi aracılığıyla hatalı üretimlerin azalması, hizmet kalitesinin artması, çalışanların moral ve motivasyonlarının yükselmesi beklenmektedir (Can, 2008: 50).

Günümüzde sivil havacılık sektöründe insan kaynağının yetiştirilmesi için yapılan çalışmaların yanı sıra akademik açıdan havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi konularında yapılan çalışmalar da hız kazanmış durumdadır (Karaağaoğlu, 2015: 1). Tüm bu gelişmeler insan kaynakları yönetiminin havacılık sektöründe ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Sektörde faaliyet gösteren işletmelerde insan kaynakları yönetimini önemli hale getiren başlıca hususlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Benligiray ve Kurt, 2016: 358-359):

- i. Havacılık sektörü dünya genelinde büyük bir hızla büyümektedir ve sektördeki rekabet artmaktadır.
- ii. Özel havayolu işletmelerinin sayısının artması, havayolu işletmelerinin yapısını değiştirmektedir.
- iii. Havacılık işletmelerinin müşteriler tarafından tercih edilmesi için çalışanların yeteneklerinin ve işletmeye sağladıkları katkının önemi fark edilmeye başlamıştır.
- iv. Havayolu işletmelerinin etkililiğini artırmak için farklı yeteneklere sahip olan çalışanlar istihdam edilmektedir.
- v. Havacılık sektöründeki işletmelerin gelişme ivmelerinin yüksek olması, insan kaynakları yönetiminin önemini artırmaktadır.
- vi. Teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı bir sektör olarak havacılık sektörü, işletmelerin kendini sürekli yenilemesi gereken bir alandır ve bu noktada insan kaynakları birimine büyük görevler düşmektedir.
- vii. Havayolu işletmeleri arasında yetenekli çalışanları kadrolarına katmak için yoğun bir rekabet yaşanmaktadır.
- viii. Havacılık sektöründeki olası kazaların çalışanların üstün çabasıyla önceden fark edilebilmesi, havacılık işletmeleri için insan kaynakları yönetimini önemli hale getirmektedir.
- ix. Havacılık işletmelerinin yüksek düzeyde yolcu memnuniyeti sağlaması başta olmak üzere tüm operasyonel süreçlerde insan kaynaklarının belirleyici rolleri bulunmaktadır.

Görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimini havacılık işletmeleri için önemli hale getiren pek çok farklı husus bulunmaktadır. Havayolu sektöründe güvenlikten başlayarak yüksek performans ve müşteri memnuniyetine kadar tüm süreçlerde insan kaynakları yönetimi biriminin rol üstlenmesi sebebiyle insan kaynakları yönetiminin havacılık işletmeleri için önemini artırarak devam etmesi beklenmektedir.

İşletmeler havacılık sektöründeki faaliyetleri gereğince, dünyada güvenli bir şekilde uçuş hizmetleri verme, düzenli ve ekonomik bir biçimde havayolu taşımacılığını gerçekleştirmek istemektedir (Atakan, 2018: 226). Bu hedeflere ulaşılması aşamasında insan kaynakları departmanının yüksek performansına ihtiyaç duyulmaktadır. Organizasyon yapısı bakımından havacılık sektöründe insan kaynakları yönetiminin incelenmesi ile birlikte insan kaynakları yönetimi biriminin varlığı görülmekte ve bu durum havacılık sektöründe insan kaynakları yönetiminin önemli olduğunu desteklemektedir. Bugün, genel müdüre bağlı olarak işletme, satış, mali işler ve pazarlama müdürlüklerinin yanı sıra insan kaynakları yönetimi müdürlüğü havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin organizasyonunda yer edinmiştir (Cavcar, 2015: 134).

Havacılık işletmelerinde çalışan bireyler, işletme başarısı için kritik roller üstlenmektedirler. Çalışanların yetenek, ilgi, bilgi, psikolojik özellikler ve sosyal becerileri açısından üstün niteliklere sahip olması havacılık işletmelerinin başarısında belirleyici konumdadır (Can, 2008: 52). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bu süreçte üstlendiği roller, havacılık işletmeleri için insan kaynakları yönetiminin önemini oluşturmaktadır.

Esasen, diğer sektörlerden farklı olarak havacılık sektöründe insan kaynağının ayrı bir önemi vardır. Örneğin uçak kazaları, çalışanların dikkatinin yüksek olması halinde önceden fark edilerek önlenabilir. Böylece çok sayıda insanın hayatının kurtarılması mümkün olacaktır. Havacılık sektöründe yolcuların isteklerinin yerine getirilmesi noktasında, insan kaynağının niteliğinin gelişmiş olması ihtiyacı, insan kaynakları yönetiminin önemini gösteren ayrıntılardan biridir. Havaalanı güvenliğinin sağlanması, uçuş operasyonlarının etkili şekilde yürütülmesi, temizlik hizmetleri, emniyetli ve güvenli uçuş hizmeti, müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi tüm operasyonel süreçlerde insan kaynağının belirleyici konumda olması, havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimini önemli hale getirmektedir (Benligiray ve Kurt, 2016: 359).

Havayolu işletmelerinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili çok sayıda faaliyet vardır. Bu durum, havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimini önemli hale getiren hususlar arasındadır. Havayolu işletmelerinin değer zincirlerinin oluşturulmasını sağlayan destek faaliyetleri, büyük oranda insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır (Özaslan Çalışkan, 2018: 189).

Küçükönal ve Korul'a göre; "Havacılık sektörü dünyada en hızlı gelişen iş alanlarından biri olduğu için bu sektörde çalışan elemanların bilgi ve becerilerinin de her an taze tutulması gereklidir çünkü, havacılık sektöründeki kritik personel havayolu işletmesini amaçlarına ulaştırmada önemli bir rol üstlenmektedir" (Küçükönal ve Korul, 2002: 89). Bu da havacılık işletmeleri için insan kaynakları yönetiminin ne denli önemli bir konumda olduğunu gösteren bir ayrıntı niteliği taşır.

Hizmetlerin niteliği, havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için öncelikli konulardan biri olarak görülmektedir. Bu noktada işletmelerin etkili şekilde hizmet sunabilmesi, nitelikli insan kaynağının varlığıyla olmaktadır. Geniş bir alanda, farklı coğrafyalarda yaşayan insanlara yönelik hizmet verilmesi, insan kaynağının birçok açıdan nitelikli olmasını gerektirmekle birlikte havacılık sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerde insan kaynakları yönetimini önemli hale getirmektedir (Canöz, 2017: 194).

Çok sayıda işletmenin faaliyet göstermesi, havacılık sektöründe insan kaynakları yönetiminin önemini gösteren konulardan bir diğeridir. Havacılık sektöründe yer hizmetleri kuruluşları, temsil-gözetim-yönetim şirketleri, ikram şirketleri, güvenlik hizmetleri, denetim hizmetleri veren işletmeler bulunmaktadır (Korul ve Küçükönal, 2003: 28). Bu işletmelerin bünyesinde yer alan çalışanların etkili bir havacılık hizmeti verilmesi için çeşitli becerilere sahip olması ve koordineli bir şekilde çalışması gerekliliği, havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimini önemli kılmaktadır.

Havayolu işletmeleri, sadece uçuşla ilgili faaliyetlerde değil tüm faaliyetlerinde etkili ve verimli bir şekilde ilerleme kaydetmelidir. Havacılık sektöründeki işletmeler yer hizmetleri ve uçuş hizmetlerinin etkinliğini artırmalı, sahip olduğu kaynakları verimli şekilde kullanmalıdır (Başçı Özmert, 2019: 28).

Havayolu işletmeleri hizmet üretimi yapan işletmeler olduğundan, personelin yetkinlik ve becerilerinin işletme başarısı olacağı ve rekabet avantajı yakalama konusunda önemli bir kaynak olduğu unutulmamalıdır. (Karagülle, 2014: 101-102).

Eğitimle ilgili konular, havacılıkta insan kaynakları yönetimini önemli hale getiren hususlardan bir diğeridir. Eğitimle birlikte, çalışanların hoşgörü seviyesi artmaktadır. Çalışanlar arasındaki işbirliği ruhu gelişmektedir. İş tatmini düzeyinde artış meydana gelmektedir. Çalışanların havacılık faaliyetlerindeki üretkenlikleri yükselmektedir. Eğitim, havayolu çalışanlarına işlerinde terfi etme şansı tanımaktadır. Eğitimle birlikte çalışanların, dolayısıyla da işletmelerin üretimleri artmaktadır. Çalışanların davranışları olumlu yönde gelişme göstermektedir (Güngör, 2013: 129). Tüm bunlar dikkate alınarak eğitimin havacılık sektöründe çalışanlar ve işletmeler için çok yönlü şekilde fayda sağladığı değerlendirmesi yapılabilir.

Havacılık sektörü, emek yoğun bir sektördür. Emek yoğun bir sektör olması sebebiyle havacılık sektöründe insan kaynakları temininde verilecek olan kararlar işletmenin performansını direkt olarak etkileyecek ve işletmedeki atmosferi değiştirebilecektir. Bu nedenle havacılık sektöründe insan kaynakları temininde doğal değerlendirme süreci ile uyumlu yaklaşımlardan faydalanılması doğru olacaktır. (Kuşakçı vd., 2019: 97).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde; örgütsel bağlılık tanımı, örgütsel bağlılığın tarihi gelişimi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık boyutları, örgütsel bağlılığı artıran etkenler, örgütsel bağlılığın sonuçları, havacılık sektöründe örgütsel bağlılık, havacılık işletmeleri için örgütsel bağlılığın önemi konularına yönelik açıklamalar yer almaktadır.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Çalışanların örgüte karşı bağlılıkları, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmeleri için gerekli konulardan biridir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel çıkarları bireysel çıkarlardan üstün tutmalarını ifade eden bir kavramdır (Ergün ve Çelik, 2019: 114). Yoğun rekabet ortamında çalışanların örgüte sağladıkları katkının yüksek olmasına ihtiyaç duyulmaktadır ve bunun için çalışanların örgütsel hedefleri öncelikli görmesi gerekir. Örgütsel bağlılık, bu süreçlerdeki rolleriyle öne çıkan bir örgütsel davranış olarak açıklanmaktadır.

Örgütsel bağlılık tanımlarında başlıca odak noktaları ve kavramın açıklanmasına katkıda bulunan araştırmacılar aşağıdaki Tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Araştırmacılar

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
YATIRIMLAR	Bağlılık işletme tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arz eder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Herbiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyler ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Gül, 2002: 39

Tablo 2’de yer alan bilgilere göre örgütsel bağlılık; yatırımlar, davranışlar ve özellikler, çalışan ile işletme arasında amaç uygunluğu kriterlerine göre tanımlanmaktadır. Yatırımlar açısından yapılan tanımlarda örgütsel bağlılık, işletme içindeki maliyet ve ödüllerle ilişkilendirilmektedir. Çalışanların işletme içindeki çalışma süresi, yatırımlar kriteriyle yapılan örgütsel bağlılık tanımlarında faydalanılan bir unsurdur. Örgütsel bağlılıkta yatırımlar daha sonraları algılanan maliyet şeklinde ele alınmıştır. Davranışlar ve özellikler kriterine göre yapılan tanımlarda ise çalışanların tutumsal bağlılıkları ön planda yer almaktadır. Buna göre çalışanların istekli bir biçimde sergilediği davranışlar, bağlılıkla sonuçlanmakta ve çalışanlarda yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gözlenmektedir. Çalışan ile işletme arasındaki amaç uygunluğuna dayanan tanımlamalarda ise bireysel hedeflerin işletme hedefleri ile uyumlu olması ve önceliğin işletme hedeflerine verilmesi söz konusudur. Çalışanların öncelikli olarak örgütsel hedefler için çaba göstermesi, örgütsel bağlılık kavramının açıklanmasında yaygın bir biçimde kabul görmüştür. Araştırmacıların çok yoğun bir biçimde ilgi gösterdiği örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgütün yararına olacak şekilde performansına ihtiyaç duyulmasıyla birlikte, yani rekabet düzeyi arttıkça daha çalışılan bir alan haline almıştır. Tablo üzerinde yer verilen araştırmaların son yıllarda yoğunlaşması da bunu destekler niteliktedir.

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyi ya da özdeşleşme gücü şeklinde açıklanabilir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 51). Çalışanların kendi çıkarlarını ikinci plana atmaları suretiyle örgütle özdeşleşmenin olması gerektiği için böyle bir açıklama kabul edilebilir görünmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılıkla ilgili kavramlar arasında özdeşleşmenin de yer alması sebebiyle böyle bir tanımlama yapılması olağandır.

Çok boyutlu bir kavram olarak örgütsel bağlılık, araştırmacıların farklı şekillerde açıklamaya çalıştığı bir kavram niteliği taşımaktadır. Örgütsel bağlılık boyutları, örgütsel bağlılık hakkında yapılan açıklamalardaki odak noktaları arasında yer almaktadır. Çalışanların örgütsel hedefleri ve örgütsel değerleri benimsemesi, çalışanlarla işletme arasında psikolojik bir bağ oluşmasında etkilidir (Doğar ve Gürsoy, 2017: 118). Örgütsel bağlılık hakkındaki tanımlarda bu yaklaşımın etkileri gözlenmekle birlikte kavrama dair farklı boyutların dile getirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu çalışmada da örgütsel bağlılık kavramı incelemesinde Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) yaklaşım benimsenmektedir.

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişimi

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletme bünyesinde kalmaya devam etme isteklerinin yansımaları olarak açıklanmaktadır (Arslan ve Önce, 2014: 573). Çalışanların işletme bünyesinde kalma isteği, kadro istikrarı sağlanması verimli bir şekilde çalışılması ile ilişkilidir. Bu sebeple örgütsel bağlılık, yüksek performans için ihtiyaç olarak algılanmaya başlamış ve gelişimi ivmelenmiştir. İşletme içindeki en değerli varlığın insan olduğunu savunan yaklaşımların gelişmesiyle birlikte insan kaynağının işletme yararına göstereceği çabalar dikkate alınmaya başlamış, örgütsel bağlılık kavramının gelişimi hız kazanmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin çalışmaların tarihi süreçteki gelişimine bakıldığında; 1956 yılında örgüte bağlılık duyan çalışan tanımlanmış, 1960 yılında ise çalışan ve işletme etkileşiminin bağlılığı güçlendirdiği tespit edilmiştir. 1966'da bağlılık ile eğitim ve cinsiyet ilişkisi saptanmıştır. 1971'de değer bütünlüğünün örgütsel bağlılığı etkilediği bulunmuştur. 1972'de örgütsel bağlılık ve cinsiyet ilişkisi ele alınmıştır. 1974'te tutumsal yaklaşım modeli geliştirilmiştir. 1975'te fayda örgütün örgütsel bağlılığa olumsuz etkisi saptanmıştır. 1977'de rol belirsizliklerinin örgütsel bağlılığı azalttığı sonucu elde edilmiştir. 1978'de iş ahlakının örgütsel bağlılığı güçlendirdiği görülmüştür. 1981'de yaş ve kıdemle örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi belirlenmiştir. 1982'de örgütsel bağlılıkta süreç modeli ortaya koyulmuştur. 1983'te ise yetki modeli geliştirilmiştir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 123). Farklı araştırmacıların yaptığı çalışmalarda ortaya koyulan bulgular, örgütsel bağlılığın tarihi gelişimine katkı sağlamıştır. Verilen bilgilere göre örgütsel bağlılık hakkındaki araştırmalar 1950'li yıllara uzanmaktadır. İlk kez örgütsel bağlılık kavramı 1956 yılında kullanıldıktan 4 yıl sonra çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın güçlendirici etkileri olduğu belirlenmiştir. 1960'lı yıllarda örgütsel bağlılık hakkında daha çok çalışanların demografik özellikleri ile ilişkilendirilen çalışmalar yapıldığı görülmektedir. 1971 yılında örgütsel bağlılığın örgütlerdeki değer bütünlüğü ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Tutumsal yaklaşım modelinin geliştirildiği dönemde aynı zamanda örgütsel bağlılığın faydacı örgüt yapısından olumsuz şekilde etkilendiği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın tarihi gelişiminde etkili olan çalışmalarda iş ahlakının örgütsel bağlılığı artırdığı, rol belirsizliklerinin ise örgütsel bağlılığı azalttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Takip eden yıllarda örgütsel bağlılık hakkında model geliştirme girişimlerinin yoğunlaştığı görülmektedir. Süreç modeli, Yetki modeli, Allen ve Meyer modeli buna örnek olarak gösterilebilir. Tarihi gelişim sürecinde örgütsel bağlılık hakkında yapılan

araştırmalarda, örgütsel bağlılığın nelerle ilişkili olduğu ve örgütsel bağlılığı nelerin artırıp nelerin azalttığı konularına yönelik değerlendirmelerin ön plana çıktığı söylenebilir.

Örgütsel bağlılığın farklı alanlarda araştırılması, tarihi gelişim sürecinde etkili olan hususlardan biridir. İşletmelerde örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmaların yoğunluğu ön planda olmakla birlikte eğitim yönetimi gibi alanlarda örgütsel bağlılık hakkında araştırmalar yapılmaktadır. Farklı disiplinlerin araştırma konusu olması, örgütsel bağlılığın tarihi süreçteki gelişimine ivme kazandıran gelişmelerden biridir. Örgütsel bağlılık hakkında farklı alanlardaki araştırmalar, araştırmacıların çeşitli ölçekler geliştirmesi ile sonuçlanmıştır. Geline nokta Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği, yaygın olarak kullanılan ölçek konumundadır (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018: 1767).

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan faktörlerde çalışanlarla ilgili özelliklerin yanında verimlilik, performans, devamsızlık gibi örgütsel davranışlar ön plana çıkmaktadır (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 47). Bu nedenle örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler şeklinde iki kategoride değerlendirmeye alınmaktadır.

2.3.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kıdem, psiko-sosyal özellikler, başarı güdüsü, kontrol odağı, motivasyon, değerler, iş beklentileri, psikolojik sözleşme, iş seçim faktörleri, katılımcı değerler, çıkarıcı değerler şeklinde sıralanmaktadır (Küçüközkan, 2015: 18).

Her bir bireyin kendine özgü özelliklerinin yanında istek ve beklentilerinin bulunması, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bireysel faktörlerin sayısının artırılmasını mümkün hale getirmektedir (Küçüközkan, 2015: 18).

Çalışanların yaşları, beklentilerini ve örgüte uyumlarını etkileyeceği için örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Yaşı küçük olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi daha düşük olabilmektedir. Medeni durum, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ise çalışanların beklentilerinin farklı olması yönüyle örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların motivasyon düzeylerinin benzer olmaması, bağlılığa karşı yaklaşımı etkilemektedir. Başarı güdüsü, işle ilgili hedefleri etkilemesi yönüyle örgütsel bağlılıkla ilişkili olmaktadır. Çıkarıcı değerler, iş

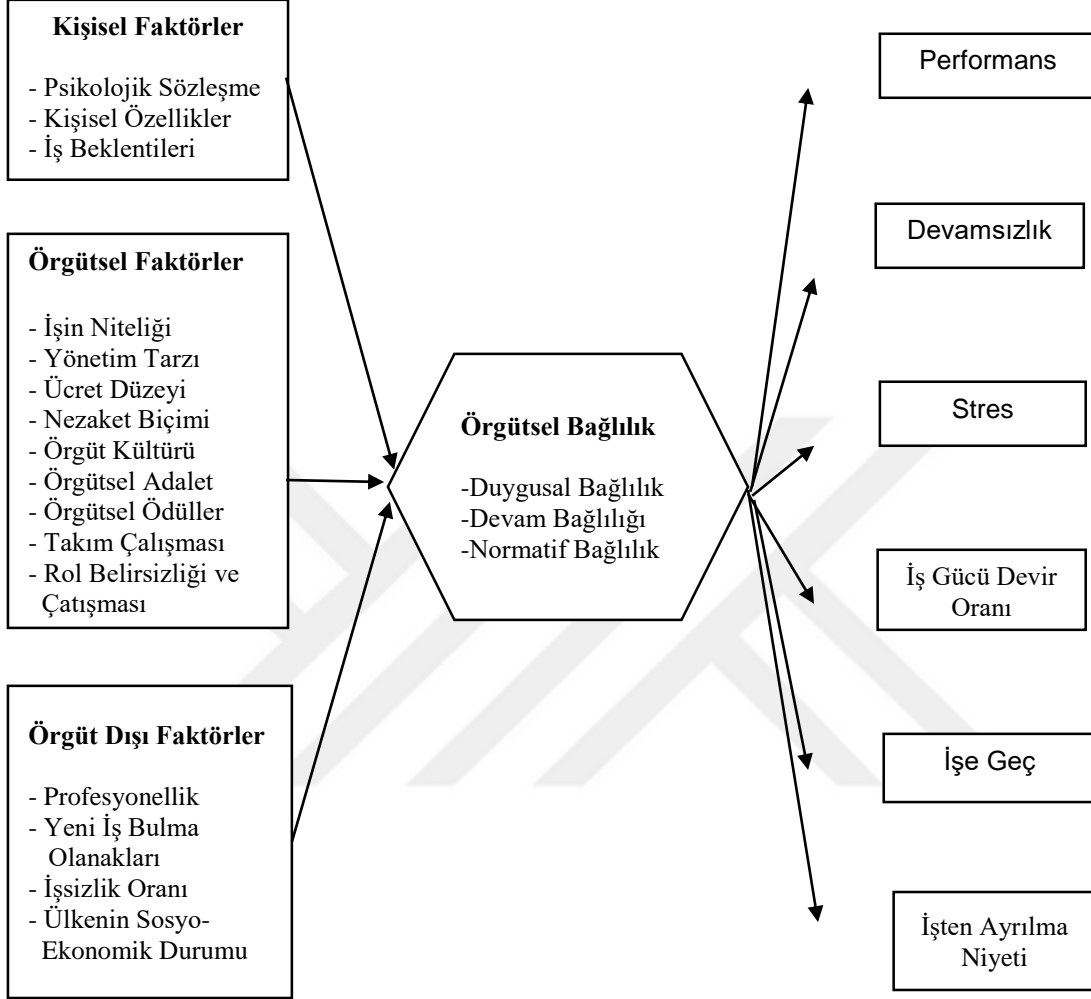
seçim faktörleri, kontrol odağı ve psikolojik sözleşme ise çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiyi belirlediği için örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır (Küçüközkan, 2015: 18).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan örgütsel faktörler; işyerindeki sorumluluklar, katılım olanakları, yetki devri, liderlik stili veya yöneticinin yaklaşımı, örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel adalet, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, denetim, ödül ve ceza yönetimi, ekip çalışması, rol çatışmaları, örgüt iklimi, çalışana örgütün verdiği ya da hissettirdiği değer, işin kendisiyle ilgili özellikler ve işin önemi şeklinde sıralamak doğru olacaktır (Yenihan, 2014: 172).

Bireysel faktörler için geçerli olduğu gibi örgütlerin kendilerine özgü yönleri, örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici olan örgütsel faktörlerin sayısının artmasını mümkün kılan bir yapıdadır. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğuna yönelik bilgiler, çalışmanın temel araştırma konusunu işaret etmesi sebebiyle ayrıca önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan faktörlerin kapsamı, aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir;



Şekil 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Yüceler, 2009: 450.

Şekil 1’de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlere ek olarak bu faktörlerin beraberinde getirdiği sonuçlara yer verilmiştir. İlgili faktörlerin etkisi ile birlikte örgütsel bağlılığın şekillenmesinin neticesinde çalışanların işe devamsızlıklarının azalması beklenmekte, performans göstergeleri olumlu yönde gelişim göstermektedir. Örgütsel bağlılığın oluşması durumunda stres düzeyinin azalması ve stresin olumsuz etkilerinin ortadan kalkması beklenmektedir. Örgütsel bağlılık ile birlikte iş gücü devir oranının düşmesi, işe geç kalmaların azalması, işten ayrılma niyetinin gözlenmemesi

gibi sonuçların görülmesi söz konusudur. Örgütsel bağlılığın varlığı halinde ortaya çıkan bu sonuçlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin önemini göstermektedir ve örgütsel bağlılığın sonuçları kısmında bu hususlar ayrıntılı biçimde araştırılmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin yanında bazı örgüt dışı faktörlerden bahsedilmektedir. Çalışanların piyasada yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, profesyonellik, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı gibi faktörler örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan örgüt dışı faktörlerdir (Esmer ve Yüksel, 2017: 263). Bazı araştırmalarda örgüt dışı faktörler ayrı bir kategori olarak değerlendirilse de bu çalışmada ayrı bir kategoride ele alınmasına gerek görülmemiştir.

Cengil ve Çimen'e göre; örgütsel bağlılık, üç husustan oluşmaktadır. Örgüt amaçlarına güçlü bir şekilde inanarak kabul edilmesi, örgütün hedefleri için çaba gösterme isteği ve örgüt içerisinde kalma hususunda net bir arzu duymadır (Cengil ve Çimen, 2017: 655). Örgütsel bağlılık ile ilgili bu hususlar, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan faktörler başta olmak üzere örgütsel bağlılık kavramına dair pek çok noktanın açıklanmasında belirleyici roller üstlenmektedir.

Çalışanlara yetki devredilmesi, örgütün kendisine değer verdiğini hissettirdiği için örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Benzer şekilde sorumluluk, katılım, değer verme de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Rol çatışmaları, örgüt iklimi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, liderlik stili, ekip çalışması, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgüt kültürü gibi hususlar ise, çalışanların göstereceği performansın belirleyicisi olması yönüyle örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Yenihan, 2014: 172). Her bir çalışan ve her bir örgütün kendine özgü özellikleri olduğundan örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin geçerliliğini genele yaymak mümkün değildir.

2.4. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütsel bağlılık boyutları, bu çalışmada "Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Kuramı"na göre açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılık boyutları; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık şeklinde sıralanmaktadır. Bunlardan duygusal bağlılık istek, devam bağlılığı ihtiyaç, normatif bağlılık ise mecburiyet ile ilişkilidir (Doğar ve Gürsoy, 2017: 118). Aşağıda örgütsel bağlılık boyutlarına dair farklı başlıklar altında açıklayıcı bilgilere yer verilmektedir.

2.4.1. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık, örgütsel davranışlarla ilişkilidir. Çalışanların örgüte karşı duygusal açıdan bağlanmaya başlaması ile birlikte örgütle özdeşleşme örnekleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel davranışlardan iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif davranışlar gözlenmektedir. Çalışanların örgüte kendini borçlu hissetmesi ve örgüte karşı duygusal açıdan bağlı kalmasını ifade eden duygusal bağlılıkta örgütün yararına çaba gösterilmesi söz konusudur (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 57).

Duygusal bağlılık açısından belirleyici olan hususlar; kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, iş deneyimi ve yapısal özellikler şeklinde sıralanmaktadır. Çalışanların iş ile ilgili isteklerinin karşılanmasının yanı sıra, psikolojik açıdan içinde buldukları durum dikkate alınarak ihtiyaçlarına yanıt verilmesi, duygusal bağlılık oluşumunda etkisini göstermektedir (Özutku, 2008: 84).

2.4.2. Devam Bağlılığı

Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunda çalışanların örgütte devam edip etmeme konusunda yaptığı değerlendirmeler öne çıkmaktadır. Devam bağlılığında çalışanlar örgütten ayrılma kararı vermeleri halinde ortaya çıkacak olan maliyetlerin bilincindedir. Nitekim bu aşamada çalışanlar, devam bağlılığı gereğince örgütten ayrılma kararı verilmesinin kendileri için daha faydalı sonuçlar doğurmayacağı düşüncesiyle örgütte kalma kararı verebilirler (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 47).

Devam bağlılığında belirleyici olan unsurlar açısından öne çıkan faktörler ise çalışanların yaptıkları yatırım miktarı ve algılanan alternatif yokluğu hususları kendini göstermektedir (Özutku, 2008: 84). Çalışanların örgüte yaptıkları yatırım miktarının fazla olması ve bunun karşılığının beklenmesi durumunda örgütte kalmaya devam etme isteği gözlenmektedir. Benzer şekilde farklı bir iş için çok fazla alternatifin olmaması da çalışanların işletme bünyesinde devam etme isteğini, yani örgütsel bağlılıkta devam bağlılığını yansıtmaktadır.

2.4.3. Normatif Bağlılık

Kuralcı bağlılık olarak da bilinen normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın ahlaki boyutunu oluşturmaktadır. Çalışanların işletmede kalma isteklerinin sorumluluk yönü, normatif bağlılıkla açıklanmaktadır. İşletme bünyesinde çalışmaya devam etmenin sosyal bir

sorumluluk olarak algılanması ve bunun bir görev olarak değerlendirilmesi, normatif bağlılık kapsamında yer almaktadır. Normatif bağlılık kapsamında belirleyici olan husus, çalışanların örgütte kalmayı zorunluluk olarak görmeleri, yani örgütte kalma zorunluluğu hissetmeleridir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 126).

Örgütsel bağlılıkta normatif bağlılık boyutu, çalışanlarda ahlaki bir yaklaşımın olduğunu göstermektedir. Çalışanların normatif bağlılık düzeyinin yüksek olmasıyla birlikte örgütte kalmaya devam etmenin ahlaken doğru olduğu düşüncesi yerleşmektedir. Örgütsel bağlılığın normatif boyutunda belirleyici olan unsurları, çalışanların karakterleri, çalışanların kişisel yaşantıları, aile yaşantıları, kültür ve sosyalleşme süreçleri şeklinde sıralamak doğru olacaktır (Arslan ve Önce, 2014: 575).

Farklı araştırmalarda örgütsel bağlılık hakkında farklı boyutlar ortaya konulmaktadır. Bunlardan birinde örgütsel bağlılık; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ile açıklanmaktadır. Uyum boyutu, çalışanların kendini işe adamasının ilk adımı olup, beklentilerin karşılık bulmasıyla birlikte örgüte gösterilen uyumu ifade etmektedir. Özdeşleşme, çalışanların örgütle olan ilişkilerinin olumlu yönde seyretmesi ile birlikte bütünleşme içinde olmasını işaret etmektedir. Özdeşleşmeyle birlikte çalışanların örgütün yararına olacak şekilde gönüllü davranışlar sergilemesi söz konusu olmaktadır. İçselleştirme ise, çalışanların örgütün değer ve normlarını herhangi bir zorlama olmadan kendi istekleri ile kabul etmesidir. Böylece çalışanlar örgütsel değerleri öncelikli görerek sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Bu yönüyle içselleştirme örgütsel bağlılığın son aşaması olarak kabul edilmektedir (Bayram, 2005: 59).

2.5. Örgütsel Bağlılığı Artıran Etkenler

Örgütsel bağlılık, çok yönlü bir yaklaşımla değerlendirilmelidir. Bir çalışanın örgüte dahil olması ve işletme içerisinde bir kimlik kazanması, örgütsel bağlılık düzeyinin artması bakımından gereken hususlar arasındadır (Demirel, 2008: 183). Çalışanların işletme tarafından benimsendiğinin ve değer gördüğünün hissettirilmesi, örgütsel bağlılığı artıran etkenlerin başında gelmektedir çıkarımı yapılabilir.

Aşağıda örgütsel bağlılığı artıran etkenler maddeler halinde sıralanmaktadır (Evren, 2017: 79-80):

- i. İşteki başarı durumunun düzenli aralıklarla (periyodik olarak) değerlendirilmesi,
- ii. Çalışanların işteki başarı durumlarına dair düzenli şekilde bilgi paylaşımı yapılması,
- iii. Bulunduğu birim ya da statü önemli olmaksızın çalışanların iş ile ilgili süreçlere katılım gösterebilmesi,
- iv. Yakın çalışma arkadaşlarının örgüte karşı olumlu yönde hisler besliyor olması,
- v. Çalışanların başka bir iş bulamayabilecekleri düşüncesiyle işlerine daha fazla özen göstermeleri,
- vi. Ücretsiz sağlık hizmeti olanaklarının varlığı ve çalışanların bundan yararlanabilmesi,
- vii. Prim uygulamasının varlığı,
- viii. Terfilerde adil bir yaklaşım olması,
- ix. Zam miktarlarının çalışanları tatmin edecek düzeyde olması,
- x. Kreş veya lojman gibi olanakların bulunması,
- xi. Çalışanlara belirli aralıklarla ikramiye verilmesi,
- xii. Uzun süredir aynı işyerinde çalışmanın beraberinde getirdiği alışkanlıklar ve sahiplenme duygusu,
- xiii. Başka bir işyerinde çalışma ihtimalinde uyum sorunları yaşanacağı düşüncesi,
- xiv. İşyerinde mesleki eğitim alınması ve bu eğitimin çalışma hayatında kullanılması isteğinin bulunması,
- xv. Çalışanlar tarafından olası bir iş değişikliği yapılması durumunda, başka bir örgütte alınamayacağı düşünülen düzeyde bir maaş alınıyor fikrinin hakim olması,
- xvi. Çalışanların iş değiştirmeleri halinde sosyal hayatlarında da mekan değişikliği (il ya da bölge değişimi) yapılma ihtimalinin bulunması,
- xvii. Çalışanların fazladan gösterdiği çabanın örgüte katkılarının yönetim kademesi tarafından bilinmesi,
- xviii. Örgütün yararına olacak şekilde çalışan bireylerin emeklerinin farkında olunması ve takdir edilmesi,

- xix. Çalışanların kişisel değerlendirmelerinde çalıştıkları örgütün en iyi olduğu düşüncesi,
- xx. Çalışanlarla ilgili konulardaki politikaların çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenmesi,
- xxi. Örgütün sorunlarının çalışanların kendi sorunları olarak değerlendirilmesi şeklindedir.

Görüldüğü üzere çalışanların örgüte karşı olan bağlılık düzeylerini artıracak olan çok sayıda etkenden bahsedilmektedir. Örgütlerin, çalışanların istek ve beklentilerini dikkate alması, onları ödüllendirmesi, adil bir yönetim anlayışının olması ile birlikte çalışanların örgüte karşı olan bağlılıklarının büyük olasılıkla artması beklenmektedir. Ayrıca devam bağlılığının bir getirisi olarak çalışanların çalıştıkları örgütün en iyi seçenek olduğuna ikna olmaları, örgüte karşı bağlılık düzeyinin artmasını beraberinde getirmektedir.

Yapılan işten tatmin duyulması, örgütsel bağlılığı artırıcı etkenlerden bir diğeri olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini, bireysel ve örgütsel faktörlere göre şekillenen bir algı niteliği taşımaktadır. İş tatmini, örgütsel bağlılığa göre daha hızlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Yenihan, 2014: 175). İş tatmininin ortaya çıkmasıyla birlikte çalışanların örgüte karşı bağlılık düzeylerinin artması beklenmektedir. Çünkü yaptığı işten tatmin hissi duyan çalışanlar, o işi yapmaya devam etmeyi istemekte, yani örgütsel bağlılık davranışı sergilemektedir. Böyle bir durumda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılığın da artma eğilimi gösterdiği değerlendirilebilir.

Örgütsel bağlılığı artırıcı etkenler ve bunların etkisini gösterme biçimi aşağıda açıklandığı gibidir:

a) Söz Hakkı: Çalışanlara söz hakkı verilmesi, kendilerini etkili bir biçimde ifade etme şansı tanınması ve çalışanların isteklerini dile getirebilmesi örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Tetik, 2012: 282).

b) Mücadele: Birlikte mücadele edilmesi, çalışanların ve örgütün performansını artırmaktadır. Mücadele, çalışanların bağlılığı yüksek şekilde hareket etmesini sağlamaktadır. Böylece örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütün yararına olacak şekilde daha çok mücadele etmektedirler (Bayram, 2005: 136).

c) Ekip Çalışması: Çalışanların örgütle olan ilişkilerinin kuvvet birliği halini alması, örgütün bir parçası olarak çalışılmasını beraberinde getirmektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 123). Bu yönüyle ekip çalışması, örgütsel bağlılık düzeyini artıran bir faktör olarak görülmektedir.

d) Belirlenmiş Örgüt Kültürü: Örgütün kendine özgü kültürü ne kadar güçlüyse ve ne kadar fazla çalışan tarafından benimsenirse, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de o ölçüde artacaktır. Örgütsel bağlılık, değer paylaşımı ile artacağından örgütün değerlerini yansıtan örgüt kültürü, çalışanların bağlılığını artırmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 17).

e) Çalışmaların Karşılığını Alma: Örgütte çalışan bireyler, örgütte gösterdikleri çabanın karşılığını aldıklarında örgütte kalma yönünde davranış sergilemekte ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Bu yönüyle çalışanlara hak ettiklerinin verilmesi, örgütsel bağlılığı oldukça artıracaktır (Tetik, 2012: 279).

f) Değer Verildiğini Anlama: Çalışanlar, yaptıkları işler nedeniyle örgüt tarafından değer görmek istemekte ve değer gördüklerini anladıklarında örgütle bütünleşme eğilimi göstermektedirler (Bayram, 2005: 131). Dolayısıyla örgüt tarafından kendisine değer verildiğini anlamaları, örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır.

g) Teknoloji: Teknolojinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, çalışanların çağdaş koşullara uygun ekipmanlarla birlikte çalışma fırsatına sahip olmalarının sağlaması ile birlikte kendisini göstermektedir. Teknolojik yeterlik arttıkça örgütsel bağlılığın da artması beklenebilir.

h) Kendini Geliştirme Fırsatı: Devam bağlılığı ile ilişkilendirilen kendini geliştirme fırsatı, çalışanların işte kalmasının iyi bir karar olduğu düşüncesinin sonucu olarak görülmektedir. Kendini geliştirme fırsatı, örgütsel bağlılığı artıran pek çok etkenden farklı olarak duyguların az etkili olduğu bir süreci içermektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 125).

ı) Takdir Edilme: Yöneticiler tarafından takdir edilme, örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Çünkü herkes gösterdiği çabanın fark edildiğini görmek ister. Yöneticilerin, çalışanlarını takdir etmesi halinde çalışanlarda örgütsel bağlılığın güçlenmesi söz konusu olacaktır (Demir ve Öztürk, 2011: 37).

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan faktörler konusunda yer verildiği gibi örgütsel bağlılığı artıran etkenler için de her bireyin ve örgütün kendine özgü özellikleri olduğundan

değınlen hususların herkeste aynı etkiyi göstermeyebileceği göz ardı edilmemesi gereken bir husustur.

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bir çalışanda örgütsel bağlılık hissinin bulunması, örgütte kalmaya devam etme isteğinin yanı sıra yüksek motivasyon, kararlara katılım gösterme gibi olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Cengil ve Çimen, 2019: 655). Örgütsel bağlılığın sonuçlarını sadece çalışanlar ya da işletmeler açısından değerlendirmek doğru değildir. Bu nedenle örgütsel bağlılık sonuçlarında geniş kapsamlı bir bakış açısına gerek duyulmaktadır.

Örgütsel bağlılık sonuçları, örgütsel bağlılığın düzeyine göre farklılık gösterebilir. Bu durum göz önünde bulundurularak örgütsel bağlılığın sonuçları aşığıdaki Tablo üzerinde derlenmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

		BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
BAĞLILIK DÜZEYLERİ	Düşük	*Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük *İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	*Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme *Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler *Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	*Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek iş gücü devir hızını azaltma, *İşletme içi dedikoduların işletme için yararlı olabilecek sonuçları	*Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşünüş iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasadışı faaliyetler, *Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarar yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	Orta	*İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev *Yaratıcı işgörenler, *Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	*Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları, *Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi	*Artan işgören kıdemi, *Sınırlı ayrılma isteği, *Sınırlı iş devri, *Yüksek iş tatmini	*İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması, *İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi, *Örgütsel etkinliğin azalması
	Yüksek	*İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, *Olumlu davranışların ödüllendirilmesi *İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	*Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması *Değişime karşı bürokratik direnç *Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim *İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği *Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	*Güvenli ve istikrarlı işgücü, *Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, *Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet, *Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	*İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, *Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, *Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, *Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme, *İşletme yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2007: 54.

Tablo 3’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık çalışanların gelişimlerini sürdürmeleri ve işlerini tutkuyla yapmalarını sağlamaktadır. Örgütte güvenli ve istikrarlı bir işgücüne sahip olunması, örgütsel hedeflerin yerine getirilmesi gibi gelişmeler de yüksek örgütsel bağlılığın

sonuçları arasında yer almaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması halinde birey ve örgüt düzeyinde gözlenmesi beklenen faydaların azaldığı, Tablo üzerindeki bilgiler eşliğinde yapılabilecek çıkarımlar arasında yer almaktadır. Ancak örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgütler açısından büyük oranda olumlu sonuçları içermektedir.

“Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar göre, örgütlerine faydalı işlerde katılımları yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir” (Esmer ve Yüksel, 2017: 263). Örgütsel bağlılığın sonuçları ve etkileri hakkında değerlendirmeler yapılırken bu husus mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının çok sayıda olumlu sonuç ortaya çıkarma potansiyelinin varlığı, işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini artırmaya yönelik girişimlerin artmasını beraberinde getirebilmektedir.

2.7. Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık

Eski dönemlerde maliyet olarak görülen insan kaynağı, gelinen noktada havacılık sektörünü de içerecek şekilde en değerli varlık olarak kabul edilmektedir. Havacılık sektöründe çalışan bireyler, temsil ettikleri işletmenin bir yansıması olarak görülmektedir. Bu nedenle müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamak, aynı zamanda müşterilerde iyi bir izlenim bırakabilmek için havacılık sektöründe örgütsel bağlılık seviyesi yüksek çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Yangınlar ve Karacan, 2018: 748).

Güvenlik, havacılık sektöründeki en önemli konulardan biridir ve bu yönüyle güvenlik personeli ve bu personelin bağlılığı, havacılık sektöründe örgütsel bağlılık ile ilgili kritik konular arasında yer almaktadır. Havacılık sektöründe yaşanan güvenlik problemlerinin büyük bir kısmı insan kaynağıyla çözülebileceği için örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Ateş vd., 2016: 108). Böylece yüksek performans gösteren çalışanlar, hatalarının farkına vararak veya oldukça dikkatli çalışarak güvenlik etkinliğini de artırabilmektedirler.

Havacılık sektöründe örgütsel bağlılık konusunda, daha önceki kısımlarda sektörde insan kaynakları yönetimi ile ilgili bilgilere paralel hususlardan bahsedilmektedir. Nasıl ki havacılık sektöründe işletmelerin rekabet edebilmesi için insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ihtiyaç varsa aynı şekilde örgüte bağlılığı yüksek çalışanlara da ihtiyaç duyulmaktadır.

Küreselleşen dünyada havacılık sektörünün gelişim hızı oldukça yüksektir ve bu nedenle havacılık sektöründe rekabet giderek artmaktadır. Artan rekabetle birlikte havacılık sektöründe çalışanların pozitif davranışlar sergilemesine fırsat tanıyacak uygulamalara yer verilmelidir (Dalmış, 2019: 1399). Havacılık sektöründe örgütsel bağlılığı bu açıdan değerlendirmek gerekmektedir.

Gerek teknolojinin hızla gelişmesi, gerekse hizmet sektörünün ölçeğinin büyümesi havacılık sektörü ile ilişkilidir. Havacılık sektörünün büyük bir hızla gelişmesine neden olan bu hususlar aynı zamanda bu sektörde çalışanların işletmelere olan katkılarını kritik konuma getirmektedir. Havacılık sektöründe örgütsel bağlılık konusu da bu gelişmelere paralel olarak önemli hale gelmiştir. Sektörde örgütsel bağlılık, çalışanların kaygı hissinin azalması ve tamamen yok olmasını sağlamaktadır (Yangınlar ve Karacan, 2019: 759).

Rekabetin giderek arttığı havacılık sektöründe işletmeler sahip oldukları insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmalı ve stratejik açıdan yönetebilmelidir. İşletmelerin bu gerekliliği karşılayabilmeleri için örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır. Bu sayede havacılık sektöründe çalışan bireyler, yüksek bağlılığın bir getirisi olarak pozitif yönlü davranışlar sergileme eğilimi göstermektedirler (Dalmış, 2019: 1399).

Havacılık sektöründe örgütsel bağlılık, çalışanların işletmelere karşı olan tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Havacılık sektöründe örgütsel bağlılık, örgütsel iletişimin etkili olması ve örgütsel sessizliğin azalması ile ilişkilendirilmektedir (Kılıç ve Saygılı, 2019: 18). Örgütsel bağlılığın diğer olumlu örgütsel davranışları da artıracak şekilde etkili olması beklenir ve bu durum havacılık sektöründe örgütsel bağlılığın önemini oluşturur. Benzer şekilde örgütsel bağlılığın olumsuz yönde seyreden davranışları ortadan kaldırması, havacılık sektörü ve çalışanlarda örgütsel bağlılık ilişkisini önemli bir konuma getirmektedir.

2.8. Havacılık İşletmeleri İçin Örgütsel Bağlılığın Önemi

Havacılık işletmelerinde çalışan bireylerde, örgütsel bağlılığın düşük olması halinde işten ayrılarak başka işletmelere transferler yaşanmaktadır. Bu durum havacılık işletmeleri için performans ve verimlilik açısından kayıplara neden olduğundan, havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler çalışanların bağlılık düzeyinin artırılması adına çaba göstermelidirler (Dalmış, 2019: 1414).

İşletmeler için örgütsel bağlılığı önemli hale getiren pek çok husus, farklı sektörler için geçerliliğini korumaktadır. Havacılık sektörünün kendine özgü özellikleri de göz önünde bulundurularak örgütsel bağlılığı önemli kılan faktörler; çalışanların havayolu işletmesinin amaçlarını ve değerlerini benimsemesi, havayolu işletmesinin misyon ve vizyonuna yönelik güçlü bir inanca sahip olması, havayolu işletmesinin yararına olacak şekilde daha çok gayret göstermesi, havayolu işletmesi bünyesinde yer almaya devam etmek için daha güçlü bir istek duyması şeklinde sıralanmaktadır (Ateş vd., 2016: 112).

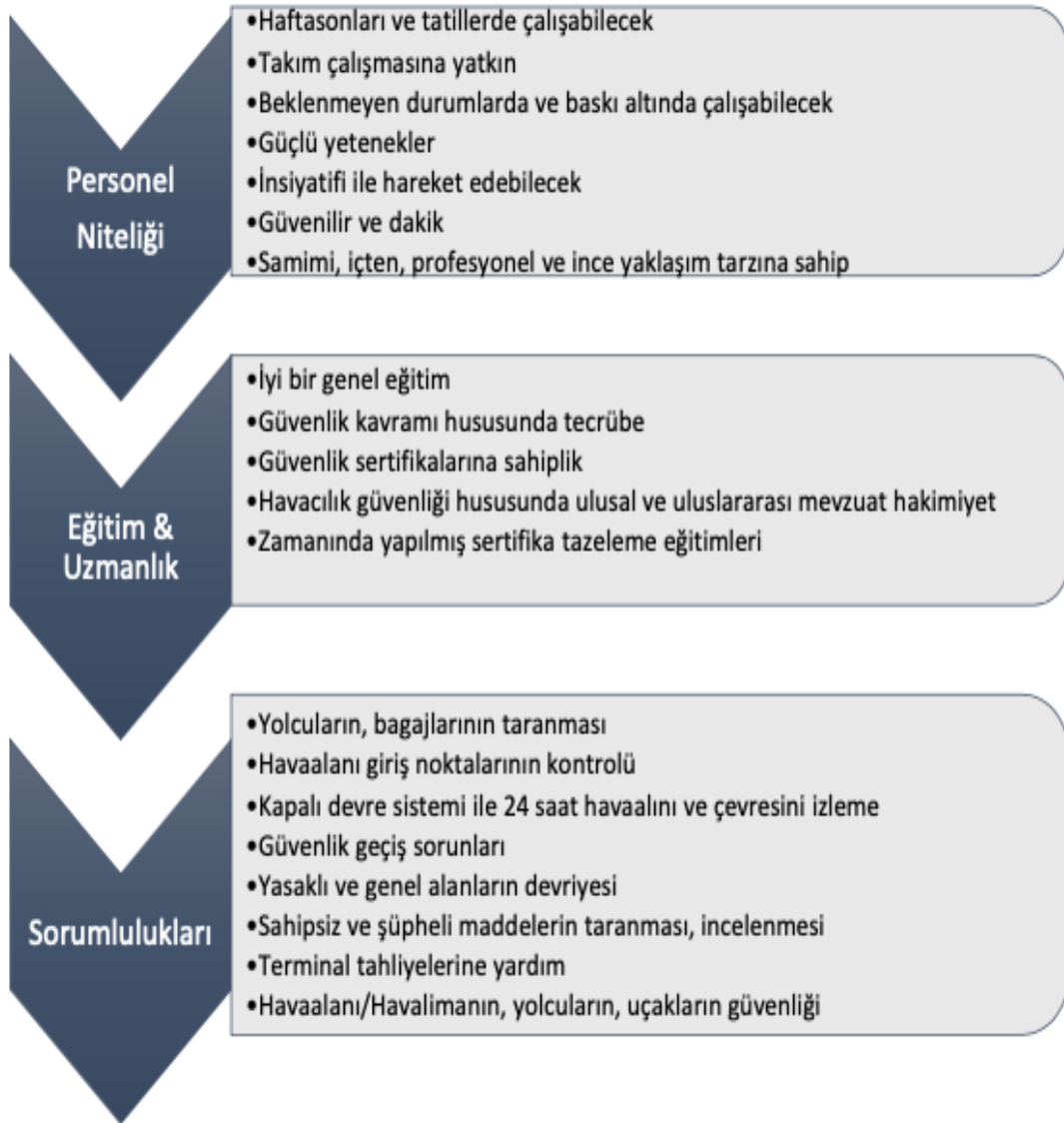
Havacılık işletmelerinde örgütsel bağlılığı önemli kılan hususlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yangınlar ve Karacan 2019: 759; Dalmış, 2019: 1414):

- i. Çalışanlar işletmenin hedeflerini öncelikli görerek buna yönelik çalışmaya özen gösterir, böylece daha fazla katkı sağlar.
- ii. Örgütsel bağlılık, havacılık işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırır.
- iii. Örgütsel bağlılık, havacılık işletmelerinde çalışanların kaygı ve endişe düzeyini azaltır.
- iv. Örgütsel bağlılık, havacılık işletmeleri için performans kayıplarını engellemede yardımcı olur.
- v. Örgütsel bağlılık, havacılık işletmelerinde daha verimli bir şekilde çalışılmasına katkıda bulunur.
- vi. Örgütsel bağlılık, havacılık işletmelerinde çalışanların sadakat düzeyini yükseltir.
- vii. Örgütsel bağlılık, havacılık işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyetini ortadan kaldırır.
- viii. Örgütsel bağlılık, havacılık işletmelerinin rekabet gücünü korumaları adına kadro istikrarı sağlar.
- ix. Örgütsel bağlılık, havacılık işletmelerinin büyük bir kaynak ayırarak kadrosuna kattığı çalışanların işletmeden kopmasına engel olur.

Çalışanların bağlılıkları arttıkça, işletmenin faydasına olacak şekilde davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Kılıç ve Saygılı, 2019: 17). Havacılık sektöründe de geçerli olan bu durum havacılık işletmeleri için örgütsel bağlılığın önemini ortaya koymaktadır

Örgütsel bağlılığın havacılık sektöründeki önemini yalnızca olumlu sonuçlar ortaya çıkarması yönüyle ele almak yeterli değildir. Olumlu sonuçlar içerdiği kadar olumsuz sonuçların da önüne geçmesi, örgütsel bağlılığı havacılık sektöründe önemli hale getirmektedir. Sektörde sosyal kaygı düzeyini azalttığını gösteren sonuçların elde edilmesi, bu ifadeleri destekler niteliktedir (Yangınlar ve Karacan, 2018: 758).

Aşağıdaki şekil üzerinde havacılık sektöründe örgütsel bağlılığı önemli hale getiren faktörler, güvenlik özelinde çalışanlarında olması gereken özellikler etrafında değerlendirmeye alınmıştır.



Şekil 2. Havacılık Sektörü Çalışanları ve Güvenlik

Kaynak: Ateş vd., 2016: 110.

Şekil 2’de görüldüğü üzere havacılık sektöründe çalışan bireyler gerektiğinde hafta sonu ya da tatillerde çalışabilmelidir. Bu durum ancak çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek olduğu takdirde olabilir ve havacılıkta örgütsel bağlılığın önemini açıklayabilir. Baskı altında çalışabilme yeteneği, havacılık sektöründe çalışan bireylerin özelliklerinden olmakla birlikte aynı zamanda sektörde örgütsel bağlılığın gerekliliğini gösteren bir ayrıntıdır. Benzer şekilde çalışanların samimi, içten bir yaklaşımla işlerini yapmasını gerektiren havacılık sektöründe, örgütsel bağlılık ihtiyacı yüksektir. Takım çalışmasına yatkın çalışanların yer aldığı havacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olması gerekir ve bu da sektör için örgütsel bağlılığın önemini oluşturan ayrıntılar arasında gösterilmektedir. Yolcularla kurulacak olan etkileşimler ve yerine getirilmesi gereken sorumluluklar, havacılık sektöründe örgütsel bağlılığın önemini artırır. Buna göre çalışanlar olumsuz deneyim yaşadığında, yüksek örgütsel bağlılıkla birlikte bu durumu görmezden gelebilir.

Günümüz rekabet ortamında havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyini artırmaya gayret etmelidir (Dalmış, 2019: 1414). Aksi takdirde işletmelerin performans ve verimlilik göstergelerinde düşüşler meydana gelecektir ve bu durum diğer işletmelerin gerisinde kalmak ve itibar kaybetmek gibi sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Örgütsel bağlılığın varlığı halinde yaşanacak olumlu gelişmeler ve örgütsel bağlılığın olmaması halinde ortaya çıkacak olan olumsuz sonuçlar, havacılık sektöründe örgütsel bağlılığın önemini gözler önüne sermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; TGS yer hizmetleri işletmesi örneği üzerinden ülkemiz havacılık sektöründe insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilme biçiminin bu sektörde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkilerinin ortaya konulmasıdır.

3.2. Araştırmanın Problemi

Bu çalışma havacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşmasında insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının etkili olduğu düşüncesinden yola çıkarak gerçekleştirilmiştir. Buna göre “Havacılık sektöründeki işletmelerde, insan kaynakları yönetim fonksiyonları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?” sorusu çalışmanın problem cümlesidir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada TGS yer hizmetleri işletmesi örneği kapsamında derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakat yöntemi, belirli bir amaç doğrultusunda soru sorma ve cevap alma biçiminde uygulanan, iki veya daha fazla kişi arasındaki karşılıklı diyalogu ifade etmektedir. Bu yöntem, bireysel algı veya tepkilerin ölçülmek istendiği durumlarda odak grup görüşmesine tercih edilebilir (Yıldırım, 2010: 115). Bu çalışmada, 20 kişiden oluşan katılımcıların her biri ile ayrı ayrı görüşülerek bireysel algı ve tepkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Mülakat formu üç kısımdan meydana gelmektedir. Birinci kısımda, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitimi durumu ve örgüt içerisindeki unvanlarının öğrenilmesine ilişkin demografik sorular yer almaktadır. İkinci kısımda, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğine yer verilmektedir. Mülakat formunun üçüncü kısmı ise, katılımcıların içerisinde buldukları örgütün insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının performansının anlaşılmasına yönelik soruları içermektedir. İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarına ilişkin mülakat sorularında Cihan Yıldırım tarafından

2013 yılında hazırlanan “Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki; Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama” başlıklı tezinde yer alan, ChanSang (2005) tarafından geliştirilen ve bir tercüman tarafından Türkçe’ye tercümesi ve adaptasyonu yapılan “İnsan Kaynakları Yönetimi” ölçeğinden yararlanılmıştır.

Mülakat formu, soru içeriklerinin ve sırasının önceden hazırlandığı açık uçlu ve kapalı uçlu sorulardan meydana gelen biçimsel mülakat formuna uygundur. Katılımcıların düşünce ve deneyimlerinin kendi cümleleri ile ortaya konulabilmesi için ise derinlemesine mülakat tekniğine başvurulmuştur.

3.4. Araştırmanın Varsayımları

Katılımcıların sorulara samimi yanıtlar verdikleri düşüncesi, araştırmanın ilk varsayımdır. Araştırma kapsamında ulaşılan verilerin geçerli ve güvenilir olduğu düşüncesi, araştırmanın diğer varsayımdır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Eylül 2020’de yapılan görüşmelerle sınırlıdır. TGS yer hizmetleri çalışanları ile yapılan görüşmeler, araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Detaylı ve zengin bir içerik metnine ulaşılabilmesi adına tercih edilen derinlemesine mülakat tekniğinin en önemli dezavantajlarından biri özellikle anket tekniğine göre daha fazla zaman ve bütçe gerektirmesidir. Bu çalışmada kullanılan derinlemesine mülakat tekniği nedeniyle, anket tekniği ile katılımı sağlanacak kişi sayısının çok daha azıyla bir çalışma yapılabilmektedir. Bununla birlikte, soruların yanlış anlaşılması, eksik ya da hatalı doldurulması gibi anket tekniğinde sıklıkla görülen durumların mülakat tekniği uygulamasıyla önüne geçilmesi sağlanmıştır.

3.6. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Havacılık sektörü çalışanları bu araştırmanın evrenini temsil etmektedir. TGS yer hizmetleri çalışanları bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma, örnekleme temsil eden TGS yer hizmetleri çalışanlarından 20 kişinin gönüllülük esasına göre katılımıyla derinlemesine mülakat tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir.

3.7. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma kapsamında veriler derinlemesine mülakat görüşmeleri aracılığıyla toplanmıştır. Görüşmeler, araştırmacı tarafından yüz yüze yapılmıştır.

3.8. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. İçerik analizi Krippendorff (2004: 25) tarafından, açık bir iletişimin özelliklerinden yola çıkarak açık olmayan içerik özelliklerine dönük çıkarım yapmak şeklinde tanımlanmaktadır. İçerik analizi sayesinde, araştırmacı yeni bilgilere ulaşır ve belirli kavramlara ilişkin anlayışını pekiştirir. Bu çalışmada da içerik analizi yönteminden faydalanarak görüşmelerden elde edilen verilerin objektif ve sistematik bir biçimde sınıflandırılması ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada, öncelikle, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verilere yer verilmekte ve ardından mülakat cevaplarından oluşan metinlerde olumlu ve olumsuz iletilerin ne sıklıkta görüldüklerinin anlaşılması amacıyla betimsel istatistikler sunulmaktadır. İçerik analizinde belirli iletilerin frekans sayımları oldukça önemlidir. Bununla birlikte, içerik analizinden elde edilen frekansların azaltılması amacıyla içerik birimlerinin ve frekanslar arasında karşılaştırma yapmaya imkan veren esasların belirlenmesi büyük önem arz etmektedir (Franzosi, 2008: 26). Söz konusu içerik birimleri ve esaslar, araştırmacı tarafından görüşmeler öncesinde belirlenebileceği gibi görüşmelerden elde edilen cevapların dikkatli ve ayrıntılı bir biçimde okunması ile de şekillenebilir. Bu çalışmanın esasları ile söz konusu esasları temsil eden içerik birimleri mülakat cevaplarının ayrıntılı ve titiz bir şekilde okunması ile belirlenmiştir.

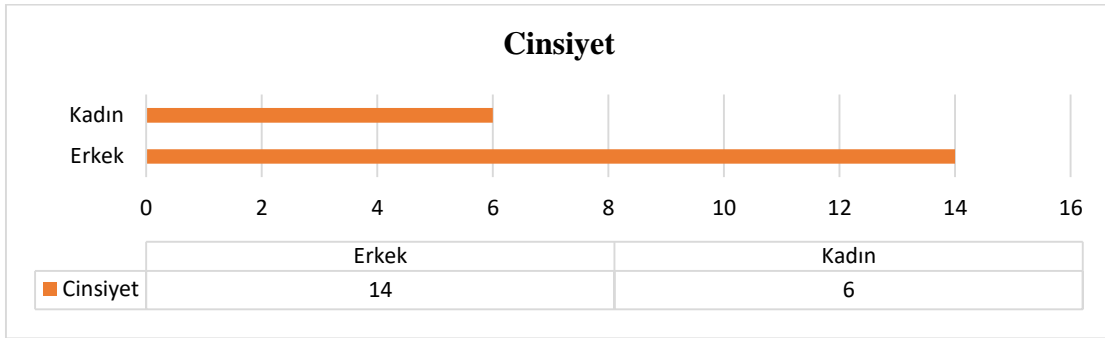
“Havacılık sektöründeki işletmelerde, insan kaynakları yönetim fonksiyonları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır” şeklinde ortaya konulan araştırma problemini cevaplamak adına, içerik analizinden elde edilen sonuçlar değerlendirilirken Excel ve MAXQDA programı 2020 sürümünden yararlanılmıştır. Bununla birlikte, nitel araştırmalarda araştırmacının bilgi ve tecrübesi ön plana çıkmaktadır. Mülakat tekniğinin kullanıldığı söz konusu nitel çalışmanın analiz kısmında, araştırmacının doğası gereği araştırmacının bilgi ve tecrübesi de büyük rol oynamaktadır.

3.8.1. Betimsel Analiz

Bu bölümde, demografik sorular, örgütsel bağlılık ölçeği ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ölçeğinden elde edilen verilere ilişkin betimsel analizlere yer verilmektedir.

3.8.1.1. Demografik Özelliklerin Betimsel Analizi

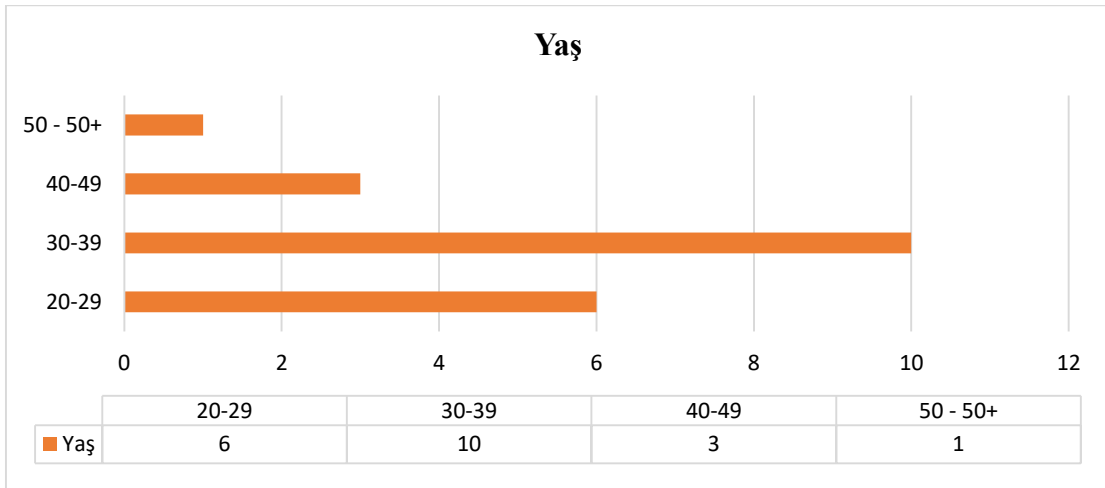
Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Şekil 3'te gösterilmektedir:



Şekil 3. Cinsiyet Dağılımı

Katılımcıların yüzde 30' u kadın, yüzde 70' i erkektir.

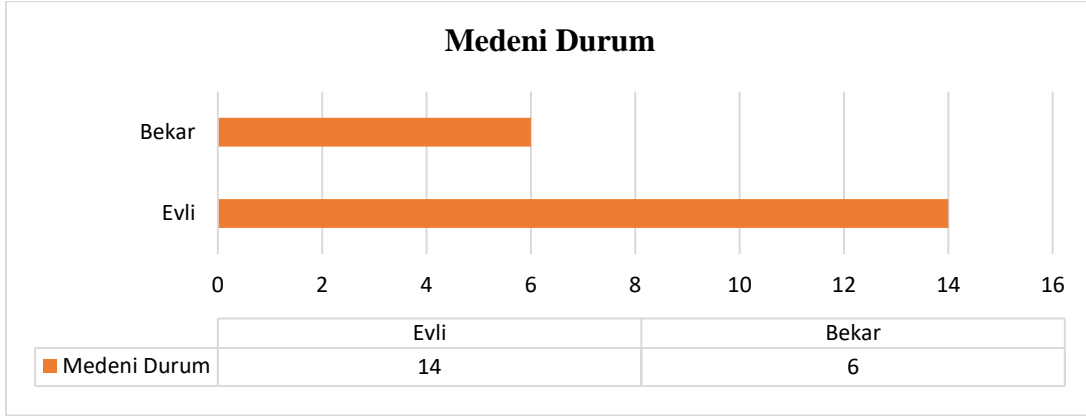
Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı Şekil 4'te gösterilmektedir:



Şekil 4. Yaş Dağılımı

Katılımcıların yüzde 30 u 20 – 29 yaş aralığındadır, yüzde 50 si 30 – 39 yaş aralığındadır, yüzde 15'i 40 – 49 yaş aralığında olup, %5'i 50 yaş üzerindedir.

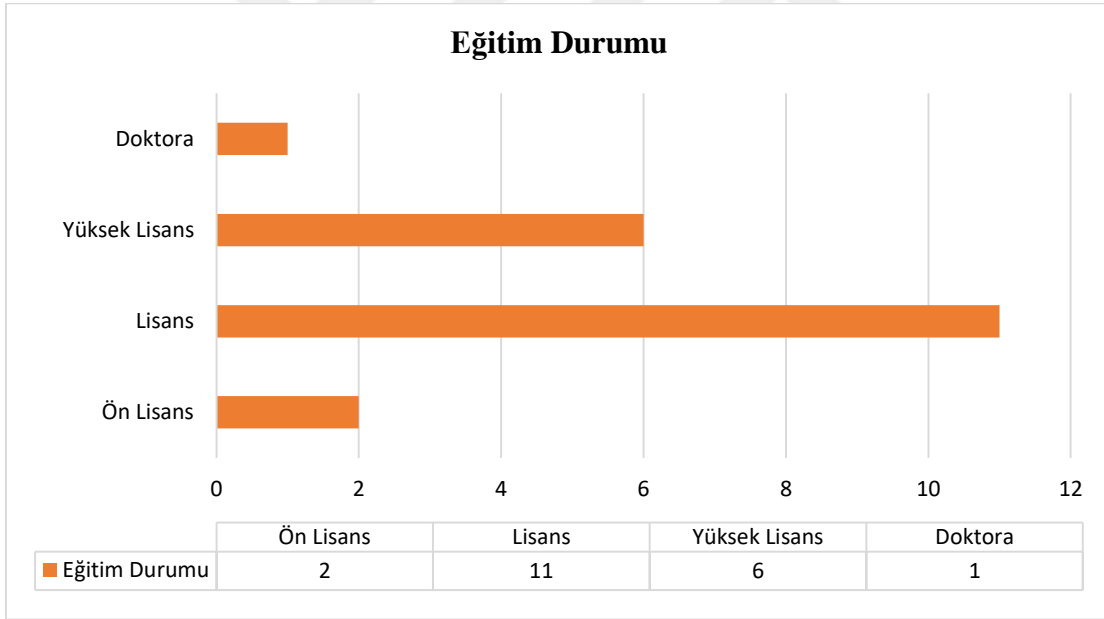
Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı Şekil 5'te gösterilmektedir:



Şekil 5. Medeni Durum Dağılımı

Katılımcıların yüzde 30'unun bekar, yüzde 70'inin evli olduğu görülmektedir.

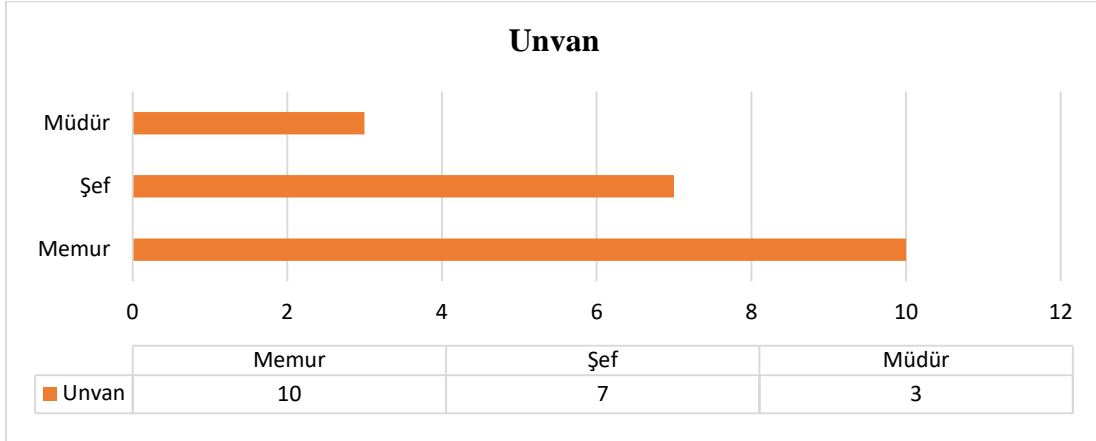
Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı Şekil 6'da gösterilmektedir:



Şekil 6. Eğitim Durumu Dağılımı

Katılımcıların yüzde 10' u ön lisans, yüzde 55' i lisans, yüzde 30' u yüksek lisans ve yüzde 5' i doktora mezunudur.

Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı Şekil 7’de gösterilmektedir:



Şekil 7. Unvan Dağılımı

Katılımcıların yüzde 50’ si memur, yüzde 35’ i şef ve yüzde 15’i müdür olarak işletmede görev yapmaktadır.

3.8.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Betimsel Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğine verilen tepkilerin, betimsel bir analizini yapmak üzere öncelikle her bir soruya verilen cevabın olumlu ifadeler, olumsuz ifadeler içeren ve hem olumlu hem olumsuz ifadeler içeren cevaplar şeklindeki dağılımı Tablo 3’ te gösterilmiştir.

Tablo 4. Duygusal Bağlılık Sorularının Betimsel Analizi

Duygusal Bağlılık Soruları	Olumlu		Olumsuz		Hem Olumlu Hem Olumsuz	
	F	%	f	%	f	%
İşletmenizin meselelerini kendi meseleleriniz gibi hissediyor musunuz?	17	%85	1	%5	2	%10
Çalıştığınız işletmeye aidiyet hissediyor musunuz?	18	%90	1	%5	1	%5
Kendinizi çalıştığınız işletmeye "duygusal olarak bağlı" hissediyor musunuz?	15	%75	4	%20	1	%5
Kendinizi çalıştığınız işletmede "ailenin bir parçası" olarak görüyor musunuz?	14	%70	3	%15	3	%15
Meslek hayatınızın geri kalan kısmını çalışmakta olduğunuz bu işletmede geçirmek sizi mutlu eder mi?	12	%60	4	%20	4	%20
Toplam Frekans (Σf)	76		13		11	

Katılımcıların, işletmenin meselelerini kendi meseleleri gibi hissetmesi, işletmeye karşı aidiyet hissetmesi, işletme ile arasında duygusal açıdan bağ kurması, kendisini ailenin bir parçası olarak görmesi ve son olarak meslek hayatlarının geri kalan kısmını çalıştığı işletmede geçirmekten mutluluk duyacağını ifade etmesi güçlü duygusal bağlılığı gösteren anlayışlar olarak kabul edilmektedir.

Duygusal Bağlılık boyutunu temsil eden sorulara verilen cevaplar dikkate alındığında sırasıyla en çok; işletmeye aidiyet hissetme, işletmenin meselelerini kendi meseleleri gibi görme, işletmeye duygusal olarak bağlı olma, işletmede kendisini ailenin bir parçası olarak görme ve meslek hayatının geri kalan kısmını çalışmakta olduğu işletmede geçirme konularında olumlu tepkiler alındığı görülmektedir.

İşletmenin meselelerini kendi meseleleri gibi gören, aidiyet hisseden, işletme ile duygusal bağ kuran veya kendisini aile ortamında hisseden katılımcıların duygusal bağlılık boyutu sorularına genellikle benzer kavram ve ifadeler ile tepki verdiği görülmektedir. Bunlar; işletmeye uzun süre emek verilmesi, günlük yaşamın önemli bir kısmının işletme

içerisindeki yönetici ve iş arkadaşları ile geçirilmesi, aileden çok çalışma arkadaşlarının görülüyor olması gibi ifadelerdir.

İşletme içerisinde kendisini aile ortamında görmeyen ya da kısmen bunu hisseden katılımcıların işletmeye karşı duygusal bağlılıklarının da düşük olduğu görülmektedir. Kendisini ailenin bir parçası olarak görmeyen katılımcılar, işlerinin gereğini yaptıklarını ve bunun karşılığını aldıklarını düşünmekte veya işletmeyi ilerleme maksatlı bir geçiş yeri olarak görmektedir.

Meslek hayatının geri kalan kısmını çalıştığı işletmede geçirmek istemeyen katılımcıların farklı tecrübeler yaşayarak kendilerini geliştirme isteği veya mevcut işlerinin istedikleri iş olmadığını fark etmeleri etkili olmaktadır. Mevcut işte uzun süre kalmayı planlamakla birlikte, daha iyi pozisyonlar olursa kalmak istediğini ifade eden iki katılımcı, kariyer beklentilerinin karşılanması durumunda kalacağını ifade eden iki katılımcı, isteklerin ve tercihlerin zamanla değişebileceğini ifade eden bir katılımcı bulunmaktadır.

Tablo 5. Devam Bağlılığı Sorularının Betimsel Analizi

Devam Bağlılığı Soruları	Olumlu		Olumsuz		Hem Olumlu Hem Olumsuz	
	f	%	f	%	f	%
“Şu anda çalıştığım işletmeden ayrılacak olsam hayatım alt üst olur” diyebilir misiniz?	1	%5	7	%35	12	%60
İşletmenizden ayrılmak durumunda kalsanız hayatınızda çok şey değişir mi? Bunlar neler olabilir?	8	%40	1	%5	11	%55
Sizi bu işletmede tutan alternatiflerin azlığı mı yoksa gerçekten burada olma isteğiniz mi?	18	%90	1	%5	1	%5
Bu işletmede çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissediyor musunuz?	19	%95	0	%0	1	%5
Toplam Frekans (Σf)	46		9		25	

“İşletmeden ayrılırsam hayatım alt üst olur veya ayrılırsam hayatımda çok şey değişir” ifadeleri devam bağlılığını gösteren görüşler olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, alternatiflerin azlığından ziyade işletme içerisinde kalmaya istek duymak ile

işletmede devam etmeyi zorunluluk olarak görmemek ya da en azından işletmeye karşı borçlu olduğunu düşünerek veya manevi hislerle devam etme niyetinde olmak da yine devam bağlılığının önemli birer göstergesidir. Kişilerin devam bağlılığını gösteren sorulara vermiş olduğu yanıtlar Tablo 5’ te belirtilmiştir.

Neredeyse tüm katılımcılar, çalıştıkları işletmede devam etmeyi zorunluluk olarak görmemekte, bilakis istek duymakta veya en azından manevi açıdan kendilerini devam etmek zorunda hissetmektedirler. Ancak, işletmenin kendisine kattığı bilgi ve deneyimden kaynaklanan söz konusu manevi zorunluluklar da bu çalışmada istek şeklinde değerlendirilmiştir. Yalnızca, bir katılımcı işletmede devam etme niyetini maddi zorunluluk olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, kendilerini işletmede tutan faktörlerin alternatif azlığından kaynaklanmadığını, işletme içerisinde devam etme arzuları gereğince kaldıklarını ifade eden katılımcılar çoğunluktadır.

“Çalıştığım işletmeden ayrılırsam hayatım alt üst olur veya çok şey değişir” ifadelerinin katılımcılar tarafından farklı şekillerde algılandığı görülmektedir. İşletmeden ayrılması durumunda hayatının alt üst olacağını kesin şekilde ifade eden bir katılımcı bulunmaktadır, katılımcıların %60’ı ise hayatlarının alt üst olmayacağını ancak üzüntü duyacaklarını ifade etmiştir. Bu nedenle, söz konusu tepkiler hem olumlu hem olumsuz ifade içeren cevaplar olarak değerlendirilmiştir. İşletmeden ayrılmaları durumunda hayatlarında çok şeyin değişeceğini veya büyük ölçüde alışkanlıklardan kaynaklı bazı değişimlerin yaşanacağını ifade eden katılımcılar çoğunluktadır. Yalnızca bir katılımcı işletmeden ayrılması durumunda hayatında değişen bir şey olmayacağını kesin bir şekilde ifade etmiştir.

Tablo 6. Normatif Bağlılık Sorularının Betimsel Analizi

Normatif Bağlılık Soruları	Olumlu		Olumsuz		Hem Olumlu Hem Olumsuz	
	f	%	f	%	f	%
Şu an işletmenizden ayrılırsanız kendinizi suçlu hissediyor musunuz? Açıklar mısınız?	4	%20	11	%55	5	%25
Bu işletmede çalışmaya devam etmek için manevi bir yükümlülük hissediyor musunuz?	16	%80	2	%10	2	%10
Bu işletmede çalışan diğer insanlara karşı bir yükümlülük hissediyor musunuz? Nelerdir?	19	%95	1	%5	0	%0
Sizce bu işletme sizin bağlılığınızı hak ediyor mu? Sebeplerini açıklar mısınız?	18	%90	1	%5	1	%5
İşletmenize karşı kendinizi borçlu hissediyor musunuz? Açıklar mısınız?	13	%65	6	%30	1	%5
Toplam Frekans (Σf)	70		21		9	

Normatif bağlılık boyutunu temsil eden sorulara alınan cevapların analizinde, Tablo 6' da katılımcıların işletmeden ayrılmaları durumunda kendilerini suçlu hissedecek olmaları, işletmeye ve işletmede çalışan diğer insanlara karşı manevi yükümlülükler içerisinde olmaları veya en azından karşılıklı memnuniyetin olduğuna inanılması, işletmenin kendi bağlılıklarını, diğer bir deyişle sadakatlerini hak ediyor olduğunu düşünmeleri ve son olarak işletmeye karşı kendilerini borçlu, sorumlu veya vefa duygusu hissetmeleri güçlü normatif bağlılığı gösteren anlayışlar olarak kabul edilmektedir.

İşletmede çalışılan diğer insanlara karşı katılımcıların %95'i yükümlülük hissetmektedir. İşletmenin, kendi bağlılıklarını hak ettiğini düşünenlerin oranı ise %90'dır. İşletmeye karşı manevi yükümlülük hissedenler ise katılımcıların %80'inini oluşturmaktadır.

Normatif bağlılık sorularının ilkinde geçen suçluluk ifadesi ile sonuncusunda geçen borç ifadesinin katılımcılar tarafından sübjektif şekilde değerlendirildiği dikkat çekmektedir.

Bu nedenle, söz konusu sorulara verilen cevaplar diğer cevaplara nispeten daha büyük dikkatle incelenmiş ve katılımcıların algılarından kaynaklı farklılıkları ortadan kaldırmak amacıyla benzer anlayışları temsil eden ifadeler de normatif bağlılığın göstergesi olarak kabul edilmiştir. Özellikle, borç ifadesi karşısında borçtan ziyade işletmeye karşı sorumlulukları, yükümlülükleri, manevi hisleri veya vefa duygusu olduğunu ifade eden katılımcıların yanıtları işletmeye duyulan borç kapsamında değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, kazançlarının karşılığı olarak görevlerini yerine getirdiklerini ifade eden katılımcıların işletme ile yalnızca maddi açıdan bağ kurdukları ve bu nedenle borç hissetmedikleri varsayılmaktadır. Bu doğrultuda, kendilerini işletmeye karşı borçlu hissedenlerin oranı %65'tir.

Katılımcılar, özverili çalışmaları karşılığında veya karşılıklı memnuniyetle işletmeden ayrılmaları durumunda işletmeye karşı herhangi bir suçluluk hissedecekleri durumun yaşanmayacağına inanmaktadırlar. Elbette, işletme menfaatlerine zarar verecek bir ayrılık durumunun yaşanmayacağına duydukları inanç ile yalnızca bireysel menfaatleri doğrultusunda hareket etme isteği farklı şekillerde değerlendirilmelidir. İşletmeden ayrılmaları durumunda kendilerini kesinlikle suçlu hissedeceklerini düşünen katılımcıların oranı yalnızca %20'dir.

Tablo 7. Diğer Bağlılık Sorularının Betimsel Analizi

Diğer Bağlılık Soruları	Olumlu		Olumsuz		Hem Olumlu Hem Olumsuz	
	f	%	f	%	f	%
Çalıştığınız bu işletme sizin için neyi ifade etmektedir? Anlatır mısınız?	17	%85	0	%0	3	%15
İşletmenizin sizin için özel bir anlamı var mıdır? Açıklayabilir misiniz?	17	%85	0	%0	3	%15
Toplam Frekans (Σf)	34		0		6	

Diğer bağlılık sorularına verilen cevaplarda; “aidiyet, rızık, ülkeye hizmet/ülkeyi temsil etmek, aile, dostluk, tecrübe, mutluluk, emek, borçluluk hissetme, gurur, işletmenin bayrak taşıyıcı rolü” gibi ifadelerin katılımcılar tarafından sıklıkla vurgulandığı görülmektedir. İşletmenin, genellikle katılımcılar tarafından olumlu ifadelerle nitelendirildiği ve işletmeye özel anlamlar yüklendiği görülmektedir. Bununla birlikte,

işletme sizin için ne ifade ediyor sorusuna maddi “ihtiyaçları karşılamak” olarak cevap veren katılımcılar %15’lik kesimi hem olumlu hem de olumsuz sınıfına dahil edilmiştir. Diğer katılımcılara nispeten işletmeye özel anlamlar yüklemeyen katılımcılar da Tablo 7’ de belirtildiği gibi yine aynı çalışanlardan oluşmaktadır.

3.8.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeğinin Betimsel Analizi

İnsan Kaynakları Yönetimi; planlama, performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer geliştirme, işgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme fonksiyonları olmak üzere altı başlık altında incelenmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeği’nde yer alan sorular söz konusu başlıklar altında sınıflandırılarak araştırmanın hem betimsel hem de içerik analizinde değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarından biri olan planlama ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır? Sorusuna istinaden oluşturulan planlama soruları ve verilen cevapların dağılımı Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 8. Planlama Sorularının Betimsel Analizi

Planlama Soruları	Evet		Hayır	
	f	%	f	%
İşletmeniz, tahmini personel ihtiyaçlarını belirli bir zaman aralığında mı planlamaktadır?	19	%95	1	%5
	25 ve >		< 25	
İşletmenizin insan kaynakları planlaması sürecine tahminen kaç kişi dahil olmaktadır? (Unvanlarıyla belirtebilir misiniz)	20	%100	0	%0
Toplam Frekans (Σf)	39		1	

Tahmini personel ihtiyaçlarının belirli bir zaman aralığına göre yapıldığını ifade eden katılımcıların oranı %95’tir. İnsan kaynakları planlaması sürecine dahil olan kişi sayısına verilen cevaplar ise 25 ile 40 arasında değişmektedir, ancak 25 kişi ve üzeri katılımcı olduğu konusunda, tüm katılımcılar aynı fikirdedir. Personel alımlarının, genel olarak, operasyonel faaliyetlerin arttığı dönemlerin öncesinde ve özellikle yaz dönemlerinde yapıldığına ilişkin genel görüş hakimdir. İnsan kaynakları planlaması sürecine dahil olan çalışanların unvanları;

İstasyon baş müdürü, istasyonların müdürleri, genel müdür, genel müdür yardımcısı, insan kaynakları müdürü ve insan kaynakları müdürlüğüne bağlı çalışanlar, istihdam şefi, muhasebe ve finans müdürü, işletme planlama müdürlüğüne bağlı çalışanlar, pazarlama müdürü ve birim yöneticileridir.

Tablo 9. Performans Değerlendirme Sorularının Betimsel Analizi

Performans Değerlendirme Soruları	Evet		Hayır	
	f	%	f	%
İşletmenizde performans değerlendirme nasıl yapılmaktadır?				
İşletmenizde adil/objektif bir performans değerlendirme sistemi var mıdır? Açıklar mısınız?	19	%95	1	%5
İşletme hedeflerine başarılı çalışmalarıyla destek veren çalışanlar adil bir biçimde ödüllendirilmekte midir?	18	%90	2	%10
İşletmeye en çok katkı sağlayan çalışanlar, tatmin edici bir biçimde ödüllendirilmekte midir?	18	%90	2	%10
Bu işletmedeki terfiler öncelikle hak ediş esas alınarak mı yapılmaktadır? (kıdem / performans)	18	%90	2	%10
Toplam Frekans (Σf)	73		7	

“İşletmede performans değerlendirmesi nasıl yapılmaktadır” sorusuna verilen cevaplardan anlaşıldığı üzere, işletmede amir, şef ve yöneticilerin belirli kriterlere dayalı değerlendirmelerinin, dijital izleme ve değerlendirmelerin, 360 derece performans değerlendirmesinin performans değerlendirme sürecinde önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, ödüllendirme, terfi gibi performans değerlendirmelerinde belirli bir yönetmeliğin olduğu ve uygulandığı anlaşılmaktadır. Bu durum da kişilerin adil ve objektif bir performans değerlendirme sistemine göre değerlendirildikleri yönündeki inançlarını artırmaktadır. Terfilerin ise çoğu çalışan tarafından kıdem esaslı olduğu belirtilmekle birlikte performansın da önemine dikkat çeken katılımcılar bulunmaktadır.

Tablo 10. Ücret Sorularının Betimsel Analizi

Ücret Yönetimi Soruları	Evet		Hayır	
	f	%	f	%
İşletmenizde adil bir ücret yönetimi politikası bulunmakta mıdır? (ücretlendirme neye göre yapılmaktadır?)	19	%95	1	%5
Toplam Frekans (Σf)	19		1	

Katılımcılardan alınan cevaplara göre işletmede, adil bir ücretlendirme politikasının uygulandığını söylemek mümkündür. Ücret politikasında büyük rol oynayan faktörlerin, kişinin pozisyonu, unvanı, eğitim durumu, kıdemi, tecrübesi, birimi, ek mesai ücreti ve dil tazminatı olduğu anlaşılmaktadır. Bunlara ek olarak, evlilik durumu veya çocuk sayısının da dikkate alındığını ifade eden iki katılımcı bulunmaktadır.

Tablo 11. Kariyer Geliştirme Sorularının Betimsel Analizi

Kariyer Geliştirme Soruları	Olumlu		Olumsuz	
	f	%	f	%
İşletmenizde kariyer geliştirme olanakları nasıldır? Açıklar mısınız?	20	%100	0	%0
Toplam Frekans (Σf)	20		0	

İşletme içerisinde, kariyer imkanlarının açık olduğu, mavi ve beyaz yakalı personel ile genel müdürlük bünyesindeki çalışanlar arasında farklılıklar arz etmekle birlikte belirli eğitim ve yetkinlik düzeylerine ulaşılmasında çalışanların teşvik edildiği ve desteklendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 12. İşgören Bulma ve Seçme Sorularının Betimsel Analizi

İşgören Bulma ve Seçme Soruları	Evet		Hayır	
	f	%	f	%
İşletmeniz “işe alım sürecinde çok seçicidir” diyebilir misiniz? Süreci sıralayabilir misiniz?	19	%95	1	%5
İşletmenizde personel seçiminde “ciddi miktarda maddi ve manevi kaynak harcanmaktadır” diyebilir misiniz?	20	%100	0	%0
İşletmenizde işe alım sürecinde standart mülakatlar mı yapılmaktadır? Bunlardan bahsedebilir misiniz?	19	%95	1	%5
İşletmeniz kişileri değerlendirirken problem çözebilmeye yeteneğine değer vermekte midir?	19	%95	1	%5
Toplam Frekans (Σf)	77		3	

Katılımcıların %95’i işletmenin işe alım sürecinde seçici olduğunu ifade etmektedir. İşe alım süreçlerinde; yüz yüze görüşme, grup mülakatı, yabancı dil sınavı, kişilik envanteri, mesleki yetenek testi ve psikolog değerlendirmesi gibi pek çok aşamanın olduğu anlaşılmaktadır. Mavi yaka ile beyaz yaka personelin işe alım süreçlerinin farklılık gösterdiği ve mavi yaka personel alımında daha az seçici davranıldığı da ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde, katılımcıların çoğu işletmenin işe alımlarda problem çözme yeteneğine değer verdiğini ifade etseler de bu özelliğin her pozisyonda aranmadığını da eklemiştir.

Standart mülakatlar genel olarak kişilik analiz testleri, psikolog gözetimleri, başvuru değerlendirmeleri gibi aşamalardan meydana gelmektedir. Bununla birlikte, katılımcıların önemli bir kısmı mülakatları standart olmaktan öte şekilde nitelendirmektedir. Söz konusu ifadelerden, işe alım süreci aşamalarının oldukça dikkatli ve ayrıntılı şekilde gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 13. Eğitim ve Geliştirme Sorularının Betimsel Analizi

Eğitim ve Geliştirme Soruları	Evet / Olumlu		Hayır / Olumsuz	
	f	%	f	%
İşletmenizde eğitim ve geliştirme olanaklarını nasıl değerlendirirsiniz?	20	%100	0	%0
Bu işletmede, çalışanlar için geniş / detaylı eğitim programları uygulanmakta mıdır? Bu eğitim programlarından bahsedebilir misiniz?	19	%95	1	%5
İşletmenizde personele hangi sıklıkla eğitim verilmektedir?	3-6-12 ay			
Bu işletmede, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine önem verilmekte midir?	17	%85	3	%15
Bu işletmede, karar vermeden önce çalışanların da fikirleri alınmakta mıdır?	20	%100	0	%0
İşletmenizde üst yönetim çalışanların kararlara iştirak etmesine fırsat vermekte midir?	19	%95	1	%5
Üstler ile astlar arasında açık iletişim kanalları mevcut mudur?	18	%90	2	%10
İş yapma şekillerini /metotlarını geliştirme ile ilgili çalışanların tavsiyelerde bulunmaları hususunda cesaretlendirilmeleri sağlanmakta mıdır?	19	%95	1	%5
Bu işletme, çalışanların işletmeye katkı sağlamalarını sürdürmeleri için uygun teşvik tedbirleri uygulamakta mıdır?	18	%90	2	%10
Toplam Frekans (Σf)	70		10	

Tüm katılımcılar, işletmenin eğitim ve geliştirme olanaklarını olumlu şekilde nitelendirmektedir. Eğitim ve geliştirme olanakları konusunda, katılımcılar arasında eksiklik veya yetersizlik beyan eden bulunmamaktadır. Geniş ve detaylı bir eğitim programının olmadığını ifade eden ise yalnızca bir kişidir. Ayrıca, tüm katılımcılar işletmede çalışanların fikirlerinin alındığı konusunda aynı fikri paylaşmaktadır.

Çalışanlar için uygulanan eğitim programları arasında işe girişte temel eğitim, yılda bir kez verilen tazeleme eğitimi, işin gerektirdiği temel eğitimler, sertifikalı eğitimler, sınıf

eğitimleri, online eğitimler, kişisel gelişim ve yetkinlik artırma eğitimleri, iş sağlığı ve güvenliği eğitimi ve İngilizce dil eğitimi gibi oldukça çeşitli programların olduğu görülmektedir.

Üstler ile astlar arasında açık iletişim kanallarının olmadığını ifade eden, yalnızca iki kişidir. Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine imkan tanınmadığını ifade eden üç katılımcı bulunmaktadır. İki katılımcı teşvik tedbirlerinin uygulanmadığını aktarmıştır. Bu noktada, işletmenin farklı birimlerinde farklı iletişim şekillerinin, farklı tedbirlerin veya imkanların olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Personele ne sıklıkta eğitim verilmektedir sorusuna alınan yanıtlar eğitimlerin periyodik olduğunu ortaya koymaktadır. Tazeleme eğitimleri yılda bir kez gerçekleştirilirken diğer eğitimler üç, altı veya on iki ayda bir verilmektedir.

Tablo 14. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Diğer Sorular

Diğer Sorular	Evet		Hayır	
	f	%	f	%
İşletmenizde iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmekte midir?	20	%100	0	%0
İşletmenizin adil/eşit bir yönetim anlayışı mevcut mudur?	19	%95	1	%5
Bu işletmedeki tüm çalışanlar, farklı mevkileri gösteren üniformalar giymekte midir?	20	%100	0	%0
Toplam Frekans (Σf)	59		1	

Tüm katılımcılar, iş sağlığı ve güvenliğine önem verildiğini ifade etmektedir. İş sağlığı ve güvenliği eğitimine ilişkin eğitimlerin de verildiği anlaşılmaktadır. İşletmenin adil/eşit bir yönetim anlayışı olduğu konusunda katılımcıların %95'i aynı fikirdedir. İşletme çalışanlarından operasyonel faaliyetler gösteren hava alanı çalışanlarının üniforma giydiği ifade edilmektedir. Genel müdürlükte ise üniforma zorunluluğu olmamakla birlikte işyeri kurallarına uygun şekilde giyinildiğine değinmektedirler.

3.8.2. İçerik Analizi

3.8.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin İçerik Analizi

Örgütsel Bağlılık ölçeğine verilen cevapların içerik analizinde her bir cümle içerik birimi olarak ele alınmıştır. Cevaplarda yer alan cümleler dikkatli ve titizlikle okunarak cümlelerin örgütsel bağlılık açısından olumlu veya olumsuz anlam içerip içermemesine göre iki gruptan yalnızca birinde sınıflandırılmıştır.

Örnek: “*Kurumsal bir yapı oluşturulamayan işletmemde, ne yazık ki kendimi bir aile ortamında düşünmüyorum*” ifadesi olumsuz anlam içermesi nedeniyle olumsuz içerikler grubuna dahil edilmekte ve zayıf örgütsel bağlılığı temsil etmektedir.

Örnek: “*Maddi ve manevi haklarımı alıyorum, bu nedenle işletme benim bağlılığımı hak ediyor*” ifadesi ise olumlu anlam içermesi nedeniyle olumlu içerikler grubuna dahil edilmekte ve güçlü örgütsel bağlılığı temsil etmektedir.

Mülakat öncesinde veya esnasında, katılımcılara belirli bir zaman veya sözcük sayısı sınırı belirtilmemiştir. Bu sayede, katılımcıların, tercih ettikleri süre içerisinde istedikleri kadar sözcük/cümle sayısı ile kendilerini ifade etmelerine olanak sağlanmıştır. Bununla birlikte, cevapların uzunluğu katılımcılara göre oldukça farklılık gösterebilmektedir. Kimi katılımcılar bazı sorulara kısa cevaplar vermeyi tercih etmiş ise de, kimi katılımcılar yine bazı sorulara uzun ve detaylı yanıtlar vermeyi gerekli görmüştür. Bu durum, katılımcıların olumlu veya olumsuz nitelikleriyle ele aldıkları herhangi bir konuyu ne derecede olumlu veya olumsuz şekilde değerlendirdiklerine ilişkin bir ölçümleme aracı olarak kullanılmıştır.

Belirli bir konuda olumlu cümlelerin görülme sıklığı ile benzer şekilde olumsuz cümlelerin görülme sıklığı ele alınan konunun katılımcı tarafından ne kadar önemsendiği hakkında bilgi vermektedir. Bu nedenle, olumlu ifade taşıyan cümleler ile olumsuz ifade taşıyan cümlelerin frekans sayımları ayrı ayrı hesaplanarak örgütsel bağlılığın önem derecelerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

İçerik analizinde, MAXQDA programının 2020 sürümünden yararlanılmaktadır. Mülakat cevapları metnindeki her bir cümle örgütsel bağlılık açısından olumlu veya olumsuz şekilde kodlanmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği sorularına verilen tüm katılımcı cevapları dikkate alındığında cümlelerin %84'ünün olumlu ifadeler olduğu görülmektedir (Tablo 15):

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cevaplarında İfade Dağılımları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfade Dağılımları	Olumlu İfadeler		Olumsuz İfadeler	
	f	%	f	%
Tüm İfadeler	479	%84	89	%16
Toplam Frekans (Σf)	568			

Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan olumlu ifadelerden bazılarını Tablo 16’da yer verilmektedir:

Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Olumlu İfadelere Örnekler

Takım ruhu sayesinde profesyonel bir uyum ve duygusal bir bağlılığa sahibiz.
Hem şirket bana mesleki ve kişisel anlamda çok şey kattı, hem de ben şirkete faydalı işler yaptım.
Şirketimin bana birçok pozitif katkısı oldu ve bunlardan birisi şirket kültürüydü.
Uzun yıllar verdiğim emeklerin karşılığını maddi ve manevi olarak aldım.
Bu işletme benim evim ben de bu ailenin bir parçasıyım.
Burada olma sebepim çaresizlik veya mecburiyet değil ideallerim arasında yer almasıdır.
Havacılık anlamında ülkemizi temsil ettiğimizden işletmeme karşı duygusal bir bağ hissediyorum.
Üniformanın bile verdiği o güçlü duruşu kendimde görebiliyorum.
İşletmeye, manevi anlamda size kattıklarından ötürü vefa duygusu hissetmek mümkündür.
Yaptığım her iş ve davranışta bir işletmede çalışıyor gibi değil de kendi işimmiş gibi davranıyorum.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan olumsuz ifadelerden bazılarını Tablo 17’de yer verilmektedir:

Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Olumsuz İfadelere Örnekler

İşletmemden ayrılırsam hayatımda hiçbir şey değişmez.
Zaman zaman manevi açıdan yeterince takdir edilmediğimi hissettiğim olmuştur.
En az mevcut işim kadar iyi ve hatta daha iyi şartlarda işler bulabileceğimi düşünüyorum.
Diğer çalışanlara karşı bir yükümlülük hissetmiyorum.
Tüm kariyerimi aynı ve tek işletmede geçirmek beni mutlu etmez.
Alternatif azlığı nedeniyle çalışmaya devam ediyorum.
İşimi daha çok basamak olarak görüyorum.
İşletme için sadece gelir sağladığım yer diyebiliriz.
Gerçek anlamda kurumsal bir yapının kurulamadığını düşünüyorum.

Her bir katılımcının Örgütsel Bağlılık Ölçeği sorularına verdikleri tepkilerin olumlu ve olumsuz ifadeler olmak üzere dağılımı Tablo 18’de gösterildiği gibidir.

Tablo 18. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sorularına Tepkileri

Katılımcı	Olumlu		Olumsuz		Σf	
	f	%	f	%	f	%
Kişi 20	2	%11	16	%89	18	100
Kişi 16	13	%65	7	%35	20	100
Kişi 4	23	%9	1	%4	24	100
Kişi 7	8	%33	16	%67	24	100
Kişi 18	22	%92	2	%8	24	100
Kişi 5	25	%100	0	%0	25	100
Kişi 19	19	%76	6	%24	25	100
Kişi 11	25	%96	1	%4	26	100
Kişi 2	26	%93	2	%7	28	100
Kişi 10	27	%93	2	%7	29	100
Kişi 9	29	%100	0	%0	29	100
Kişi 8	30	%100	0	%0	30	100
Kişi 15	26	%87	4	%13	30	100
Kişi 3	31	%100	0	%0	31	100
Kişi 17	7	%23	24	%77	31	100
Kişi 6	32	100%	0	%0	32	100
Kişi 1	30	%91	3	%9	33	100
Kişi 12	31	%91	3	%9	34	100
Kişi 14	34	%100	0	%0	34	100
Kişi 13	39	%95	2	%5	41	100
Σf	479		89		568	

Tablo 18’deki sıralama en az sayıda cümle kurandan en çok sayıda cümle kurana göre sıralanmaktadır. En olumsuz tepki gösteren ilk dört katılımcıdan üçünün en az cümle

kuran ilk dört katılımcı arasında olması; en olumsuz tepki gösteren katılımcının ise en az cümle kuran katılımcı olması dikkat çekmektedir.

En çok sayıda cümle kuran katılımcıların, genel olarak olumlu cümle kurma yüzdelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek kişilerin genellikle daha fazla cümle kurdukları görülmektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği sorularına genel olarak olumlu tepkiler gösteren katılımcıların daha fazla cümle kurarak bağlılıklarını ifade etmeleri, genel olarak olumsuz tepkiler veren katılımcıların ise az cümle kurarak kendilerini ifade etmeleri işletmenin genel örgütsel bağlılık düzeyi açısından olumlu şekilde değerlendirilebilir. Bu durum, güçlü bağlılık duyan çalışanların bağlılıklarını ifade etmede istekli olduklarını ve aynı zamanda bağlılıklarını ifade edecek cümleler kurmada zorlanmadıklarını gösterebilir. Benze şekilde, zayıf örgütsel bağlılık düzeyindeki katılımcıların ise cümle kurmaya istekli olmadıkları veya bağlılık göstermediklerini ifade eden cümleler kurmada zorlandıkları anlamına gelebilir.

3.8.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeğinin İçerik Analizi

İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeği'ne verilen cevapların içerik analizinde her bir cümle içerik birimi olarak ele alınmıştır. Cevaplarda yer alan cümleler dikkatli ve titizlikle okunarak cümlelerin insan kaynakları yönetim fonksiyonları açısından olumlu veya olumsuz anlam içerip içermemesine göre iki gruptan yalnızca birinde sınıflandırılmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların işe alım süreçlerini, performans değerlendirmede kullanılan standart kriterleri, işyerindeki yönetmelikleri veya eğitim ve geliştirme kapsamında alınan eğitim adları ile periyotlarını aktardıkları cümlelerde nesnel ifadelerin sıklıkla yer alması, söz konusu cümlelerin betimleme amaçlı olup katılımcı tarafından olumlu veya olumsuz hislerle ifade edilmemeleri nedeniyle İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının İçerik Analizi kısmından çıkartılmış, yalnızca betimsel analiz kısmında yer verilmiştir. Aşağıda, olumlu ve olumsuz cümlelere birer örnek verilmektedir:

Örnek: *“İşletmemizde standart olarak sürekli uygulanan bir performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır”* ifadesi olumsuz anlam içermesi nedeniyle olumsuz içerikler grubuna dahil edilmekte ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından düşük performansı temsil etmektedir.

Örnek: “Üstler çalışanlarıyla ilgili objektif değerlendirmeler yapmaktadır” ifadesi ise olumlu anlam içermesi nedeniyle olumlu içerikler grubuna dahil edilmekte ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından yüksek performansı temsil etmektedir

Belirli bir konuda olumlu cümlelerin görülme sıklığı ile benzer şekilde olumsuz cümlelerin görülme sıklığı ele alınan konunun katılımcı tarafından ne kadar önemsendiği hakkında bilgi vermektedir. Bu nedenle, olumlu ifade taşıyan cümleler ile olumsuz ifade taşıyan cümlelerin frekans sayımları ayrı ayrı hesaplanarak insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının önem derecelerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeği'nin içerik analizinde, MAXQDA programının 2020 sürümünden yararlanılmaktadır. Mülakat cevapları metnindeki her bir cümle insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından olumlu veya olumsuz şekilde kodlanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeği sorularına verilen tüm katılımcı cevapları dikkate alındığında Tablo 18’ de belirtildiği üzere cümlelerin, %89’unun olumlu ifadeler içerdiği, %11’ inin ise olumsuz ifadeler içerdiği görülmektedir.

Tablo 19. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeği Cevaplarında İfade Dağılımları

İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeği İfade Dağılımları	Olumlu İfadeler		Olumsuz İfadeler	
	f	%	f	%
Tüm İfadeler	400	%89	45	%11
Toplam Frekans (Σf)	445			

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları ölçeğinde yer alan olumlu ifadelerden bazılarını Tablo 20’de yer verilmektedir:

Tablo 20. İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları Ölçeği Olumlu İfadelere Örnekler

Astların üstleri ile açık iletişim kanalları mevcuttur
Adalet ve eşitliği sağlamaya çalışan bir işletmede görev yapmaktayım
Hem işe alımlarda hem de terfilerde problem çözme yeteneği değerlendirilmektedir.
Mevcut performans değerlendirme sisteminin adil olduğunu düşünüyorum.
Çalışanlar fikirlerini özgürce belirtebilmektedirler.
Çalışanların farklı alanlarda da kendilerini geliştirmeleri sağlanmaktadır.
Adil ödüllendirme yapıldığını düşünüyorum.
Terfiler hak ediş esasına göre yapılmaktadır.
İşe alım sürecinde eşitli mülakatlar ve değerlendirmeler için önemli bir kaynak harcaması yapılmaktadır.
Kişilerin kendilerini değerlendirmesi işletmemiz açısından çok önemlidir.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları ölçeğinde yer alan olumsuz ifadelerden bazılarına Tablo 21’de yer verilmektedir.

Tablo 21. İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları Ölçeği Olumsuz İfadelere Örnekler

İşe alım sürecinde daha seçici olunabileceğini düşünüyorum.
İşletmemizde standart olarak sürekli uygulanan bir performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır.
Orta alt seviye çalışanların fikirlerinin alınan kararlara bir etkisi bulunduğunu düşünmüyorum.
Operasyonel birimlerde çalışanlar amirleri tarafından sürekli gözlemlendiği için bir hata yapılıyorsa kendilerini değerlendirmelerine fırsat kalmadan amirleri müdahale eder.
Adil bir yönetim anlayışı mevcut değil.
Tüm çalışanlar nezdinde küçük gruplara kişisel gelişim eğitimleri verilmektedir.
Ödüllerin tatmin edici olduğunu düşünmüyorum.
Zaman zaman çok az tecrübesi olan kişilerin kısa bir çalışma süresi sonrasında terfi ettirildiğine şahit oldum.
Uygulama noktasında çalışanlar açık iletişim kanallarını etkin kullanmamaktadır.
Genel olarak kararlar alındıktan sonra uygulanması gerektiğinde çalışanların kararlardan bilgisi olur.

Her bir katılımcının İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeği sorularına verdikleri tepkilerin olumlu ve olumsuz ifadeler olmak üzere dağılımı Tablo 22’de gösterildiği gibidir.

Tablo 22. Katılımcıların İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeği Sorularına Tepkileri

Katılımcı	Olumlu		Olumsuz		Σf	
	f	%	f	%	f	%
Kişi 5	16	100%	0	0%	16	100
Kişi 16	17	100%	0	0%	17	100
Kişi 1	18	100%	0	0%	18	100
Kişi 7	7	39%	11	61%	18	100
Kişi 15	15	83%	3	17%	18	100
Kişi 17	14	78%	4	22%	18	100
Kişi 3	20	100%	0	0%	20	100
Kişi 10	20	100%	0	0%	20	100
Kişi 2	20	99,5%	1	0,5%	21	100
Kişi 4	21	100%	0	0%	21	100
Kişi 9	22	100%	0	0%	22	100
Kişi 11	22	100%	0	0%	22	100
Kişi 14	22	100%	0	0%	22	100
Kişi 6	24	100%	0	0%	24	100
Kişi 18	22	88%	3	12%	25	100
Kişi 12	26	100%	0	0%	26	100
Kişi 20	5	19%	21	81%	26	100
Kişi 8	28	100%	0	0%	28	100
Kişi 13	31	100%	0	0%	31	100
Kişi 19	30	94%	2	6%	32	100
Σf	400		45		445	

Tablo 22'deki sıralama en az sayıda cümle kurandan en çok sayıda cümle kurana göre sıralanmaktadır. 20 katılımcıdan 13'ünde olumsuz herhangi bir ifadeye rastlanmamaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeği'nden elde edilen cevaplar söz konusu fonksiyonların genel olarak oldukça başarılı değerlendirildiğini

göstermektedir. Bununla birlikte, yalnızca iki katılımcının İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları'na ilişkin performans değerlendirmesi oldukça düşüktür (%19, %39).

3.8.3. Problem Cümlesinin Test Edilmesi

Bu araştırmanın temel problem cümlesini oluşturan “Havacılık sektöründeki işletmelerde, insan kaynakları yönetim fonksiyonları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?” şeklindeki sorudur. Bu sorunun cevaplanabilmesi, örgütsel bağlılık düzeyi ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının performans düzeyi arasındaki ilişkinin anlaşılmasını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda, her bir katılımcının örgütsel bağlılık düzeyinin anlaşılması için Örgütsel Bağlılık Ölçeğine verdikleri cevaplar arasında olumlu ifade belirten cümleler 1 ile olumsuz ifade belirten cümleler ise -1 ile kodlanarak katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin bir puan elde edilmesi amaçlanmıştır.

Her bir katılımcının insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ait performans değerlendirmesinin anlaşılması için İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Ölçeğine verdikleri cevaplar arasında olumlu ifade belirten cümleler 1 ile olumsuz ifade belirten cümleler ise -1 ile kodlanarak katılımcıların insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ait performans değerlendirme düzeylerine ilişkin bir puan elde edilmesi amaçlanmıştır. Aşağıdaki iki tablo bu nedenle hazırlanmıştır.

Katılımcıların, örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin puanları Tablo 23’de gösterilmektedir.

Tablo 23. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanları

Katılımcı	Olumlu	Olumsuz	Puan
	f	f	
Kişi 17	7	24	-17
Kişi 20	2	16	-14
Kişi 7	8	16	-8
Kişi 16	13	7	6
Kişi 19	19	6	13
Kişi 18	22	2	20
Kişi 4	23	1	22
Kişi 15	26	4	22
Kişi 11	25	1	24
Kişi 2	26	2	24
Kişi 5	25	0	25
Kişi 10	27	2	25
Kişi 1	30	3	27
Kişi 12	31	3	28
Kişi 9	29	0	29
Kişi 8	30	0	30
Kişi 3	31	0	31
Kişi 6	32	0	32
Kişi 14	34	0	34
Kişi 13	39	2	37

Tablo 23’de katılımcılar, en düşük örgütsel bağlılık düzeyinden en yüksek örgütsel bağlılık düzeyine doğru sıralanmaktadır. Üç katılımcının puanı negatif değerlerde iken on yedi katılımcının puanı pozitif değerler almaktadır.

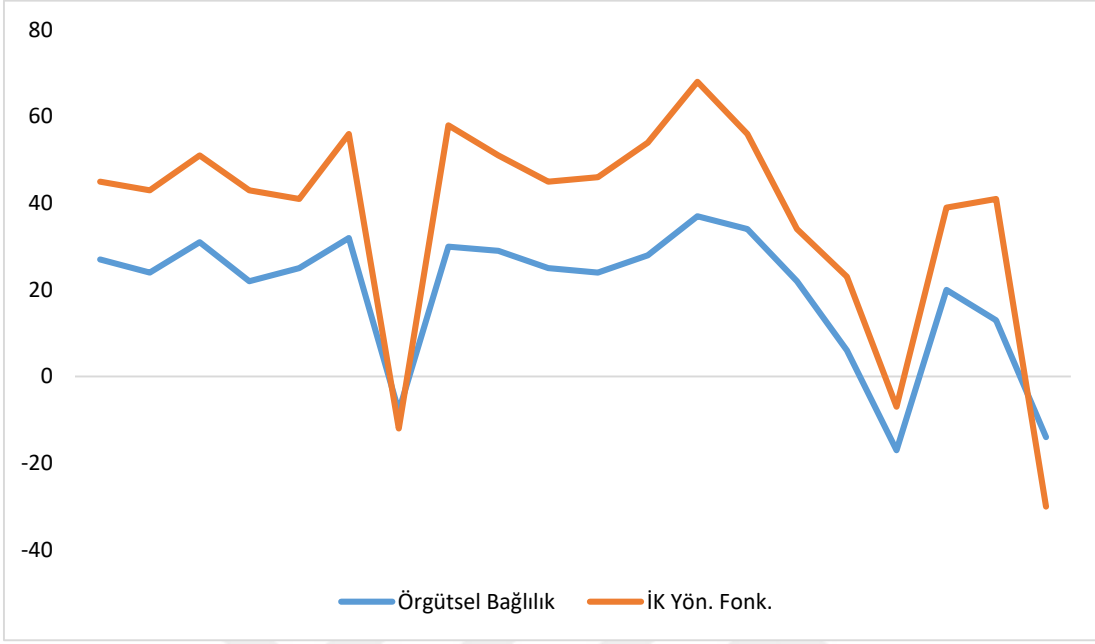
Katılımcıların, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ilişkin performans değerlendirme düzeylerine ait puanlar Tablo 24’te gösterilmektedir.

Tablo 24. Katılımcıların İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Performans Değerlendirme Puanları

Katılımcı	Olumlu	Olumsuz	Puan
	f	f	
Kişi 20	5	21	-16
Kişi 7	7	11	-4
Kişi 17	14	4	10
Kişi 15	15	3	12
Kişi 5	16	0	16
Kişi 16	17	0	17
Kişi 1	18	0	18
Kişi 2	20	1	19
Kişi 18	22	3	19
Kişi 3	20	0	20
Kişi 10	20	0	20
Kişi 4	21	0	21
Kişi 9	22	0	22
Kişi 11	22	0	22
Kişi 14	22	0	22
Kişi 6	24	0	24
Kişi 12	26	0	26
Kişi 8	28	0	28
Kişi 19	30	2	28
Kişi 13	31	0	31

Tablo 24’te katılımcılar, en düşük insan kaynakları yönetimi fonksiyonları performans düzeyinden, en yüksek insan kaynakları yönetimi fonksiyonları performans düzeyine doğru sıralanmaktadır. En düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip üç katılımcının en düşük insan kaynakları yönetimi fonksiyonları performans düzeyinde yer almaları dikkat çekmektedir. Benzer şekilde, en yüksek örgütsel bağlılık düzeyindeki katılımcı da en yüksek insan kaynakları yönetimi fonksiyonları performans değerlendirmesine sahiptir.

Örgütsel bağlılık ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının performans düzeyi arasındaki ilişkiyi görmek için aşağıdaki grafikten yararlanılmıştır (Şekil 8).



Şekil 8. Örgütsel Bağlılık Düzeyi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Performans Değerlendirmesi Arasındaki İlişki

Şekil 8’de görülebileceği üzere, örgütsel bağlılık ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının performans düzeyleri benzer şekilde hareket etmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın artırılmasında insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından yararlanmanın etkili bir anlayış olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının performans düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerinden daha yukarıda seyrettiği görülmektedir. Örgütsel bağlılık hissetmeyen veya nispeten daha az örgütsel bağlılık hisseden katılımcıların da insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını, örgütsel bağlılığı temsil eden faktörlerden daha etkili buldukları anlaşılmaktadır. Bu noktada, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının performansını belirleyen kriterlerin örgütsel bağlılığı temsil eden faktörlere göre daha nesnel olmaları önemli rol oynamaktadır.

SONUÇ

Havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla hazırlanan çalışmada rekabetin çok yüksek olduğu günümüz koşullarında işletmelerin en değerli varlıklarının çalışanlar olduğu vurgulanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işletmeye değer katan kişiler olduğunu kabul eden ve işletmenin başarılı olabilmesi için insan kaynağının etkili şekilde kullanılması gerektiğini savunmaktadır.

Geçmiş dönemlerde çalışanların işletme için ek maliyet olarak görülmesine karşın insan kaynakları yönetimi anlayışıyla birlikte işletme başarısı için çalışanların kritik bir konumda olduğu gözlemlenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi; planlama, performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer geliştirme, işgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme fonksiyonlarına sahiptir. İşletme amaçlarına uygun şekilde bu fonksiyonların kullanılması halinde, çalışanların bağlılığı ve verimli çalışması açısından, işletmelerin ise karlılığı açısından olumlu sonuçlar elde edilmesine yönelik beklentiler bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin etkili bir şekilde kullanılması ile birlikte hatalı üretim azalmakta, hizmet kalitesi artmakta, çalışanların moral ve motivasyonları yükselmekte, işletme performansı olumlu yönde gelişim göstermektedir. Havacılık sektörü dünyada en hızlı gelişim gösteren sektörlerden biridir ve bu nedenle sektördeki çalışanların bilgi ve yeteneklerinin güncel olması gerekmektedir. Bu da sektörde insan kaynakları yönetimini önemli hale getiren bir faktör niteliği taşır.

Havacılık sektörü gelişim göstermeye devam ettikçe havacılık sektöründe insan kaynağı ihtiyacının belirgin şekilde hissedildiği ifade edilmektedir. Havacılık sektöründe insan kaynakları yönetiminde başarılı olunabilmesi adına yetkinlik becerileri, işlem maliyetleri, araçlar gibi belirleyici faktörlerin olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Sektöründe rekabet düzeyi çok yüksektir ve insan kaynakları yönetimi bu sektördeki işletmelere esnek bir şekilde hareket edebilme olanağı tanımaktadır. İleri teknoloji kullanılan bir sektör olarak havacılık, sürekli olarak değişkenlik gösteren şartlarla mücadele edilmesini de beraberinde getirmektedir. Havacılık sektöründe nitelikli insan kaynağına duyulan ihtiyaç arttığı için insan kaynakları yönetiminin havacılık sektöründeki öneminin arttığı da çalışmada ulaşılan sonuçlar arasındadır. Eskiden işletmeler buz dağının görünen kısmıyla

değerlendirilmekte ve asıl gücü oluşturan ve görünmez varlıkları temsil eden entelektüel sermayeyi göz ardı etmekteydi. Ancak günümüzde piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının bildiği her şeyin toplamı olarak nitelendirilen entelektüel sermayeye de önem verildiği görülmektedir. Bu anlamda TGS yer hizmetleri işletmesi insan kaynakları yönetimi fonksiyonları aktif bir şekilde kullanarak entelektüel sermayenin önemine de dikkat çekmektedir.

Havacılık sektörü açısından insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının incelemesi ile birlikte sektörde insan kaynakları yönetiminin zorlu bir süreç olduğu görülmüştür. Havacılık sektöründe karmaşık bir yapının olması sebebiyle insan kaynakları yönetimi uygulamalarında başarılı olmanın güç olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak TGS yer hizmetleri işletmesinde insan kaynakları fonksiyonlarının oldukça planlı ve etkili bir şekilde yürütüldüğü ortaya çıkan sonuçlar arasında yer almaktadır.

Ayrıca günümüzde işletmelerin, hedeflerine ulaşabilmesi için örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, işletme çıkarlarının bireysel çıkarlardan daha üstün tutulduğu bir kavram olarak görülmekte ve çalışanların işletme ile özdeşleşmesine katkıda bulunmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmede kalmaya yönelik isteklerini de yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı olmak üzere üç boyutta açıklanmaktadır. Çalışmada elde edilen sonuçlar, örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel faktörlerin etkisi altında olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan örgütsel faktörler arasında yer edinmiştir.

Rakiplerine karşı farkını yansıtmak isteyen işletmelerin, çalışanlardan yüksek performans alması gerekmektedir ve bu süreçte örgütsel bağlılığın yüksek olması beklenmektedir. Çalışanların istek ve beklentilerinin işletme tarafından dikkate alınması, işletmede adil bir yönetimin olması, çalışanların yaptıkları işten tatmin olması örgütsel bağlılık düzeyinin artış eğilimi göstermesi ile sonuçlanmaktadır. Bunun yanı sıra havacılık sektöründe örgütsel bağlılık, etkili bir şekilde iletişim kurulması ve örgütsel sessizliğin önlenmesine de katkıda bulunmaktadır

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması ile birlikte çalışanların, işlerini tutkuyla yaptığı, işletmeye daha fazla katkı sağladığı çalışanlarda kaygıyı azalttığı, moral ve motivasyon düzeyini arttırdığı, böylece kadro

istikrarı sağladığı da görülmektedir. Ayrıca sadakat, güven gibi konularda sağladığı faydalar, örgütsel bağlılığın sonuçlarını önemli hale getirmektedir. Bu nedenle işletmelerin örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlara sahip olmak için çaba gösterdikleri görülmektedir.

TGS yer hizmetleri çalışanları ile yapılan derinlemesine mülakat görüşmelerinde 20 çalışanın katılımı sağlanmıştır. Çalışanların büyük bir çoğunluğu çalışma arkadaşlarına karşı güçlü bir sorumluluk duygusu hissetmektedir. İşletmeye ve çalışma arkadaşlarına sorumluluk hisseden çalışanların çoğunlukta olması, örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlara göre işletmede aile ortamında olduğunu düşünmeyen çalışanların duygusal bağlılıkları düşüktür. Böyle düşünen çalışanların, çalıştıkları işyerini çalışanların çalıştıkları işyerini geçiş yeri ve basamak olarak değerlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre; havacılık sektöründeki işletmelerde planlamaların belirli aralıklarla yapıldığı, performans değerlendirmenin dijital izleme ve değerlendirmenin yanı sıra 360 derece performans değerlendirme yöntemi aracılığıyla yapıldığı görülmüştür. Ayrıca işletmenin adil bir ücretlendirme politikası izlediği yönünde olumlu sonuçlar elde edilen veriler arasında yer almaktadır. İşletmenin, işgören bulma ve seçme konusunda oldukça seçici davranıldığı görülmektedir. İşe alım süreçlerinde yüz yüze görüşme, grup mülakatı, yabancı dil sınavı, kişilik envanteri, mesleki yetenek testi ve psikolog değerlendirmesi gibi uygulamalardan yararlandığı belirlenmiştir Bunun yanı sıra çalışanların tamamı, iş sağlığı ve güvenliğine önem gösterildiği yönünde yanıtlar vermiştir. Çalışanların hepsi işletmenin eğitim ve geliştirme olanaklarını pozitif şekilde nitelendirmiştir. Bu durum da çalışanların kendini geliştirebilmesine olanak sağlayan, bu işletmede devam etme niyetlerinin olduğuna işaret etmektedir. Bu da personel devir oranını düşük seyretmesine, kurum kültürüne aşına olan personelin işletmede emek vermeye devam etmesini de beraberinde getirdiği görülmektedir.

Ulaşılan sonuçlara göre örgütsel bağlılık ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının performans düzeyleri benzer şekilde hareket etmektedir. Böylece havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü şekilde seyrettiği sonucuna varılmaktadır. Havacılık sektöründeki işletmeler insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkili bir şekilde kullanmaları durumunda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı değerlendirilmektedir.

Çalışmada gerçekleştirilen görüşmelerin analiz edilmesi ve verilerin Excel ve MAXQDA programından yararlanılarak, hazırlanan şekil ve tablolar ile test edilmesi sonucunda havacılık sektöründe örgütsel bağlılığın artırılmasında insan kaynakları yönetim fonksiyonlarından yararlanmanın etkili bir anlayış olduğu ve örgütsel bağlılık ile insan kaynakları yönetim fonksiyonları performansının doğru orantılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak katılımcıların yanıtları dikkate alındığında, araştırma yapılan işletmede örgütsel bağlılığın yüksek olduğu ortaya konulmuştur. İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde uygulandığı işletmede, yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlardan, düşük oranda da olsa bazı katılımcıların belirttiği gibi ödüllendirmelerin daha fazla olması, çalışanların kendi kendini değerlendirmesine daha fazla fırsat verilmesi, çalışanların istek ve beklentilerinin daha fazla dikkate alınması ve çalışanların moral / motivasyon düzeylerini artıracak etkinlikler tasarlanmasının işletmenin başarısını artıracığı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, A.C. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Programı, İstanbul.

Acar, O.K. (2019). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine cumhuriyet dönemi kamu personel yönetim tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (1), 119-146.

Akyurt, İ.Z. ve Toplu Yaşlıoğlu, D. (2018). Havacılık sektöründe ekip planlama yönetimi: Bir Türk havayolu örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 424-446,

Arslan, H. ve Önce, M. (2014). Yerel yönetimlerde çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine bir inceleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 571-587.

Atakan, D.M. (2018). *Havayolu taşımacılığı*. Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Erzurum.

Ateş, S.S., Sayın, A.K., Yılmaz, H. ve Kardeş, Y. (2016). Türkiye'de havaalanı güvenlik görevlileri üzerinde örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması. *IBANESS Konferans Serisi*, 28-30 Ekim, 108-119.

Ayyıldız Ünnü, N.A. ve Keçecioglu, T. (2009). İnsan kaynakları yönetiminde stratejik insan kaynakları yönetimine dönüşüm. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9 (4), 1171-1192,

Başçı Özmert, (2018). *Yolcu ve yer hizmetleri*. Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Erzurum.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.

Benligiray, S. ve Kurt, Y. (2016). Havacılık sektöründe stratejik insan kaynakları yönetiminin rolü: sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme. *3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities*, 357-365,

Benligiray, S., Geylan, A. ve Duman, E. (2010). İnsan Kaynakları yönetiminin stratejik olarak yönlendirilmesinin finansal performansı etkileyip etkilemediğinin analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 61-84,

Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Bozkurt, Ö. ve İ. Yurt. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 121-139.

Calp M.H. (2016). İşletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetiminde veritabanı kullanımının önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 539-557.

Can, İ. (2008). *Havacılık güvenliği açısından insan kaynakları yönetimi ve THY Teknik A.Ş.'de bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Canöz, N. (2017). Türkiye'deki havayolu işletmelerinin hizmet anlayışlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20 (2), 192-205.

Cavcar, M. (2015). *Havacılığa giriş*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.

Cengil, M. ve Çimen, E. (2019). İlkokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma: İskilip örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (67), 654-660.

Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir boyut kazanması için gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42, 91-122,

Coşkun, S. ve Kayar, N. (2011). Stratejik İnsan kaynakları yönetimi: kamuda uygulamalar ve Türk kamu yönetimi için öneriler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (2), 69-95,

Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelere İşgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6 (1), 79-93.

Dağlı, A., Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (68),1765-1777.

Dalmış, A.B. (2019). Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Turkish Studies Social Sciences*, 14 (4), 1399-1419.

Demir, C. ve Öztürk, U.C. (2011). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 17-41.

Demir, Y. ve Çavuş, M.F. (2010). İnsan kaynakları planlamasının etkinliğinde insan kaynakları bilgi sistemleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 2010, 20, 1-17,

Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 179-194.

Doğar, S. ve S. Kılıç. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.

Doğar, N. ve Gürsoy, A. (2017). Kişilikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27 (1), 113-146.

Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi*, 155, 175-185.

Ergün, H. Çelik, K. (2019). Örgütsel bağlılık ölçeği Türkçe uyarlaması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 113-121.

Esen, Ş. ve Adatepe, E. (2017). İnsan kaynakları planlama araç ve yöntemleri: Sakarya otomotiv yan sanayi firmaları üzerine bir çalışma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (53), 730-738.

Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017). İş yaşamında örgütsel bağlılık: teorik bir çerçeve. *Akademik Bakış Dergisi*, 62, 258-272.

Evren, Z. (2017). *Örgütsel bağlılık ve mağazacılık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Filizöz, B. (2003). İnsan kaynakları yönetiminde uluslararası yaklaşım gerekliliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 161-180.

Franzosi, R. (2008). *Content Analysis: Objective, Systematic and Quantitative Description of Content*, Content Analysis. Los Angeles et al. Sage, pp. xxi-1.

Göktaş, P. ve Baysal, H. (2018). Türkiye'de dijital insan kaynakları yönetiminde bulut bilişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (4), 1409-1424.

Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), 37-56.

Güngör, S. (2013). *Havacılık yer hizmetleri yönetiminde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeri ve önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

İbicioğlu, H. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Geleneksel ve Stratejik Perspektif*, 3. Baskı, Ankara: Alter Yayınları.

İnce, M. (2002). *İşletmelerde insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansları üzerine olan etkileri ve işletmelerde bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansları üzerine olan etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 25-44.

Karağaoğlu, N. (2015). *Sivil havacılık alanındaki sektör beklentileri ve istihdam taleplerinin akademik programların oluşturulmasında etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karagülle, A.Ö. (2014). *Sivil havacılık*. İstanbul Üniversitesi Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği, İstanbul.

Kılıç, T. ve Saygılı, İ. (2019). Örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5 (1), 1-22.

Korul, V. ve Küçükönal, H. (2003). Türk sivil havacılık sisteminin yapısal analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3 (1), 24-38.

Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage Publications (2.ed.)

Kuşakçı, A.O., Ayvaz, B., Öztürk, F. ve Sofu, F. (2019). Bulanık multimoora ile personel seçimi: havacılık sektöründe bir uygulama. *Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 96-110.

Küçükönal, H. ve Korul, V. (2002) Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), 67-90,

Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 14-37.

Lac, A. (2016). Content Analysis. In R. J. R. Levesque (Ed.), *Encyclopedia of adolescence* (2nd ed). Switzerland: Springer International, 1-5

Öğütoğulları, E. ve Akpınar, T. (2016). İnsan kaynakları yönetiminin kuramsal gelişimi: klasik, neo-klasik ve modern örgüt kuramları. *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, 5, 23-50.

Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, R.S. (2014). Örgütsel bağlılık üzerine bir alan çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22), 45-66.

Özaslan Çalışkan, B.Ö. (2018). *Havayolu yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Sivil Hava Ulaştırma Yönetimi, İstanbul.

Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.

Sağlam Arı, G. ve Boylu, Y. (2015). İş dünyasına yönelik yayınlarda insan kaynakları yönetimi: Türkiye’de yayınlanan dergiler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (3), 123-142.

Saraçyakupoğlu, T. (2020). The adverse effects of implementation of the novel systems in the aviation industry in pursuit of maneuvering characteristics augmentation system (MCAS). *Journal Of Critical Reviews*, 7 (11), 2530-2538.

Sayılar, Y. (2005) İnsan kaynakları yönetimi alanının Türkiye'deki gelişim çizgisi: yönetim organizasyon kongreleri üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 147-176.

Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal bir inceleme. *International Journal of Management Administration*, 2 (3), 49-65.

Şahin, L. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde ücretlendirme fonksiyonunun analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 11 (2), 129-164.

Tetik, S. (2012). Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), 275-286.

Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Samsun On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 203-233.

Üzüm, B. ve Uçkun, S. (2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (2), 254-275.

Yangınlar, G. ve Karacan, F. (2018). Sivil havacılık sektöründe kabin personelinin sosyal kaygı düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (3), 747-766.

Yavan, Ö. (2012). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı. *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-20.

Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), 170-178.

Yıldırım, E. (2010). Kamuoyu Araştırmaları ve Su Tüketim Bilinci Üzerine Bir Uygulama. Seçkin Yayınevi, Ankara.

Yıldız, E. (2013) İnsan kaynakları yönetiminde davranış boyutu ve bir örnek olay. *Öneri Dergisi*, 10 (40), 103-113.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.



EKLER

EK A. Mülakat Formu

İlgili sorular “Havacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: TGS Yer Hizmetleri İşletmesi Örneği” adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacak olup, kesinlikle isim veya unvanınız kullanılmayacaktır. Soruların cevapları kurumunuzdan kimseyle paylaşılmayacaktır.

Sorulara gerçekçi cevaplar vermeniz çalışmanın güvenilirliği ve sonuçları açısından büyük önem arz etmektedir. Bazı soruların aynı veya benzer olduğunu fark edeceksiniz, bu durum çalışmanın güvenilirliği açısından uygulanan bir yöntemdir. Ayrıca çalışmada nitel araştırma tekniği kullanılacağından (anket tekniği yapılmadığından) sorulara “evet” veya “hayır” diye kısa cevaplar vermeyip açıklama yapmanız beklenmektedir.

İlginize teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Seda KORKMAZ

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1.Cinsiyetiniz?

- a) Kadın b) Erkek

2.Yaşınız

- a)20-29 b) 30-39 c)40-49 d) 50 ve üstü

3.Medeni Durumunuz

- a) Evli b) Bekar

4.Eğitim Durumunuz

- a) Ön Lisans b) Lisans c) Yüksek Lisans d) Doktora

5.Unvanınız

- a) Memur b) Şef c) Müdür d)Diğer.....

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEK SORULARI

1. İşletmenizin meselelerini kendi meselelerinizmiş gibi hissediyor musunuz?
2. Çalıştığınız işletmeye aidiyet hissediyor musunuz ?
3. Kendinizi çalıştığınız işletmeye "duygusal olarak bağlı" hissediyor musunuz?
4. Kendinizi çalıştığınız işletmede "ailenin bir parçası" olarak görüyor musunuz?
5. Çalıştığınız bu işletme sizin için neyi ifade etmektedir? Anlatır mısınız?
6. “Şu anda çalıştığım işletmeden ayrılacak olsam hayatım alt üst olur” diyebilir misiniz?
7. İşletmenizden ayrılmak durumunda kalsanız hayatınızda çok şey değişir mi? Bunlar neler olabilir?
8. Sizi bu işletmede tutan alternatiflerin azlığı mı yoksa gerçekten burada olma isteğiniz mi?
9. İşletmenizin sizin için özel bir anlamı var mıdır? Açıklayabilir misiniz?
10. Şu an işletmenizden ayrılırsanız kendinizi suçlu hisseder misiniz? Açıklar mısınız?
11. Bu işletmede çalışmaya devam etmek için manevi bir yükümlülük hissediyor musunuz?
12. Bu işletmede çalışan diğer insanlara karşı bir yükümlülük hissediyor musunuz? Nelerdir?
13. Sizce bu işletme sizin bağlılığınızı hak ediyor mu? Sebeplerini açıklar mısınız?
14. Bu işletmede çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissediyor musunuz?
15. İşletmenize karşı kendinizi borçlu hissediyor musunuz? Açıklar mısınız?
16. Meslek hayatınızın geri kalan kısmını çalışmakta olduğunuz bu işletmede geçirmek sizi mutlu eder mi?

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM FONKSİYONLARI ÖLÇEK SORULARI

1. İşletmeniz, tahmini personel ihtiyaçlarını belirli bir zaman aralığında mı planlamaktadır?
2. İşletmenizin insan kaynakları planlaması sürecine tahminen kaç kişi dahil olmaktadır? (Unvanlarıyla belirtebilir misiniz)
3. İşletmeniz “işe alım sürecinde çok seçicidir” diyebilir misiniz? Süreci sıralayabilir misiniz?
4. İşletmenizde personel seçiminde “ciddi miktarda maddi ve manevi kaynak harcanmaktadır” diyebilir misiniz?

5. İşletmenizde işe alım sürecinde standart mülakatlar mı yapılmaktadır? Bunlardan bahsedebilir misiniz?
6. İşletmeniz kişileri değerlendirirken problem çözebilme yeteneğine değer vermekte midir?
7. İşletmenizde eğitim ve geliştirme olanaklarını nasıl değerlendirirsiniz? (çalışanlar bazında)
8. Bu işletmede, çalışanlar için geniş / detaylı eğitim programları uygulanmakta mıdır? Bu eğitim programlarından bahsedebilir misiniz? (Temel eğitim ve çalışma süresi boyunca)
9. İşletmenizde personele hangi sıklıkla eğitim verilmektedir? (tazeleme vs)
10. İşletmenizde performans değerlendirme nasıl yapılmaktadır?
11. İşletmenizde adil bir performans değerlendirme sistemi var mıdır? Açıklar mısınız?
12. Bu işletmede, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine önem verilmekte midir?
13. Bu işletmede, karar vermeden önce çalışanların da fikirleri alınmakta mıdır?
14. İşletmenizde üst yönetim çalışanların kararlara iştirak etmesine fırsat vermekte midir?
15. Üstler ile astlar arasında açık iletişim kanalları mevcut mudur?
16. İş yapma şekillerini /metotlarını geliştirme ile ilgili çalışanların tavsiyelerde bulunmaları hususunda cesaretlendirilmeleri sağlanmakta mıdır?
17. İşletmenizde kariyer geliştirme olanakları nasıldır? Açıklar mısınız?
18. Bu işletme, çalışanların işletmeye katkı sağlamalarını sürdürmeleri için uygun teşvik tedbirleri uygulamakta mıdır?
19. İşletme hedeflerine başarılı çalışmalarıyla destek veren çalışanlar adil bir biçimde ödüllendirilmekte midir?
20. İşletmeye en çok katkı sağlayan çalışanlar, tatmin edici bir biçimde ödüllendirilmekte midir?
21. İşletmenizde adil bir ücret yönetimi politikası bulunmakta mıdır? (ücretlendirme neye göre yapılmaktadır?)
22. Bu işletmedeki terfiler öncelikle hak ediş esas alınarak mı yapılmaktadır? (kıdem / performans)
23. İşletmenizde iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmekte midir? (Bu bağlamda neler yapılmaktadır)
24. İşletmenizde astlar ve üstler arasında açık iletişim kanalları mevcut mudur?
25. İşletmenizin adil/eşit bir yönetim anlayışı mevcut mudur?
26. Bu işletmedeki tüm çalışanlar, farklı mevkileri gösteren üniformalar giymekte midir?

EK B. Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

SEDA KORKMAZ

Öğrenim Bilgisi

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/HAVACILIK YÖNETİMİ (YL) (TEZLİ)

Tez adı: Havacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: TGS Yer Hizmetleri İşletmesi Örneği Tez Danışmanı (SELMA KARATEPE)

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/İŞLETME YÖNETİMİ (YL) (TEZLİ)

Tez adı: İşe adanmışlığın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde kurumsal itibarın rolü: Havayolu şirketlerinde bir araştırma (2017) Tez Danışmanı (MELİHA DENİZ BÖRÜ)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İŞLETME FAKÜLTESİ/İŞLETME BÖLÜMÜ (Bölüm Birincisi)

Görevler

İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ/MESLEK YÜKSEKOKULU/ULAŞTIRMA HİZMETLERİ BÖLÜMÜ/SİVİL HAVACILIK KABİN HİZMETLERİ PR / Program Başkanı

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ/MESLEK YÜKSEKOKULU/ULAŞTIRMA HİZMETLERİ BÖLÜMÜ/SİVİL HAVACILIK KABİN HİZMETLERİ PR. (TAM BURLU)

Sertifikalar

ONUR HAVAYOLLARI, KABİN MEMURU SERTİFİKASI, SHGM / ONUR HAVAYOLLARI, Sertifika, 09.03.2008 (Uluslararası)

EĞİTİCİNİN EĞİTİMİ, EĞİTİMCİ SERTİFİKASI, MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI, Sertifika, 03.02.2013 (Ulusal)

BİLGİSAYAR SERTİFİKASI, BİLGİSAYAR İŞLETMENLİĞİ, MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI, Sertifika, 01.08.2004 (Ulusal)

TEMEL SİVİL HAVACILIK GÜVENLİĞİ KATEGORİ 2, HAVACILIKTA GÜVENLİK EĞİTİMİ İLE İLGİLİ VERİLEN BİR EĞİTİMDİR, TURKISH AVIATION ACADEMY, Sertifika, 19.03.2018 (Ulusal)

HAVACILIK GÜVENLİĞİ EĞİTMEN YETKİ BELGESİ (TEMEL SİVİL HAVACILIK GÜVENLİĞİ), YETKİ BELGESİ, SHGM, Sertifika, 24.12.2018 (Ulusal)

HAVACILIKTA PROTOKOL GÖRGÜ KURALLARI VE İMAJ, HAVACILIKTA PROTOKOL GÖRGÜ KURALLARI VE İMAJ, TURKISH AVIATION ACADEMY, Sertifika, 14.08.2018 (Uluslararası)

HAVACILIKTA ETKİLİ İLETİŞİM TEKNİKLERİ, HAVACILIKTA ETKİLİ İLETİŞİM TEKNİKLERİ,
TURKISH AVIATION ACADEMY, Sertifika, 13.08.2018 (Uluslararası)

EĞİTİCİNİN EĞİTİMİ, EĞİTİCİNİN EĞİTİMİ, TURKISH AVIATION ACADEMY, Sertifika, 23.09.2018
(Ulusal)

HAVACILIK GÜVENLİĞİ EĞİTMEN YETKİ BELGESİ (GÜVENLİK BİLİNCİ), HAVACILIK
GÜVENLİĞİNE AİT EĞİTİMLERİ VERİR VE SHGM ADINA SERTİFİKA DÜZENLEYEBİLİR., SHGM,
HAVACILIKTA GÜVENLİK BİLİNCİ KATEGORİ 1, HAVACILIKTA GÜVENLİK BİLİNCİ İLE İLGİLİ
ALINAN BİR EĞİTİMDİR, TURKISH AVIATION ACADEMY, Sertifika, 16.03.2018 -16.03.2021 (Ulusal)

HAVACILIKTA YOLCU HİZMETLERİ, HAVACILIKTA YOLCU HİZMETLERİ İLE İLGİLİ GEREKLİ
BİLGİLERİN AKTARILDIĞI BİR EĞİTİMDİR, TURKISH AVIATION ACADEMY, Sertifika, 05.03.2018

Kurslar

HAVACILIK GÜVENLİĞİ EĞİTMEN YETKİ BELGESİ KATEGORİ 1-2-5-6-7-12, EĞİTMEN YETKİ
BELGESİ, SHGM, Kurs, 25.12.2018 (Ulusal)