

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KABİN MEMURLARININ TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞMA
PERFORMANSLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Gülşah TUNA

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KABİN MEMURLARININ TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞMA
PERFORMANSLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Gülşah TUNA

Öğrenci No:

17550458035

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kabin Memurlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Performanslarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve ahlak geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamını kaynaklarda gösterdiğimi ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 17/06/2019

Aday: **Gülşah TUNA**



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

17.06.2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 17550458035 numaralı **Gülşah TUNA**'nın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Kabin Memurlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Performanslarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 21.05.2019 tarih ve 2019/21 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (59) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

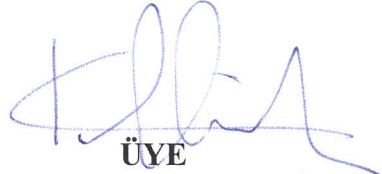
İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Sıtkı SÖNMEZER
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE

Prof. Dr. Kemal Güven GÜLEN
(Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Gülşah TUNA
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Kabin Ekibi, Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı

ÖZ

KABİN MEMURLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞMA PERFORMANSLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmanın amacı, kabin memurlarının tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık ve çalışma performanslarını nasıl etkilediğinin araştırılmasıdır. Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren ve İstanbul İl’i Atatürk Hava Limanını merkez olarak tanımlamış Türk hava yolu şirketlerini kapsamaktadır. Araştırmada, tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma Atatürk Hava Limanı Dış ve İç Hatlar gümrüksüz alan içinde bulunan 312 kabin memuruna “Kişisel Bilgi Formu”, “Tükenmişlik Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Çalışma Performansı Ölçeği” anket formlarını cevaplandırılması ile sürdürülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre kabin memurlarının genel tükenmişlik ve duygusal tükenme düzeylerinin orta düzeyde, duyarsızlaşma düzeylerinin düşük ve kişisel başarı hislerinin ise ortanın üzerinde bulunmuştur. Kabin memurlarının duygusal bağlılıkları yüksek, normatif bağlılıkları ortanın üzerinde ve devam bağlılıkları orta düzeydedir. Kabin memurlarının çalışma performansı ise yüksek düzeyde bulunmuştur. Yapılan hipotez testlerinde cinsiyet ve daha önce bir işte çalışıp çalışmama durumlarına göre farklılık saptanmamıştır. Kabin memurlarının yaş, medeni durum, eğitim, kabin içindeki iş pozisyonu ve çalışma yılları değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kabin memurlarına yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinde ise anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın sonunda kabin memurlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ve çalışma performanslarının artırılmasına yönelik, tükenmişlik sendromunun da azaltılmasına yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Name and Surname : Gülşah TUNA
Supervisor : Dr. Lecturer Vedat Zeki YENEN
Degree and Date : Master's Degree, 2019
Major : Business Administration
Key Words : Cabin Crew, Burnout's Syndrome, Organizational Commitment, Employee Performance

ABSTRACT

A STUDY ON THE EFFECT OF THE BURNOUT LEVELS OF THE FLIGHT ATTENDANTS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK PERFORMANCE

The aim of this study is to investigate how the burnout levels of cabin crews affect organizational commitment and work performance. Research covers domestic airline companies operating in Turkey. Relational scanning method was used as research method. The research was carried out by answering the questionnaire forms of “Demographic Form”, “Burnout Scale”, “Organizational Commitment Scale” and “Work Performance Scale” to 312 cabin crews in Atatürk Airport International and Domestic duty-free area.

According to the results of the research; The general burnout and emotional exhaustion levels of the cabin crews were found to be moderately determined, and the levels of personal depersonalization were lower than the average. In the study, it was determined that the emotional commitment of cabin crews was high. The normative commitment of the cabin crews is above the middle and the continuation commitment is moderate. The performance of the cabin crews was found to be high.

The hypothesis tests did not reveal any difference according to gender and whether or not to work before. A significant difference was found according to the variables of age, marital status, education, job position and working years of the cabin crews. Correlation and regression analysis of cabin crews showed a significant relationship. At the end of the study, suggestions were developed for increasing the organizational commitment levels and working performances of cabin officers and reducing burnout syndrome.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM TÜKENMİŞLİK

1.1. Tükenmişliğin Tanımı.....	8
1.2. Tükenmişlik Modelleri.....	10
1.2.1. Edelwich ve Brodsky'nin Dört Basamaklı Tükenmişlik Modeli	10
1.2.2. Pines tükenmişlik modeli	11
1.2.3. Meier tükenmişlik modeli	12
1.2.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	13
1.2.5. Maslach tükenmişlik modeli	14
1.3. Tükenmişliğin Evreleri.....	18
1.4. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler.....	19
1.4.1. Bireysel Faktörler	19
1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	21
1.4.3. Diğer Faktörler	23
1.5. Tükenmişliğin Sonuçları	24
1.5.1. Bireysel Sonuçlar	24
1.5.2. Örgütsel Sonuçlar	25

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	28
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	30
2.3. Örgütsel Bağlılık Kuramları.....	31

2.3.1. Tutumsal Bağlılık Kuramları.....	32
2.3.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Kuramı	33
2.3.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Kuramı.....	33
2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Kuramı	34
2.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Kuramı.....	35
2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Kuramı	36
2.3.2. Davranışsal Bağlılık Kuramları.....	39
2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı.....	39
2.3.2.2. Salancik'in Örgütsel Yaklaşım Kuramı	40
2.3.3. Çoklu Davranış Kuramları	40
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	41
2.4.1. Bireysel Faktörler	41
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	42
2.4.3. Diğer Faktörler	44
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	44
2.5.1. Bireysel Sonuçlar	44
2.5.2. Örgütsel Sonuçlar	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMA PERFORMANSI

3.1. Çalışma Performansının Tanımı	47
3.2. Çalışma Performansının Özellikleri.....	49
3.3. Çalışma Performansının Boyutları.....	52
3.3.1. Görev Boyutu	52
3.3.2. Bağlamsal Boyut	53
3.4. Çalışma Performansını Etkileyen Faktörler	55
3.4.1. Kişisel Faktörler	55
3.4.2. İşletmeden Kaynaklanan Faktörler.....	57
3.4.3. Çevresel Faktörler	59
3.5. Tükenmişlik ile Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Performansı Arasındaki İlişki....	60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

4.1. Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Performansı İle İlgili Araştırmalar	63
--	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

KABİN MEMURLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞMA PERFORMANSLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Yöntemi.....	69
5.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	70
5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemei	71
5.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	71
5.5. Araştırmanın Veri Toplama Süreci	72
5.6. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Yönelik Bulgular	73
5.7. Anketlerdeki İfadelerin Betimsel İstatistiklerine Yönelik Bulgular	76
5.8. Anketlerin Güvenirliğine İlişkin Bulgular	83
5.8.1. Tükenmişlik Ölçeği Yeterlilik ve Güvenilirlik Analizleri	83
5.8.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yeterlilik ve Güvenilirlik Analizleri	86
5.8.3. Çalışma Performansı Ölçeği Yeterlilik ve Güvenilirlik Analizleri	90
5.9. Anket Cevaplarının Dağılımına İlişkin Bulgular	91
5.10. Kabin Memurlarının Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular	92
5.11. Kabin Memurlarının Yaşlarına İlişkin Bulgular	93
5.12. Kabin Memurlarının Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular	96
5.13. Kabin Memurlarının Eğitimlerine İlişkin Bulgular.....	97
5.14. Kabin Memurlarının Kabin Ekibi İçindeki Pozisyonlarına İlişkin Bulgular	99
5.15. Kabin Memurlarının Çalıştıkları Yıllara İlişkin Bulgular.....	100
5.16. Kabin Memurlarının Başka Bir İşte Çalışmalarına İlişkin Bulgular.....	102
5.17. Kabin Memurlarının Tükenmişlikleri, Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	103
5.17.1.. Korelasyon Analizi.....	103
5.17.2. Regresyon Analizi	105
5.18. Genel Değerlendirme	109
SONUÇ.....	111
KAYNAKÇA	114
EKLER.....	125
Ek-1 Anketler.....	125
ÖZGEÇMİŞ.....	129

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Tükenmişliğin Aşamaları.....	18
Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetleri	73
Tablo 3. Katılımcıların Yaşları	73
Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumları	74
Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumları	74
Tablo 6. Katılımcıların Görevleri.....	75
Tablo 7. Katılımcıların Çalışma Yılları	75
Tablo 8. Katılımcıların Daha Önce Çalışıp Çalışmadıkları	76
Tablo 9. Tükenmişlik Ölçeğinin İfadelerinin Betimsel Analizi.....	77
Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin İfadelerinin Betimsel Analizi	79
Tablo 11. Çalışma Performansı Ölçeğinin İfadelerinin Betimsel Analizi	81
Tablo 12. Ölçeklerin Alt Boyutlarının Betimsel Analizi	81
Tablo 13. KMO ve Bartlett's Testi	83
Tablo 14. Tükenmişlik Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	84
Tablo 15. Tükenmişlik Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	84
Tablo 16. Duygusal Tükenme Boyutu Güvenilirlik Analizi.....	85
Tablo 17. Duyarsızlaşma Boyutu Güvenilirlik Analizi.....	85
Tablo 18. Kişisel Başarı Boyutu Güvenilirlik Analizi	86
Tablo 19. KMO ve Bartlett's Testi	86
Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	87
Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi	88
Tablo 22. Duygusal Bağlılık Boyutu Güvenilirlik Analizi	89
Tablo 23. Devam Bağlılığı Boyutu Güvenilirlik Analizi.....	89
Tablo 24. Normatif Bağlılık Boyutu Güvenilirlik Analizi.....	90
Tablo 25. KMO ve Bartlett's Testi	90
Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	91
Tablo 27. Duygusal Tükenme Boyutu Güvenilirlik Analizi.....	91
Tablo 28. Alt Boyutların Normallik Testi.....	92
Tablo 29. Kabin memurlarının Cinsiyetine İlişkin Bulgular	92

Tablo 30. Kabin memurlarının Yaşlarına İlişkin Bulgular	93
Tablo 31. Kabin memurlarının Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular	96
Tablo 32. Kabin Memurlarının Eğitimlerine İlişkin Bulgular	97
Tablo 33. Kabin Memurlarının Kabin İçindeki Pozisyonlarına İlişkin Bulgular.....	99
Tablo 34. Kabin Memurlarının Çalışma Yılına İlişkin Bulgular	100
Tablo 35. Kabin Memurlarının Kabin İçindeki Pozisyonlarına İlişkin Bulgular....	102
Tablo 36. Kabin Memurlarının Tükenmişliği ile Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Performansına İlişkin Bulgular	103
Tablo 37. Kabin Memurlarının Duygusal Bağlılıkları Regresyon Sonuçları	105
Tablo 38. Kabin Memurlarının Devam Bağlılığı Regresyon Analiz Sonuçları.....	106
Tablo 39. Kabin Memurlarının Normatif Bağlılığı Regresyon Analiz Sonuçları...	107
Tablo 40. Kabin Memurlarının Çalışma Performansı Regresyon Analiz Sonuçları	107
Tablo 41. Hipotez Testlerinin Sonuçları	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli	15
Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Kuramları	32
Şekil 3. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Kuramı.....	37



KISALTMALAR

C.	: Cilt
DHMİ	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
İ.İ.B.F	: İktisadi ve İdari İlimler Fakültesi
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
s.	: sayfa
S.	: Sayı
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
ss.	: Sayfa Sayısı
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
THY	: Türk Hava Yolları A.O.
vd.	: ve diğerleri
KAÜ	: Kafkas Üniversitesi

GİRİŞ

Küresel düzeyde havayolu sektörü yoğun rekabetin yaşandığı bir sektördür. Son yıllarda bilet fiyatlarının ucuzlaması ile toplumun geni bir kesimine hitap eden havayolu sektöründe şirketler varlıklarını sürdürebilmek ve karlılıklarını devam ettirebilmek için rekabet üstünlüğü sağlamak zorundadır. Yüksek teknolojinin kullanıldığı sektörde hava araçlarının ve verilen hizmetlerin birbirine benzemesi nedeniyle sivil havacılık sektöründe rekabet üstünlüğünün odaklandığı nokta çalışanların işletmelere yönelik tutum ve davranışlarını oluşturan bağlılıkları ve performanslarıdır.

Ticari hava yolu şirketleri karmaşık iş akış süreçleri ile farklı ekiplerin işbirliğine dayanan bir yönetim sistemine sahiptir. Sistematik ve planlı hizmetler, uçuş operasyonlarının öncelikli olarak emniyetli bir şekilde gerçekleşmesi sonrasında ise rekabet avantajı oluşturacak bir şekilde kaliteli gerçekleşmesine odaklanmıştır. Ticari hava yolu şirketlerindeki bütün ekipler uçuş operasyonunun başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde doğrudan ya da dolaylı bir etkiye sahiptir. Bu ekiplerin en önemlisi ise kabin memurlarından oluşan kabin ekipleridir.

Hava yolu şirketlerinde uçuş operasyonunun en önemli süreçlerinden bir olan kabin hizmetleri ulusal ve uluslararası otoriteler tarafından belirlenmiş standartlara bağlıdır. Kabin hizmetleri uçuş öncesi, uçuş süreci ve sonrasında yolcuların, bilgilendirme ve yönlendirme hizmetinin yanı sıra ikram ve konfora yönelik hizmetleri de kapsamaktadır (SHGM, 2014). Kabin memurları, üyesi oldukları hava yolunun görünen yüzü olarak yolcular ile direkt iletişim içinde olan personeldir. Bu personelin tutum ve davranışlarının yolcuların algıladıkları hizmet kalitesi üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla kabin hizmetleri yüz yüze iletişim ile yolculara yönelik hizmetin verildiği odağında insanın bulunduğu hizmetleri kapsamaktadır (Bayuk, 2010: 6).

Hava yolu taşımacılığında 24 saat sürekli olarak hizmet verilmesi, hava ulaştırma sürecinde kabin memurlarının çalıştığı alan olan kabinin özelliklerinden kaynaklanan sorunlar, vardiya sistemi, çoklu ekip iletişimi ve yolculara yönelik verilen

hizmetler dar bir alanda hız, basınç, iklimlendirme, saat farkı ve farklı meteorolojik şartlar altında yapılmaktadır. Kabin memurları mesleğe başlamadan önce aldıkları eğitimleri sürekli olarak tekrarlamak ve lisanslarını yenilemek zorundadır (Okumuş ve Asil, 2007). Yolcuların memnuniyetinin sağlanması ve hizmet kalitesinin işletme politikalarına uygun bir şekilde sürdürülmesi de kabin memurları üzerinde önemli bir baskıya neden olmaktadır. Yolcu beklentilerinin, memnuniyet oluşturacak şekilde karşılanması, uyulması zorunlu prosedürler ve yüksek kalite standartları mesleki açıdan kabin memurlarının fiziksel şartlar dışında kabin memurları açısından zorlayan unsurlardır.

Kabin memurları kalite ve uçuş emniyetinin sürekliliği sağlarken fiziksel ve ruhsal olarak etkilenmektedir. Sürekli stres altında yüksek tempoda çalışmak, uzun süren mesai şartları ve karmaşık iş akış süreçleri kabin memurlarının tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir. Bireysel olarak kabin memurlarının fiziksel, ruhsal ve davranışsal açıdan olumsuz etkilenmesine neden olan tükenmişlik örgütsel açıdan ise sivil havayolu çalışanlarının verimliliklerinin performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Uzun süre kabin memuru mesleğini ifa eden personelinin hizmet sürecinde yaşadıkları psikolojik sorun bir anlamda bağlı oldukları hava yolu şirketinin de önemli bir sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Havayolu şirketlerinin personelinin sahip olduğu bilgi birikimi ve deneyiminden en iyi şekilde yararlanması için çalışanların havayolu şirketlerine yönelik olarak olumlu duygular beslemesi gerekmektedir. Havayolu şirketlerinin güçlenerek rekabet düzeylerini arttırması çalışanların örgütsel amaçları içselleştirmesi ve kendi geleceğini havayolu şirketinin geleceği ile özdeşleştirmesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın en önemli sonucu çalışanların işletmelerine uyum sağlaması ve performansının artmasıdır (Hoş ve Oksay, 2015). Ancak kabin memurlarının yaşadıkları farklı tükenmişlik düzeyleri örgütsel bağlılıklarını etkileyebilir ve performanslarını azaltabilir.

Tükenmişlik en genel tanımı ile bireyin yaptığı mesleğine yönelik olumsuz bir cevabı ve uzun süre stres altında çalışması nedeniyle yaşadığı durumdur. Bu nedenle, bireylerin yaşadıkları tükenmişliğin çalıştıkları işletmeye yönelik sonuçları olumsuzdur. Çağdaş yönetim yaklaşımları bireyin içinde bulunduğu tükenmişlik ile

mücadele yollarını araştırmaktadır (Arı ve Çına Bal, 2008). Hizmet odaklı bir sektör olarak hava yolu taşımacılığında insan kaynağının başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için insan kaynağının beklentilerinin karşılanması, sorun ve isteklerinin ön plana alınarak stres oluşturan şartların iyileştirilmesi gerekmektedir (Günay, 2016).

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konuya giriş yapılmış araştırma problemi, araştırmanın amacı ve önemi ile sınırlılıklar gösterilmiştir. İkinci bölümde tükenmişlik kavramı, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık, dördüncü bölümde ise çalışma performansı kavramı incelenmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde ise kullanılan araştırma yöntemi, hipotezler, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan anketler ve veri toplama sürecine yer verilmiş ve kabin memurlarının cevapladığı anketlerden elde edilen bulgu ve yorumlar gösterilmiştir. Sonuç kısmında ise ulaşılan sonuçlar yer almaktadır.

Problem Durumu

Çağdaş yönetim yaklaşımlarının işletmelerin sahip olduğu insan kaynağına yönelik olarak iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi işletmenin amaçlarına uygun olarak insan kaynağının verimli kullanılması diğer ise çalışanların beklentilerinin karşılanarak gelişimlerinin sağlanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2009:4). Çalışanların sahip oldukları yeteneklerin en uygun şekilde yönetilmesi çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılması ve karşılanması ile mümkün olmaktadır. Rekabet üstünlüğünün sağlanması için ahlaki ve sosyal sorumluluk açısından çalışanların kendilerini mutlu hissetmeleri ve örgütsel bağlılıklarını arttırarak performanslarını istenilen düzeyde göstermeleri günümüz şirketlerinin en önemli amacıdır (Bingöl, 2016).

Ancak günümüzde çalışanların en önemli sorunlarından bir olan tükenmişlik bireyin enerjisinin gün geçtikçe azalmasına yol açan ve ruhsal ve fiziksel olarak olumsuz etkilenmesine neden olan bir olgudur. Bireyin çalışma ortamına yönelik etkileşiminin bir sonucu olarak tükenmişlik hem bireyler hem de şirketler açısından önemli bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005). Son yıllarda tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalarda kronik strese bağlı olarak ortaya çıkan tükenmişliğin çalışanların en önemli sorunu olduğu ve sürekli stres nedeniyle oluşan bu durumdan çalışanların yabancılaşıp işletmelerine yönelik bağlarını

koparabildikleri görülmektedir (Izgar, 2003). Çalışanların motivasyonlarını önemli düzeyde etkileyen tükenmişliğin her sektör ve iş kolu için farklı nedenleri ve sonuçları bulunmaktadır.

Çalışanların örgüt olarak tanımlanan işyerlerine olan bağlılıkları işletmenin elde etmek istediği sonuçları önemli düzeyde etkilemektedir. Bireylerin çalıştıkları işyerinin değerlerini ve amaçlarını benimsemelerini ve çabalarının ortak bir amaca yönltilmesini sağlayan örgütsel bağlılıkları, işyerinde çalışmaya devam etmelerinin önemli nedenlerinden sayılmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 48). Bu bağlılık, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmada bireylerin göstereceği iş performansı desteklemektedir.

Çalışma performansı, işletmelerin başarısı ve sürekli büyümeleri için bireylerin çabalarının uyumlaştırılması ile oluşmaktadır. Bireysel enerji ve çabaların toplamı olan örgütsel sonuçlar, çalışanların kendilerinden istenilen performansı en iyi şekilde göstermelerinin ön koşul olmasına neden olmuştur. Çalışma performansı, görevlerin ve bireyin işletme içindeki koordinasyonunun önceden belirlenen hedefleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanmasıdır (Akkaya, 2017). Çalışanlar, gösterdikleri çaba ve enerjiye karşılık olarak bireysel amaçlarını gerçekleştiremeyeceklerini düşündüklerinde işten ayrılma dahil olmak üzere pek çok sorun ortaya çıkabilmektedir.

Havayolu şirketlerinin hizmet işletmesi olarak tanımlanması, hizmeti sunan personelin yolcular ile yüz yüze iletişim kurması anlamına gelmektedir. Hava yolu taşımacılığının insana odaklı yapısı nedeniyle çalışan personelin sürekli olarak güler yüzlü, yardımsever ve yolcu beklentilerini karşılayabilecek bilgi birikimi ve deneyime sahip olmasını gerektirmektedir. Havacılık sektöründeki prosedürlerin katı olması, hava aracının içindeki çalışma şartlarının fiziksel olarak zorlayıcılığı ve hizmet kalitesine yönelik rekabet stratejileri kabin memurlarının sürekli strese maruz kalmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle kabin memurları mesleki hayatları boyunca duygusal olarak yorulabilmekte ve mesleklerine karşı duyarsızlaşarak bireysel başarısızlık hissi yaşayabilmektedir.

Tükenmişlik duygusu olarak tanımlanan sürecin kabin memurlarını nasıl etkilediğinin anlaşılması farklı demografik özelliklere sahip kabin memurlarının tükenmişliğe yönelik algılarının nasıl oluştuğunu bilmek hem stres kaynaklarının öğrenilmesinde hem de tükenmişliğin neden olduğu sorunların belirlenmesinde önemli bir problemdir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hizmet işletmelerinde yolcu ile yüz yüze iletişim içindeki personelin sunduğu hizmet kalitesine yönelik tutum ve davranışları şirketlerin başarısı ile doğrudan ilişkilidir. Sivil hava yolu şirketlerinde kabin memurları uçuş hizmeti öncesi, hizmet süreci ve sonrasında yolculara yönelik hizmetleri sunarken işletmenin görünen yüzü olarak hizmet kalitesini belirleyebilmektedir. Yolcuların algıladıkları hizmet kalitesi çoğunlukla kabin memurlarının tutum ve davranışları ile belirlenmektedir. Bu nedenle kabin memurlarının şirketlerine yönelik bağlılıklarının ve iş performanslarını etkileyen faktörlerden tükenmişlikleri önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, kabin memurlarının tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık ve çalışma performanslarını nasıl etkilediğinin araştırılmasıdır. Bu ana amacın yanında araştırmanın alt amaçları da bulunmaktadır. Bu amaçlar, kabin memurlarının bireysel olarak sahip oldukları demografik özellikler, kabin içindeki statüleri ve çalışma yılları ile tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve çalışma performanslarının farklılaşp farklılaşmadığının araştırılmasıdır.

Kabin memurlarının sürekli zorluklar içinde kalması ve süreklilik teşkil eden faktörler ile stres altında faaliyetlerini sürdürmesi özellikle şirketlerine yönelik tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu etkinin hangi düzeyde gerçekleştiğini bilmek ve demografik özellikleri farklı kabin memuru gruplarının yoğun iş yükü, vardiyalı çalışma şartları, kabin içinin fiziksel özellikleri ve insan yönelik hizmet verme sürecinden nasıl etkilendiklerinin öğrenilmesi hem araştırmacılara hem de hava yolu şirketi yöneticilerine pek çok katkı sağlayabilir.

Günümüzde sivil hava yolu taşımacılığında yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Benzer hava araçlarını ve teknolojik yenilikleri takip eden sivil hava yolu şirketlerinin

rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için yüksek bir hizmet kalitesi olması zorunludur. Yoğun bir çalışma temposuna sahip kabin memurları yaşadıkları iş stresinin neden olduğu sorunlar ile baş etmek zorundadır. Kabin memurluğu mesleğinin sahip olduğu yüksek risk, kabin içindeki faaliyetlerin belli fiziksel zorluklar içinde yerine getirilmesi, günün farklı saatlerinde görev yapılması ve yurt içi ve yurt dışında ev dışında konaklanması nedeniyle kabin memurları tükenmişlik yaşayabilmektedir. Kabin memurlarının mesleklerine bağlı olarak yaşadıkları tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve bu tükenmişliğin işletmelerine olan bağlılıkları ile çalışma performanslarını nasıl etkilediğinin araştırılması insan kaynaklarına yönelik politikaların belirlenmesinde önemli bir veri kaynağı olabilir.

Ekip Kaynak Yönetimi içinde yürütülen kabin hizmetlerinde uyulması zorunlu uluslararası standartların bulunması, insan hatasına yönelik olarak emniyetsiz ve kalitesiz hizmeti önlemeye yönelik programların oluşturulması için kabin memurlarının tükenmişlik düzeylerinin öğrenilmesi oldukça yararlıdır. Kabin memurluğu mesleğinin disiplinli yapısı içinde mesleğini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışan personelin çalıştıkları hava yolu ile kurdukları bağı temsil eden örgütsel bağlılıklarının ve çalışma performanslarının nasıl etkilendiğinin belirlenmesi araştırmanın önemini arttırmaktadır.

Türkiye’de konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde kabin memurlarının tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve çalışma performanslarına yönelik çok fazla sayıda araştırma olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, bu araştırmanın güncel bir şekilde kabin memurlarının tutum ve davranışlarını etkileyen kavram olarak tükenmişlik düzeylerinin, örgütsel bağlılık ve çalışma performansları ile ilişkilerinin belirlenmesi hem araştırmacılara hem de sivil hava yolu şirketlerine yönelik faydalı olacaktır.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren ve İstanbul İl’i Atatürk Hava Limanını merkez olarak tanımlamış Türk hava yolu şirketlerini kapsamaktadır. Araştırma Atatürk Hava Limanı Dış ve İç Hatlar Gümrüksüz Alan içinde bulunan kabin memurlarına anket formlarını cevaplandırılması ile sürdürülmüştür. Araştırmaya

katılan kabin memurları, Türk Havayolları A.O. Anadolu Jet, Atlas Global ve Pegasus Hava Yolları olmak üzere dört adet ulusal hava yolu şirketinin kabin memurlarıdır.

Araştırmaya katılan hava yolu şirketlerinin İnsan Kaynaklarına yönelik şirket gizlilik politikası olması nedeniyle araştırmanın evreni hava yolu sektöründe çalışan kabin memurlarına yönelik olarak yapılmış ve belli bir havayolu şirketi seçilmemiştir.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının sayısı 312 ile sınırlıdır.

Araştırmada kullanılan anketler, 01 Ocak 2019 ile 20 Şubat 2019 tarihleri arasında Atatürk Hava Limanı Dış ve İç Hatlar Gümrüksüz alan içinde uygulanmıştır. Anketlerin uygulanması yaklaşık 50 günlük zaman dilimini kapsamaktadır.

Araştırmada kabin memurlarının samimi ve içten cevap verdikleri varsayılmış ve tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve iş performansına yönelik olarak gerçekçi bilgileri paylaştıkları düşünülmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

Bu bölümde tükenmişlik kavramının tanımı, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin evreleri, tükenmişliğe neden olan faktörler ve sonuçları incelenmiştir.

1.1. Tükenmişliğin Tanımı

Çalışma hayatını etkileyen kavramlardan biri olan tükenmişlik, bireylerin farklı düzeylerde ve farklı şekillerde etkilenmesinin bir nedeni olarak iş görenlerin verimliliklerini ve performanslarını gösterilmektedir. Tükenmişlik tanımları incelendiğinde kavramın farklı boyutlarına vurgu yapan pek çok tanım olduğu görülmektedir. 1970’li yılların başında sağlık çalışanlarına yönelik yapılan araştırmalar ile literatüre kazandırılan tükenmişlik ya da tükenmişlik sendromu, bireylerin stres ve baskı altında uzun süre kalmaları ile oluşan kötü ruh hali olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik, olumsuz bir durum olarak çalışanların işlerini terk etmelerine varan davranışsal sonuçları ile psikolojik ve fiziksel sağlıklarına bozucu etki yapan bir sendromdur (Peker, 200: 306).

İlk tükenmişlik çalışmaları Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalar ile literatüre kazandırılmış ve bireylerin çalışma hayatı süreci içinde yaşadıkları durumlara yönelik gösterdikleri bir tepki ve cevap olarak tanımlanmıştır (Şeker ve Zırhlıoğlu, 2009: 4). İngilizce “burnout” olarak ifade edilen tükenmişlik, iş hayatına yönelik sosyal bir problem ve çalışanların enerjilerinin tükenmesine neden olan bir reaksiyondur. Bu reaksiyon, bilişsel düzeyde başlamakta bireyin değerlendirmeleri sonucunda içinde olduğu strese neden olan duruma yönelik tepkisi ruhsal olarak sürmekte ve olumsuz davranışlar olarak etkileri görülebilmektedir. Dolayısıyla tükenmişlik, bireyin davranışlarına yansıdığına gözle görülür bir hale gelir ve hem özel yaşam alanı hem de iş alanında olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005).

Kelime anlamı olarak tükenmişlik, “bireyin gücünü yitirmesi ve daha fazla çaba göstermeme” durumudur (TDK, 2018). Çalışma hayatında tükenmişlik, sürekli stres karşısında fiziksel, ruhsal ve davranışlar sonuçları olan kronik ve duygusal gerilemedir. Bu anlamda tükenmişlik iş stresine bağlı olarak gelişmektedir. Strese neden olan faktörlere yönelik olarak bireyin içinde olduğu durum, sosyal bir etkileşimden kaynaklanmaktadır ve stres ile karıştırılmamalıdır. Sürekli stres ve diğer faktörler tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olan davranışlara zemin hazırlamaktadır (Izgar, 2003: 336).

Stres ve özellikle iş stresi ile tükenmişlik sendromu aynı kavramlar değildir. Tükenmişlik, stresin bir sonucu ve bir başka ifade ile “yönetilememiş iş stresinin sonucu” olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik ile stresin sonuçlarının birbirine benzemesine karşılık çalışanların motivasyonunu bozan, bireyi işe ve iş arkadaşlarına yönelik yabancılaştıran ve mutsuz kılan tükenmişlik olgusunda umutsuzluk, güçsüzlük ve duyarsızlaşma hakimdir. Tükenmişlik bir süreç olarak belli aşamalara sahiptir ve maddi unsurlara karşı dahi yabancılaşma ve umursamazlık tükenmişlik sendromu altında olan çalışanlarda görülebilir. Tükenmişlik sendromunun işverene maliyeti ise verimli çalışanların verimsiz çalışana dönüşmesi, verimsiz geçen dönem ve sonunda gelen istifa şeklindedir (Ertuğrul, 2018:5). Çalışanların iş hayatında karşılaştıkları problemler iş ilişkileri strese neden olmaktadır. Stres karşısında farklı tepkiler veren bireyler belli bir süre ve düzeyin üstündeki stres karşı fiziksel ve ruhsal cevaplar vermektedir. Sürekli stres ya da kronik stres çalışanın enerjisinin azalmakta belli bir aşamadan sonra ise tükenme yaşanmaktadır (Altıntaş, 2003: 24). Bu stresin temel nedenleri arasında sürekli başarılı olma zorunluluğu ve baskı altında kalma, yoğun iş temposu, bireyler arası ilişkiler, iş hayatında belirsiz rol tanımları ve görev dağılımı ile yüksek rekabet bulunmaktadır. İş hayatında stresin artarak devam etmesi ve kalıcı bir hale gelmesi tükenmişliğe neden olmaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013: 183).

Tükenmişlik üç aşamalı olarak açıklanan stres modelinin üçüncü aşamasıdır. Tükenmişlik ile meydana gelen durum bireyin enerjisinin tamamen yok olması ve umutsuzluktur. Stresin birinci aşamasında yıkıcı olan etkilere karşı bir direnme söz konusudur. Belli bir düzeydeki stresin insanın uyum gücünü harekete geçirmesi doğal karşılanırken stres düzeyinin yükselmesi ile normalin üzerinde baskı altında kalan

birey, direncini yitirebilmekte ve ikinci aşama olan mücadele etme isteğinin yavaş yavaş azaldığını hissetmektedir. Üçüncü aşamada ise tükenmişlik başlamakta, uzun süre stres altındaki bireyin direnci kırılarak dengesi bozulmaktadır (Sürgevil Dalkılıç 2014: 11-12). Tükenmişlik bireyin strese neden olan faktörler ile mücadele edemediği, stresi yönetemediği anda ortaya çıkmaktadır. Bu bireylerin stresle mücadele etmek yerine tükenmişlik süreci denilen ve belli aşamaları olan durumu yaşamaları daha çok bozulmuş dengeye özgü bir uyum sağlama eğilimidir. Böylece tükenmişlik stresten ayrılmakta ve farklı bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Ergun Özler, 2012: 288).

Tükenmişlik tanımlarından işyerinde bireyin yaşadığı sürekli stresin neden olduğu ve bireyin geliştirdiği yeni bir tutum olarak psikolojik sendromdan bahsedilmektedir. İlk olarak duygusal sonrasında ise fiziksel tükenme insanın duygusal talepler karşısında yorulduğunun, gücünün azaldığının kanıtıdır. Bu nedenle, kronik stres ile başa çıkılamaması durumunda tükenmişlik sendromu yaşanabilmektedir (Kaçmaz,2005:29). Çalışanlar öncelikle strese direnç göstermekte ve stres kaynaklarının ortadan kaldırılmasına gayret göstermektedir. Uzun süren stres, bireyin yardım psikolojik olarak dış yardım almaması ve var olan durumun değişmemesi ile tükenmişlik ile sonuçlanmaktadır. Tükenmişlik tanımındaki en önemli özellik, bireyin iş ortamındaki etkileşimlerinin bir sonucu olmasıdır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008).

1.2. Tükenmişlik Modelleri

Literatürde birbirinden farklı pek çok tükenmişlik modeli olduğu görülmektedir. Bu modeller aşağıda gösterilmiştir.

1.2.1. Edelwich ve Brodsky'nin Dört Basamaklı Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky tarafından yapılan araştırmalar, tükenmişlik yaşayan bireyler ile yapılan derinlikli araştırmalara dayanmaktadır. Model, tükenmişlik sürecinin izlenebildiği ve belirli aşamaları olduğuna yönelik dört farklı durumdan oluştuğu üzerine kurulmuştur. Bu durumlar, idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşma (apati) olarak isimlendirilmiştir (Saçlı, 2011: 12). Edelwich ve Brodsky, çalışanların iş hayatlarını incelediklerinde bireysel olarak farklılıklar

olmasına karşılık, belirli aşamaların birbirini izlediği tükenmişliğin iş hayatındaki olumsuz bir durum olarak bireyleri nasıl etkilediklerini araştırmışlardır. Bu aşamalar aşağıda gösterilmiştir (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 26-29):

İdealistik Coşku: Çalışma hayatına yeni başlayan bireylerin yaşadığı romantik dönem olarak bireyin beklentileri ve isteklerinin en üst düzeyde olduğu dönem idealistik coşku dönemi olarak tanımlanmaktadır. Çoğu zaman rasyonel olmayan bu beklentiler, bireyi duygusal anlamda işe motive eden beklentilerdir. Bu beklentilerin bireyin istediği düzeyde karşılanmaması tükenmişliğin başlangıç aşamasıdır ve problemlerin oluşmasına izin veren bilişsel bir zemin hazırlanmıştır.

Durgunluk: Çalışma hayatı sürecinde durgunluk, bireyin coşkusunun azaldığı, beklentilerinin karşılanacağına yönelik umudunun tükenmesi sürecidir. Bu dönemde tükenmişlik belirtileri ortaya çıkmazken ilk dönemde oluşan heyecan ve duygusal coşku kalmamıştır. Bu durumda çalışanlar, farklı noktalara odaklanacak ya da işyerinden ayrılma eğilimine sahip olacaktır.

Engellenme: Bireyin bilişsel düzeyde beklentilerine sahip olamaması engellenme duygusunun oluşmasına neden olur. İki farklı yol ile başlayan süreçte çalışan kendisinden istenilen beklentileri karşılayamaz. İkinci durumda ise çalışan kendisinden istenilenleri gerçekleştirirken aşırı çaba sarf ederek ve kendi duygu ve düşüncelerini ihmal etmektedir. Engellenme aşaması bireyin hala mücadele ettiği ve savunma mekanizmaları geliştirdiği bir aşamadır. Kendini çekme ve kaçınma davranışları bu evrede çok sık görülen davranışlardır.

Apati: Bu aşamada bire duyusuzlaşmaya başlamıştır. Son aşama olarak apati dönemi, klinik psikolojide bireyin savunma mekanizmasının duygusal ve davranışsal bir sonucu olarak gösterilmektedir. Birey, ilgisiz bir tutum sergileyerek kendisini korumak istemekte ve kendini insanlardan soyutlamaktadır. Bu dönemde stresin devam etmesine karşılık etkisi kabul edilir düzeye çekilir ancak birey yalnızlaşır.

1.2.2. Pines tükenmişlik modeli

Pines'in tükenmişlik modeli, iş görenlerin tutum ve davranışlarının destek görmemesi ya da engellenmesine yöneliktir. İş hayatında destekleyici ve engelleyici

faktörler tükenmişliğin nasıl oluşacağını belirlemektedir. Bireylerin duygusal dengelerinin bozulması ancak bireysel olarak algılarındaki değişime bağlıdır. Pines, aynı işyerinde çalışan bireylerin farklı tükenmişlik düzeylerine sahip olabileceğini, bir çalışanın etkilendiği engelleyici davranışlardan diğer bir çalışanın rahatsızlık duymayacağını belirtmiştir. Bu algısal farklılık model tarafından bireyin güdülenmesini bozan faktörlerin bilişsel değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır (Ertuğrul, 2018: 78).

Pines, tükenmişliği, sürekli bitkinlik ve yorgunluk hali olarak bireyi olumsuz etkileyen bir sendrom olarak tanımlamıştır. Model, bireyi iş hayatında motive eden ve davranışlarını yönlendiren hayal gücü, umut ve geleceğe yönelik iyimser yaklaşımların engellenmesi ile duygusal bir bitkinlik yaşandığını, çaresizlik nedeniyle oluşan sendromların kronik yorgunluk ile ifade edildiğini açıklamaktadır. Pines, tükenmişliği, bireyin “duygusal baskıya” yönelik bir cevabı olarak tanımlar. Çalışanların hayal kırıklığına uğraması, motivasyonunu azaltır ve bu durum ruhsal açıdan tehlikeli bir aşama olan tükenmişliğin başlamasına neden olmaktadır (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 29)

1.2.3. Meier tükenmişlik modeli

Meier, tükenmişlik modelini “öz yeterlilik” üzerine kurmuştur. Modelin oluşmasını sağlayan dört önemli boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar, pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal işleme sürecidir. Model, çalışanların iş hayatında geçirdikleri süre içinde zamanla oluşan durumu bireyin değerlendirmelerinin bir sonucu olarak davranışlara yansıttığını ve bu durumunda tükenmişliğe neden olduğunu belirtmektedir. Çalışanın karşı karşıya kaldığı stres, sürecin başlamasına enden olurken, öz yeterliliği tehlikeye giren bireyler kendilerini suçlayıcı davranışlarda bulunarak dört farklı psikolojik aşamayı yaşayabilmektedir (Demir, 2010: 187). Meier’in tükenmişlik yaklaşımı bireyin kendini ne düzeyde yeterli bulduğu ve öz yeterliliğinin tehdit altında olması ile açıklanmaktadır. Modelin bireyin kendisine inanması ve güvenmesini ifade eden öz yeterlilik düzeyleri ve tükenmişlik üç farklı aşamada incelenmektedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 32-33):

Bilişsel açıdan öz yeterlilik duygusu yüksek olan bireyler iş hayatında karşılaçacakları zorluklar ile mücadele eden ve değışen çevreye uyum sağlaması kolay olan bireyledir. Bu bireylerin tükenmişlik düzeyleri düşüktür ve kendilerine olan güvenler

Güdüsel açıdan öz yeterlilik de bireyin amaç ve hedeflerine ulaştıracak motive edici faktörler güdülenmesini desteklemektedir. Çalışanların, amaçlarına ulaşabileceklerine olan inançları güçlü bir motivasyon algısına sahip olmasına neden olur. Duygusal yönde öz yeterlilik ise çalışanların yaşadıkları stres oluşturan faktörlere dayanıklılığı mücadele etme isteğı ve gücüne bağlıdır. Bireyin öz yeterlilik algısı yüksek ise stresle baş edebilecek inancı oluşmakta aksi halde, tükenmişlik başlayacaktır. Öz güven, stres karşı bireyi korurken, düşük özgüvene sahip bireylerin kendilerini korumaları zorlaşmakta ve tükenmişlik sendromu etkilerini göstermektedir. Bu nedenle tükenmişlik ile öz yeterlilik arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır.

Meier, pekiştirme beklentilerini, çalışanların amaçlarına ulaşip ulaşamayacağına göre değerlendirdiğini, amaçlarına ulaşamayan bireylerin hayal kırıklığına uğradığını ifade etmektedir. Bu amaçlara ulaşmak için davranışsal olarak yapması gereken davranışlar ve bu davranışları harekete geçirecek olan öz yeterlilik düzeyi, bilişsel düzeyde işlenerek davranışların anlamlandırılması sağlanmaktadır. Meier, bu sürecin bozulmasında tükenmişliğin oluşacağını ve etkileşim içindeki faktörlerin her aşamada çalışanı memnun edecek şekilde karşılanması gerektiğini ifade etmiştir (Karakoyun, 2017: 69).

1.2.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman, farklı tükenmişlik modellerinin özelliklerini birleştirerek, ortak bir tükenmişlik üzerine yoğunlaşmıştır. Model, bireyin duygusal açıdan uzun süreli baskıya verdiği bir cevap olarak tükenmişliğin üç temel boyuttan oluştuğunu ortaya koymaktadır. Pearlman ve Hartman tükenmişliğin duygusal ve fiziksel tükenme, düşük iş performansı ve diğer bireylere ve olaylar duyarsızlaşma boyutlarından oluştuğunu ve çalışan kişinin bireysel özellikleri ile işin özellikleri ve örgüt kültürüne göre değıştiğini vurgulamıştır. Tükenmişlik yaşayan bireyler, sağlıklarının olumsuz etkilenmesi ile birlikte bilişsel çarpıtmalar ve olumsuz

davranışlarda da bulunabilmektedir (Altay ve Akgül, 2010: 91.). Pearlman ve Hartman'a göre tükenmişlik bireyin savunma mekanizmasıdır. Çalışanların karşılaştığı sorunlara yönelik olarak geliştirilen bu mekanizma, sürekli stresin neden olduğu bir sendromdur. Tükenmişliğin boyutları bireyin geliştirdiği bir cevap olarak mücadele yöntemidir ve dört farklı süreçten oluşmaktadır (Sürgevil Dalkılıç 2006:31):

- **Konunun Strese Götürme Derecesi:** Tükenmişliğin başlaması için sürekli strese neden olan faktörler bireyin beklentileri, işletme çevresinin ise beklentileri karşılayamamaya ihtiyaçların karşılanmamasıdır. Dengenin bozulması bireyi strese sürer.
- **Algılanan Stres Düzeyi:** Strese neden olan pek çok faktör bulunmasına karşılık, bireyin stres olarak değerlendirdiği durum algılarına göre değişebilmektedir. Bireyin çalıştığı iş yeri, rolü, beklenti farklılıkları ve demografik özellikleri bu süreçte etkilidir.
- **Tepkinin Verilmesi:** Sürekli stres bilişsel ve duygusal bozulmaya bağlı olarak bireyin başa çıkma stratejisi uygulamasına neden olmaktadır. Tepki stresin önlenmesi ya da kaçınılması aşamasında gösterilir.
- **Sonuç:** Sürekli stres bireyin güçsüzleşmesine ve ruhsal olarak yorgunluğa neden olurken tatmin düzeyi düşer ve verimliliği azalır. Ortaya çıkan rahatsızlıkların son aşaması ise işten ayrılma kararının verilmesidir.

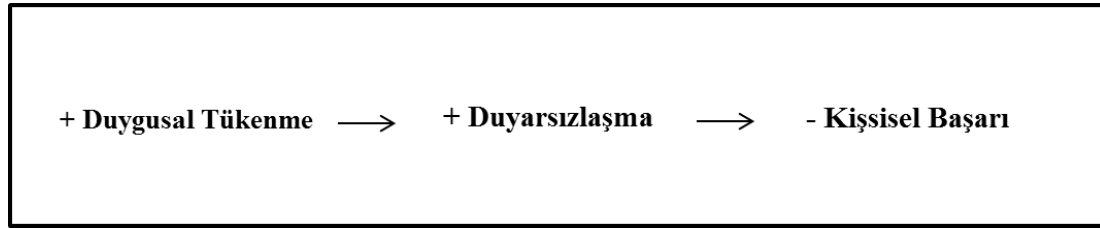
Pearlman ve Hartman, çalışanların yorumlarına dayanan yapısı algılama farklılıklarına önem vermesi ve tükenmişliği fiziksel, ruhsal ve davranışsal açıdan ele alması ile tükenmişlik çalışmalarını etkilemiştir. Tükenmişliğin temel sonucu olan duyarsızlaşma ve iş verimsizliği ise bireyin verdiği olumsuz cevabın bir sonucu olarak değerlendirilir (Demir, 2010:187).

1.2.5. Maslach tükenmişlik modeli

Günümüzde tükenmişlik çalışmalarının en bilineni ve literatürü en fazla etkileyen model Maslach'ın tükenmişlik yaklaşımıdır. Maslach, üç farklı süreç içinde işlediği tükenmişliği, farklı boyutları ile ele almış ve bireyin işte yaşadığı stresin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyindeki düşüş olarak ele

almıştır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda Maslach'ın geliştirdiği ölçek kullanılmaktadır (Güven ve Sezici, 2016).

Maslach, tükenmişlik modelinde bireylerin çalışma hayatından içindeki buldukları süreçler birbirine tekiler ve belli düzeyde yaşanan strese bağlı olarak çalışanların yaşadıkları tükenmişlik, süreçlerin birbiri ardına gelmesi ile üç bileşenli bir sendrom olarak tanımlanmaktadır. Ancak bireyin hangi aşamada bulunduğu ve bu aşamanın ne kadar süreceği stresle başa çıkma gücüne ve enerjisine bağlıdır. Aşağıda Maslach'ın tükenmişlik modeli gösterilmektedir. (Ardıç ve Polatçı, 2008: 71).



Şekil 1. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Kaynakça: Ardıç, K ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği), Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (2), s.71.

Şekil 1.de gösterildiği gibi çalışanın uzun süre maruz kaldığı stresörler, öncelikle duygusal açıdan tükenmesine neden olmaktadır. Üç bileşenli sendrom olarak tükenmişlik bireyin düşünsel ve duygusal alanında başlar ve tükenme bireyin dayanacak gücü kalmadığı o ana kadar devam eder. Duygusal motivasyonunu kaybeden birey giderek dış çevreye karşı ilgisini yitirmeye başlamaktadır. Bu düzey tükenmişliğin ikinci aşaması olan duyarsızlaşma aşamasıdır. Etkileşimi sınırlı olan insanların aynı zaman da tepkileri de yavaşlar ve içine kapanır. Son aşama olan bireyin başarı düzeyindeki düşüşe yönelik algısı güçlenir ve öz yeterliliğini kaybederek yetersizlik duygusu ile kendini değerlendirir. Bu aşamada birey çoğunlukla kendine haksızlık etme ve karamsarlık duygusunu birlikte yaşamaktadır. (Ardıç ve Polatçı, 2008: 71).

Maslach, tükenmişliğin daha çok insana yönelik olarak görev yapan hizmet sektöründe ortaya çıktığını ve bu sürecin sonucu olarak çalışanların belli süreçlerden geçtiğini açıklamıştır. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme duygusunun oluşması ile tamamlanan modelde, tükenmişliğin en karakteristik özelliği

bireyin kendisini sürekli olarak yorgun hissetmesi ve yaşam enerjisinin bulunmamasıdır. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler içe kapanık ve diğer insanlarla etkileşime girmekten kaçınan insanlardır. Bu kaçınma davranışı kaygıların sonucu olarak bireyin umutsuzluğa ve karamsarlığa iter (Sürgevil Dalkılıç 2014: 42). Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nde modele uygun olarak ana bileşen kullanılmıştır. Bu bileşenler, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme bileşenleridir.

Duygusal Tükenme: Maslach'a göre duygusal tükenme bireyin stresle baş edebilme gücünün en aza indiği andan itibaren başlar savun ya da kaç davranışına uygun olarak stresle mücadele eden birey stresin kronik gelmesi ile duygusal yönden kendisini sürekli yorgun hissederek çoğu zaman depresyona girmektedir. Bireylerde, tükenme durumu duygusal tükenme boyutu ile başlar ve bu boyut tükenmişlik kavramına ilişkin en temel boyut olmakla birlikte sendromunda çok net belirtisi olarak kabul edilir (Şeker ve Zırhlıoğlu 2009: 5).

Duygusal tükenmede bireylerin duygusal kaynakları olumsuz etkilenir ve enerjileri azalır. Sürekli yorgunluk hali ve uyku kaçınma davranışlarının genel bir belirtisidir. Bu süreçte strese bağlı olarak gelişen bütün problemler yaşanabilir. Ancak sürecin en belirgin özelliği, çalışanın görev aldığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak da tanımlanmaktadır (Birsen Dolunay, 2002: 52)

Duyarsızlaşma: Bu aşamada bireyin diğer insanlara yönelik ilgisi azalmıştır. Çalışma hayatından duyarsızlaşma aşamasında olan bireylerin müşterilere, diğer çalışanlara ve üst yönetime karşı belli bir mesafede olduğu, empati kuramadığı ve iletişimden kaçındığı görülmektedir. Duyarsızlaşma aşamasında çatışmacı tutumlar da benimsenebilir ve uyumsuzluk gösterilebilir. Ancak bu faktörlerin etkileri ve sonuçları bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 39).

- Bireyler diğer insanlar ile iletişimlerinin en aza indirmektedir.
- Duyarsızlaşma ile birlikte insanlara önem vermeme, nezaketsiz davranışlar, aşağılama, hor görme ve söylediklerinin dinlememe davranışları gösterilebilir.
- İş hayatına yönelik olarak istenilen görev ve sorumluluklar yerine getirilmez, özellikle ekstra rol dışı davranışlardan uzak durulur.

- Müşterilerin birer sorun oluşturan obje olarak görülmesi ve müşterilerden nefret edilmesi mümkündür.
- Çalışanların işletme içinde kayıtsızlıkları üst düzeye çıkar ve umursamaz davranışlar gösterilebilir.
- Karamsarlık ve kötümserlik en üst düzeydedir ve bu durum diğer insanlara ilişkiye yansımaktadır.
- Katı ve ilgisiz davranışlar bireyin özel hayatından devam etmektedir.
- Bu dönemde otomatik davranışlar gösterilmektedir.

Duyarsızlaşma bireyin beklentilerinin karşılanmaması ve sürekli stres nedeniyle yaşadığı olumsuz durum nedeniyle, diğer insanlara kötü ya da mesafeli davranılmasıdır. Bu süreçte bireyin işyerindeki verimliliği en aza ineceği gibi özellikle hizmet sektöründe hizmet kalitesi de olumsuz etkilenmektedir (Kurçer, 2005: 11).

Kişisel Başarıda Düşme: Maslach'ın tükenmişlik modelinin son aşaması, bireyin enerjisinin düşmesi ve duyarsızlaşması ile ortaya çıkan olumsuz tablonun bireysel olarak değerlendirilmesi ile oluşan kişisel başarısızlık hissidir. Bireyler, tükenmişlik sendromu ile olumsuz düşüncelerinin etkilerini de görmeye başlamaktadır. Duyusal yönden güçsüzlük hissi ile öz benliği hakkında olumsuz görüşler geliştiren bireylerin kendini suçlama davranışlarında da bulunduğu görülmektedir (Basım ve Şeşen, 2006: 16).

Bireyin başarısındaki azalmanın bir yönü ile doğru olması performansının azalması ile açıklanmaktadır. Diğer bir yönü ile ise karamsarlık ve olumsuzluk algısına yansımakta ve olumsuz değerlendirtme yapma eğiliminde olmaktadır. Bireyin motivasyonunun düşmesi, iş tatmininin azalması ve ortaya çıkan sorunlarla başa çıkma enerjisinin olmaması ve iletişimdeki aksaklıkların birleşmesi kişisel başarının düşmesine neden olmaktadır (Yıldırım, Naktiyok ve Kula, 2014: 18-19). Örgütsel iletişimde çatışmacı davranışlara yönelen bireylerin müşterilere de kötü davranmasını, kişisel başarısızlığının derinleşmesine neden olmaktadır. Olumsuz değerlendirmelerin bir sonucu olarak yetersizlik duygusu tükenmişliğin erinleşmesine yol açmaktadır (Üngüren vd., 2010: 2924)

1.3. Tükenmişliğin Evreleri

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde tükenmişliğin genel olarak dört farklı düzeyi ve işleyiş aşamaları bulunmaktadır. Bu aşamalar genel olarak birbirini takip eden bir sıra içinde devam ederek etkileşime girerler. Çalışanların sürekli stres ve baskı ile oluşan aşamalar aşağıda gösterilmektedir (Erol ve Tarhan Öztoprak, 2015: 91).

Tablo 1. Tükenmişliğin Aşamaları

Aşama	Tanım	Belirtileri
Birinci Aşama	Şevk ve Coşku Aşaması	<ul style="list-style-type: none">• Aşırı Mutluluk• İş yaşamının her şeyin önüne koyma• Çalışma hayatına aşırı uyum sağlama çabası
İkinci Aşama	Durağanlaşma Aşaması	<ul style="list-style-type: none">• Şevkte ve mutlulukta kayıplar• Eleştirilerden rahatsız olma• Sorgulamanın başlaması
Üçüncü Aşama	Engellenme Aşaması	<ul style="list-style-type: none">• Yoğun engellenme hissi
Dördüncü Aşama	Umarsızlık Aşaması	<ul style="list-style-type: none">• Yoğun bir kopuş• İnançsızlık ve umursamazlık• İşten soğuma ve zevk almama• Sıkıntı ve mutsuzluk

Kaynak: Erol,Y. ve Tarhan Öztoprak, M. (2015). “Psikolojik Şiddetin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü: Ankara İlindeki Sosyal Güvenlik Kurumuna Bağlı Çalışanlar Üzerinde Bir Analiz”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7 (2), s. 93.

Tablo 1.’de gösterildiği gibi kesintisiz olarak devam eden süreç, ve belirtileri birbirinden farklılaşmaktadır. Bireylerin stresle başa çıkma düzeylerine uygun olarak kademe kademe gelişen bu aşamalar belli bir süre sonra tükenmişliğin duyarsızlaşma evresi ile son bulmaktadır.

Şevk ve Coşku Aşaması: Bu aşama tükenmişliğin başlaması için bireyin rasyonel olmayan beklentilerinin oluşmasına neden olan aşamadır. Aşırı mutluluk ve enerji ile birlikte meslek hayatına uygun olmayan beklentiler geliştirilmektedir. Şevk ve coşku aşamasında iş hayatı bireyin yaşamının odak noktasındadır ve her anını kapsar. Bu süreçte iş yoğunluğu, aşırı mesai ya da rol dışı görev ve sorumluluk yüklenme sık görülen davranışlardandır. Bireyin, diğer yaşam alanlarına yeteri kadar

zaman ayıramasa da uyum sağlama çabası içinde olduğu görülmektedir (Kaçmaz, 2005).

Durağanlaşma Aşaması: İkinci aşama olan durağanlaşma aşaması, bireyin coşkusunun ve mutluluğunun yavaş yavaş azalması ile kendini göstermektedir. Bu aşamada iş yaşamına ilişkin ilk sorgulamalar ve eleştirel bir bakış içinde durağanlaşma yaşanmaktadır gösterilmektedir (Erol ve Tarhan Öztoprak, 2015: 91).

Engellenme Aşaması: Engellenme bireyin iş hayatının rutin akışı içinde beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle bilişsel düzeyde hissettiği durumdur. İdeal amaç ve yardımlaşma ile başladığı çalışma hayatının sahip olduğu özellikler ve zorluklar nedeniyle yoğun bir engellenmişlik düzeyi yaşayan birey, olumsuz çalışma koşullarının değiştirilmesinin mümkün olmadığına ilişkin bir algı geliştirmeye başlamıştır (Kaçmaz, 2005).

Umarsızlık Aşaması: Bu aşamada ilgisizlik ve umursamazlık bir kaçınma mekanizması olarak işlev görmektedir. İş hayatından ruhsal olarak kopan bireyin içinde olduğu umutsuzluk nedeniyle tepkisiz kalması içe kapanması ile son bulmaktadır. İş tatmininin en aza düştüğü bu süreçte bireyin amaçlarını gerçekleştirme imkânı olmaması nedeniyle yaşam kalitesinin düştüğü gözlemlenmiştir. Bu sürecin bir başka özelliği ise iş yaşamının dayanılmaz bir alan olarak bireye mutsuzluk veren bir yönü vardır (Kayabaşı, 2008: 196).

1.4. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler

İş yaşamında tükenmişliğe neden olan faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve diğer faktörler olarak gösterilebilir.

1.4.1. Bireysel Faktörler

Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörlerden en önemlisi bireyin kişilik yapısıdır. A kişilik yapısına sahip bireyler mükemmeliyetçi ve amaçlarına ulaşmak için dinamik ve hareketli bireylerdir. Bu bireylerin stresten etkilenme düzeyleri daha düşüktür. B tipi kişiliğe sahip bireyler ise iddialı olmayan ve dirençleri düşük bireyiler olarak stresten daha fazla etkilenmektedir. İnsanları A ve B tipi kişilikler olarak ikiye

ayırmanın dezavantajları olsa bile genel özellikler açısından bazı kişilik yapılarının tükenmişliğe daha yatkın olduğu söylenebilir (Eren, 2017: 326-327). Bu nedenle, bireylerin kişilik yapılarına ilişkin beklentileri ve algılamaları farklı olduğundan tükenme aşamaları da birbirinden farklılık gösterebilmektedir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 45).

Bireysel faktörler arasında insanların mesleki yeterlilikleri ile beklenti düzeylerinin farklı olması tükenme düzeylerinin de farklılaşmasına yol açmaktadır. Genç çalışanların bilgi birikim ve tecrübelerine göre daha rasyonel olmayan beklentiye sahip olmaları daha yüksek bir tükenmişlik düzeyinin oluşmasına neden olmaktadır (Izgar, 2003: 13). Bireylerin kıdem ve daha önceki iş tecrübelerine göre de farklılıklar bulunmaktadır. Çalışma süresi arttıkça çalışanların iş hayatında karşılaştıkları sorunlara çözüm geliştirme yetenekleri de gelişmektedir. Dolayısıyla bireylerin tükenmişlik sendromuna yakalanmaları da azalmaktadır (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001, s.61).

Bireysel faktörler arasında yer alan empati yeteneğine ilişkin ise farklı sonuçlar elde edilmiştir. Empati yeteneği gelişmiş bireylerin çalışma hayatından daha rahat iletişim kurmaları ve etkileşime girmeleri kolay olduğundan tükenmişlikleri azalabilmektedir. Ancak bireyin empati yeteneğinin artması işyerindeki duygusal yükünün de artacağı anlamına gelmektedir. Bu nedenle, diğer çalışanların problemlerinin içselleştiren bireylerin tükenmişlik düzeyleri de yüksek olabilmektedir (Sürgevil Dalkılıç 2014, s.54).

Evli çalışanların aile desteğinin bulunması ve sorumlulukları nedeniyle daha düşük tükenmişlik düzeylerinin olduğu bekar bireylerin ise yeterli aile desteğini alamadıkları takdirde daha tükenmişlik fazla tükenmişlik yaşayabilmektedir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001, s.13).

Kadın ve erkek çalışanlar arasında yapılan çalışmalarda kadınların duygusal açıdan geleceğe daha fazla umutla bakabildikleri ve erkeklere oranla tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Ancak farklı çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılması cinsiyet değişkeninin tek başına tükenmişliği etkilediğini söylemek kolay değildir (Akbolat ve Işık, 2008).

Çalışanların işlerine olan yatkınlıkları ve iş tatmin düzeyleri ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bireysel beklentileri gerçekleşen bireylerin iş tatmin düzeyleri yüksek olduğu için tükenmişlik düzeyleri düşüktür. Karşılıklı bir ilişki içinde bulunan iki kavram birbirini olumsuz düzeyde etkilemektedir (Ertürk ve Keçecioglu, 2012: 52). Çalışma hayatında farklı düzeylerde tükenmişlik yaşanması olağandır. Özellikle bireyin kişilik yapısına uygun olmayan işlerde çalışması, bilgi birikimi ve tecrübesinin yetersiz olması da bireylerin tükenmişliklerini olumsuz düzeyde etkiler.

Bununla birlikte bireyin özel yaşam alanında sahip olduğu dezavantajlı durumlar çalışma hayatını etkilemektedir. Aile birliği bozulan bireylerin tükenmişlik sendromu yaşamaları özel hayatlarındaki olumsuz dönemin izlerini taşımaktadır. Bu nedenle, tükenmişlik yaklaşımlarından bireyin hayatı bir bütün olarak ele alınarak sadece çalışma yaşamındaki olumsuzlukları tükenmişliğe neden olan faktörler olarak göstermek mümkün değildir (Ergun Özler, 2012: 294). Bireysel özellikler, tükenmişlik sendromunda önemli bir rol oynayabilmektedir. Bazı durumlarda azaltıcı etkisi olan bireysel faktörlerin bazı durumlarda ise tükenmişlik düzeyini arttıran bir etkisi vardır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 136).

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışma hayatının en önemli sorunlarından bir olan tükenmişliğin örgütsel düzeyde etkileyen faktörler öncelikle işin kendisidir. Hizmet sektöründe insana yönelik yapılan melek gruplarında tükenmişlik, çalışanların çok sık yaşadığı bir durumdur. Sağlık sektörü, turizm, emniyet ve satış ve pazarlama gibi meslek dallarında çalışanların insanlarla yüz yüze iletişimlerinden kaynaklanan sorunlar yaşamaları tükenmişliklerini etkileyen faktörler arasındadır.

Çalışma hayatındaki yoğun iş temposu, aşırı mesai, vardiyalı çalışma sistemi, kritik pozisyonda sürekli dikkat gerektiren işlerde çalışanlar iş stresi nedeniyle sendroma yakalanabilirler. İşletme tarafından gösterilen hedeflerin ulaşılması zor hedefler olması, özellikle satış ve pazarlama da çalışanların kota baskısı ve dayatmalar iş hayatının zorlayıcı etkisini oluşturmaktadır. Çalışanlar kaliteli ve hızlı üretimin yarattığı stres nedeniyle tükenmişliğe itmektedir (Çavuş, Gök ve Kurtay, 2007: 988).

İşyerinde örgütsel strese dolayısıyla tükenmişliğe neden olan faktörler aşağıda başlıklar altında incelenebilir (Özkalp ve Kırel, 2016: 380):

- İşletmenin sahip olduğu örgüt yapısına ilişkin faktörler,
- İşyerinin fiziksel çevre koşulları,
- Yapılan işin niteliği,
- Kariyer gelişimine yönelik sorunlar
- Örgütsel iletişimden kaynaklanan sorunlar
- Üst yönetimin çalışanlara yönelik yaklaşımı

Çalışma hayatı, bireyin işe ilk başladığı yıllarda belirli hedeflere ulaşılması açısından anlamlı gelmektedir. Yıllar geçtikçe rutin ve sürekli yinelenen iş akış süreçleri, işe yönelik bireyin hissettiği heyecanın azalmasına ve çalışanın sıkılmasına neden olmaktadır. Beklentileri karşılanmayan birey zaman içinde öz yeterliliğini sorgulayarak kendini suçlamaya başlamaktadır (Dağlı ve Gündüz, 2008: 15).

İşletme yönetiminin çalışanlara yönelik yaklaşımında kullandığı yönetim teknikleri ile tükenmişlik arasında bir ilişki bulunmaktadır. Baskıcı ve otoriter liderlik tipine dayanan yönetim modellerinde yöneticilerin keyfi tavırları çalışanlar üzerinde strese neden olmaktadır. İş yapma anlayışları çalışan alt ve üst kademedeki çalışanlar birbiri için stres kaynağı olabilirler. Öte yandan sorunlar karşısında çalışanlarına destek evren ve problemleri çözmeye çalışan yöneticiler daha az tükenmişlik yaşanmasını sağlayabilir (Izgar,2003: 16).

Tükenmişliğe neden olan aşırı iş yükü çalışanların zihinsel ruhsal ve fiziksel olarak yorulmasına neden olmaktadır. Yapılan iş nedeniyle üst yönetimin baskısı ve zorlamasına ek olarak, başarıların takdir edilmemesi ve ödüllendirilmemesi, işyerindeki sosyal desteğin az olması ve otoriter yönetim tarzı da tükenmişliğe neden olan faktörler arasında sayılabilir.

Bireyin iş yaşam dengesindeki çatışmalar da tükenmişlik düzeyini etkileyebilmektedir. İş yaşamı ile özel yaşam alanındaki sınırların ortadan kalması ile meydana gelen sorunlar, işin eve taşınması, sürekli olarak işe yönelik düşünmek ve

başarılı olma arzusu ile kazanılan ücretin yetersiz gelmesi, ve işletme içinde adil olmayan uygulamalar bireylerin beklentileri ile uyuşmayabilir. Bu durum, tükenmişliğin yaşanmasına zemin hazırlamaktadır (Ertuğrul, 2018: 85). Çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını etkileyen iş motivasyonunun az olması, bireylerin işe ve işletmeye yönelik geliştirdiği bir tutum olan iş tatmini ve örgütsel bağlılığın zayıf olması da tükenmişliğe neden olabilmektedir. İşletmede çalışanların saygı görmemesi, özlük haklarının korunmaması, yöneticilerin görüş ve düşüncelerini alt kademeler ile paylaşmaması bireyin iş stresine maruz kalmasını sağladığı için tükenmişlik sendromunu etkilemektedir. (Izgar, 2003: 20).

Birey ile iş arasındaki uyumsuzluk sonucu bireyin yaptığı iş üzerindeki kontrolü azalmaktadır. Her birey karar verme hakkına sahip olduğu, belirli seçimleri kendisinin yapabildiği ve görüşlerine değer verildiği bir iş yerinde çalışmak ister. Bunların olmadığı bir örgütte tükenmişlik kaçınılmaz bir sonuçtur. Belirli seviyede kontrol hakkı bulunan birey, sorumlulukları doğrultusunda işlerini gerçekleştirecektir ve ortaya başarılı bir uyum çıkacaktır. Ancak birey işlerini gerçekleştirmek için yeterli yetki ve kontrole sahip değilse uyumsuzluk durumu ortaya çıkacaktır. Çalışanların işleri üzerinde yeterince kontrol sahibi olamamaları durumunda rol belirsizliği ve rol çatışması ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması, çalışanın yapması gerektiğini düşündüğü iş ile yöneticilerinin beklediği iş arasındaki uyumsuzluktur. Rol belirsizliği ise, iş tanımlarının düzgün bir şekilde yapılmaması sonucu kişinin yapacağı iş konusunda belirsizlikler yaşaması durumudur. Her iki durumda bireyin psikolojisini olumsuz yönde etkilemektedir ve tükenmişliğe yol açmaktadır (Ergun Özler, 2012: 297). Çalışanların hizmet verdikleri insanlar ile gerçekten ilgilenmemeleri, mesleğin anlamından uzaklaşarak amaçlarından kopmaları, aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak tanımlanabilecek olan tükenmişlik ifadesi daha çok doğrudan insanlarla iletişim içinde olan veya sunulan hizmetin kalitesinde insan etkeninin oldukça önemli bir yere sahip olduğu sektörlerde görülmektedir (Kaçmaz, 2005: 32).

1.4.3. Diğer Faktörler

Aile bağlantıları: Uçuş mürettebatı için aile, duygusal bir dayanım ve güven kaynağı olabileceği gibi, aynı zamanda bir stres kaynağı da olabilir. Aileye bağlılık, performansı bazen olumsuz olarak etkiler ve bu durum özellikle pilotların görev için

ailelerinden uzun süre ayrı kalmak zorunda olduğu zamanlarda görülür. Çalışma ve dinlenme programları: Vücudun alışık olmadığı bir zaman programına göre çalışmanın yarattığı stres, reaksiyon zamanında, öğrenme ve karar verme yeteneğinde ölçülebilir oranda azalmalara neden olur. Özellikle, uzun süre devam eden gece uçuşlarından sonra (gündüzlerin uzun gecelerin kısa olduğu yaz dönemlerinde) pilotun dinlenmesi gün ışığı olduğu zamanlarda ve sosyal hayatın devam ettiği saatlere rastladığı dönemlerde pilotların çalışma ve dinlenme programları aksamaktadır (Gümüştakin, Öztemiz, 2005: 62)

1.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin bireysel ve iş yaşamına ilişkin olarak örgütsel sonuçları bulunmaktadır.

1.5.1. Bireysel Sonuçlar

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri arasında yer alan, sürekli baş ağrısı, mide ve sindirim sistemi sorunları, yorgunluk ve bitkinlik, ruhsal açıdan dalgalanmalar, strese tahammül edebilmek için kullanılan maddelerin vermiş oldukları zararlar en belirgin sonuçlar arasında yer almaktadır (Can vd,2015: 214). Tükenmişlik ile bireyin iç dünyasına kapanması ve mutsuzluğu pek çok ruhsal sorunun oluşmasına neden olmaktadır (Algül, 2017: 17).

- Aşırı sinirli olma hali ya da çaresizlik duygusu,
- Öfkenin kontrol edilemeyişi,
- Hayal kırıklığına bağlı olarak, mutsuzluk ve umutsuzluk,
- Bireyin özgüvenin azalmasına bağlı olarak yetersizlik duygusu,
- Çalışma hayatı ve özel hayattan kendini soyutlama ve yabancılaşma,

Bireylerin tükenmişlik ile duygusuz davranmaya bağlı olarak öncelikle aile hayatları etkilenmekte ancak birey ilgisiz ve kayıtsız tavırlarını sürdürdüğü için yaşanan depresyon ve kendini soyutlama duygusu ile sorunları tek başına çözmekten uzaktır. Bu dönemde psikolojik olarak sürekli iş hayatından şikâyet edilmesi ve tek bir

noktaya odaklanmak klinik düzeyde ruhsal rahatsızlıkların alt yapısını hazırlamaktadır (Izgar, 2003: 9).

Bireyin psikolojik dengesinin bozulması ve sürekli stresin neden olduğunu sonuçlara bağlı olarak fiziksel sağlığında etkilenmesi görülmektedir. Bireysel olarak ortaya çıkan sonuçlar aşağıda gösterilmiştir (Algül, 2017: 17):

- Kronik yorgunluk
- Uyku problemleri ve sürekli olarak yorgun uyanma, halsizlik,
- Hastalıklara karşı direnç gösterememe,
- Fiziksel bir nedeni olma bile ağrı hissi,
- Sonumum güçlüğü, kalp ve sindirim sistemi sorunları
- Kalp ritminin bozulması ve tansiyon

Fizyolojik belirtilerin arasında bireyin duygu dışı davranışları ile dış dünyaya karşı reaksiyon göstermemesi, sosyal etkileşimdeki bozukluklar, mutsuzluk, sürekli kaygı ve karamsarlık ile yaşam enerjisinin kaybolmasıdır. Ruhsal olarak dengenin yürütülmesi ile buna bağlı kalp ve solunum problemler, baş ağrısı ve kronik olarak iyileşmeyen hastalıklar, hiper tansiyon, baş ve kas ağrıları gibi davranışları yer almaktadır (Izgar, 2003: 9)

Psikolojik rahatsızlıkların ve fiziksel belirtilerin ortaya çıkması ile tükenmişliğin karakteristik özelliği olan sürekli yorgunluk bireyin verimliliğinin en aza inmesine neden olmaktadır. Bireyi iş hayatında harekete geçirecek bir motivasyonunun kalmaması, sosyal ilişkilerinin sekteye uğramasına ve iş hayatından uyumsuz davranışlar göstermesine neden olmaktadır. Tükenmişliğin fiziksel boyutundan bireyler etkilenirken psikolojik boyutundan bireylerin yanı sıra bireylerin yakın çevreleri de etkilenmektedir (Ergun Özler, 2012: 292).

1.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Tükenmişlik yaşayan çalışanların ruhsal ve fiziksel olumsuzluk yaşamaları iş hayatındaki davranışlarına da yansımaktadır. Tükenmişlik düzeyi yüksek olan çalışanlar, yaşadıkları olumsuz durumu saklayamazlar. İşyerinde uyumsuz davranışlar

gösteren bu çalışanların tükenmişliğin davranışsal belirtileri nedeniyle verimlilikleri düşmektedir (Kaçmaz, 2005, s.31). Aşırı iş yükü ve zaman baskısı ile tükenmişlik yaşayan çalışanların işlerine odaklanamadıkları ve yaşadıkları sorunlar nedeniyle örgütsel kültürü etkiledikleri söylenebilir. Yeterli sosyal desteğin sağlanmaması durumunda bu çalışanların iş tatmin düzeyleri azalmakta ve çalıştıkları işyerine yönelik olumsuz duygular besleyerek düşük örgütsel bağlılığa sahip olmaktadır.

Tükenmişlik, çalışma hayatını olumsuz etkileyen günümüzün en önemli sorunlarından biridir. Modern iş yaşamının çalışanlar üzerindeki olumsuz bu etki öncelikle bireysel performanslarının düşmesine neden olmaktadır. İşletmelerin toplam üretimlerinin de olumsuz etkileyen bu durum verimsizliğin başlıca nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir. Tükenmişlik bireyin çatışmacı davranışlara sahip olmasına neden olurken özellikle müşterilere yönelik aşağılayıcı tavırlar, görev ve sorumlulukların yerine getirilememesi işe olan ilginin kaybedilmesi ile oluşmaktadır. Sürecin sonunda kişi işine yabancılaşabilir ve yaptığı işi sorgular hale gelebilir. Bu durum kişinin iş veriminin de düşmesi ile sonuçlanabilir. İşletmeler işyerinde aidiyet duygusu yaratabilmek için takım çalışmaları, ekip ruhu, kariyer geliştirme, açık iletişim ve sürekli geri bildirim gibi kavramlara yönelmişlerdir (Ertuğrul, 2018: 75).

Tükenmişlik düzeyi yüksek olan çalışanların iletişim problemleri nedeniyle iş arkadaşları ile daha az iletişime girdiği ve işyerinde içe kapanık bir tutum sergilemesi nedeniyle şüpheli tavırlara göstermesi ve çoğu zaman duygusal patlama olarak tanımlanan dengesizlikler de yaşayabilmektedir (Izgar, 2003: 9).

Tükenmişlik insanların yeteneklerini kullanmasını da etkileyebilmektedir. Çalışma süreci içinde rahatsızlığını gizleyemeyen bireylerin zamanı kullanma ve planlama hataları bulunmaktadır. Toplantılara yetişememe, ayrıntılarla uğraşmama, görev ve sorumluluklarının devredilmesi, kayıtsızlık tükenmişliğin işletmeleri etkilemesini neden olmaktadır (Eren, 2017: 308).

Tükenmişlik, bireyin strese karşı direncini ortadan kaldırdığı için bireyler öncelikle sakinleştirici ilaçlar, sigara, alkol ve diğer maddelere yönelebilmektedir. Bağımlı olarak yaşayan çalışanların ise çoğu zaman işe geç gelme, kaytarma, işten

erken çıkma, mesaiye kalmama davranışlarına sahip olması sendromunun örgüt tarafından zararlı sonuçları arasında sayılabilir (Izgar, 2003: 21).

Bu bireylerin sağlıksız bir hayat sürmelerine karşılık çalışmak zorunda olmaları, özellikle hizmet sektöründe önemli kalite kayıplarına neden olmaktadır. İşten ayrılma eğiliminde olan çalışanların personel devir hızını arttırarak iş gücü kaybı nedeniyle önemli maliyetlere neden olduğu, huzursuz davranışlar ile işten uzaklaşması bugün işletmeler için çözülmesi gereken sorunlar arasında yer almaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 31).

Tükenmişliğin örgütsel sonuçları incelendiğinde bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarının bozulması işletme açısından öncelikle uyumsuzluğa neden olarak örgütsel kültürün bozulmasına neden olmaktadır. Verimlilik ve performans azalışı zaman içinde kendini belli ederken, bireyin işyerindeki olumsuz tutumları çalışma arkadaşlarını etkilemektedir. Bu durumdan kaçınmak isteyecek olan bireyin işyerinde en az zamanı geçirmek istemesi de doğal kabul edilmektedir.

Sürekli yakınan ve iş arkadaşlarını da bu duruma ikna etmek isteyen tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler, gün içi mesai saatinde ruhsal dengelerinin bozulması nedeniyle özgüvenleri sarsılmakta ve yetersizlik hissine kapılmaktadır. Sürekli uyku hali ve bireyin enerjisinin düşmesi ile fiziksel kapasitesini kullanamayan çalışanın davranışları özellikle mesai arkadaşları tarafından kolaylıkla gözlemlenebilir. Bir süre yardım etmeyi deneyen iş arkadaşları bireyin içine kapanması nedeniyle ondan uzaklaşmaya başlamaktadır (Ergun Özler, 2012: 292-293).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, örgütsel bağlılığı açıklamaya yönelik kuramlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığının sonuçları incelenmiştir.

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerine yönelik olarak geliştirdikleri birkaç tutumdan birisidir. Bağlılık, bireyin çalıştığı işyerinin bir parçası olarak kendini ne düzeyde işletmesine ait hissettiği ve çalışmaya devam edip etmeyeceği ile ilgilidir. Çalışanın örgütü ile ilişkisinin kalitesi örgütsel bağlılık düzeyini belirlemektedir (Özkalp ve Kırel, 2016: 683).

Çalışanların motivasyonlarını etkileyen en önemli faktör olarak örgütsel bağlılık, bütün insanların kurumlarına karşı onu benimseme ve bağlanma güdüsü ile harekete geçmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin ihtiyaç ve beklentilerinin çalıştığı işyerinde karşılanmasına bağlı olarak örgütün amaçlarına bağlılık ve sadakatini temsil etmektedir. Örgütsel bağlılığı ile bireyin örgütsel amaçlara yönelik katkısı da belirlenmektedir (Eren, 2017: 555). Örgütsel bağlılık kısaca, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Bu ilginin düzeyi ve hangi faktörler tarafından belirlendiği örgütsel bağlılık araştırmaları ile incelenmektedir (Bayram, 2005: 125).

Çalışanların bağlılıkları, işletmeye yönelik olarak motivasyonlarını, başarılarını, performanslarını ilgilendiren bir tutum olarak sadakatini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin pek çok farklı boyutta yaptığı bir karşılaştırma ile elde ettiği ve çalıştığı işyeri için hissettiği aidiyet duygusu olarak tanımlanabilir. Çalıştığı işyerine hangi boyut olursa olsun bağlı olan çalışanlar çalışmaya devam eder, bağın güçsüz olması halinde ise işten ayrılma eğilimine sahip olur. Bu bağlanma süreci örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Yüksek Bilgili, 2016: 1294).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları benimseme düzeyi, hedeflerini kabullenme isteğidir. Çalışanların bireysel amaçları ile örgütsel amaçların uyum içinde olması örgütsel bağlılığa işaret etmektedir. Örgütsel bağlılığının bir diğer davranışsal açıklaması da çalışanların kendilerinden beklenen rol ve sorumluluktan daha fazla çaba göstermesidir. Bu şekilde çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu davranışlarından belirlenmektedir (Seymen, 2008: 140).

Kavramsal olarak net bir şekilde tanımlanamayan örgütsel bağlılık, her dönemde araştırmalar tarafından farklı şekilde tanımlanabilmiştir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmelerinde belirlenen biçimsel rol davranışlarının dışına çıkarak, örgüt yararına davranışlarda bulunmasını sağlayan bağlılık olarak ifade edilebilir. Kısaca örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki bağlantıdır. Bu bağlantının güçlü olması örgüt başarısını olumlu etkilemektedir. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık çalışanın örgütte kalma ve örgüt amaçları için çaba sarf etme isteğidir (Esmer ve Yüksel 2017: 261). Örgütsel bağlılık tanımlarının farklılık göstermesi, bireylerin çalıştıkları örgüte nasıl ve ne şekilde bağlandıkları ile açıklanmasından kaynaklanmaktadır. Aşağıda toplu olarak örgütsel bağlılık tanımları gösterilmektedir (Gül, 2002: 38):

- Bireyin, çalıştığı işyerine karşı tutumu ve yönelişidir.
- Çalışanların işyerindeki eylemlerinin aracılığıyla anlaşılan tutumlarıdır.
- Bireyin, üyesi olduğu topluluk ile bütünleşme ve uyumlum olma düzeyidir.
- Çalışanın, örgütsel kültür, norm ve ilkelere duyarlılığı, beklentileri aşan olumlu davranışlarıdır.
- Çalışanın işyerinde kalmaya yönelik arzusu ve inancıdır.
- Çalışanların gönüllü olarak kendilerini işyerine adanmasıdır.
- Çalışanın psikolojik bir sözleşme ile örgütünün beklentilerini karşılayacak düzeyde ilişki kurmasıdır.
- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerinde belirleyici olan ve bilinçli bir şekilde bağlanma düzeyini göstermektedir. Örgütsel bağlılığın tutum düzeyinde incelenmesi için davranışlar sonuçlarına bakılması gerekmektedir. Çalışanlar bağlılık düzeylerine uygun bir davranışa sahip oldukları için, örgütünün amaçlarının benimsenmesi, çaba ve emeğin ortaya konması ve çalışmayı sürdürme örgütsel bağlılık ile açıklanabilmektedir (Koray ve Buluç, 2012: 441).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık çalışmaları ilk olarak 1900'lü yılların başında başlamıştır. Günümüzde de önemini sürdüren örgütsel bağlılık çalışmalarının temel amacı, çalışanların örgütlerine hangi duygular ile bağlı oldukları ve çalışmaya devam edip etmeyeceklerinin öğrenilmesidir. İşletmelerin varlığını sürdürmesi için örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olması gerekmektedir (Örücü ve Sezen Kışlalıoğlu, 2014: 45-46).

Örgütsel bağlılık çalışmalarının günümüzde hız kazanmasının temel nedeni, örgütsel etkililiğinin personelin performansı ile belirlenmesidir. Günümüzde nitelikli ve başarılı çalışanlar, işletmelerin en önemli değerleri olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek olması işletmeler açısından bir başarı olarak değerlendirilmektedir (Uzun ve Yiğit, 2011: 184). Günümüzde küreselleşme süreci ile başlayan değişim süreci rekabet koşullarının güm geçtikçe zorlaşmasına neden olmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için işyerinde bulunan personelin uzun süre işyerinde kalması, örgütsel verimliliği artırır. Personel devir hızı yüksek olan işletmelerin ise verimlilikleri azalırken maliyetleri de artmaktadır. Bu nedenle, personelin örgütsel bağlanma düzeyi işletmeler açısından önemli hale gelmiştir (Durna ve Eren, 2005: 211).

Çağdaş yönetim anlayışları insan kaynağının en iyi şekilde değerlendirilmesi için ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması zorunlu olduğunu göstermiştir. Çalışanların işyerinde mutlu olup olmadıkları günümüzde bireysel bir sorun olarak değerlendirilmemekte ve İnsan Kaynakları Yönetiminin ilgilenmesi gereken en önemli konuların başında gelmektedir. Günümüzde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın

çalışanların pek çok tutumu üzerinde önemli etkileri olduğu kanıtlanmıştır. Bu nedenle örgütsel bağlılık üzerinde önemle durulması gereken bir konu olmaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 122).

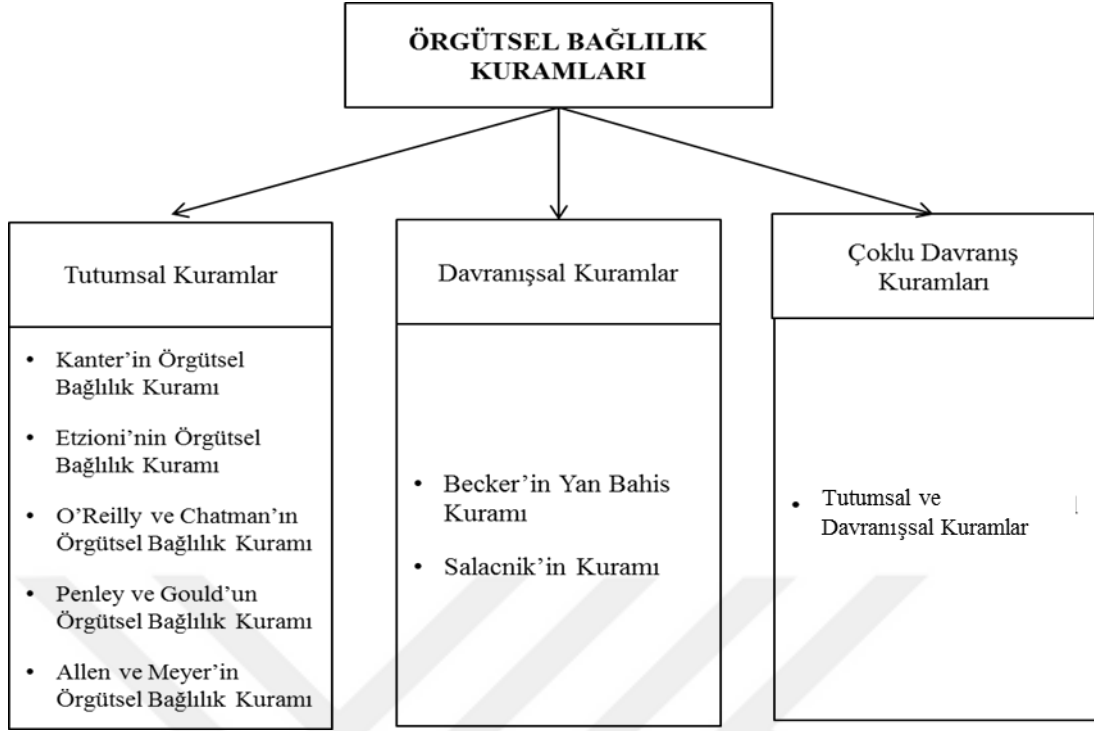
Örgütsel bağlılık bir tutum olarak personelin davranışlarını doğrudan etkilediği için çalışma hayatı içinde ele alınan motivasyon, iş tatmini, işten ayrılma, devamsızlık, örgüt kültürü ve iş güvenliği ile doğrudan ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın genel olarak bireyin performansını etkilemesi ilse çıktının kalitesi ve niceliği hakkında bir fikir vermektedir. Bu nedenle, personelin örgüte bağlılığı farklı boyutlarda incelenmektedir (Bayram, 2005: 125-126).

Günümüzde çalışanların psikolojik durumlarına yönelik yapılan araştırmaların artmasında personele yönelik çağdaş yönetim anlayışının etkisi bulunmaktadır. Benzer üretim teknolojilerine sahip işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmek için sahip oldukları insan kaynağını en iyi şekilde kullanmak zorunda olmaları gerekmektedir. Nitelikli ve başarılı çalışanların elde tutulması için bu çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkileyen ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık çalışmaları bu nedenle işletmeler açısından stratejik değere sahip çalışmalardır (Demir ve Öztürk, 2011: 23).

Günümüzde şirketler rekabet ortamı ve sürekli değişen çevreye uyum sağlayabilmek için yetenekli ve başarılı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin çağdaş örgütlenme süreçleri esnek ve etkinlik üzerine tasarlanmıştır. İletişim teknolojisindeki yenilikler ile maliyetlerini azaltmak zorunda olan işletmeler, çalıştıkları örgüte güçlü duygular ile bağlı çalışanların emek ve çabası ile başarılı olabilmektedir. Çalışan personelin örgütlerine yönelik bağlıları ne kadar kuvvetliyse daha yüksek bir çaba gösterecekleri bilinmektedir. Bu nedenle günümüzde çalışanların tutumları öne çıkmıştır (Doğan, 2013: 68).

2.3. Örgütsel Bağlılık Kuramları

Örgütsel bağlılık kuramları birbirinden ayırt edici özelliklerine uygun olarak genel hatları ile iki farklı alt başlık altında incelenmektedir. Bunlardan birincisi tutumsal bağlılık kuramları ikincisi ise davranışsal kuramlardır.



Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Kuramları

Kaynak: İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Ankara, İleri Giden Ofset, s.26.

Şekil 2.'ye göre örgütsel bağlılık kuramları, bireyleri güdüleyen tutumlarına yönelik, davranışlarına yönelik ve her iki yaklaşımı ortak olarak inceleyen kuramlar olarak gösterilmektedir.

2.3.1. Tutumsal Bağlılık Kuramları

Tutumsal bağlılık kuramları bireylerin duygusal bağlılıklarına yönelik tutumlarını açıklamak için kullanılmaktadır. Çalışanların bağlılık düzeylerinin bilişsel ve duygusal bir düzlemde nasıl oluştuğuna yönelik yaklaşımlar, bireyin tutumlarının nasıl oluştuğunu açıklamaktadır. Bu kuramlar, çalışanın örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin belli ortak özellikleri ile gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012). Bu yaklaşımlar ile çalışanların hangi amaç ve beklentiler ile örgütte çalışmaya devam ettikleri incelenmektedir (Köybaşı, 2016: 32).

2.3.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Kuramı

Kanter'in yaklaşımı tutumsal bağlılık yaklaşımları arasında en geçerli yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Kanter örgütsel bağlılığı, çalışanların çabalarını ve örgütsel kültüre sunmaya olumlu yaklaşması olarak tanımlamaktadır. Beklenti ve istekleri ile uyumlu olan bu tutum, çalışanın kişilik yapısı ve örgütsel kültürün etkilerini taşımaktadır. Örgütsel bağlılık çalışanın kendisini örgütüne adanması ile gerçekleşir ancak belirli düzeyleri bulunmaktadır (Gül, 2002: 42).

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, üç farklı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıda gösterilmiştir (Aksoy ve Özkan, 2016: 42-44):

Devam Bağlılığı: Çalışanların örgütüne yaptığı yatırımların karşılığında kendini adama tutumları elde etmeyi planladığı maddi ve maddi olmayan kazanımlara bağlıdır. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrıldığı andan itibaren karşılaşılabilecek maliyetleri hesaplaması ve bu maliyetlerin karşılayacağını anladığında ortaya çıkmaktadır.

Uyum Bağlılığı: Uyum bağlılığı, çalışanın örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi ve kenetlenmesidir. Bu uyumda, bireyin iş alanındaki ve özel alanındaki amaçların örtüşmesi ya da bireyin bu amaçları uyum içinde oluşturması gerekmektedir. Kenetlenme, örgütsel kültürün sahip olduğu norm, ilke ve kuralların kabul edilmesi ile başlar ve çatışmacı davranışlardan uzak durması ile devam etmektedir.

Denetim ya da Kontrol Bağlılığı: Kontrol bağlılığı, çalışanların ilkelere ve kurallar tarafından oluşturması istenen tutumların kontrol edilmesi ile gerçekleşmektedir. Etik olarak çalışanlar, örgütte kendisine verilen ücret ve diğer kazanımlar karşılığında çaba göstermesinin zorunluluğuna inandığında kontrol bağlılığı oluşur. Kontrol bağlılığında örgütsel amaçlar, bireyin amaçlarından daha ön plandadır. Dolayısıyla çalışan kendisini bu otoriteye bağladığında bu boyut gerçekleşir.

2.3.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Kuramı

Etzioni, üç ana boyut olan yabancılaştırıcı, hesapçı ve moral bağlılık ile örgütsel bağlılığı açıklamaktadır. Kuramda, işletmeler açısından tavsiye edilen moral

bağlılık çalışanın duygusal bağlılığını açıklamaktadır. Bu bağlılıkta bireyin hesapçı bir yaklaşımla kazanımları rol oynamamaktadır. Çalışanların gönüllü olarak kurumsal değerleri benimsediklerinde moral bağlılıkları yüksektir. Eğer kazanımları ile emeği arasındaki dengeye yönelik bir bağ oluşmuşsa bu bağ, hesapçı bağlılık olarak tanımlanır. Yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışan örgütte kalmaya devam etmesine karşılık örgütsel kültüre kendisini yabancı hissetmekte ve kayıtsız kalmaktadır (Eren ve Demirgöz Bal, 2015: 46).

Etzioni birbirinden kesin sınırlar içinde ayrılan üç farklı bağlılık üzerinde durmaktadır. Bu bağlılıklar aşağıda açıklanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42):

Ahlakî Bağlılık: Moral ya da ahlaki bağlılıkta çalışanın kendini örgütü ile özdeşleştirmesi ve toplumsal olarak kabul edilen bir tutuma sahip olması açıklanmaktadır.

Hesapçı Bağlılık: Çalışanın örgütü ile girdiği pazarlık ya da hesapçı yaklaşım ile kazançlarından dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanların davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Etzioni, örgütsel kültürün ve çalışanın kişiliğinin uzlaşması olarak bağlılık, örgütün devamlılığı için ön şart olarak kabul edilmektedir. Etzioni, örgütsel bağlılığın duygusal yönünü moral bağlılık ile hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılığı ise zihinsel süreçlerle açıklamaktadır. Bilişsel, duygusal ve normatif bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2011: 82).

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

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılık kuramlarının karmaşık olduklarını ve çalışanların davranışlarının tam olarak açıklayamadıklarını ifade ederek kuramların ortak özelliklerini belli boyutlar altında toplamışlardır. Ancak, çalışanların buna rağmen örgütsel bağlılıklarına yönelik bir ölçümün zor olacağı belirtilmektedir. O'Reilly ve Chatman tarafından psikolojik bir sözleşme olarak açıklanan örgütsel

bağlılık, çalışanların zihinsel süreçler ile örgütsel amaçları kabul etme düzeylerine bağlıdır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 55).

Tutum olarak çalışanların zihinlerde oluşan bu bağlılıkları, üç ana boyutta değerlendirilmektedir. Bu boyutla aşağıda gösterilmiştir (Doğan ve Kılıç, 2007: 43):

Uyum Bağlılığı: Uyum bağlılığında örgüt tarafından belirlenmiş ödüllere ulaşmayı amaçlayan çalışanların tutumları buna uyumlu olarak gelişmektedir. Uyum, bireyin ulaşmayı kabul ettiği ödüllerin cazibesi ve kaçınması gereken cezaların ise iticiliği söz konusudur.

Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece işgören, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

İçselleştirme Bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; işgörenlerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

2.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Kuramı

Penley ve Gould, Etzioni'nin yaklaşımını geliştirerek oluşturdukları, ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutu olduğunu belirtmiştir (Bakan, 2011:89):

Ahlaki Bağlılık: çalışanların ahlaki bağlılıklarının oluşması için sorumluluk ve görev duygularına bağlı olduğu açıklanmıştır. Çalışanlar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için olumlu olduğu kabul edilen normlara uymaları bir sorumluluk olarak kabul etmektedir.

Çıkarıcı Bağlılık: Her çalışan, mesai saati içinde sunduğu bilgi birikimi ve emeği karşılığında belli bir çıkar amaçlamaktadır. Bu çıkarların gerçekleşmesi halinde örgütsel bağlılık yüksek aksi halde düşük olacaktır.

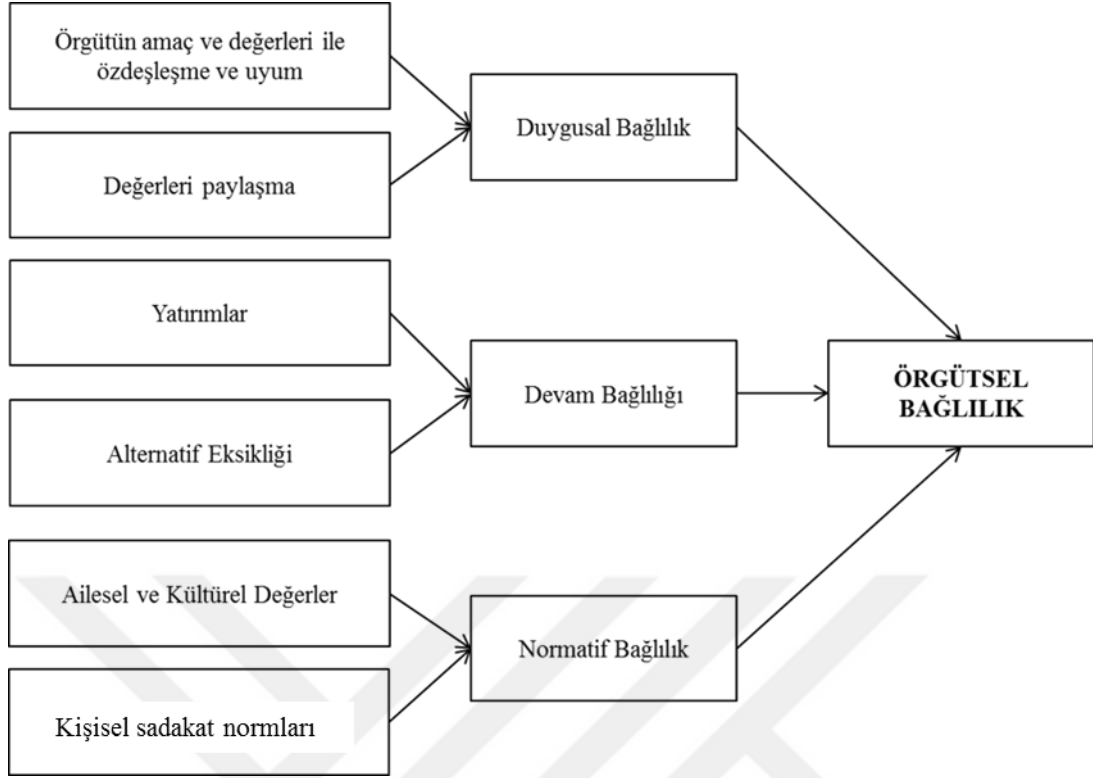
Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanların en az düzeyde hissettiği ve duyarsızlaştığı örgütsel bağlılık, artık örgütüne yabancı olduğu süreci ifade eder.

Ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık, bağlılığın farklı düzeyleridir. Çalışanlar bu bağlılık düzeylerine aynı anda ancak farklı düzeylerde sahip olabilirler. Örneğin yabancılaştırıcı bağlılık, olumsuz bir tutum olarak değerlendirilmekte ve çalışanların zorunlu olarak çalışmalarına karşılık gerçek anlamda emeklerini göstermedikleri bir bağlılık boyutudur (Sönmez, 2017: 13).

2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Kuramı

Allen ve Meyer, çağdaş örgütsel bağlılık yaklaşımları son yıllarda bilimsel araştırmalarda en fazla kullanılan ölçeğe sahiptir. Allen ve Meyer, üç boyutlu bir model üzerinden açıkladıkları örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütsel amaçları içselleştirmeleri ve örgütte kalmaya devam etmeleri olarak belirtmektedir. Allen ve Meyer, örgütün bir üyesi olarak bireylerin çalışmaya devam etmeleri, yapılan bir değerlendirme sonucunda ortaya çıkan tutum ile gösterilir. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının birbiri ile de etkileşimi bulunmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 292-293).

Duygusal bağlılık, örgütsel değerlerin paylaşılmasına bağlı olarak fayda oluşturacak şekilde bireyin çalışmasına neden olmaktadır. Devam bağlılığı, iki farklı nedene dayalı olarak çalışanın işyerindeki yatırımları ve işten ayrıldığında katlanmak zorunda olduğu maliyetler ve alternatif iş imkanlarının az olması ile açıklanmaktadır. Normatif bağlılık ise ahlaki sorumluluğu açıklamaktadır. Bu model, aşağıda şekilde gösterilmiştir (Yıldırım ve Yüksek Bilgili, 2016: 1295).



Şekil 3. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Kuramı

Kaynak: Yıldırım İ. ve Yüksek Bilgili Ö. (2016). Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi, Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 9(44). s.1295.

Şekil 3.'e göre Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık kuramı üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların bileşimi bireyin çalıştığı işyerine olan örgütsel bağlılığının düzeyini göstermektedir. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın farklı düzeylerde olabilmesine karşılık aynı anda gerçekleşebileceğini belirtmiştir (Yıldırım ve Yüksek Bilgili, 2016: 1295). Aşağıda Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık boyutları açıklanmaktadır.

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık örgütsel amaçların gönüllü bir biçimde kabul edilmesi, bireyin hiçbir kazanımı ya da zorunluluğunun olmadığı halde örgütsel amaçlar ile özdeşleşme ve bütünleşme yaşamasıdır. Örgütsel bağlılık, bir anlamda çalışanın kimlik özdeşleşmesi yaşamasıdır. Bunun temel nedeni ise bireyin çalıştığı işyerini sevmesi, kendini mutlu hissetmesi ve bir parçası olarak görmesidir (Eren, 2017: 556).

Duygusal bağıllık, bireyin kendini çalıştığı işyeri ile özdeşleştirmesidir. Bir anlamda örgütsel adanmışlık olarak da tanımlanabilecek bu bağıllık türünde çalışanların hisleri ile hareket eder ve örgütsel uyum düzeyleri çok yüksektir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 122). Duygusal Bağıllık, personelin samimi ve içten duygular ile örgütsel amaçları kabullenmesi ile başlar ve diğer bağıllık boyutlarına göre oldukça kuvvetli bir etkiye sahiptir. Çalıştığı işyerine yönelik sevgi besleyen bireylerin amaçları, örgütsel amaçlar ile örtüştüğünde duygusal bağıllık oluşmaktadır. Bu bağıllıkta bireyin kendi isteği ile işletmede kalması ve herhangi bir çıkarının olmaması önemlidir (Örücü ve Sezen Kışlalıoğlu, 2014: 47).

Allen ve Meyer, tutumsal bağıllığa yönelik çalışmalarında bireyin örgütü ile bağının en üst düzeyde olmasını duygusal bağıllık olarak açıklamıştır. Duygusal bağın güçlü olması bireyin temel olarak aldığı ölçütün kendi duyguları olması, ailenin bir parçası gibi hissetmesi ve duygusal açıdan sorumlu olduğunu düşünmesi gerekmektedir. Duygusal bağıllık, özdeşleşme, çalışmanın kişisel istekler sonucunda yapılması ve çalışmaya devam etme isteğinin bir ifadesidir (Gürbüz, 2006: 59):

Devam Bağıllığı: Devam bağıllığı bir zorunluluktur. İnsanlar işyerinde çalışmak zorunda kaldıkları anda devam bağıllıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Bireylerin maddi ve psikolojik bir çıkar karşılığında çalışmaya devam etmesi devam bağıllığının yüksek olması anlamına gelmektedir. Çalışanlar, emekleri karşılığında elde ettikleri kazanımları kaybetmek istemediğinde ya da kaybettiğinde kalacağı olumsuz durum karşısında çalışmaya devam etmek zorunda kalırlar (Eren, 2017: 566).

Örgüte devamlı bağıllık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Bayram, 2005: 133). Devam bağıllığı bir anlamda çıkar ilişkisine dayalı bir pazarlıktır. Bu pazarlığa konu olan maddi kazanımlar personelin işyerinden ayrılıp ayrılmayacağına sonucuna varılmasında etkilidir. İşyerinde çalışmaya devam etmek eğer bir zorunluluk ise personel alternatif iş imkanlarının az olması ya da kendisine

sunulan ücretin çalıştığı işyerindeki ücretten düşük olması nedeniyle çalışmaya devam etmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 464).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, iş ve meslek ahlakı nedeniyle çalışanın kendisini işletmesine karşı borçlu hissetmesi ve etik değerler açısından çalışmaya devam etme istediğidir. İnsanlar genel olarak ahlak kurallarına uygun olarak yaşamak istemekte ve buna uygun davranışlarda bulunmaktadır. Normatif bağlılık da bu sorumluluk ya da görev bilincinin bir gereğidir (Eren, 2017: 557).

Normatif bağlılık olması gereken bir durumu göstermektedir. Her çalışan bağlı olduğu işletme için enerjisini ortaya koymak ve kendisine verilen paranın karşılığında çalışmak zorundadır. Bu düşüncenin gelişmesi ahlaki sorumluluğa dayanır ve bu inanç personelin çalışmaya devam etmesi gerektiğine yönelik sorumluluk yükler (Örücü ve Sezen Kışlalıoğlu, 2014: 48). Ahlaki değerler sistemi ile belirlenmiş normatif bağlılıkta çalışanların bağlı olma yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu yükümlülüğün çıkış kaynağı ise etik kurallar ile belirlenmiş ilkelerdir. İnsanlar, çalıştıkları yere karşı kendilerini sorumlu ve borçlu hissettiklerinde çalışmaya devam edebilirler. Bu durum normatif bağlılık ile açıklanmaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 125).

2.3.2. Davranışsal Bağlılık Kuramları

Çalışanların davranışlarına yönelik bu kuramlar, bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerine uygun nasıl davranışlarda bulunduğunu ve örgütsel bağlılık davranışlarının temel nedenlerini araştırmaktadır. Bu kuramlar bir anlamda çalışanların işte kalma davranışlarına yöneliktir (Bayram, 2005: 129).

2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı

Becker'in davranışsal bağlılık kuramı, çalışanların işyerinde kalmaya devam etme davranışlarını bireylerin işletme ile girdikleri bahis ile açıklamaktadır. Çalışanların işyerinde kalarak ortaya koydukları çabalarının karşılığında beklentilerini oluşturan maddi ve maddi olmayan ödüllere ulaşma istekleri bir bahsin konusu olmaktadır. Bu bahsi benimseyen bireylerin ise buna uygun davranışlar göstermesi beklenir (Yıldırım ve Yüksek Bilgili, 2016: 1297).

Becker'in bağlılık kuramında ana bahse ek olarak oluşturulan yan bahislerin, kazanılması için ortaya konan davranışlar belli bir mantığa sahiptir. Bu tutarlı davranışların sonucunda örgütsel bağlılığın oluşması önemlidir. Buna göre işe yeni başlayan çalışanlar ile kariyerinin sonuna gelen çalışanların bahis konuları birbirinden farklılık göstermektedir. İşe yeni başlayan çalışanların yükselme ve kariyer olanaklarına yönelik bahisler ile emekliliği yaklaşmış bireylerin emekli ikramiyesine yönelik bahisleri birbirinden farklıdır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 59).

İnsanlar, davranışlarının duygu ve düşünceleri ile uyumlu olmasını istemektedir. Becker, bağlılık kuramında bu dengenin sağlanmasına yönelik olarak bireyin davranışlarının bir önceki davranışları ile uyum içinde olması gerektiğini savunmaktadır. Çalışanların davranışlarının uyumlu olmaması halinde bahisleri kazanamayacağı ise açıktır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık çalışanların bahislerine uygun davranışlarda bulunması ile oluşmaktadır (Gül, 2002: 48).

2.3.2.2. Salancik'in Örgütsel Yaklaşım Kuramı

Çalışanların örgütsel bağlılık davranışları, belli bir denge halinin ve uyumun sonucunda gelişmektedir. Salancik'e göre çalışanların belli bir norma dayanan davranışlarının tutarlı olması gerekmektedir. Eğer çalışan, kendi davranışlarını yönlendiren faktörler ile örgütsel bağlılık davranışlarına yöneldiğinde iç çatışmalardan kurtulacaktır. Bu uyum örgütsel bağlılığı desteklemektedir (Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017: 17).

Salancik'in kuramı, bireylerin davranışlarına bağlanması olarak açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılık davranışı gösterildiğinde diğer davranışlarından buna uygun olması gerekmektedir. Ruhsal olarak yaşanan denge durumunun birbiri ile uyum içinde olması ise stresi azaltmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyleri çalışanların davranışlarının zeminini oluşturan tutumlarına uygun olduğunda, örgütsel bağlılıklarının tespit edilebilmesi de kolaylaşacaktır (Gül, 2002: 49).

2.3.3. Çoklu Davranış Kuramları

Örgütsel bağlılık kuramlarının birleşik olarak birlikte ele alınması çoklu bağlılık kuramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çoklu bağlılık kuramları, her

örgütün kendisine ait olan örgütsel kültürünün bağlılığı açıklamak için öznel olarak ele alınması gerektiğini açıklamaktadır. Bir spor kulübü taraftarının kulübüne olan bağlılığı ile işyerindeki örgütüne bağlılıklarının aynı kuramlarla ele alınması çoğu zaman yanlış sonuçlara ulaşılmasına neden olabilir. Çoklu bağlılık kuramlar, farklı çalışan gruplarının da farklı beklentilere sahip olduklarını ve bu sosyal grupları özelliklerinin bilinmeden örgütsel bağlılığın açıklanamaması da doğaldır (İnce ve Gül, 2005: 85).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık personelden personele ve çalışan işyerinin özelliklerine bağlı olarak farklılıkları göstermektedir. Bu farklılıkları ortaya çıkan faktörler aşağıda gösterilmiştir.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bireysel faktörler, bireyden bireye değişen kişilik yapısı, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, kıdem gibi değişkenlerdir. Bu faktörlerin, bireylerin beklenti ve gereksinimlerini de değiştirmesi bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir.

Cinsiyet üzerine yapılan çalışmalarda ortak bir düşünce birliği yoktur. Farklı sonuçlara ulaşılmasına karşılık, kadınların erkeklerden daha dezavantajlı olması ve karşılarına çıkan sorunların farklılığı nedeniyle bağlılık düzeylerinin farklılaştığı saptanmıştır. Bu nedenle kadın ve erkek çalışanların farklı örgütsel bağlılık algısı olabilmektedir (Küçüközkan, 2015).

Çalışanların yaşı, kıdemi ve örgütteki çalışma yılı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların işe başladıklarında rasyonel beklentilere sahip değillerdir. Genç ve ilk çalışma yılında olan bireylerin örgütsel bağlılıkları yüksektir. Zaman içinde iş hayatının zorlukları ile bağlılık düzeyleri düşen bireylerin mesleki kariyerlerinin sonuna doğru işletmeye koyduğu emek ve çaba karşılığında elde edeceği kazanımlarının artması nedeniyle bağlılık düzeyi tekrar artmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:400).

Çalışanların yaşları ilerledikçe örgütsel bağlılıklarının olumlu olarak etkilenmektedir. Yaşları ilerleyen çalışanların alternatif iş imkanının azalması hem de yıllar içinde çalışanın işletmesinin örgüt kültürünü benimsemesi nedeniyle örgütsel bağlılıkları yüksektir. Genç çalışanların bilgi birikimi ve deneyiminin az olması, yaş grubunun içinde olduğu jenerasyonun işe ve işyerine bakış açısının farklılaşması örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Özellikle Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri düşüktür ve kariyerleri boyunca çalıştıkları kurumu değiştirebilmektedirler. Daha yaşlı olan Y kuşağının ise örgütsel bağlılıkları ve sadakatleri hem jenerasyonun yaklaşımından hem de tecrübeleri nedeniyle yüksek olduğu kabul edilmektedir (Bakan, 2011:122).

Medeni duruma yönelik olarak bekar çalışanların ailelerinden kaynaklanan sorumluluklarının az olması nedeniyle örgütsel bağlılıklarının evli bireylerden daha düşük olduğu kabul edilmiştir. Evli bireylerin çocuklarının olması nedeniyle görev ve sorumluluklarının daha fazla olması çalıştıkları işyerinden ayrıldıklarında daha yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalabilmektedir. Bu nedenle bekar bireylerin iş değiştirebilmesi dolayısıyla örgütsel bağlılıkları daha düşüktür (Bakan, 2011:127).

Çalışanların eğitim durumu ile örgütsel bağlılık algıları arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Eğitim durumu yüksek çalışanların kariyer beklentisi ve maddi kazanımlara yönelik beklentilerinin yüksek olması örgütsel bağlılığını olumsuz olarak etkiler. Bu beklentileri karşılanmayan çalışanların bağlılık düzeyleri değişebilmekte ve çalıştıkları işyerini değiştirebilmektedirler. Eğitim durumu düşük çalışanların ise örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir (Özkal ve Kırel, 2016: 680).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların bağlılıkları üyesi olduğu işletmenin örgüt kültürünün özelliklerine göre belirlenmektedir. Örgüt kültürü, üst yönetimin çalışanlara yaklaşımını, ücret politikasını ve örgütsel iletişimi etkilediği için çalışanların bağlılıkları da etkilenmektedir. Örgütsel kültürü güçlü olan ve çalışanların kendilerini değerli hissettikleri işletmelerde çalışanların bağlanma düzeylerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İşin kendisi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşin hangi sektörde olduğu, zorluk derecesi, işyerinin sahip olduğu fiziksel özellikler, çalışanın işi ile ilgili bilgi birikimi ve donanımı ile işteki yetki ve sorumlulukları örgütsel bağlılığı etkileyen özelliklerdir (İnce ve Gül, 2005: 71).

İşletmelerin yönetim ve iş yapma usullerini etkileyen örgütsel kültürleri içinde norm ve değerler ile iş yapma ilkeleri, çalışanın konumunu belirlemektedir. Çalışanların rol ve sorumluluklarının net bir şekilde belirlendiği, sosyal iletişimlerini etkileyen kültürün özellikleri olumlu olarak bağlılıklarını etkiler. Çalışanların özellikle örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesinde kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgütsel kültürün daha gevşek olduğu işletmelerde çalışanların örgütsel bütünleşmesi de güçlü değildir (Demir ve Öztürk, 2011: 18).

Ücret çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Ücretin düşük ya da yüksek olmasının yanında bireyin ortaya koyduğu emek ile dengeli bir şekilde belirlenmesi bir başka ifade ile örgütsel adalet bağlılıklarını etkiler. Çalışanın yaptığı değerlendirme sonucunda emeklerinin karşılığını alamadığı duygusuna kapılıyorsa bağlılık düzeyi azalacaktır. Ancak ücretin emeklerinin karşılığı olduğunu hissettiğinde ise örgütsel bağlılığı artar (Özkal ve Kirel, 2016: 680).

Kurumun büyüklüğü ve yapısı kurumsal faktörler içerisinde örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir unsurdur. Kurumun büyüklüğü bireylerin örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediği gibi, bazen de negatif yönde etkileyebilmektedir. Küçük işletmelerde sosyal ilişkilerin daha güçlü olması, büyük işletmelerde ise norm ve ilkelerin örgüt kültürünün işleyişini belirlemesi örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Görev tanımlarının net olduğu, ücret ve kazanımların ilkeler ve normlar ile belirlendiği işletmeler de örgütsel bağlılık yüksektir (Bilgiç, 2009: 42).

İşletmede çalışan yöneticilerin liderlik özellikleri ve astların davranışları da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yöneticilerin, çalışanlara yönelik yaklaşımları ile örgütsel bağlılıkları arasında liderlik özelliklerine göre farklılıklar oluşmaktadır. Çalışanları yönetme ve yönlendirmede etkili olan başarılı yöneticilerin örgütsel bağlılığı desteklediği, otokratik ve baskıcı liderlik özelliği gösteren yöneticilerin ise örgütsel bağlılığı azalttığı saptanmıştır (Gündoğan, 2009: 30).

2.4.3. Diğer Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörlerin başında işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomik çevrenin durumu yer almaktadır. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde iş imkanlarının az olması nedeniyle bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması doğaldır. Ayrıca işletmenin içinde bulunduğu sektöre yönelik özellikler de çalışanların bağlılık düzeylerinin olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 86).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık tutum düzeylerinin pek çok sonucu bulunmaktadır. Bu sonuçların bazıları bireysel olarak çalışan kişilerin özel hayatlarını ve sağlıklarını ilgilendirirken, bir kısmı da çalışan işyerinin sahip olduğu örgüte yönelik sonuçlardır.

2.5.1. Bireysel Sonuçlar

Her insan çalıştığı yerde mutlu olmak istemektedir. Çalıştıkları işyerinde mutlu olmayan bireylerin ilk olarak psikolojik sorun yaşamaları sonrasında ise bu olumsuzlukların neden olduğu fiziksel sorunlar bireysel yaşamlarını etkilemektedir. Çalışanların hissettikleri duyguların olumlu olması, tükenmişlik düzeyini azaltırken motivasyonunun artması da özel hayatının iş hayatı nedeniyle etkilenmesi anlamına gelmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016: 684).

Örgütsel bağlılık, bireyin duygusal tutumları üzerinde etkilidir. Duygusal bağlılık seviyeleri düşük bireylerin mide ve sindirim sorunları yaşamaları, baş ağrısı ve eklem ağrıları ile bitkinlik sürekli görülen belirtilerdir. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan bireylerin ise iş hayatından kaynaklanan stres azaldığı için özel yaşam alanlarında da sağlıklarının desteklendiği görülmektedir.

Örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı iş yerine yönelik aidiyet duygusunu ve bir kurumun parçası olması duygusunu etkilediği için örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin sürekli iş stresi karşısında çalışma arzularının azalmasına bağlı olarak enerjileri tükenmektedir. İş yaşamında mutsuz olan çalışanların özel hayatlarının

etkilenmesi doğaldır. Sürekli iş stresi nedeniyle öncelikle aile ilişkileri ve toplumsal ilişkileri bozulan çalışanların yaşam kaliteleri de düşmektedir.

2.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel bağlılığın en önemli sonucu işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için olmazsa olmaz bir tutum olmasıdır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olduğunda işletmeye yönelik geliştirdikleri olumsuz tutum ve davranışlar, örgütsel düzeyde amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini engellemektedir (Eren, 2017: 566).

Örgütsel bağlılığı düşük olan personel, imkân bulduğunda işten ayrılmakta ve işletmenin maliyetlerini arttırmaktadır. İşe yeni personel alımı, örgütsel kültürü ve iş yapma anlayışını benimsemesi zaman alacağından maliyetler artar. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler ise gönüllü olarak verimliliğe katkı sağladıkları için işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi de artmaktadır (Aydemir ve Erşan, 2011: 58).

İşyerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının düzeyinin yüksek olmasına çalışılmasının önemli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler, işyerindeki temel amacın rekabet düzeyi yüksek ve verimliliği yüksek faaliyette bulunmak ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesidir. Örgütsel bağlılık ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaya çalışılmaktadır (Tekindüz, 2012: 5):

- Çalışanların işyerinde sürekli çalışma eğiliminde olması,
- Örgütsel amaçların benimsenmesi ve çabaların bütünleşmesi,
- İşyerinde gönüllü davranışlarda bulunma ve olumlu davranışların artması,
- İş tatminine, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet duygularının desteklenmesi,

Örgütsel bağlılığın bir işletmede personelin hangi duygular ile çalışmaya devam ettiklerinin belirlenmesi aşamasında önemli sonuçları vardır. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel kültürü benimsemeleri kolaydır ve bu durum

iş doyumlarını arttırdığı için verimliliklerini de olumlu etkilemektedir. İşletmenin etkililiği ve verimliliği bu gruptaki personel tarafından belirlenmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın, personelin rol ve sorumluluğu dışında olumlu davranışlar bulunmasına yol açan örgütsel vatandaşlık davranışlarını da etkilediği dikkat çekmektedir (Bayram, 2005: 127).

Çalışanların örgütsel kültürü benimsemesi ile ortaya çıkan örgütsel bağlılık, işyerindeki çatışmaları azaltır ve ekip uyumunu arttırmaktadır. Daha uyumlu davranışlar gösteren çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını benimsemesi, iş yerinde dayanışma ve işbirliğinin de temel nedeni olarak gösterilmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 48).

Çalışanların duygusal olarak çalıştıkları işletmeye bağlılıklarının sağlanması, bireysel performanslarını arttırıcı yöndedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işlerine yoğunlaşmakta sorun yaşamadıkları gibi kendi geleceklerini işletmenin geleceği ile özdeşleştirerek yüksek uyum düzeyi yakalayabilirler. İşletmenin yararı için gönüllü davranışlar gösteren bu çalışanlar, iş gücü verimliliği yüksek, devamsızlığı az kişilerdir. Onlar için işyerinde geçirilen sürenin uzun ya da kısa olması bağlılığın yüksek olması nedeniyle önemli değildir (Karahan, 2008: 239).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMA PERFORMANSI

Bu bölümde, çalışma performansının tanımı ve özellikleri, çalışma performansının boyutları, çalışma performansını etkileyen faktörler ile tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve çalışma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.1. Çalışma Performansının Tanımı

İşletme açısından çalışanların performansları işletmenin stratejik üstünlük sağlaması açısından en önemli faktörlerden biridir. Her işletme, çalışanların daha verimli olması için belirli çalışmalar yapmaktadır. Çalışanların yüksek performansa ulaşması örgütün çıktı olarak tanımlanan verimliliğini etkiler ve amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Çalışma performansı, işletmenin sürekli büyümesi ve başarı sağlaması için personelinin kendisinden beklenilene optimum şekilde kaliteli olarak yerine getirmesidir (Uyargil, 2013: 4).

İşletmeler, varlıklarını sürdürmek ve rekabetçi bir üstünlük oluşturabilmeleri için çalışanların performanslarını sürekli iyileştirmek zorundadır. Örgütsel düzeyde başarının sağlanması bireylerin çalışma performansına bağlıdır. Çalışma performansı, önceden belirlenmiş ölçütlere göre çalışanların bir işi yerine getirebilmesindeki düzey ve çalışanların tutum ve davranışlarının olumlu olma seviyesidir (Bingöl, 2016: 372-373).

Sözlük anlamı ile performans, belli bir işin belirlenmiş bir zaman ve kalite standardında üstesinden gelmek, görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesidir. Çalışma performansı ise personelin kendisine verilen görevin gereklerini istenilen düzeyde önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olacak şekilde yerine getirilmesidir. Performans değerlendirme personelin performansını amaçları ne düzeyde gerçekleştirdiğine yönelik olarak inceler ve değerlendirmekte ve saptamaktadır (Akkaya, 2017).

Çalışan performansı, bir işletmede istihdam edilen personelin görev ve sorumluluklarını ne ölçüde başardığının bilinmesidir. İşletmedeki çalışanların ortak amacı gerçekleştirmelerinde çalışan performansının örgütsel sonuçları oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışan performansının sürekli olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 184).

Çalışan performansı ya da diğer bir ifade ile iş performansı olumlu ya da olumsuz bir işletmenin sahip olduğu bütün personelin davranışlar kümesinin değeridir. Performans belli bir konudaki başarıma isteği ve azmidir. Çalışanın kendisinden beklenen görev ve sorumluluklar ile belli bir zaman diliminde yaptıkları arasındaki fonksiyon performans olarak tanımlanabilir. Personelin çalışma performanslarının birleşmesi kişisel performansın örgütsel performansa dönüşmesidir. İşletmeler ancak çalışanların performanslarının toplamı kadar niteliklidir ve buna göre başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilmektedir (Çöl, 2011).

Çalışma performansı, planlanmış bir etkinliğin başarıma düzeyidir. Çalışanların belli bir zaman dilimi içinde elde etmiş olduğu çıktının amaçlara ulaşma düzeyine göre değerlendirilmesi ile bireylerin performansları ölçülebilir. çalışanların ulaştıkları hedeflerin bireysel ve örgütsel açıdan ölçülmesi ile ulaşılan hedefler belirlenmektedir. İşletme bilimi açısından çalışan performansı, üretilen mal ve hizmetin miktarı, kalitesi ve bitirilme zamanı ile ölçütlere uyulma düzeyidir. İşletmelerin performansı, bir anlamda çalışanların verimliliği ve etkinliği ile ölçülmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 198).

Bireylerin bir işte çalışmaları karşılığında elde ettikleri ve diğer finansal kazanımlar karşılığında göstermeleri gereken çaba çalışan performansı olarak tanımlanmaktadır. Ancak performans kriterlerinin kapsamı sadece istatistiki bilgilerden oluşmamaktadır. Örneğin örgütsel vatandaşlık olarak tanımlanan çalışanın işyerindeki rolü dışında çalışma arkadaşlarına yardım etmesi gönüllü davranışlarda bulunması da performans içinde değerlendirilir. Ayrıca performansı yüksek bir çalışanın işletme içinde uyumsuz tavırlar sergilemesi ve diğer çalışanlar ile anlaşamaması da işletmeye zarar verici davranışlar olduğu için performans içinde değerlendirilebilir (Çalış Duman ve Akdemir, 2016). Bu nedenle, performansın bir işi istenildiği düzeyde başarıma düzeyi çoğu zaman çalışan performansını tanımlamak için

yetersiz kalmaktadır. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için kendilerinden istenilen gerekliliklerin yazılı ve sözlü olarak bildirilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi olarak ifade edilen bu süreç, çalışanların daha iyi ve daha etkin olabilmesi için verilen bir uğraş ve arayıştır. Çalışanların performansının işletmeye olan katkısı bütünsel olarak değerlendirilir ve işletme genelinde bu doğrultuda bir bilinç oluşmaktadır (Uzuntarla, Ceyhan ve Fırat, 2017).

Sonuç olarak; çalışma performansı dinamik olarak sistemli ve planlı bir şekilde çalışanların kendisi için belirlenmiş bir zaman dilimindeki verimliliğidir. Çalışanın emek ve çabası karşılığında elde ettiği sonuçlar hem kendisi hem de işletmenin belli bölümleri tarafından olumlu olarak değerlendiriliyorsa yüksek performans, tam aksi olarak da düşük verimli olunmasından yani düşük performanstan bahsedilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 76-79).

3.2. Çalışma Performansının Özellikleri

Çalışma performansının en önemli özelliği bireyin kendisi için tanımlanmış rol ve sorumlulukları maksimum düzeyde yerine getirdiğinde ekonomik ve sosyal sonuçlarının bulunmasıdır. Bir işletmenin bütün personeli, görevleri istenilen performansta yerine getirdiğinde işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşma ihtimali artmaktadır. Üstün performans başarı ile eş anlamlıdır ve performans pek çok faktör tarafından belirlenen bir bileşimdir (Bingöl, 2016: 373-374).

Çağdaş insan kaynakları yönetimi sürekli olarak çalışanların performanslarını iyileştirmek için çaba sarf etmektedir. İster teoride ister pratikte çalışanların performanslarının artırılması her zaman mümkün değildir. Örneğin işletmenin kurumsal yapısı çalışanların performanslarını düşürebilmekte, değişme yönelik alınan stratejik kararların hatalı olması işgücünden yeterince istifade edilmesini engelleyebilmektedir. Özellikle rasyonel ve bilimsel olmayan performans değerlendirme yöntemleri çalışmaların motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yapabilmekte, ödül sistemleri ile işletmenin amaçları artasında yeterince bağ kurulamaması baskıcı ve

kısıtlayıcı bir unsur olarak çalışma performansını düşürebilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 19).

Günümüzde işletmeler çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, sonuçların analiz edilmesi ve sürekli iyileştirme çalışmalarının yapılabilmesi için sistemli ve planlı çalışmalar yapmaktadır. İşletmeler için bireysel düzeyde çalışanların performanslarının istenilen düzeyde olabilmesi, işletmenin etkinliği ve verimliliği açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, davranış bilimleri içinde yer alan ve çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen faktörler insan kaynakları yönetimi açısından ön plana alınmıştır. Çalışanların motivasyonunu düşüren faktörler performanslarını ciddi düzeyde olumsuz etkilemektedir. Motivasyonun nasıl sağlanması gerektiğine yönelik olarak maddi kazanımların düzenlenmesi, terfi sisteminin adaletli olarak işletilmesi, işletmenin kurumsal yapısının çalışanların katılımına açılması, sosyal hak ve imkânlar ile çalışanlara yönelik şeffaf bir yönetim politikası çalışanların performansları üzerinde etkilidir. Bu personel açısından çalışanın performansı ne kadar yüksek olursa, örgütün kazanımlarının da o kadar yüksek olacağı görüşü yaygındır (Iraz ve Akgün, 2011)

Çalışma performansının bir başka özelliği de iş hayatına yönelik olarak pek çok faktörü içinde barındırmasıdır. Örneğin çalışanların tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri, motivasyonları gibi psikolojik faktörler ile işletmenin yönetim esasları ile belirlenen örgütsel yapısı çalışma performansının etkiler. İşletmenin sahip olduğu ekipman ve cihazların da çalışma performansının gerçekleştirilmesi için yeterli olmak zorundadır. Bireysel olarak çalışma performansı ekonomik konjonktürden de etkilenebilmektedir. Ekonomik dalgalanmaların olduğu dönemlerde çalışanların “tutumluluk” ve “verimlilik esasına göre belirlenen performans, ekonomik canlanma dönemlerinde “etkinlik” ile ölçülebilmektedir. Ayrıca örgütsel iletişim, bireyin organizasyonundaki uyumu, kurumsal güven ve açıklık gibi faktörler de önemli performans ölçütleri olarak kabul edilebilir (Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

Küreselleşme ve bilgi teknolojisine geçiş ile birlikte toplumsal dinamiklerdeki değişim emek arzının da değişmesine neden olmuştur. Günümüz çağdaş yönetim anlayışları çalışanların performanslarını insan odaklı bir değerlendirme politikası ile

belirlenmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamadaki en önemli faktör olan insan kaynağı, İşletmelerin daha iyi bir performans göstererek varlıklarını devam ettirebilmeleri için en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların duygularının da performans kriterleri arasına alınması ve duygularının yönetilmesi ve yönlendirilmesi de performanslarında önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle özellikle eğitim, sağlık ve turizm gibi insanlarla yüz yüze iletişim içinde olan sektörlerde çalışanların zihinsel ve fiziksel emeklerinin yanı sıra ‘duygusal emeklerini’ de ortaya koymaları performans açısından bir kriter olarak değerlendirilmektedir (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015: 71).

Çalışanların performansları aynı zamanda verimliliğin de ölçülmesi anlamına gelmektedir. Çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi, verilen işlerin zamanında ve kaliteli yapılması, istenilen amaçlara ulaşılması, niceliksel ve niteliksel olarak istenilen düzeyde emek sarf edilmesi hem kurumsal hem de bireysel olarak belli bir zamanda gerçekleştirilen çalışmaların değerini belirlemektedir. Ancak kapsam itibari ile çalışma performansı bu özelliğinin yanında duygusal olarak bireyin istekliliğini ve göreve karşı gösterdiği tutum ve tavırları, ahlaki yaklaşımını da kapsamaktadır girmektedir (Akal, 2002: 36).

Çalışma performansına yönelik çağdaş yaklaşımlar personelin çalışma şeklinin ve tavırlarının ön plana çıkmasına neden olmuştur. Organizasyonel uyum için işletme üst yönetimleri açısından önemli olan bu ölçütler, çalışan personelin çalışmalarıyla elde edilen nicelik ve niteliklere ne kadar katkıda bulunmuş olduklarının değer olarak ifadesi performansı oluşturmaktadır. Bireysel düzeyde çalışma performansı ile örgütsel performans arasındaki bu ilişkide başarılı olan işletmeler sinerjiyi kullanarak personelin başarılarının toplamından çok daha yüksek bir verim elde edebilmektedir. Yöneticiler, hem işletmenin performansından sorumlu olduğu hem de işletmeyi başarıya götürmek amacıyla, bir yandan da çalışanın performansından da sorumlu olduğu için bu konuya özellikle dikkat etmektedirler (Barutçugil, 2004: 36).

3.3. Çalışma Performansının Boyutları

Çalışma performansı farklı sektörlere göre farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Bir fabrikada çalışan personelin performansı ile hizmet sektöründe çalışan bir personelin performansını oluşturan ölçütlerin farklı olması performansın farklı boyutlarda incelenmesini gerektirmiştir. Hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin de performans kriterlerine dahil edilmesi, Çalışma performansının sosyal yönünü de ifade etmektedir

Çalışma performansı yüksek olan bireylerin organizasyonel olarak işletmelerine iyi uyum sağladıkları ve istenilen tutum ve davranışlara sahip olduğu düşünülmektedir. Örneğin kurum kurallarına riayet etmek, iş arkadaşları ile yardımlaşmak, güler yüz ve iyi niyetli yaklaşımlar hizmet sektöründe performans kriteridir. Bu nedenle, çalışma performansının iki ana başlık altında incelenmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi görev performansı ve ikincisi ise bağlamsal performanstır. Günümüzde bu nedenle çalışma performansını tanımı gelişmiş ve performans kriterlerinde üretilen işten çok insani bir yaklaşımın daha doğru bir değerlendirme olduğu düşüncesi gelişmiştir (Aslan ve Yıldırım, 2016).

Çalışma performansı ile ilgili olarak geliştirilen rol içi (görev) ile rol dışı (bağlamsal) performans davranışları farklı alanları incelediği ve farklı şekillerde işletmelerin etkililiğini olan katkıları nedeniyle iki ayrı başlık altında değerlendirilmektedir (Kurt, 2013: 7).

3.3.1. Görev Boyutu

Çalışma performansının görev boyutu kurumsal düzeyde tanımlanmış iş için gerekli olan rol ve sorumlulukların yerine getirilmesini kapsamaktadır. Çalışanların görev tanımları içinde yer alan bütün unsurlar yerine getirildiğinde ödüllendirilecek yerine getirilmediğinde ise cezalandırılacak performans kriteridir. Bu nedenle görev performansı, bütün işletmeler için gerekli bir performans kriteridir (Çankır ve Semiz Çelik, 2018).

Görev performansı teknik bir konudur. Çalışanların önceden belirlenmiş hedeflere ulaşması ile tamamlanan görev performansının kapsamında zaman, amaçlar,

niceliksel olarak çıktı bulunmaktadır. Bireyin görev performansını başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için bilgi birikimi ve deneyime sahip olması gerekmektedir. Görev performansında kurumun çıktısı olan mal ve hizmet üretiminde lüzumlu olan teknik bilginin ne şekilde kullanılacağı ile ilgili planlama ve eşgüdüm ile alt pozisyonda çalışanların yönetilmesi ile ilgili iş kararlarının verilmesi ve yönlendirmeyi açıklamaktadır (İbrahimoğlu ve Aydın Çelebi, 2013: 255).

Görev performansının en genel tanımı bir işletme içindeki teknik konularda çalışanların başarısıdır. Görev performansı çalışanların buldukları bölüm tarafından belirlenen ve istatistiki olarak değerlendirilen en uygun çıktının alınmasına yöneliktir. Bu performansta çalışanın yapması gereken bütün görevlerin belli bir iş akış süreci ve zamanı bulunmaktadır. Planlama ile belirlenen bu koşulları sağlayan çalışanların performansı olumlu olarak değerlendirilirken aksi halde görev performansında başarısız olduğu söylenebilir. Personelin statüsü de görev performansında etkilidir. İdarecilerin görev performansında yönettiği personelin görev performansı da ölçülmekte bir anlamda alt görevlerde bulunanların görev performanslarının toplamı idarecinin başarısı ya da başarısızlığı olmaktadır. Diğer çalışanların ise sadece kişisel görev performansları önemlidir (Ünlü ve Yürür, 2011: 184).

Görev performansının değerlendirilmesinde iş tanımları önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanın görevine uygun olarak belirlenen faaliyetlerin nasıl yapıldığı, üretilen çıktılar neler olduğu, emek ve çabaların sonuçlarının teknik açıdan değerlendirilmesidir. Bu nedenle, görev performansı çalışanların icra ettikleri işle ilgili teknik bilgi ve becerilerinden oluşmakta ve icra edilen bütün görevlerin önceden belirlenmiş olması gerekmektedir (Bağcı, 2014: 61).

3.3.2. Bağlamsal Boyut

Çalışma performansının bağlamsal boyutu ise bir grup içinde görev performansa destek veren psikolojik, sosyal iletişim ve etkileşimin sürdürülmesi ve artırılmasında katkı gösteren bir kavram olarak tanımlanabilir. Çalışanların işletme içinde öncelikle kendi bölümünde uyumlu ve etkin davranışlarda bulunması, çalışma arkadaşları ile iletişimi, yardımlaşma ve dayanışma bağlamsal performansı ilgilendirmektedir. Bu nedenle, bağlamsal performans görev performansının üzerinde

iş tanımları ile belirlenmemiş rol dışı davranışları ve faaliyetleri kapsar. Bu davranışların olumlu olması işletme içindeki faaliyetlerin etkinliğini arttırmaktadır (Çankır ve Semiz Çelik, 2018).

İnsan kaynakları yöneticileri yeni personel alımında sadece teknik bilgi birikimi ve tecrübesi olan personel aramamaktadır. İşletmeler, görev performansı yanında bireylerin örgütsel verimliliğe katkı sunacak şekilde olumlu davranışlarının olmasını istemektedir. Çağdaş yönetim yaklaşımları, bireylerin tutum ve davranışlarının işletmeler açısından önemli olduğunu verimliliğe etkisi olduğuna inanılan bağlamsal performansın da işletmeleri etkilediğini göstermektedir. Bir işletmede çalışan personelin birbirine yardımcı olması, örgütsel kurallara uyma, nezaket ve saygılı davranışlar teknik beceri kadar önemlidir. Çalışanların sahip oldukları teknik yetenek yanında tüm bu davranışlar bağlamsal performans olarak tanımlanmaktadır (Aslan ve Yıldırım, 2016).

İşletme içinde özellikle takım çalışması yapılan işletmelerde çalışanların psikolojik olarak olumlu olması kurumsal kültürü yakından ilgilendirmektedir. İş hayatının sosyal ve davranışsal yönünü açıklayan bağlamsal performans, çalışanın işletme içinde iyi bir iletişime sahip olduğunu göstermektedir (Ünlü ve Yürür, 2011: 185).

İş tanımlarının başarılmasının yanında dayanışma, koordinasyon, ekip çalışması, sinerji ve örgütsel amaçların içselleştirilmesinde bağlamsal performans, çalışanların işletme kültürü ile etkileşiminin kalitesine bağlıdır. Çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu etkisi olan rol fazlası davranışlar işletme kültürünü güçlendirir ve nazı özellikleri içinde barındırmaktadır. Bu özellikler aşağıda gösterilmektedir (Kurt, 2013: 9).

- Bağlamsal performansı oluşturan davranışlar genellikle iş tanımları içinde gösterilmez ancak her işletme tarafından çalışanlardan beklenen davranışlardır.
- Bağlamsal performansın olumlu olabilmesi için çalışanların görev ve sorumlulukları aşan olumlu davranışlarda bulunması gerekmektedir.

- Bağlamsal performans işletme içinde dayanışma, koordinasyon ve yardımlaşmayı arttırmaktadır.
- İşletme içindeki kurallara uyma davranışları örgütsel kültürü geliştirmektedir.
- İşletmenin amaçlarının içselleştirmek, aidiyet kültürü ve özdeşleşmek bağlamsal performans açısından önemlidir.

Bağlamsal performansın önemli olmasının nedeni görev performansını pekiştiren ve işletme içinde çalışanların verimliliklerini arttıran bir unsur olmasıdır. İş tanımları dışında olmasına karşılık sinerji olarak çıktının daha fazla olmasını sağlayan bu performansta çalışanın olumlu bir tutum içinde olduğu düşünülmektedir. Örneğin, mesai sonrası kendi işi bittiği halde iş arkadaşlarına yardım eden çalışanların görev performansına etkisi olduğu söylenebilir (Bağcı, 2014: 61).

3.4. Çalışma Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışanların performansları pek çok faktörün etkisi altındadır. Bu faktörler, bireyin sahip olduğu özellikler, işletmenin sahip olduğu örgütsel özellikler ve çevresel faktörler başlıkları altında toplanabilir.

3.4.1. Kişisel Faktörler

Bireylerin çalışma performansı onların tutum ve davranışlarını etkileyen kişisel faktörlerden etkilenmektedir. Bireyin demografik özellikleri olarak tanımlanan karakter yapısı cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitimi, mesleğindeki çalışma yılı performans açısından oldukça önemlidir. Bu özellikler çalışanların ihtiyaçlarını belirlemede hem de iş hayatındaki beklentilerinin şekillenmesine neden olmaktadır (Karaca, 2004: 25).

Çalışanın sahip olduğu karakter özellikleri performansını etkileyebilmektedir. Karakter yapısının bireyin yetenekleri olan ilişkisi çalışanın hangi konulara daha yatkın olduğunu ve potansiyel olarak başarısını etkilemektedir. Özellikle teknik bilgi ve deneyim gerektiren konularda bireyin kişilik yapısının tutum ve davranışlarına olan etkisi onun potansiyelini nasıl kullanacağını belirlemektedir (Özdemir, 2007: 4).

Karakter özelliklerinin davranışlara yansımaları bireyin dışa dönük ya da içe dönük olması işletme kültürü ile uyumunu da belirlemektedir. Bireyin karakterine göre çalışma alanı olarak seçtiği sektörün uyum içinde olması performansını olumlu olarak etkilemektedir. Çalışanların davranışlarının oluşmasına zemin hazırlayan tutumları kişilik özelliklerinin etkisi altındadır. Çalışanların işletmeye yönelik tutumları da yaptıkları faaliyetleri ve işleri hem niceliksel hem de niteliksel özelliklerini belirlemektedir (Erdoğan, 2007: 362-366).

Çalışanların yaşları ile performansları arasındaki ilişkide farklı toplumlara göre farklı yaklaşımların bulunduğu görülmektedir. Bireyin yaşı ile bilgi birikimi ve deneyiminin artması performansını olumlu etkilerken özellikle yüksek fiziksel performans gerektiren işlerde ise enerjilerinin azalması nedeniyle başarısız olabilirler. Benzer şekilde görev performansı nedeniyle batı toplumlarında genç yöneticilere rastlanırken doğu toplumlarından deneyim ve tecrübe açısından daha yaşlı yöneticiler tercih edilebilmektedir. Örneğin Japonya’da belli bir yaşın altında olan çalışanların yönetici olması çok sık rastlanılan bir durum değildir (Akdemir, 2004: 16).

Cinsiyet değişkeni ile çalışma performansı arasındaki ilişkide de farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Kadınların daha sabırlı ve daha fedakâr olduğuna ilişkin görüşler bulunduğu gibi hamilelik, aile içinde çocukların sorumluluğu gibi nedenlerle erkek çalışanların daha iyi performans gösterdiğine ilişkin bulgular da bulunmaktadır. Bununla birlikte cinsiyet ile çalışma performansı arasında sektörler açısından farklı sonuçlar olduğunu söylemek mümkündür (Öğüt, 2006; 58).

Eğitim düzeyi çalışanların beklentilerini belirlemesi açısından önemlidir. Fabrikada çalışan işçilerin rutin olarak aynı işi yapmasından kaynaklanan durumda eğitilmiş bireylerin aldıkları eğitim ile çalışma koşulları arasındaki dengesizlik nedeniyle başarılı olmadıkları söylenebilir. Benzer şekilde işletme içinde sorumluluk isteyen kademelerde çalışabilmek ve başarılı olabilmek için yeterli mesleki eğitimlerin alınmasına bağlıdır. Eğitim seviyesi yüksek bireylerin yöneticilik vasıflarının geliştirilmesi halinde başarılı oldukları görülmektedir (Işıkhani, 2004: 8081).

Bireylerin iş hayatında performanslarını etkileyen kişisel faktörlerden biri de motivasyon düzeyleridir. Bireyin tükenmişlik düzeyi, işinden aldığı tatmin ve örgütsel bağlılığı motivasyonunu etkilemektedir. Motivasyon çalışanın daha iyi ve kaliteli çalışması için şevk vermekte ve bireyin motivasyonu ile performansı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların adaletli bir ölçme sistemi ile emeklerinin ödüllendirilmeleri, sistemli ve planlı uygulanan terfi uygulamaları bireyin motivasyonunu arttırdığı için performansları artmaktadır. Kendi gelecekleri ile çalıştığı işyerinin geleceğini birleştiren çalışanların daha mutlu oldukları ve performanslarının arttığı söylenebilir (Özer ve Topaloğlu, 2013: 83).

3.4.2. İşletmeden Kaynaklanan Faktörler

Çalışma performansının işletmeden kaynaklanan faktörlerden etkilenmesinin başında yönetsel faaliyetler gelmektedir. Bireylerin, karar alma süreçlerine yönelik yoğun baskılar, sıkı denetim ve baskı çalışanların motivasyonunu azaltan faktörlerdir. Bu faktörler çalışanların olumsuz etkilenmelerine neden olurken, kendini kurum kültürünün bir parçası olarak görmeyen çalışanların performanslarında düşümler gözlemlenebilir. Benzer şekilde örgütsel iletişimi etkin bir şekilde çalışmayan işletmelerde görev tanımlarının yapılmaması çalışanların kendilerinden istenilen performans kriterlerini bilmemesine neden olmaktadır. Karar alma süreçlerine katılmayan ve rol çatışması yaşayan personelin verimliliğinde yaşanan düşümler üst yönetimin etkinliğinin az olmasından kaynaklanabilmektedir (Özdemir, 2007:15).

İşletmenin bütün kademelerinde çalışanların örgütsel amaçları ve hedefleri bilmesi gereklidir. İşletmenin vizyonu ve misyonunu yeterince içselleştirememiş çalışanların yetersiz performans göstermeleri doğal karşılanmalıdır. Performansı etkileyen en önemli unsur çalışanların kendilerini rahat ve mutlu hissetmesidir (Koçel, 2003: 128-134).

İnsan kaynakları bölümlerinin yönetme ve yönlendirme fonksiyonlarını yeterince yerine getirememesi de çalışanların performanslarını etkileyebilmektedir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ile ilgili olan ve üst yöneticilerin astlarına davranış biçimleri ile çalışanların performansları arasında ilişki bulunmaktadır (Başaran, 200: 161). Yönetici ile ast arasındaki iyi ilişki neticesinde; çalışanların daha iyiyi

hedeflemeleri, işlerini daha doğru ve hatasız yapmaları, eğlenceli bir ortamda çalışmaları, alanlarında gelişmeleri, iyi iş ilişkileri kurmaları, yaratıcı fikirler geliştirmeleri sağlar.

Örgütsel adalet açısından düşünüldüğünde her çalışan emek ve çabalarının adil bir biçimde değerlendirilmesini ve adaletli bir performans değerlendirme sisteminin olmasını istemektedir. İşletme içinde benzer kademelerde çalışanlara yönelik farklı ücret ve sosyal haklar veriliyorsa çalışanların örgütsel adalet algıları etkilendiği için çalışma performansları olumsuz etkilenecektir. Örgütsel adalet çalışanların terfi ve ilerleme, kariyer yönetimi, ödül ve cezalandırma sistemlerinde etkin bir şekilde uygulanmalıdır.

Özellikle takım çalışmasının yapıldığı işletmelerde çalışanların yardımlaşması ve dayanışması performansı olumlu düzeyde etkilemektedir. Personelin iş arkadaşları ile iletişimi ve uyumu sinerji oluşturabilmektedir. Ancak psikolojik yıldıma ile karşılaşan, baskı altında kalan ve dışlanan çalışanlar işten ayrılma eğilimi taşıdıklarından düşük performansla çalışabilmektedir. Ayrıca işletme içinde iş stresinin neden olduğu performans kayıpları da olabilmektedir (Giray ve Şahin, 2012: 8).

Çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlaması ve işletmenin ölçeği de çalışma performanslarında etkili olmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde çalışanların norm, ilke ve değerleri benimsemesinde zorluklar yaşanabilmektedir. Küçük ölçekli işletmelerde ise daha az çalışan olduğundan işletmedeki personel performans açısından desteklenebilir.

Yüksek teknoloji kullanılması, yoğun rekabet ortamı, üst yönetiminin çalışanlardan rasyonel olmayan beklentilerinin olması personeli olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe müşteriler ile yaşanan yüz yüze iletişim, başarı kriterlerinin yüksek tutulması çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırıcı unsurlar olduğu için performanslarını da olumsuz etkilemektedir (Ulutaş, Kalkan ve Bozkurt, 2015: 143).

3.4.3. Çevresel Faktörler

Çalışanların performanslarını etkileyen faktörler arasında fiziki çevre olarak tanımlanan iş kolunun sahip olduğu özelliklere göre oluşan fiziksel faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörler çalışanların fizyolojik olarak etkilenmelerini sağlayabildikleri gibi psikolojik olarak da önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, çalışan yerin fiziksel özelliklerinden ısı, ışıklandırma, nem, havalandırma, çalışan makinelerin gürültüsü, kullanılan ekipmanların ergonomik özellikleri çevresel faktörler arasında sayılabilir (Gökaslan, 2000:77).

Çevresel faktörler içinde sayılan faktörlerin yetersiz olması ya da belli açılardan rahatsız edici olması çalışanların performansı üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahip olabilmektedir. Özellikle, aydınlatma düzeyi, ısı, nem ve havalandırma ile gürültü çalışanların üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Çevresel faktörler arasında sayılabilecek ve çalışma koşullarından kaynaklanan özellikler çalışanların aşırı yorulmasına ya da dikkatlerinin dağılmasına neden olarak performanslarını azaltabilmektedir (Özdemir, 2007:18).

Uçucu personel olarak tanımlanan kokpit ekibi ve kabin ekibinin performansını etkileyen çevresel faktörler mesleklerine ilişkin özellikleri kapsamaktadır. Bu özellikler aşağıda gösterilmektedir (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 63):

- Yükseklik ya da İrtifa: Hava aracının gökyüzündeki yüksekliği, oksijene ve basınç seviyesinin otomatik olarak düzenlenmesine neden olmaktadır. Hava aracının coğrafi özelliklerden kaynaklanan arazi engelleri ile yaşadığı olumsuz durumlar ve uzun süreli yüksek uçuşlar iş performansını etkilemektedir.
- Hız: Hava aracının normalin çok üstünde gerçekleştirdiği hız önemli bir çevresel faktördür. Hızın hava aracının içinde hissedilmemesine karşılık sürekli planlanmış faaliyetlerin belli bir süre içinde yapılmak zorunda olması etkilidir.

- Isı: Hava aracının içindeki sıcaklığın normal düzeyde olması için sağlanan iklimlendirme koşulları çalışanların performansını etkilemektedir.
- Hava aracının fiziki olanakları: Hava aracının oldukça dar olması ve yolculara hizmet verilmesi gerekliliği çalışanların dar alanda ekip ile hareket etmelerini zorlaştırmaktadır.
- Kötü Hava Koşulları: Mevsimlere bağlı olarak ortaya çıkan hava koşulları çoğu zaman zorlayıcı olabilmektedir.
- Gece Uçuşları ve Sürekli Hizmet Arzı: Havacılık faaliyetlerinin süreklilik arz etmesinden kaynaklanan uçuşlar, özellikle okyanus ötesi uçuşlarda vardiya sistemi ile çalışılması uçucu ekiplerin çalışma performansları üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.

İşletmenin fiziksel çevresinin yanında sosyal çevresi de çalışanların performanslarını etkilemektedir. İşletmenin rakipleri, yasal düzenlemeler, toplumsal kuralları, ekonomik dalgalanmalar da kurum kültürü kadar çalışanların performansını etkileyebilmektedir (Dinçer, 2004: 139).

3.5. Tükenmişlik ile Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Performansı Arasındaki İlişki

Günümüzde çalışanların önemli sorunlarından biri olan tükenmişlik sendromu olarak değerlendirilmektedir. Tükenmişlik yaşayan bireylerin fiziksel, duygusal ve davranışsal tükenme yaşamaları nedeniyle öncelikle enerjileri azalmakta ve kişisel başarısızlık hissi ile son bulan bir yabancılaşma yaşamaktadırlar. Bu nedenle tükenmişlik çalışanların işyerine olan bağlılıklarını azalttığı gibi, kendini değersiz hisseden bireyin davranışsal olarak psikolojik olarak kaçınma eğilimi taşımaktadır. Kişi-iş uyumsuzluğu nedeniyle iş yerinde olumsuz davranışlar gösterilirken performansı da azalmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008).

Tükenmişliğin duyarsızlaşma aşaması ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ne kadar yüksekse işyerine olan bağlılığının o düzeyde azaldığı tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde örgütsel

bağlılıkları yüksek çalışanların ise tükenmişlik düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Bu nedenle, Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında ters yönlü karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır (Ağraş ve Genç, 2018).

Tükenmişlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki ise pek çok faktörün etkisi altındadır. Tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu bireyin işletmesine yönelik olumsuz bir tutum sergilemesine yol açtığı için özellikle duygusal bağlanmayı olumsuz düzeyde etkilemektedir. Kişisel başarı duygusu ile duygusal bağlanma arasında ise olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Bireyin kişisel başarı düzeyi ne kadar yüksekse duygusal bağlanması da o düzeyde artış kaydetmekte azaldığında ise azalmaktadır. Çalışanların devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları ise tükenmişlik düzeyleri ile daha düşük bir korelasyona sahiptir (Tekin, vd., 2014).

Özellikle son yıllarda hizmet sektörüne yönelik yapılan çalışmalarda tükenmişliğin örgütsel sonuçları üzerinde durulmaktadır. Buna göre çalışanların yaşadıkları tükenmişlik, bireysel olarak başarı duygularını etkilemekte ve bireyin çalıştığı kuruma yönelik algısını bozucu bir etki yapmaktadır. Çalışanların duygusal tükenmesi ve duyarsızlaşması, özellikle duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde önemli bir yıkıcı etkiye sahiptir. Bireyler, duyarsızlaşma aşamasında stres oluşturan faktörlere yönelik olarak bir savunma mekanizması geliştirirken, bireysel verimliliklerini korumaya çalışmaktadır. Ancak, aidiyet duygusunu yitiren ve kendisini değersiz hisseden çalışanların beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle çalıştıkları kuruma karşı güvenlerinin azaldığı ve işten ayrılma eğilimi taşıdıkları söylenebilir (İbrahimoğlu, 2013).

Çalışanların yaşadıkları tükenmeyi sadece ruhsal açıdan değerlendirmek yanlış olmaktadır. Tükenmişliğin fizyolojik sonucu olan sürekli yorgunluk hissi, mide ve sindirim bozuklukları, baş ağrısı ve sürekli kaygı bireyin işine odaklanmasını engellemektedir. Tükenmişlik yaşayan bireylerin iş kazası ve yaralanmalara karşı eğilimlerinin yüksek olması kendilerini işlerine yeterince motive edememelerinden kaynaklanmaktadır. Verimsizlik ve çalışma performansının düşük olmasının yanında çalışanların işlerine odaklanamadıkları görülmektedir (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 63-64). Çalışanların tükenmişlik düzeylerine göre öncelikli olarak işletme içindeki ilişkileri zedelenmektedir. Beklentileri ve isteklerinin karşılanamaması ile

başlayan süreç, fiziksel yorgunluk ve baskı ile birleştiğinde çalışanların uyumsuz hareketler sergilediği görülmektedir. Böylece, çalışanlar kaba ve incitici davranışlar içine girerek örgütün genel verimliliğini azaltan ve düzeni bozan davranışlarda bulunmaktadır. Bu durum özellikle hizmet sektöründe şikayetlerin artmasına neden olduğu gibi hizmet kalitesinin de azalması sonucu ortaya çıkarmaktadır (Helvacı ve Turhan, 2013:60-61).

Duygusal tükenmenin ikinci aşaması olan duyarsızlaşma ile bireyin işe karşı ilgisinin azalması bıkkınlık ile birlikte işten ayrılma eğilimine sahip olmasını sağlamaktadır. Yapılan işin önemsenmemesi iş kazalarına neden olabilir ancak örgütsel düzeyde en önemli sorun toplam bireyin çalışma performansına bağlı olarak verimliliğin azalmasıdır. İşten tükenmişlik yüzünden ayrılan çalışanların personel devir hızını arttırması ile birlikte işletmenin maliyetleri de artabilmektedir (Taş, 2018: 24).

Farklı sektörlerde tükenmişliğe neden olan farklı faktörler bulunmaktadır. Örneğin sürekli masa başı bir işte yüksek dikkat gerektiren işlerden çalışanların işlerinde oluşan karmaşıklığın ve belirsizliğin önüne geçememeleri, bankacılık sektöründe olduğu gibi uzun süren mesai şartları ve iş ve yaşam dengesinin kurulamaması çalışanların işe karşı yeterliliklerinin düşmesine neden olabilmektedir. Motivasyonu düşen çalışanların olumsuz duygularının kaynağı olarak gördükleri iş yerinden uzaklaşmak istemesi ve bağlılığının azalmasının yanı sıra çalışma performansları düşmektedir. Hizmet sektöründe ise özellikle hemşireler, güvenlik görevlileri, öğretmenler sektörün insana odaklı yapısı ve yüz yüze iletişim nedeniyle benzer sorunları yaşamaktadır (Yener, 2018: 90).

Sonuç olarak, tükenmişliğin ruhsal, fiziksel zorlanma nedeniyle oluşması ile ortaya çıkan durumun çalışanların tutum ve davranışlarını olumsuz olarak etkilediği, çalışanların motivasyonlarının azalması ve aşırı strese bağlı olarak yaşanan bitkinlik durumu ile psikolojik bir sözleşme olan örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Buna uygun olarak çabalarının karşılıksız kaldığını gören bireylerin çalışma performanslarında azalma ve sürekli yorgunluktan kaynaklanan verim düşüşü oldukça sık karşılaşılan sonuçlardandır (Soysal, 2011: 16).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

4. 1. Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Performansı İle İlgili Araştırmalar

Literatürde tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve çalışma performansına yönelik olarak bilimsel düzeyde araştırmalara yapılmıştır. Aşağıda ulaşılabilen araştırmalar gösterilmektedir.

Ağraş ve Genç (2018) çağrı merkezlerinde çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları araştırmada bireylerin örgütsel bağlılıkları ile tükenmişlik düzeyleri arasında ters yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve tükenmişliklerini etkileyen faktörlerin benzer oldukları, bu faktörler arasında daha iyi iş olanağının olmaması, bireylerin özel hayatlarında yaşadıkları dengesizlikler yaptığı meslek dalında kişisel gelişim olanaklarının sınırlılığı ve iş yükünün fazla olması nedeniyle duygusal tükenme yaşandığı ve örgütsel bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir (Ağraş ve Genç, 2018:35-55).

Tükenmişliğin son aşaması olan kişisel başarının düşüklüğü nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılıklarının azaldığı saptanmıştır. Çalışma şartlarına yönelik olarak kurum içi iş birliğinin arttırılması, çalışanların beklenti ve isteklerinin tespit edilerek kişisel gereksinimlerinin işletme düzeyinde karşılanması ve iş yükünün azaltılması tükenmişliği azaltabilecek önlemler olarak gösterilmiştir (Ağraş ve Genç, 2018:35-55).

Taş (2018) tarafından sağlık sektöründe yapılan araştırmada, sağlık çalışanların optimum çalışma şartları ve mesai şartlarının üzerinde çalışması nedeniyle kendilerini sürekli yorgun ve stres altında hissettikleri, tükenmişlik düzeylerine bağlı olarak performanslarında düşme eğilimi olduğu ve örgütsel bağlılık ile ters yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Kadın hekimlerin erkeklere göre daha yüksek bir tükenmişlik düzeyine sahip olduğu, kadın hekimlerin ailede aldığı rol nedeniyle sorumluluğunun

erkeklerden daha fazla olduğu ve tüklenmişliğe neden olduğu ifade edilmiştir. Sağlık personelinin çalışma süresi arttıkça duyarsızlaşma aşamasında oldukları ancak örgütsel bağlılıklarının arttığı da saptanmıştır (Taş, 2018).

Araştırmanın bulgularına göre tüklenmişliğin alt boyutlarından duygusal tüklenme ve duyarsızlaşma ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında negatif, kişisel başarıda düşme arasında ise pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Tüklenmişlik alt boyutlarından kişisel başarıda düşme sadece örgütsel bağlılığın alt boyutu devam bağlılığı ile negatif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Taş, 2018).

Altınok (2018) kamu personelinin tüklenmişlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik yaptığı araştırmada vardiyalı sistem ile 24 saat prensibi üzerine çalışan kamu personelinin cinsiyet değişkeni ile tüklenmişlik arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yaşları 26-34 yaş aralığında olan personelin duyarsızlaşması, 45-54 yaş aralığına göre daha yüksektir. Bu durumun genç personelin beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle olduğu ifade edilmiştir. Çocuk sahibi olmayan personelin daha yüksek bir tüklenmişlik düzeyine sahip olmaları aile birlikteliğinin ve çocuklara yöneltilen sevginin tüklenmişliği azaltması olarak yorumlanmıştır (Altınok, 2018: 104).

Araştırmada, eğitim durumlarında herhangi bir farklılık tespit edilemezken, hizmet süresi 10 yıldan az olanların daha yüksek olanlardan duyarsızlaşma düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tüklenmişlik ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkisi tespit edilmemiş, bunun nedeni olarak çalışan personelin devlet memuru olması ve zorunlu olarak işe devam mecburiyetinin bulunması gösterilmiştir (Altınok, 2018).

Günay (2016) kabin memurlarının iş tatmini ve tüklenmişlikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan çalışmada, kabin ekiplerinin tüklenmişliklerinin çalışma performanslarını olumsuz etkilediği ve kabin hizmetlerindeki hizmet kalitesinin düşmesine neden olduğu tespit edilmiştir (Günay, 2016).

Araştırmada yolcuların beklentileri karşılması beklenen ve algılanan hizmet kalitesi üzerinde önemli etkisi bulunan kabin memurlarının kabin içinde hizmet vermeleri, yoğun ve stresli iş temposu nedeniyle tükenmişlik sendromu yaşadığı belirlenmiştir. Yapılan anket çalışması ile elde edilen sonuçlarda tükenmişlik yaşayan kabin memurlarının iş tatmin düzeylerinin olumsuz etkilendiği ortaya konmuştur. Kabin memurlarının yaşadıkları duygusal tükenmişlik ve kişisel başarısızlık hissini “orta”, duyarsızlaşmanın ise “düşük” seviyede bulunduğu ve toplam iş doyumunu ve toplam tükenmişlik arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu da saptanmıştır (Günay, 2016).

Tekin ve arkadaşları (2014) su ürünleri işletmelerinde çalışanların tükenmişlikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri tespit etmek için yaptıkları çalışmada çalışanların duygusal tükenmişlikleri duygusal bağlılıklarını %17 oranında açıkladığı ve aralarında -%41 düzeyinde negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırmada çalışanların duygusal bağlanma düzeyleri ne kadar yüksekse duygusal tükenmelerinin de o düzeyde yüksek olduğu, bireyin beklenti ve isteklerinin karşılanmaması hayal kırıklığı, stres ve kaygı yaşadığı belirlenmiştir. Duygusal tükenmişliğin normatif bağlılığı %3,9 oranında açıkladığı ve -%19 seviyesinde negatif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Duyarsızlık ve duygusal bağlanma arasındaki ilişki ise -%27 düzeyinde ve negatif yönlü, kişisel başarı hissi ile duygusal bağlanma arasında ise -%30 düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Tekin, vd., 2014).

Araştırmada su ürünlerinde çalışan personelin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu ve güçlü bir örgütsel bağlılıklarının bulunduğu saptanmıştır. Çalışanların tükenmişlik düzeylerine göre olumsuz tutum ve davranışlara yöneldiği bu durumun ise örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilediği de bulgular arasındadır (Tekin, vd., 2014).

İbrahimoglu (2013) bankacılık sektöründe tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yaptığı çalışmada bankacılık sektöründe yaşanan bireysel yüksek rekabet ortamının ve dönem sonu hedeflerinin önemli bir baskı oluşturması, yoğun iş temposu, bankacıların müşterilerine yönelik sürekli olarak belli hizmet kalitesi standardına uygun olarak davranması zorunluluklarından düşük düzeyde tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir (İbrahimoglu, 2013).

Araştırmada tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında orta düzeyde aynı yönlü, kişisel başarı ile düşük düzeyde negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların yaşadıkları duygusal tükenmenin örgütsel bağlılıklarını zayıflattığı ancak duygusal tükenme ve devam bağlılığı ile aynı yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, bireyin duygusal bağlanması ve normatif bağlılığı üzerinde negatif bir etki oluştururken, bireyin sektördeki çalışma koşulları ve alternatif iş imkanlarının az olması nedeniyle devam bağlılıklarını yükselttiği tespit edilmiştir (İbrahimoglu, 2013).

Duyarsızlaşma çalışanların yüksek stres düzeyine dayanmalarını sağlarken performanslarının düşmesine neden olmakta ve duygusal ve normatif bağlılıklarını olumsuz düzeyde etkilemektedir. Tükenmişliğin alt boyutlarından olan kişisel başarı ise duygusal ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilerken devam bağlılığı üzerinde herhangi bir etkisi olmamaktadır (İbrahimoglu, 2013).

Mengenci (2014) uçak kazalarının nedenlerini araştırdığı çalışmasında insan faktöründen meydana gelen kazalarının büyük bir kısmının sivil havacılık işletmesi personelinin tükenmişliğinden kaynaklandığını tespit etmiştir. Kokpit ve kabin ekipleri üzerine yapılan çalışmada uzun süre meslekte kalan personelin maruz kaldığı stres tükenmişliğe yol açmakta ve personelin performansı azalmaktadır. Uçuş operasyonunun başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için personelin sahip olması gereken farkındalık, süratli karar verme, mevcut durumun analiz edilerek çözüm yollarının aranması ve odaklanmada tükenmişliğin olumsuz bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Özellikle, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinin personelin kolaylıkla hata yapmasına neden olduğu ve kazalara sebep olabileceği ifade edilmiştir (Mengenci, 2014).

Hekimoğlu Tunceli (2012) kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yaptığı çalışmada kabin ekiplerinin uzun süren vardiyaları, coğrafi olarak evlerinden uzakta konaklamaları, yolcu ile yüz yüze iletişim kurmalarından kaynaklanan nedenlerle stres düzeylerinin yüksek olduğu, duyarsızlaşma yaşayan kabin memurlarının hizmet kalitesini olumsuz etkileyecek

tutum ev davranışlara sahip olduğu ve verimliliklerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir (Hekimoğlu Tunceli, 2012).

Araştırmada kabin memurlarının tükenmişlik düzeylerinin sürekli olarak tespit edilebilmesi için analiz yapılması, kabin personelinin karar alma süreçlerine katılımının, sosyal ortamlarının iyileştirilmesinin, ve örgütsel iletişimin daha etkin olmasının tükenmişlik düzeylerini azaltabileceği önerileri geliştirilmiştir (Hekimoğlu Tunceli, 2012).

Derin ve Demirel (2012) hemşirelerin tükenmişlikleri üzerine yaptıkları çalışmada tükenmişliğin örgütsel bağlılığı zayıflatıcı etkisi bilimsel düzeyde anlamlı bulunmuştur. Tükenmişlik boyutlarının tamamının bireylerin örgütlerine bağlılıklarını açıklayan duygusal, devam ve normatif bağlılıkları üzerinde azaltıcı yönde etki yaptığı duygusal tükenmenin şiddetinin artması halinde çalışanların işyerinde kalmak istemedikleri saptanmıştır (Derin ve Demirel, 2012).

Özellikle duygusal tükenme, çalışanların bağlılık boyutları üzerinde önemli bir açıklama gücüne sahiptir ve ters yönde etkilemektedir. Duygusal tükenme aşamasında bireylerin aşırı tepkiler verdiği ancak sürekli stresin devan etmesi ile duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile tepkilerinin azaldığı ancak performanslarının da benzer bir şekilde azaldığı saptanmıştır (Derin ve Demirel, 2012). Araştırmada elde edilen sonuçlar literatürdeki sonuçlar ile uyum içinde değildir. Özellikle tükenme boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları ile aynı yönlü hareket etmesi çelişki olarak değerlendirilmiştir. Bu durumun, hizmet sektörünün en zor mesleklerinden biri olarak kabul edilen hemşirelik mesleğinin zor doğası, meslek rolünün ikincil planda olması ve hemşirelerde bağlılığın düşük ya da orta düzeyde seyrediyor olmasından kaynaklanıyor olabileceği ifade edilmiştir (Derin ve Demirel, 2012).

Çetin, Basım ve Aydoğan (2011) çalışanların tükenmişlikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarında tükenmişlik ile örgütsel bağlılığın karşılıklı etkileşim içinde olan iki kavram olduğunu tespit etmiştir. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmenin devam bağlılığı ile aynı yönlü, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile ters yönlü ilişki içinde olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların duygusal

bağlılıkları ile normatif bağlılıkları azaldıkça ve devam bağlılıkları arttıkça duygusal tükenme derecelerinin de arttığı görülmektedir (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011).

Çalışanların duyarsızlaşma ile öncelikle çalıştıkları işyerindeki iş arkadaşlarına sonrasında ise müşterilerine karşı kayıtsız olduğu, hizmet verdikleri kişilere karşı umursamaz ve alaycı bir tutum takındıkları, iş devamsızlığı yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu kişilerin işten ayrılma eğilimine sahip olmaları ve işlerinde çalışmak istemedikleri bu nedenle duyarsızlaşma davranışları ile çalışma performanslarının da azaldığı saptanmıştır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 68).



BEŞİNCİ BÖLÜM

KABİN MEMURLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞMA PERFORMANSLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Yöntemi

Kabin memurlarının tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık ve çalışma performanslarına olan etkisinin incelenmesi amacıyla araştırma yöntemi olarak tarama yöntemi seçilmiştir. Araştırmada, tükenmişlik düzeyi bağımsız değişken örgütsel bağlılık ve çalışma performansı ise bağımlı değişkenler olarak belirlenmiş ve kabin memurlarının tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık ve çalışma performanslarını nasıl etkilediğinin araştırılması için anket uygulanmıştır.

Tarama yöntemi örnek olay üzerinden seçilen bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerin nasıl oluştuğunu inceleyen niceliksel bir araştırma yöntemidir. Tarama yönteminde, belirlenen bağımsız değişkenin bağımlı değişken ya da değişkenler üzerindeki etkisinin düzeyi incelenir ve analiz edilir (Karasar, 2013).

Sosyal bilimlerde çok sık kullanılan tarama yönteminde anket tipi (survey) yapılan araştırmalarda önceden doğruluğu ve güvenilirliği test edilmiş anketlerin seçilen gruba uygulanması ile elde edilen verilerin nicel analiz teknikleri ile görüşlerinin tespit edilmesine dayanmaktadır. Tarama yöntemlerinde kullanılan başlıca veri toplama tekniği olan anketler, farklı katılımcılara uygulanarak veriler toplanır ve analiz edilir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Araştırmada kabin memurlarına yönelik uygulanan tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve çalışma performansı anketleri ile kabin memurlarının görüşlerine başvurulmuş, araştırmanın ana problemine yönelik olarak tutum ve davranışları ölçülmüştür. Daha sonra araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla anlamlı farklılaşmalar olup olmadığı analiz edilmiştir.

5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın ana hipotezleri aşağıda gösterilmektedir.

H₁: Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂: Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri ile çalışma performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃: Kabin memurlarının örgütsel bağlılığı tükenmişlik boyutları tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır.

H_{3s}: Kabin memurlarının duygusal bağlılığı tükenmişlik boyutları tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır.

H_{3b}: Kabin memurlarının devam bağlılığı tükenmişlik boyutları tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır.

H_{3c}: Kabin memurlarının normatif bağlılığı tükenmişlik boyutları tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır.

H₄: Kabin memurlarının çalışma performansı tükenmişlik boyutları tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır.

H₅: Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

H₆: Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

H₇: Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

H₈: Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₉: Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları kabin içindeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

H₁₀: Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları meslekteki çalışma yıllarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

H₁₁: Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları daha önce farklı bir işte çalışmalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni ulusal hava yolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarıdır. Türkiye’de faaliyet gösteren ve merkezi Atatürk Havalimanı olan havayolu şirketlerinde çalışan kabin memuru sayısının 25.000 civarındadır. 2018 yılı itibariyle sürekli olarak alınan yeni kabin memuru nedeniyle sektördeki kabin memur sayısı yaklaşık olarak verilmiştir.

Araştırmanın örnekleme ise Atatürk Hava Limanı Dış ve İç Hatlar Gümrüksüz alan içinde bulunan ve basit tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 312 kabin memurudur.

5.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Kişisel Bilgi Formu: Ankete katılan kabin memurlarının demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla oluşturulmuştur.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği: Türkiye en çok kullanılan tükenmişlik ölçeği Maslach Tükenmişlik Anketidir. Anket, 1992 yılında Ergin tarafından Türkçeye

uyarlanmış ve günümüze kadar pek çok araştırmada kullanılmıştır. 22 sorudan oluşan ankette beşli ya da yedili likert tipi ölçme aracı kullanılabilir. Araştırmada beşli likert kullanılmış ve “Hiçbir zaman 1 puan”, “Çok nadir 2 Puan”, “Bazen 3 puan”, “Çoğu Zaman 4 puan” ve “Her zaman 5 puan” olarak değerlendirilmiştir (Günay, 2016). Maslach Tükenmişlik Anketi, faktör analizinde beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği Ergin (1992) tarafından iki yöntemle incelenmiştir. Birincisi ölçeğin iç tutarlılığının hesaplanmasıdır. Toplam 552 katılımcıdan oluşan gruptan elde edilen verilerin iç tutarlılık (Cronbach Alfa) katsayıları Duygusal tükenme 0.83, Duyarsızlaşma 0.65, Kişisel başarı 0.72 olarak belirlenmiştir (Günay, 2016: 91)

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği, bireylerin örgütlerine karşı bağlılıklarını birbiriyle ilişkili üç bileşenden oluşan bir yapı olarak kavramlaştırmıştır.

Ölçek, duygusal bağlılık 6 sorudan (1,2, 3, 4, 5, 6. sorular); devam bağlılığı 6 sorudan (7, 8, 9, 10, 11, 12. sorular); ve normatif bağlılık 6 sorudan (13, 14, 15, 16, 17, 18. sorular) olarak isimlendirilen 3 boyuttan ve toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Türkiye’de ölçeğin güvenilirliği ve yeterliliği birçok çalışmada kanıtlanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,749$ olarak bulunmuştur. Duygusal Bağlılık 0,62, Devam Bağlılığı 0,71, Normatif Bağlılık 0,72 olarak tespit ederken, Bartlett testi sonucu 1205,722 olarak hesaplanmış ve 0,01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur (Küçüközkan, 2015:14-37). Araştırma için yapılan yeterlilik ve güvenilirlik analizinde örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,89 olarak tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık Cronbach Alpha değeri 0,93, devam bağlılığı Cronbach Alpha değeri 0,79 ve normatif bağlılık Cronbach Alpha değeri 0,72 olarak tespit edilmiştir (Küçüközkan, 2015:14-37).

5.5. Araştırmanın Veri Toplama Süreci

Araştırmada kullanılan anketler, 01 Ocak 2019 ile 20 Şubat 2019 tarihleri arasında Atatürk Hava Limanı Dış ve İç Hatlar Gümrüksüz alan içinde uygulanmıştır. Anketlerin uygulanması yaklaşık 50 günlük zaman dilimini kapsamaktadır. Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık

anketlerinin kabin memurları tarafından doldurulması 57 dakika arasında gerçekleşmiştir. Anketlerin cevaplandırılabilmesi için kabin memurlarına araştırmanın bilimsel nitelikte olduğu ve herhangi bir şirket tarafından değerlendirme anketi olmadığı açıklanmış ve bilgilendirilmişlerdir.

5.6. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Yönelik Bulgular

Aşağıda araştırmaya katılanların demografik bilgilerine yönelik bulgular gösterilmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	189	60,6
Erkek	123	39,4
Toplam	312	100,0

Tablo 2'ye göre kabin memurlarının %60,6'sı (n=189) kadın ve %39,4'ü (n=123) erkektir.

Sivil hava yolu sektöründeki gelişmelere bağlı olarak filo alımları nedeniyle geçmiş yıllara göre erkek kabin memuru oranının yükseldiği görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Yaşları

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-25 Yaş Arası	26	8,4
25-36 Yaş Arası	117	37,5
36-45 Yaş Arası	133	42,6
46 Yaş ve Üstü	36	11,5
Toplam	312	100,0

Tablo 3'e göre kabin memurlarının %8,3'ü (n=26) 18-25 yaş, %37,5'i (n=117) 25-36 yaş, %42,6'sı (n=133) 36-45 ve %11,5'i (n=36) 46 yaş ve üzerindedir.

Kabin memurluğuna son dönemde alınan personelin tamamının üniversite mezunu olması mesleğe başlama yaşının yükselmesine neden olmuştur. Bu nedenle, 18-25 yaş arası kabin memurlarının oranının düşük olduğu görülmektedir. Mesleğinin fiziksel açıdan zor bir meslek olarak kabul edilmesi 46 yaş ve üzeri Kabin memurlarının oranının az olmasına neden olmuştur. Ayrıca, ek görevler ile (eğitim hizmetleri, kalite kontrol hizmetleri vb) istihdam edilen kabin memurları kadroları kabin memurluğu olmasına karşılık genellikle yer hizmetlerinde çalışabilmektedir. Sivil hava yolu şirketlerinin ücretlerinin fazla olması nedeniyle emekliliği gelen kabin memurlarının sözleşmelerini uzatmamaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumları

Medeni Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Evli	148	47,4
Bekar	164	52,6
Toplam	312	100,0

Tablo 4'e göre kabin memurlarının %47,4'ü (n=148) evli) ve %52,6'sı (n=164) bekarıdır.

Kabin memurlarının ayın en az 10-15 günü ikamet ettikleri yer dışında konaklaması ve mesleğın fiziksel zorluklarından dolayı evlendikten sonra başka bir bölüme geçebilmekte ya da mesleği bırakabilmektedir. Bununla birlikte evli ve bekar kabin memurlarının oranı birbirine yakındır.

Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumları

Eğitim	Frekans	Yüzde (%)
Lise	20	5,5
Yüksekokul	51	16,3
Lisans	208	66,7
Lisans Üstü	33	10,6
Toplam	312	100,0

Tablo 5'e göre kabin memurlarının %5,4'ü (n=20) lise, %16,3'ü (n=51) ön lisans, %66,7'si (n=208) lisans ve %10,6'sı (n=33) lisansüstü mezundur.

Geçmiş yıllarda yabancı dil bilgisi nedeniyle lise mezunu kabin memuru alımları olabilirken günümüzde kabin memurluğu için ön lisans ve lisans mezunları tercih edilmektedir. Kabin memurluğunun ücret, sosyal haklar, yabancı ülkeleri gezme gibi avantajları nedeniyle günümüzde lisans mezunları tarafından tercih edildiği de söylenebilir.

Tablo 6. Katılımcıların Görevleri

İş Pozisyonu	Frekans	Yüzde (%)
Kabin Amiri	87	27,9
Kabin Memuru	225	72,1
Toplam	312	100,0

Tablo 6'ya göre Kabin memurlarının %27,9'u (n=87) kabin amiri, %72,1'i (n=225) ise kabin ekibi personelidir.

Kabin amiri olabilmek için mesleki deneyim olarak en az 5 yıl çalışmış olma, sicil notu olarak yüksek puanlar alınması zorunluluğu ve belli sayıda kabin amiri kontenjanının olması nedeniyle kabin amirlerinin oranı azdır.

Tablo 7. Katılımcıların Çalışma Yılları

Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde (%)
1-5 Yıl	116	37,3
6-10 Yıl	143	45,8
11-15 Yıl	41	13,1
16 yıl ve Üstü	12	3,8
Toplam	312	100,0

Tablo 7'ye göre kabin memurlarının %37,6'sı (n=116) 1-5 yıl arası, %45,8'i (n=143) 6-10 yıl arası, %13,1'i (n=41) 11-15 yıl arası ve %3,8'i (n=12) 16 yıl ve üstü çalışma yılına sahiptir.

Kabin memurlarının yaş ortalamasının genç olması nedeniyle meslekte 1-5 ve 6-10 yıl arası çalışanların oranının yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, kabin memurluğunun zor olması nedeniyle belli bir süre kabin memurluğu yapan personelin ayrıldığı da söylenebilir. Hava yolu şirketlerinin 2008-2011 yılları arasında yeni uçak alımları ile filolarını genişletmesi de çalışma yılını etkileyen bir diğer faktördür.

Tablo 8. Katılımcıların Daha Önce Çalışıp Çalışmadıkları

Daha Önce Çalışma	Frekans	Yüzde (%)
Çalıştı	257	82,5
Çalışmadı	55	17,5
Toplam	312	100,0

Tablo 8'e göre kabin memurlarının %82,'ü (n=257) daha önce farklı bir işte çalışmış %17,5' (n=55) ise çalışmamıştır.

Kabin memurlarının daha önce farklı bir işte çalıştıktan sonra kabin memurluğuna başlamaları, hava yolu şirketlerinin sistematik ve planlı personel alımı yapmamalarından kaynaklanmaktadır. Yeni uçak alımında açılan sınavlar ile uçak alımları sektörün gelişmesine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu nedenle kabin memurları başka bir işte çalıştıktan sonra hava yolu şirketine başvurmuştur.

5.7. Anketlerdeki İfadelerin Betimsel İstatistiklerine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların “Tükenmişlik”, “Örgütsel Bağlılık” ve “Çalışma Performansı” anketlerindeki ifadelere verdikleri cevaplar istatistiksel olarak aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 9. Tükenmişlik Ölçeğinin İfadelerinin Betimsel Analizi

Tükenmişlik Ölçeği		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	Ortalama	Standart Sapma
İşimde karşılaştığım duygusal problemlerle soğukkanlılıkla baş ederim	Fi %	3 1,0	7 2,2	36 11,5	189 60,6	77 24,7	4,06	0,733
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramızda rahat bir hava yaratabiliyorum	Fi %	3 1,0	8 2,6	40 12,8	188 60,3	73 23,4	4,03	0,743
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	Fi %	3 1,0	13 4,2	25 8,0	213 68,3	58, 19,6	3,99	2,25
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabilirim	Fi %	9 2,9	7 2,2	21 6,7	216 39,2	59 18,9	3,98	0,780
İşimdeki insanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum	Fi %	3 1,0	16 5,1	80 25,6	152 48,7	51 19,6	3,81	0,842
İşim sayesinde insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum	Fi %	3 1,0	25 8,0	82 26,3	155 49,7	17 15,1	3,70	2,13
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim	Fi %	6 1,9	17 5,4	106 34,0	138 44,2	45 14,4	3,64	0,864
Kendimi çok enerjik hissediyorum	Fi %	5 1,6	41 13,1	96 30,8	137 43,9	32 10,3	3,48	0,904
İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum	Fi %	19 6,1	54 20,5	122 39,1	75 24,0	32 10,3	3,12	1,043
İş gününün sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	Fi %	40 12,8	96 30,8	131 42,0	38 12,2	7 2,2	2,50	0,936
İşimin beni tükettiğini hissediyorum	Fi %	85 27,2	100 32,1	94 30,1	29 9,3	4 1,3	2,25	1,000
İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum	Fi %	82 26,3	101 32,4	105 33,7	21 6,7	3 1,0	2,24	0,950
İşimin beni engellediğini hissediyorum	Fi %	95 30,4	98 31,4	84 25,9	28 9,0	7 2,2	2,21	1,046
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı daha sertleştim	Fi %	101 32,4	102 32,7	83 26,6	20 6,4	6 1,9	2,13	1,003
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum	Fi %	113 36,2	87 27,9	82 26,3	29 9,3	1 0,3	2,10	1,010
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerinden dolayı beni suçladıklarını hissediyorum	Fi %	116 37,2	99 31,7	74 23,7	15 4,8	8 2,6	2,04	1,017
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	Fi %	106 34,0	110 35,3	84 26,9	10 3,2	2 0,6	2,01	0,893
Yeni bir iş günü için sabah uyandığında bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	Fi %	128 41,0	99 31,7	55 20,8	16 5,1	4 1,3	1,94	0,969
Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir	Fi %	113 36,2	118 37,8	74 23,7	7 2,2	0 0,0	1,92	0,828
İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	Fi %	188 60,3	59 18,9	50 16,0	14 4,5	1 0,3	1,65	0,925
İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı hissediyorum	Fi %	194 62,2	52 19,9	48 15,4	8 2,6	0 0,0	1,58	0,841
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil	Fi %	199 63,8	75 24,0	27 7,7	6 1,9	7 2,2	1,54	0,888

Tükenmişlik anketinin en yüksek ve en düşük ortalama puan alan üç ifadesi aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 9'a göre Tükenmişlik Ölçeği'nde en yüksek ortalama puana sahip ifade 4,06 ortalama sahip "İşimde karşılaştığım duygusal problemlerle soğukkanlılıkla baş ederim" ifadesidir. İkinci en yüksek ortalamaya sahip ifade 4,03 ortalamaya sahip "İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramızda rahat bir hava yaratabiliyorum" ve üçüncü ifade ise 3,99 ortalamaya sahip "İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum" ifadesidir.

Kabin memurlarının tükenmişlik ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadelerine bakıldığında kabin içinde Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) ile belirlenmiş norm ve ilkelere bağlı olarak insana yönelik yaklaşımlarının problem çözücü ve empatik olduğu söylenebilir. EKY prensiplerinden ikisi olan problem çözme ve etkili iletişim davranışlarının ankete katılan kabin memurlarında olduğunu ve kabin hizmetlerini sunarken duygusal sorunlar ile baş ettikleri söylenebilir.

Tükenmişlik Ölçeği'nde en düşük ortalamaya sahip ifade 1,58 ortalama ile "İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı hissediyorum" ifadesidir. İkinci en düşük ortalamaya sahip ifade 1,54 ortalama ile "İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurunda değil" ifadesi ve üçüncü ifade de 1,65 "İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum" ifadesidir.

En düşük ortalamaya sahip ifadeler incelendiğinde kabin memurlarının yabancılaşma boyutundaki puan ortalamasının çok düşük olduğu, kabin hizmetlerinin sunumunda havayolu şirketlerinin en önemli isteği olan yolcuların algılanan hizmet kalitesinin artırılması için duyarlı davrandıkları söylenebilir. Kabin memurlarının, mesleki olarak tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu ve kabin memurluğu mesleğinde çalışmaya devam edecekleri de görülmektedir.

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin İfadelerinin Betimsel Analizi

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	Fi %	3 1,0	6 1,9	50 16,0	102 32,7	151 48,4	4,25	0,863
Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	Fi %	4 1,3	14 4,5	32 10,3	146 46,8	118 37,2	4,14	0,867
Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	Fi %	5 1,6	17 5,4	47 15,1	142 45,5	101 32,4	4,02	0,916
Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	Fi %	10 3,2	18 5,8	48 15,4	116 37,2	120 38,5	4,02	1,030
Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	Fi %	5 1,9	16 5,1	60 19,2	123 39,4	107 34,3	3,99	0,957
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	Fi %	10 3,2	27 8,7	51 16,3	129 41,3	95 30,4	3,87	1,044
Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissederim.	Fi %	9 2,9	23 7,4	52 16,7	149 47,8	79 25,3	3,85	0,978
Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	Fi %	9 2,9	24 7,7	78 25,0	107 34,3	94 30,1	3,81	1,042
Avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum.	Fi %	14 4,5	34 10,9	47 15,1	146 46,8	71 22,8	3,72	1,070
Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	Fi %	45 14,4	70 22,4	82 26,3	73 23,4	42 13,5	2,99	1,256
Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	Fi %	37 11,9	84 26,9	77 24,7	74 23,7	40 12,8	2,99	1,224
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.	Fi %	32 10,3	91 29,2	71 22,8	90 28,8	28 9,0	2,97	1,153
İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılabilen durumda değilim.	Fi %	75 24,0	85 27,2	59 18,9	59 18,9	34 10,9	2,85	1,321
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	Fi %	47 15,1	100 32,1	63 20,2	59 18,9	43 13,8	2,84	1,282
Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	Fi %	75 24,4	79 25,3	64 20,5	55 17,5	38 12,2	2,68	1,339
Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	Fi %	68 21,8	108 34,5	60 19,2	58 18,5	18 5,8	2,52	1,187
Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	Fi %	83 26,5	99 31,7	47 15,1	55 17,9	27 8,7	2,50	1,291
Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum.	Fi %	150 48,1	95 30,4	30 9,5	19 6,1	18 5,8	1,91	1,156

Tablo 10'a göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde 4,25 ortalamaya sahip "Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder" ifadesi birinci sırada 4,14 ortalamaya sahip "Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor" ifadesi ikinci sırada ve 4,02 ortalamaya sahip ifade olan "Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur" üçüncü sıradadır.

Kabin memurlarının çalıştıkları havayolu şirketine yönelik olarak duygusal bağlılıklarının çok yüksek olduğu ve havayolu şirketinin üyesi olarak çalıştıkları şirketlere yönelik sadakat duygusu besledikleri görülmektedir. Kabin memurluğuna başlama yaşının üniversite mezunları için 22-24 yaş aralığında olması, çoğu kabin memurunun ilk iş deneyimi olarak havayolu şirketine başlaması ve verilen eğitimler ile güçlü havayolu şirketi örgütsel kültürünün benimsendiğini göstermektedir. Kabin memurları, duygusal bağlılıklarını hem mesleki olarak kabin memurluğu mesleğinin avantajlarına hem de havayolu şirketinin sağladığı maddi ve manevi kazanımlara yönelik olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle kabin memurlarının duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 10'a göre en düşük ifadeler ise 1,91 ortalamaya sahip olan "Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum", 2,50 ortalamaya sahip olan "Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum" ifade ve 2,52 ortalamaya sahip olan "Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur." İfadesidir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği' nin en düşük ortalamaya sahip ifadeleri incelendiği zaman kabin memurlarının devam bağlılıklarının düşük olduğunu havayolu şirketinde çalışmaya devam etmelerini bir zorunluluk olarak değerlendirmedikleri görülmektedir. Son dönem işe alımlar hariç olmak üzere kabin memuru işe alımlarında üniversite mezunu olma ve yabancı dil bilme zorunluluğunun kabin memurlarının başka sektörlerde çalışabileceklerini göstermektedir. Kabin memurlarının devam zorunluluğunun az olmasının bir başka nedeni de bekar kabin memuru oranının yüksek olması gösterilebilir.

Tablo 11. Çalışma Performansı Ölçeğinin İfadelerinin Betimsel Analizi

Çalışma Performansı Ölçeği		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	Fi %	1 0,3	2 0,6	2 0,6	94 30,1	213 68,3	4,55	0,553
Bir problem gündeme geldi inde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	Fi %	0 0,0	2 0,6	7 2,2	153 49,0	150 48,1	4,45	0,576
Hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	Fi %	0 0,0	4 1,3	18 5,8	161 51,6	129 41,3	4,33	0,644
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	Fi %	2 0,6	2 0,6	6 1,9	151 48,4	151 48,4	4,43	0,633

Tablo 11'e göre en yüksek ortalamaya sahip ifade 4,55 ortalama ile "Görevlerimi tam zamanında tamamlarım" ifadesidir. Ardından sırasıyla 4,45 ortalamaya sahip "Bir problem gündeme geldi inde en hızlı şekilde çözüm üretirim", 4,43 ortalamaya sahip "Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim" ifadesi ve en düşük ifadeye sahip ortalama ise 4,33 ile "Hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum" ifadesidir. Çalışma performansı ifadeleri incelendiğinde kabin memurlarının çalışma performansına yönelik algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Kabin hizmetlerinin uluslararası prosedürlere uygun olarak yapılması ve katı iş akış süreçlerinin çalışma performansını zorlayıcı etkisi bulunmaktadır. Kabin memurlarının uçuş öncesi, uçuş süreci ve sonrasında yapacakları görevler adım adım Kabin Ekibi El Kitabı'nda açıklanmıştır. Bu iş akış süreçleri her uçuş operasyonunda tam ve eksiksiz bir şekilde yerine getirilmek zorundadır.

Tablo 12. Ölçeklerin Alt Boyutlarının Betimsel Analizi

	Ortalama	Standart Sapma
Genel Tükenmişlik	2,49	,415
Duygusal Tükenme	2,15	,773
Duyarsızlaşma	1,83	,671
Kişisel Başarı Hissi	3,65	,625
Duygusal Bağlılık	4,01	,780
Devam Bağlılığı	2,58	,987
Normatif Bağlılık	3,17	,858
Çalışma Performansı	4,46	,483

Tablo 12'ye göre kabin memurlarının toplam tükenmişlik ortalaması 2,49 ve standart sapması ,415'dir. Duygusal tükenme ortalaması 2,15 ve standart sapması ,773, duyarsızlaşma ortalaması 1,83 ve standart sapması ,671, kişisel başarı ortalaması 3,65 standart sapması ,625'dur.

Kabin memurlarının toplam tükenmişlik düzeylerinin ortaya yakın olduğu söylenebilir. Duygusal tükenmeye bakıldığında kabin memurlarının ortanın altında bir değere sahip olduğu ve duygusal tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Kabin memurlarının duyarsızlaşma düzeyi ise çok düşüktür. Bir başka ifade ile kabin memurlarının kabin hizmetlerinin temel çalışma alanı olan yolcuların beklenti ve isteklerine yönelik empatik yetenekler geliştirme düzeyinin çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun kabin hizmetlerinin temel alanlarından biri olan çalışanların “kendini yolcunun yerine koyması” ve “algıladıkları hizmet kalitesine yönelik” beklentilerini karşılaması yüksektir. Kabin memurlarının kişisel başarı düzeylerinin ise yüksek olduğu görülmektedir. Uluslararası otoritelerce kabul edilen emniyet ve güvenlik normlarının uygulanması ve çalışılan havayolu şirketinin kalite ölçütlerine göre kabin memurları amaç ve hedeflerine ulaşma düzeylerinin ortanın üzerinde değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde ise kabin memurlarının duygusal bağlılık ortalaması 4,01 ve standart sapması ,780, devam bağlılığı ortalaması 2,58 standart sapması ,987 ve normatif bağlılık ortalaması ise 3,17 ve standart sapması ise ,858'dir.

Kabin memurlarının çalıştıkları hava yolu şirketine yönelik duygusal bağlılıklarının ortanın üstünde olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığının orta düzeyde ve normatif bağlılıkları ise ortanın üzerindedir. Kabin memurları çalıştıkları şirkete yönelik olarak çalışmaya devam etmek istediklerini ve kurumsal amaçları içselleştirerek kendi geleceklerini şirketlerinin gelecekleri ile birlikte değerlendirdiği söylenebilir. Duygusal bağlılığın yüksek olması çalışanların şirketlerine çok şey borçlu olduklarını hissetmeleri ve kendilerini kurumun bir parçası olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

Bununla birlikte kabin memurları kendilerini alternatif iş imkanlarının az olması belirli zorunluluklar ile çalışmaya devam ettikleri konusunda orta düzey bir

ortalamaya sahiptir. Normatif açıdan ise ortanın üzerinde bir ortalamaya sahip olunması kabin memurlarının kendilerini kurumlarına borçlu hissettiğini ve ahlaki sorumluluk olarak kendilerini şirketlerine bağlı hissettikleri söylenebilir.

Kabin memurlarının çalışma performans ortalamasının 4,46 ve standart sapmasının ,483'dür. Kabin memurları uyulması zorunlu prosedürlerin başarılı bir şekilde tamamlanması ve uçuş operasyonunun emniyetli bir şekilde tamamlanması için kabin hizmetlerinde başarılı oldukları görüşündedir. Kabin memurlarının çalışma performans ortalamasının çok yüksek çıkmasının ana nedeni, görevlerin tam ve zamanında yapılması, hizmet kalite standartlarına ulaşma, hedefleri tutturma ve problem anında çözüm üretilmesi açısından kendilerini başarılı görmelerinin yanında bu kriterlerin Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) kriterleri olmasıdır.

5.8. Anketlerin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Tükenmişlik ölçeğinde bulunan ifadelerin faktör analizi yapılabilmesi için KMO (Kaise Meyer Olkin Measure testi, ortak varyansları, faktör yükleri özdeğer ve açıklanan varyanslar incelenerek faktörlerin isimlendirilmesi yapılmıştır.

5.8.1. Tükenmişlik Ölçeği Yeterlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Tükenmişlik ölçeğine ilişkin olarak faktör analizinde yeterlilik ve güvenilirlik analizlerinde yapılan testlerden geçemeyen 4, 6, 7, 14, 16, 17, 21 ve 22 numaralı soruların veri setinden çıkarılmasından sonra yapılan analizlerde tükenmişlik ölçeğinin analizi aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 13. KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,903
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-Kare	1629,480
	Serbestlik Düzeyi	91
	Anlamlılık (Sig)	,000

Tablo 13'e göre KMO 0,903 ve Barlett Küresellik Testi ise 1629.480 olmak üzere Sig.=0,00<0,05 değişkenler arası ilişkilerin faktör analizi için anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14. Tükenmişlik Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,440	38,857	38,857	3,872	27,557	27,657
2	1,452	10,374	49,232	2,175	15,535	43,192
3	1,254	8,955	58,186	2,099	14,995	58,186
4	,912	6,613	64,700			
5	,765	5,466	70,165			
6	,655	4,689	74,855			
7	,641	4,576	79,431			
8	,601	4,289	83,720			
9	,480	3,426	87,146			
10	,426	3,042	90,187			
11	,398	2,846	93,034			
12	,365	2,608	95,642			
13	,311	2,223	97,864			
14	,299	2,136	100,000			

Tablo 14'e göre tükenmişlik ölçeğinin toplam açıklanan varyans yüzdesi %58,18 olarak tespit edilmiştir. Tükenmişlik ölçeğinin üç boyuttan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 15. Tükenmişlik Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Soru No	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Hissi
Duy_Tuk_1	,804		
Duy_Tuk_3	,796		
Duy_Tuk_8	,794		
Duy_Tuk_2	,746		
Duy_Tuk_13	,719		
Duy_Tuk_20	,652		
Duyarsız_19		,747	
Duyarsız_18		,691	
Duyarsız_12		,646	
Duyarsız_9		,633	
Kiş_Baş_His_5			,720
Kiş_Baş_His_10			,690
Kiş_Baş_His_11			,650
Kiş_Baş_His_15			,608

Tablo 15'e göre tükenmişlik ölçeği duygusal tükenme, duyarsızlık ve kişisel başarısı hissi olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlara yapılan güvenilirlik analizi aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 16. Duygusal Tükenme Boyutu Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,884	6

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
Duy_Tuk_1	10,66	15,227	,729	,859
Duy_Tuk_3	10,30	15,599	,683	,866
Duy_Tuk_8	10,96	15,150	,722	,860
Duy_Tuk_2	10,65	14,608	,775	,851
Duy_Tuk_13	10,69	14,897	,686	,866
Duy_Tuk_20	11,24	16,307	,584	,881

Tablo 16'ye göre duygusal tükenmişlik boyutu altı maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı ise $(\alpha)=,884$ 'dür. Her bir maddenin güvenilirlik katsayısı duygusal tükenmişlik boyutunun güvenilirlik katsayısından küçüktür.

Tablo 17. Duyarsızlaşma Boyutu Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,682	4

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
Duyarsız_5	5,77	4,840	,450	,628
Duyarsız_10	5,22	3,988	,554	,554
Duyarsız_11	5,25	4,063	,523	,575
Duyarsız_15	5,81	5,056	,342	,681

Tablo 17'ye göre duyarsızlık boyutu dört maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı ise $(\alpha)=,693$ 'dür. Her bir maddenin güvenilirlik katsayısı duygusal tükenmişlik boyutunun güvenilirlik katsayısından küçüktür.

Tablo 18. Kişisel Başarı Boyutu Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,693	4

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
Kiş_Baş_His_19	10,99	3,733	,532	,593
Kiş_Baş_His_18	10,82	3,943	,477	,528
Kiş_Baş_His_12	11,14	3,590	,539	,586
Kiş_Baş_His_9	10,93	4,239	,364	,692

Tablo 18'e göre kişisel başarı boyutu dört maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı ise $(\alpha)=,693$ 'dür. Her bir maddenin güvenilirlik katsayısı duygusal tükenmişlik boyutunun güvenilirlik katsayısından küçüktür.

5.8.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yeterlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel Bağlılık ölçeğine ilişkin olarak faktör analizinde yeterlilik ve güvenilirlik analizlerinde yapılan testlerden geçemeyen 7, 13, 14 ve 16 numaralı soruların veri setinden çıkarılmasından sonra yapılan analizlerde tükenmişlik ölçeğinin analizi aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 19. KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,875
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-Kare	2048,571
	Serbestlik Düzeyi	91
	Anlamlılık (Sig)	,000

Tablo 19'a göre KMO 0,875 ve Barlett Küresellik Testi ise 2048,571 olmak üzere Sig.=0,00<0,05 değişkenler arası ilişkilerin faktör analizi için anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,085	36,329	36,329	4,210	30,072	30,072
2	2,712	19,369	36,329	2,494	17,813	47,885
3	1,061	7,581	53,279	2,155	15,394	53,279
4	,749	5,349	58,628			
5	,699	4,993	73,621			
6	,687	4,904	78,526			
7	,559	3,994	82,520			
8	,527	3,765	86,296			
9	,464	3,311	89,597			
10	,401	2,863	92,450			
11	,348	2,483	94,942			
12	,312	2,229	97,171			
13	,205	1,466	98,637			
14	,191	1,363	100,000			

Tablo 20'ye göre örgütsel bağlılık ölçeğinin toplam açıklanan varyans yüzdesi %53,27 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin üç boyuttan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Soru No	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Duy_Bağ_3	,878		
Duy_Bağ_4	,872		
Duy_Bağ_5	,859		
Duy_Bağ_6	,818		
Duy_Bağ_1	,714		
Duy_Bağ_2	,646		
Dev_Bağ_9		,777	
Dev_Bağ_8		,776	
Dev_Bağ_10		,752	
Dev_Bağ_12		,710	
Nor_Bağ_17			,804
Nor_Bağ_11			,653
Nor_Bağ_18			,582
Nor_Bağ_15			,580

Tablo 21'e göre örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlara yapılan güvenilirlik analizi aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 22. Duygusal Bağlılık Boyutu Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,910	6

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
Duy_Bağ_3	19,81	16,739	,627	,910
Duy_Bağ_4	20,21	15,889	,648	,909
Duy_Bağ_5	20,09	14,920	,821	,883
Duy_Bağ_6	20,05	15,033	,850	,880
Duy_Bağ_1	20,25	14,423	,808	,885
Duy_Bağ_2	19,93	15,914	,758	,893

Tablo 22'ye göre duygusal bağlılık boyutu altı maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı ise $(\alpha)=,910$ 'dur. Her bir maddenin güvenilirlik katsayısı duygusal tükenmişlik boyutunun güvenilirlik katsayısından küçüktür.

Tablo 23. Devam Bağlılığı Boyutu Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,768	4

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
Dev_Bağ_9	7,70	9,207	,578	,707
Dev_Bağ_8	7,68	9,429	,531	,733
Dev_Bağ_10	7,85	9,168	,508	,691
Dev_Bağ_12	7,84	9,983	,560	,718

Tablo 23'e göre devam bağlılığı boyutu dört maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı ise $(\alpha)=,768$ 'dir. Her bir maddenin güvenilirlik katsayısı duygusal tükenmişlik boyutunun güvenilirlik katsayısından küçüktür.

Tablo 24. Normatif Bağlılık Boyutu Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,592	4

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
Nor_Bağ_17	9,85	6,739	,554	,573
Nor_Bağ_11	9,71	7,379	,480	,623
Nor_Bağ_18	8,82	8,411	,425	,658
Nor_Bağ_15	9,70	7,425	,448	,645

Tablo 24'e göre normatif bağlılık boyutu dört maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı ise $(\alpha)=,592$ 'dir. Her bir maddenin güvenilirlik katsayısı duygusal tükenmişlik boyutunun güvenilirlik katsayısından küçüktür.

5.8.3. Çalışma Performansı Ölçeği Yeterlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışma performansı ölçeğine ilişkin olarak faktör analizinde yeterlilik ve güvenilirlik analizlerinde yapılan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 25. KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,796
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-Kare	395,437
	Serbestlik Düzeyi	6
	Anlamlılık (Sig)	,000

Tablo 25'e göre KMO ,796 ve Bartlett Küresellik Testi ise 395,437 olmak üzere $\text{Sig.}=0,00<0,05$ değişkenler arası ilişkilerin faktör analizi için anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktör	Başlangıç Özdeğerler		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	2,553	63,816	63,815
2	,567	14,174	77,990
3	,482	12,049	90,039
4	,398	9,961	100,000

Tablo 26'ya göre çalışma performansı ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutun güvenilirlik analizi aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 27. Duygusal Tükenme Boyutu Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,811	4

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
Cal_Per_1	13,21	2,352	,616	,759
Cal_Per_2	13,53	2,063	,678	,737
Cal_Per_3	13,43	2,136	,647	,753
Cal_Per_4	13,42	2,379	,576	,786

Tablo 27'ye göre çalışma performansı boyutu dört maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı ise $(\alpha)=,811$ 'dir. Her bir maddenin güvenilirlik katsayısı duygusal tükenmişlik boyutunun güvenilirlik katsayısından küçüktür.

5.9. Anket Cevaplarının Dağılımına İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılacak boyutları oluşturan verilerin analizlerinin hangi testler ile yapılacağı normallik analizi ile belirlenmiştir. Aşağıda araştırma verilerinin normallik analizi gösterilmektedir.

Tablo 28. Alt Boyutların Normallik Testi

Boyutlar	Kolmogorav-Sminov			Shapiro-Wilk			Çarpıklık	Basıklık
Duygusal Tükenme	,087	312	,000	,962	312	,000	,492	-,395
Duyarsızlaşma	,131	312	,000	,973	312	,000	,124	,201
Kişisel Başarı Hissi	,138	312	,000	,932	312	,000	,641	-,130
Duygusal Bağlılık	,102	312	,000	,934	312	,000	-,772	,672
Devam Bağlılığı	,089	312	,000	,969	312	,000	,353	-,424
Normatif Bağlılık	,095	312	,000	,984	312	,000	,070	-,283
Çalışma Performansı	,157	312	,000	,867	312	,000	-1,136	1,315

Tablo 28'e göre araştırmada kullanılacak verilerin normallik verileri 0,05 düzeyinin altında ve anlamlıdır. Ancak normallik testinin diğer bir kriteri olan çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile 1,15 arasında bulunması nedeniyle parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Buna göre araştırmada kapsamda bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

5.10. Kabin Memurlarının Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular

Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları cinsiyetlerine göre analizi için bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır.

Tablo 29. Kabin memurlarının Cinsiyetine İlişkin Bulgular

	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Duygusal Tükenme	Kadın	189	2,14	,806	310	-,006	,996
	Erkek	123	2,15	,722			
Duyarsızlaşma	Kadın	189	1,81	,806	310	2,249	,501
	Erkek	123	1,86	,722			
Kişisel Başarı Hissi	Kadın	189	3,70	,611	310	-,668	,069
	Erkek	123	3,57	,639			
Duygusal Bağlılık	Kadın	189	4,02	,766	310	,398	,688
	Erkek	123	3,98	,803			
Devam Bağlılığı	Kadın	189	2,58	,956	310	-,007	,994
	Erkek	123	2,58	1,036			
Normatif Bağlılık	Kadın	189	3,17	,830	310	,168	,864
	Erkek	123	3,16	,827			
Çalışma Performansı	Kadın	189	4,44	,475	310	-,829	,404
	Erkek	123	4,49	,495			

p<0,05

Tablo 29'a göre kabin memurlarının cinsiyetleri ile tükenmişlik boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ve çalışma performansı arasında $p>0,05$ olması kaydı ile anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Son yıllarda erkek kabin memurlarının da yoğunluklu olarak mesleğe kabul edilmesi ile geçmiş yıllarda kadınlar özgü bir meslek dalı olan kabin memurluğunda cinsiyetlere göre farklılık olması İnsan Kaynakları Yönetimi'nin çalışmaları ile olmuştur. Bu sonuç literatürdeki sonuçlar ile uyum içindedir.

5.11. Kabin Memurlarının Yaşlarına İlişkin Bulgular

Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları yaşlarına göre analizi için tek yönlü varyans analizi testi uygulanmıştır.

Tablo 30. Kabin memurlarının Yaşlarına İlişkin Bulgular

	Yaş	n	\bar{X}	ss	sd	F	p	Fark
Duygusal Tükenme	A.18-25 Yaş Arası	26	1,53	,505	3 308	9,552	0,00	A-B A-C A-D B-C
	B. 26-35 Yaş Arası	117	2,36	,816				
	C. 36-45 Yaş Arası	133	2,09	,707				
	D. 46-55 Yaş Arası	36	2,28	,750				
	Toplam	312	2,15	,773				
Duyarsızlaşma	A.18-25 Yaş Arası	26	1,60	,453	3 308	5,565	,000	B-A B-C B-D
	B. 26-35 Yaş Arası	117	2,03	,729				
	C. 36-45 Yaş Arası	133	1,79	,635				
	D. 46-55 Yaş Arası	36	1,51	,530				
	Toplam	312	1,83	,571				
Kişisel Başarı Hissi	A.18-25 Yaş Arası	26	4,11	,700	3 308	7,996	,000	A-C B-A B-C B-D
	B. 26-35 Yaş Arası	117	3,46	,599				
	C. 36-45 Yaş Arası	133	3,68	,603				
	D. 46-55 Yaş Arası	36	3,84	,486				
	Toplam	312	3,65	,625				
Duygusal Bağlılık	A.18-25 Yaş Arası	26	4,39	,581	3 308	4,118	,007	A-B
	B. 26-35 Yaş Arası	117	3,85	,641				
	C. 36-45 Yaş Arası	133	4,05	,742				
	D. 46-55 Yaş Arası	36	4,09	,730				
	Toplam	312	4,01	,780				
Devam Bağlılığı	A.18-25 Yaş Arası	26	2,64	,951	3 308	,794	,498	
	B. 26-35 Yaş Arası	117	2,58	1,095				
	C. 36-45 Yaş Arası	133	2,52	,980				
	D. 46-55 Yaş Arası	36	2,80	1,023				
	Toplam	312	2,58	,987				

Normatif Bağlılık	A.18-25 Yaş Arası	26	3,49	,986	3 308	7,474	,000	A-B
	B. 26-35 Yaş Arası	117	2,89	,880				
	C. 36-45 Yaş Arası	133	3,34	,811				
	D. 46-55 Yaş Arası	36	3,22	,708				
	Toplam	312	3,17	,868				
Çalışma Performansı	A.18-25 Yaş Arası	26	4,59	,374	3 308	1,053	,369	
	B. 26-35 Yaş Arası	117	4,48	,450				
	C. 36-45 Yaş Arası	133	4,43	,529				
	D. 46-55 Yaş Arası	36	4,42	,469				
	Toplam	312	4,46	,483				

Tablo 30'a göre kabin memurlarının yaşları ile duygusal tükenme ($F_{(3-308)}=9,552$ $p=,000<0,05$), duyarsızlaşma ($F_{(3-308)}=5,565$ $p=,000<0,05$), kişisel başarı hissi ($F_{(3-308)}=7,996$ $p=,000<0,05$) ve duygusal bağlılık ($F_{(3-308)}=4,118$ $p=,007<0,05$) olmak üzere anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Farklılıkların hangi gruplarda olduğunun saptanması için yapılan Ad Hoc testlerinde aşağıda sonuçlara ulaşılmıştır.

18-25 yaş arası kabin memurlarının duygusal tükenmişlik algısı ortalaması 1,53 ile 26-35 yaş arası kabin memurlarının ortalaması 2,76, 36-45 yaş arası kabin memurlarının ortalaması 2,09 ve 46-55 yaş arası memurlarının ortalaması olan 2,28'de düşüktür.

18-25 yaş arası kabin memurlarının diğer yaş gruplarına göre mesleki kariyerine yeni başlaması duygusal tükenmişlik düzeylerinin düşük çıkmasına neden olmuştur. Duygusal tükenmenin sürekli strese bağlı bir sonuç olarak ortaya çıkması için çalışanların baş edemeyecekleri sürekli strese maruz kalmaları gerekmektedir.

26-35 yaş arası kabin memurlarının duyarsızlaşma ortalaması 2,03 ile 18-25 yaş arası kabin memurlarının ortalaması 1,60, 36-45 yaş arası kabin memurlarının ortalaması 1,79 ve 46-55 yaş arası memurlarının ortalaması olan 1,51'den yüksektir.

Duyarsızlaşma çalışanın duygusal tükenmişlikten sonraki ikinci aşaması olduğundan duyarsızlaşma ile çalışanlar stres karşı bir kaçınma ve korunma tepkisi vermektedir. Stresör faktörlerin devam etmesi ve yolcuya yönelik hizmetin belli bir süre sonra duyarsızlaşmaya neden olması, mesleki bilgi birikimi ve tecrübe ile

önlemesi ve verilen eğitimler ile personelin güçlendirilmesi ile önlenebilmektedir. Bu nedenle duyarsızlaşmanın “U” formasyonu çizmesi mümkündür.

18-25 yaş arası kabin memurlarının kişisel başarı hissi düzeyi ortalaması 4,11 ile 36-45 yaş arası kabin memurlarının ortalaması olan 3,68’den yüksektir. 26-35 yaş arası kabin memurlarının kişisel başarı hissi düzeyi ortalaması 3,46, 18-25 yaş arası kabin memurlarının ortalaması 4,11, 36-45 yaş arası kabin memurlarının ortalaması 3,68 ve 46-55 yaş arası kabin memurlarının ortalaması olan 3,84’den düşüktür.

18-25 yaş arası kabin memurlarının kişisel başarılarını daha yüksek görmeleri jenerasyon farklılığı ile açıklanabilir. 36-45 yaş arası kabin memurlarının mesleki bilgi birikimi arttıkça kişisel başarılarını daha eleştirel bir yaklaşımla analiz etmeleri bu sonucu ortaya çıkarmış olabilir. 26-35 yaş aralığındaki kabin memurlarının kişisel başarı hissi düzeyinin düşük çıkması 18-25, 36-45 ve 46-55 yaş aralığındaki kabin memurlarına göre düşük çıkması kabin memurluğu mesleğinde ilk beş yılın belirleyici olmasından kaynaklanmaktadır. Kabin memurlarının çalışma hayatın başladıkları ilk beş yıl içinde personel devir hızı yüksektir.

18-25 yaş arası kabin memurlarının duygusal bağlılıkları düzeyi olan 4,39, 26-35 arası kabin memurlarının ortalamasından 3,46’dan yüksektir.

Yaşları genç çalışanların duygusal bağlılıkları rasyonel beklenti ve isteklerinin olmaması nedeniyle mesleğe başladıkları ilk yıllarda daha yüksektir. Bu beklentilerin karşılanmaması nedeniyle kariyerlerinin ilerleyen yıllardan ise duygusal bağlılıklarının azaldığı söylenebilir.

5.12. Kabin Memurlarının Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular

Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları medeni durumlarına göre analizi için bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır.

Tablo 31. Kabin memurlarının Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular

	Medeni Durum	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Duygusal Tükenme	Evli	148	2,10	,704	310	-1,092	,280
	Bekar	164	2,19	,830			
Duyarsızlaşma	Evli	148	1,71	,633	310	-1318	,189
	Bekar	164	1,88	,702			
Kişisel Başarı Düşüklüğü	Evli	148	3,59	,611	310	-1,544	,124
	Bekar	164	3,70	,634			
Duygusal Bağlılık	Evli	148	4,03	,776	310	,412	,681
	Bekar	164	3,99	,784			
Devam Bağlılığı	Evli	148	2,66	1,046	310	1,324	,185
	Bekar	164	2,51	,927			
Normatif Bağlılık	Evli	148	3,27	,878	310	2,018	,045
	Bekar	164	3,07	,851			
Çalışma Performansı	Evli	148	4,44	,511	310	-,793	,428
	Bekar	164	4,48	,456			

p<0,05

Tablo 31'e göre kabin memurlarının medeni durumları ile normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır ($t_{(310)}=2,018$ $p=,045<0,05$). Buna göre, evli kabin memurlarının normatif bağlılıkları ortalaması (ort=3,27) bekar kabin memurlarından (ort=3,07) yüksektir.

Evli kabin memurlarının aile sorumluluklarından kaynaklanan rol ve görevlerinin bekar kabin memurlarına göre daha yoğun olması örgütsel düzeyde bağlılıklarını desteklemektedir. Evli kabin memurları, sivil havayolu şirketine ahlaki bir sorumluluk açısından bekarlara göre daha fazla bağlıdır

5.13. Kabin Memurlarının Eğitimlerine İlişkin Bulgular

Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları eğitim durumlarına göre analizi için tek yönlü varyans analizi testi uygulanmıştır.

Tablo 32. Kabin Memurlarının Eğitimlerine İlişkin Bulgular

	Eğitim	n	\bar{X}	ss	sd	F	p	Fark
Duygusal Tükenme	A. Lise	20	1,70	,620	3 308	6,370	,000	A-C A-D B-C B-D
	B. Ön Lisans	51	1,85	,621				
	C. Lisans	208	2,24	,775				
	D. Lisansüstü	33	2,29	,867				
	Toplam	312	2,15	,773				
Duyarsızlaşma	A. Lise	20	1,52	,458	3 308	1,702	,166	
	B. Ön Lisans	51	1,80	,617				
	C. Lisans	208	1,87	,681				
	D. Lisansüstü	33	1,87	,763				
	Toplam	312	1,83	,671				
Kişisel Başarı Hissi	A. Lise	20	4,03	,501	3 308	4,284	,006	A-C A-D
	B. Ön Lisans	51	3,79	,631				
	C. Lisans	208	3,60	,614				
	D. Lisansüstü	33	3,53	,658				
	Toplam	312	3,65	,625				
Duygusal Bağlılık	A. Lise	20	4,37	,566	3 308	1,971	,118	
	B. Ön Lisans	51	4,09	,734				
	C. Lisans	208	3,96	,790				
	D. Lisansüstü	33	3,97	,850				
	Toplam	312	4,01	,780				
Devam Bağlılığı	A. Lise	20	2,40	,875	3 308	1,908	,128	
	B. Ön Lisans	51	2,72	,954				
	C. Lisans	208	2,62	1,000				
	D. Lisansüstü	33	2,25	,969				
	Toplam	312	2,58	,987				
Normatif Bağlılık	A. Lise	20	3,41	,882	3 308	1,413	,239	
	B. Ön Lisans	51	3,25	,806				
	C. Lisans	208	3,16	,860				
	D. Lisansüstü	33	2,94	,981				
	Toplam	312	3,17	,868				
Çalışma Performansı	A. Lise	20	4,57	,345	3,308	,408	,747	
	B. Ön Lisans	51	4,43	,449				
	C. Lisans	208	4,46	,516				
	D. Lisansüstü	33	4,46	,384				
	Toplam	312	4,46	,483				

Tablo 32'ye göre kabin memurlarının eğitim durumları ile duygusal tükenme boyutu ($F_{(3-308)}=6,370$ $p=,000<0,05$) ve kişisel başarı hissi boyutu ($F_{(3-308)}=4,294$ $p=,006<0,05$) olmak üzere anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığının anlaşılması için yapılan Ad Hoc testlerinin sonuçları aşağıdadır.

Lise mezunu kabin memurlarının duygusal tükenme algısı ortalaması 1,70, Lisans mezunu kabin memurlarının ortalaması 2,24 ve lisansüstü mezunlarının ortalaması olan 2,29'dan düşüktür.

Lise mezunu kabin memurlarının örgütsel düzeyde yapabilecekleri en iyi iş olana kabin memur olması duygusal tükenmelerin düşük çıkmasına neden olmaktadır. Yakın dönemde lise mezunu kabin memuru alımı yapılmasına yeniden başlanması nedeniyle bu grupta çalışan kabin memurlarının çok genç ya da mesleki kariyerinin sonuna gelmiş çalışanlar olduğu söylenebilir.

Ön lisans mezunlarının duygusal tükenme algısı ortalaması 1,85, Lisans mezunu kabin memurlarının ortalaması 2,24 ve lisansüstü mezunlarının ortalaması olan 2,29'dan düşüktür.

Çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal tükenme algıları farklılaşabilmektedir. Eğitim durumu yükseldikçe duygusal tükenmenin daha fazla olması çalışanların eğitim aldıkları konuda çalışmadıklarında ortaya çıkmaktadır.

Lise mezunu kabin memurlarının kişisel başarı düzeyi ortalaması 4,03, lisans mezunu kabin memurlarının ortalaması olan 3,60 ve lisansüstü mezunu kabin memurlarının ortalaması olan 3,53'den yüksektir.

Eğitim durumu daha düşük olan bireylerin farkındalıklarının az olması kendilerini daha başarılı olarak hissetmelerine neden olabilmektedir. Lise mezunu kabin memurlarının mesleki olarak kariyerlerinin sonuna gelmeleri nedeniyle idari pozisyonunda bulunmaları kendilerini daha başarılı olarak hissetmelerine neden olabilmektedir.

5.14. Kabin Memurlarının Kabin Ekibi İçindeki Pozisyonlarına İlişkin Bulgular

Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları kabin içindeki pozisyonlarına göre analizi için bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır.

Tablo 33. Kabin Memurlarının Kabin İçindeki Pozisyonlarına İlişkin Bulgular

	Pozisyon	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Duygusal Tükenme	Amiri	87	2,06	,752	310	-1,235	,218
	Memur	225	2,18	,780			
Duyarsızlaşma	Amiri	87	1,66	,558	310	-2,886	,004
	Memur	225	1,90	,699			
Kişisel Başarı Düşüklüğü	Amiri	87	3,68	,561	310	,522	,602
	Memur	225	3,64	,648			
Duygusal Bağlılık	Amiri	87	4,09	,661	310	1,164	,245
	Memur	225	3,97	,820			
Devam Bağlılığı	Amiri	87	2,71	,961	310	1,443	,150
	Memur	225	2,53	,994			
Normatif Bağlılık	Amiri	87	3,28	,784	310	1,374	,170
	Memur	225	3,13	,897			
Çalışma Performansı	Amiri	87	4,40	,518	310	,559	,191
	Memur	225	4,48	,467			

p<0,05

Tablo 33'e göre kabin memurlarının kabin içindeki pozisyonlarına göre duyarsızlaşma boyutunda arasında anlamlı bir farklılık vardır ($t_{(310)}=-2,886$ $p=,004<0,05$). Buna göre, kabin amirlerinin duyarsızlaşma algısı ortalaması 1,66 kabin memurlarının ortalaması olan 1,90'dan küçüktür. Kabin amirlerinin yönetici pozisyonunda olması nedeniyle yolcu iletişimi kabin memurlarına göre daha düşük düzeydedir. Bu nedenle yolcu ile yüz yüze iletişimi daha yüksek grup olan kabin memurlarının duyarsızlaşma düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

5.15. Kabin Memurlarının Çalıştıkları Yıllara İlişkin Bulgular

Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performanslarının çalışma yıllarına göre analizi için tek yönlü varyans analizi testi uygulanmıştır.

Tablo 34. Kabin Memurlarının Çalışma Yılına İlişkin Bulgular

	Çalışma Yılı	n	\bar{X}	ss	sd	F	p	Fark
Duygusal Tükenme	A. 1-5 Yıl	116	2,00	,812	3 308	3,396	,018	A-B
	B. 6-10 Yıl	143	2,22	,696				
	C. 11-15 Yıl	41	2,12	,813				
	D. 16 Yıl ve Üzeri	12	1,94	,899				
	Toplam	312	2,15	,773				
Duyarsızlaşma	A. 1-5 Yıl	116	1,79	,711	3 308	3,164	,025	B-D
	B. 6-10 Yıl	143	1,93	,668				
	C. 11-15 Yıl	41	1,76	,553				
	D. 16 Yıl ve Üzeri	12	1,37	,433				
	Toplam	312	1,83	,671				
Kişisel Başarı Hissi	A. 1-5 Yıl	116	3,74	,637	3 308	3,259	,022	A-B
	B. 6-10 Yıl	143	3,54	,636				
	C. 11-15 Yıl	41	3,76	,533				
	D. 16 Yıl ve Üzeri	12	3,85	,445				
	Toplam	312	3,65	,625				
Duygusal Bağlılık	A. 1-5 Yıl	116	4,14	,808	3 308	4,565	,004	A-B
	B. 6-10 Yıl	143	3,84	,762				
	C. 11-15 Yıl	41	4,13	,694				
	D. 16 Yıl ve Üzeri	12	4,31	,617				
	Toplam	312	4,01	,780				
Devam Bağlılığı	A. 1-5 Yıl	116	2,49	,985	3 308	,863	,461	
	B. 6-10 Yıl	143	2,60	,993				
	C. 11-15 Yıl	41	2,71	,986				
	D. 16 Yıl ve Üzeri	12	2,83	,943				
	Toplam	312	2,58	,987				
Normatif Bağlılık	A. 1-5 Yıl	116	3,19	,918	3 308	2,458	,063	
	B. 6-10 Yıl	143	3,06	,848				
	C. 11-15 Yıl	41	3,48	,833				
	D. 16 Yıl ve Üzeri	12	3,14	,432				
	Toplam	312	3,17	,868				
Çalışma Performansı	A. 1-5 Yıl	116	4,54	,410	3 308	2,803	,040	A-B
	B. 6-10 Yıl	143	4,38	,545				
	C. 11-15 Yıl	41	4,54	,421				
	D. 16 Yıl ve Üzeri	12	4,43	,400				
	Toplam	312	4,65	,483				

Tablo 34'e göre kabin memurlarının çalışma yılları ile duygusal tükenme boyutu ($F_{(3-308)}=3,396$ $p=,018<0,05$), duyarsızlaşma boyutu ($F_{(3-308)}=3,164$ $p=,025<0,05$), kişisel başarı hissi boyutu ($F_{(3-308)}=3,29$ $p=,022<0,05$), duygusal bağlılık ($F_{(3-308)}=4,565$ $p=,004<0,05$) ve çalışma performansı ($F_{(3-308)}=2,803$ $p=,040<0,05$) olmak üzere farklılık saptanmıştır.

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığının anlaşılması için yapılan Ad Hoc testlerinin sonuçları aşağıdadır.

1-5 yıl arası çalışan kabin memurlarının duygusal tükenme algıları ortalaması 2,00, 6-10 yıl arası çalışan kabin memurlarının duygusal tükenmişlik algısı ortalaması olan 2,22'de düşüktür. 1-5 yıl arası çalışanların duygusal tükenmeleri kariyerlerinin ilk yıllarında olmaları nedeniyle 6-10 yıl arasındaki kabin memurlarından düşük olabilmektedir.

6-10 yıl arası çalışan kabin memurlarının duyarsızlaşma algıları ortalaması olan 1,93, 16 yıl ve üzeri çalışan kabin memurlarının ortalaması olan 1,37'den yüksektir. Mesleki olarak 16 yıl ve üzeri kabin memurlarının yönetici pozisyonda olması duyarsızlaşma düzeylerini düşük çıkmasına neden olabilmektedir. 1-5 yıl arası çalışan kabin memurlarının kişisel başarı hissi algıları ortalaması olan 3,74, 6-10 yıl arası çalışan kabin memurlarının ortalaması olan 3,54'den yüksektir.

Mesleğin ilk yıllarında kişisel başarı duygusunun yüksek olması, ilerleyen yıllarda çalışanların mesleki bilgi birikimin ve mesleki tecrübesinin artması ile düşebilmektedir.

1-5 yıl arası çalışan kabin memurlarının duygusal bağlılık algısı ortalaması olan 4,14, 6-10 yıl arası çalışan kabin memurlarının ortalaması olan 3,84'den yüksektir. Mesleğin ilk yıllarında çalışanların duygusal bağlılıkları yüksektir. İlerleyen yıllarda çalışanların örgütsel düzeyde beklentilerinin gerçekleşmemesi nedeniyle azaldığı söylenebilir. 1-5 yıl arası çalışan kabin memurlarının çalışma performansı algısı ortalaması olan 4,54, 6-10 yıl arası çalışan kabin memurlarının ortalaması olan 4,38'den yüksektir. Mesleğin ilk yıllarında performans değerlendirmesinde daha

başarılı olduğu algısının güçlü olduğu ancak ilerleyen yıllarda bireysel performans kriterlerinin yükselmesi ile azaldığı söylenebilir.

5.16. Kabin Memurlarının Daha Önce Başka Bir İşte Çalışmalarına İlişkin Bulgular

Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları ile daha önce bir işte çalışmalarına göre analizi için bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır.

Tablo 35. Kabin Memurlarının Kabin İçindeki Pozisyonlarına İlişkin Bulgular

		N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Duygusal Tükenme	Çalıştı	257	2,13	,783	310	-,559	,577
	Çalışmadı	55	2,20	,726			
Duyarsızlaşma	Çalıştı	257	1,81	,656	310	-1,419	,157
	Çalışmadı	55	1,95	,732			
Kişisel Başarı Düşüklüğü	Çalıştı	257	3,65	,621	310	,033	,974
	Çalışmadı	55	3,65	,648			
Duygusal Bağlılık	Çalıştı	257	3,99	,814	310	-,707	,480
	Çalışmadı	55	4,07	,594			
Devam Bağlılığı	Çalıştı	257	2,54	,993	310	-1,677	,095
	Çalışmadı	55	2,79	,936			
Normatif Bağlılık	Çalıştı	257	3,15	,884	310	-,766	,444
	Çalışmadı	55	3,25	,792			
Çalışma Performansı	Çalıştı	257	4,44	,492	310	-1,742	,083
	Çalışmadı	55	4,56	,423			

p<0,05

Tablo 35'e göre kabin memurlarının daha önce çalışıp çalışmadıklarına ile tükenmişlik boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ve çalışma performansı arasında p>0,05 olması kaydı ile anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

5.17. Kabin Memurlarının Tükenmişlikleri İle Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Kabin memurlarının tükenmişliklerinin örgütsel bağlılık ve çalışma performansı üzerindeki etkisinin test edilmesi için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

5.17.1.. Korelasyon Analizi

Kabin memurlarının tükenmişlikleri, örgütsel bağlılıkları alt boyutları ile çalışma performansının birisi ile ilişkisi korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 36. Kabin Memurlarının Tükenmişliği ile Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Performansına İlişkin Bulgular

	Duygusal Tükenme	Duyarsız.	Kişisel Başarı Hissi	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Çalışma Performansı
Duygusal Tükenme	1						
Duyarsızlaşma	,533** ,000	1					
Kişisel Başarı Hissi	-,475** ,000	-,383** ,000	1				
Duygusal Bağlılık	-,586** ,000	-,402** ,000	,409** ,000	1			
Devam Bağlılığı	,179** ,002	,214** ,000	-,148** ,009	-,138* ,015	1		
Normatif Bağlılık	-,329** ,000	-,210** ,000	,332** ,000	,521** ,000	,214** ,000	1	
Çalışma Performansı	-,251** ,000	-,193** ,001	,380** ,000	,258** ,000	-,135* ,017	,179** ,001	1

Tablo 36'ya kabin memurlarının duygusal tükenmeleri ile duyarsızlaşmaları arasında $p=0,00<0,05$, $r= ,533$ aynı yönlü orta düzeyde, kişisel başarı hissi ile $p=0,00<0,05$, $r= -,475$ ters yönlü orta düzeyde, duygusal bağlılık ile $p=0,00<0,05$, $r= -,586$ ters yönlü orta düzeyde, devam bağlılığı ile $p=0,00<0,05$, $r= ,179$ aynı yönlü zayıf düzeyde, normatif bağlılık ile $p=0,00<0,05$, $r= -,329$ ters yönlü orta düzeyde ve

çalışma performansı ile $p=0,00<0,05$, $r= -,251$ ters yönlü zayıf düzeyde ilişki saptanmıştır.

Kabin memurlarının duyarsızlaşması ile kişisel başarı hissi arasında $p=0,00<0,05$, $r= -,383$ ters yönlü orta düzeyde, duygusal bağlılık arasında $p=0,00<0,05$, $r= -,402$ ters yönlü orta düzeyde, devam bağlılığı ile $p=0,00<0,05$, $r= ,214$ aynı yönlü düşük düzeyde, normatif bağlılık ile $p=0,00<0,05$, $r= -,210$ ters yönlü zayıf düzeyde ve çalışma performansı ile $p=0,00<0,05$, $r= -,251$ ters yönlü zayıf düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Kabin memurlarının kişisel başarı hissi ile duygusal bağlılıkları arasında $p=0,00<0,05$, $r= ,409$ aynı yönlü orta düzeyde, devam bağlılığı ile $p=0,00<0,05$, $r= -,148$ ters yönlü zayıf düzeyde normatif bağlılıkları ile $p=0,00<0,05$, $r= ,332$ aynı yönlü orta düzeyde ve çalışma performansı arasında $p=0,00<0,05$, $r= ,380$ aynı yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Kabin memurlarının duygusal bağlılıkları ile devam bağlılıkları arasında $p=0,00<0,05$, $r= -,138$ ters yönlü zayıf düzeyde, normatif bağlılıkları ile $p=0,00<0,05$, $r= ,521$ aynı yönlü orta düzeyde ve çalışma performansları ile $p=0,00<0,05$, $r= ,258$ aynı yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Kabin memurlarının devam bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında $p=0,00<0,05$, $r= ,214$ ve çalışma performansı ile $p=0,00<0,05$, $r= -,135$ ters yönlü düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Kabin memurlarının normatif bağlılıkları ile çalışma performansları arasında $p=0,00<0,05$, $r= ,179$ aynı yönlü düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Kabin memurlarının duygusal bağlılıkları incelendiğinde duygusal tükenmelerinin ve duyarsızlaşmalarının negatif yönde etkilediği ve azalttığı söylenebilir. Çalışanların kendilerini başarılı hissettikleri ölçüde duygusal bağlılıkları ise artmaktadır. Bunun tam tersi bir durum olarak kabin memurlarının devam bağlılıkları duygusal tükenme ve duyarsızlaşma tarafından arttırılmakta ve kişisel başarı hissi ile azalmaktadır. Kabin memurlarının duygusal tükenme ve duyarsızlıkları duygusal bağlılıklarını olumsuz etkiledikleri için devam bağlılığını arttırmaktadır.

Kabin memurlarının normatif bağılıkları da duygusal bağılıkları ile aynı yapıdadır. Kabin memurlarının normatif bağılıkları duygusal tükenme düzeylerinden ve duyarsızlaşmaları azalmakta ve kişisel başarıları ile artmaktadır.

Kabin memurlarının çalışma performansı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaları arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Kabin memurlarının bireysel başarı hisleri çalışma performanslarını yükseltirken her iki faktörde azaltmaktadır.

5.17.2. Regresyon Analizi

Araştırmanın ana hipotezi olan kabin memurlarının tükenmişlik düzeylerinin duygusal bağılılık, örgütsel bağılılık, normatif bağılılık ve çalışma performanslarını nasıl etkilediğinin test edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 37. Kabin Memurlarının Duygusal Bağılıkları Regresyon Analiz

Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	p
Duygusal Tükenme	-,466	,057	-,462	,000
Duyarsızlaşma	-,113	,063	-,098	,073
Kişisel Başarı Hissi	,190	,065	,152	,004
Sabit	4,529	,322		,000

$$R^2 = ,372$$

$$\text{Düz } R = ,366$$

$$F_{(3-308)} = 60,930$$

$$**p < 0,01$$

Tablo 37'ye göre kabin memurlarının duygusal bağılıklarına yönelik regresyon sonuçları ($F_{(3-308)} = 60,930$; $p < 0,01$) olmak üzere anlamlı olarak tespit edilmiştir. Buna göre, kabin memurlarının duygusal bağılıklarının düzeltilmiş R değeri ,366 olmak üzere %36,6 düzeyindeki varyansının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi tarafından açıklanmaktadır. Ancak, Tablo 37'ye göre duyarsızlaşma boyutu $p > 0,05$ olduğundan tüm bağımsız değişkenler analiz sokulduğunda kabin memurlarının duygusal bağılıklarının sadece duygusal tükenme

$\beta = -,466$; $p < 0,01$ ve kişisel başarı hissi $\beta = -,190$; $p < 0,01$ tarafından açıklanmaktadır. Duyarsızlaşmanın ise kabin memurlarının duygusal bağlılığına anlamlı katkısının olmadığı tespit edilmiştir.

Duygusal tükenme kabin memurlarının duygusal bağlılıklarını negatif olarak etkilemekte ve azaltmaktadır. Kişisel başarı hissi ise duygusal bağlılığa olumlu katkı yapmakta ve pozitif olarak etkilemektedir.

Tablo 38. Kabin Memurlarının Devam Bağlılığı Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	p
Duygusal Tükenme	,089	,089	,069	,321
Duyarsızlaşma	,228	,098	,155	,020
Kişisel Başarı Hissi	-,088	,101	-,056	,382
Sabit	2,302	,501		,000

$R^2 = ,054$
Düz $R = ,045$
 $F_{(3-308)} = 5,850$
** $p < 0,01$

Tablo 38'e göre kabin memurlarının devam bağlılıklarına yönelik regresyon sonuçları ($F_{(3-308)} = 5,850$; $p < 0,01$) olmak üzere anlamlı olarak tespit edilmiştir. Buna göre, kabin memurlarının devam bağlılıklarının düzeltilmiş R değeri ,045 olmak üzere %4,5 düzeyindeki varyansının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi tarafından açıklanmaktadır. Ancak, Tablo 38'e göre duygusal tükenme $p > 0,05$ ve kişisel başarı hissi $p > 0,05$ olmak üzere tüm bağımsız değişkenler regresyon analizine sokulduğu zaman kabin memurlarının devam bağlılığının duyarsızlaşma $\beta = ,228$; $p < 0,01$) tarafından tek başına açıkladığı, duygusal tükenme ve kişisel başarılarının ise anlamlı katkısının olmadığı tespit edilmiştir.

Buna göre kabin memurlarının örgütsel bağlılığının devam bağlılığına uygun bir şekilde sürdürülebilmesi için duyarsızlaşmaları gerekmektedir. Kabin memurlarının duyarsızlaşmaları ne kadar yüksek olursa devam bağlılığı da o düzeyde yükselecektir.

Tablo 39. Kabin Memurlarının Normatif Bağlılığı Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	p
Duygusal Tükenme	-,244	,418	-,217	,001
Duyarsızlaşma	,010	,074	-,008	,898
Kişisel Başarı Hissi	,314	,082	,226	,000
Sabit	2,570	,084		,000

$$R^2 = ,148$$

$$\text{Düz } R = ,140$$

$$F_{(3-308)} = 17,847$$

$$**p < 0,01$$

Tablo 39'a göre kabin memurlarının normatif bağlılıklarına yönelik regresyon sonuçları ($F_{(3-308)} = 17,847$; $p < 0,01$) olmak üzere anlamlı olarak tespit edilmiştir. Buna göre, kabin memurlarının normatif bağlılıklarının düzeltilmiş R değeri ,140 olmak üzere %14,0 düzeyindeki varyansının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi tarafından açıklanmaktadır. Ancak, Tablo 39'a göre duyarsızlaşma $p > 0,05$ olmak üzere tüm bağımsız değişkenler regresyon analizine sokulduğu zaman kabin memurlarının normatif bağlılığının duygusal tükenme $\beta = -217$; $p < 0,01$ ve kişisel başarı hissi $\beta = 226$; $p < 0,01$ sırasıyla iki faktör tarafından açıklandığı ve duyarsızlaşmanın normatif bağlılığa anlamlı katkısının olmadığı tespit edilmiştir.

Buna göre, kabin memurlarının ahlaki sorumluluklarını kapsayan normatif bağlılıklarını duygusal tükenmeleri negatif yönlü olarak etkileyerek azaltmakta kişisel başarı hissi ise olumlu düzeyde etkilemektedir.

Tablo 40. Kabin Memurlarının Çalışma Performansı Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	p
Duygusal Tükenme	-,050	,041	-,081	,223
Duyarsızlaşma	-,016	,045	-,022	,728
Kişisel Başarı Hissi	,257	,047	,333	,000
Sabit	3,662	,232		,000

$$R^2 = ,151$$

$$\text{Düz } R = ,143$$

$$F_{(3-308)} = 18,274$$

$$**p < 0,01$$

Tablo 40'a göre kabin memurlarının çalışma performansına yönelik regresyon sonuçları ($F_{(3-308)} = 18,274$; $p < 0,01$) olmak üzere anlamlı olarak tespit edilmiştir. Buna göre, kabin memurlarının devam bağlılıklarının düzeltilmiş R değeri ,143 olmak üzere %14,3 düzeyindeki varyansının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi tarafından açıklanmaktadır. Ancak, Tablo 40'a göre Duygusal tükenme $p > 0,05$ ve duyarsızlaşma $p > 0,05$ olmak üzere tüm bağımsız değişkenler regresyon analizine sokulduğu zaman kabin memurlarının çalışma performansını tek başına kişisel başarı hissi $\beta = 333$; $p < 0,01$ tek başına açıkladığı saptanmıştır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın ise kabin memurlarının çalışma performansına katkısının olmadığı tespit edilmiştir.

Buna göre, kabin memurlarının çalışma performansları kişisel başarı hisleri tarafından açıklanmaktadır. Kabin memurlarının kişisel başarı hisleri arttığında çalışma performansları da olumlu etkilenmekte ve artmaktadır.

5.18. Genel Değerlendirme

Kabin memurlarının tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve çalışma performansına ilişkin hipotez testlerine yönelik olarak özet tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 41. Hipotez Testlerinin Sonuçları

	HİPOTEZLER	SONUÇ
H ₁ :	Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Ret edilmemiştir
H ₂	Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri ile çalışma performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Ret edilmemiştir
H ₃	Kabin memurlarının örgütsel bağlılığı tükenmişlik boyutları tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır.	Ret edilmemiştir
H _{3a}	Kabin memurlarının duygusal bağlılığı tükenmişlik boyutları tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır.	Ret edilmemiştir
H _{3b}	Kabin memurlarının devam bağlılığı tükenmişlik boyutları tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır.	Ret edilmemiştir
H _{3c}	Kabin memurlarının normatif bağlılığı tükenmişlik boyutları tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır.	Ret edilmemiştir
H ₄	Kabin memurlarının çalışma performansı tükenmişlik boyutları tarafından anlamlı bir şekilde açıklanmaktadır.	Ret edilmemiştir
H ₅	Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Ret
H ₆	Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Ret edilmemiştir
H ₇	Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Ret edilmemiştir
H ₈	Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret edilmemiştir
H ₉	Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları kabin içindeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Ret edilmemiştir
H ₁₀	Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları meslekteki çalışma yıllarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Ret edilmemiştir
H ₁₁	Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve çalışma performansları daha önce farklı bir işte çalışmalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Ret

Tablo 41'e göre yapılan hipotez testleri sonucunda kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptandığından H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Kabin memurlarının tükenmişlik düzeyleri ile çalışma performansları arasında anlamlı bir ilişki saptandığından H₂ hipotezi ret edilmemiştir.

Kabin memurlarının örgütsel bağlılığı tükenmişlik boyutları tarafından kısmen açıklandığı için H3 hipotezi ret edilmemiştir. Kabin memurlarının duygusal bağlılığı, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi tarafından açıklanmaktadır. Duyarsızlaşmanın ise kabin memurlarının duygusal bağlılığına anlamlı katkısının olmadığı saptandığından H_{3a} ret edilmemiştir. Kabin memurlarının devam bağlılığının duyarsızlaşma tarafından tek başına açıkladığı, duygusal tükenme ve kişisel başarılarının ise anlamlı katkısının olmadığı saptandığından H_{3B} ret edilmemiştir. Kabin memurlarının normatif bağlılığı duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi tarafından açıklanmakta ve duyarsızlaşmanın normatif bağlılığa anlamlı katkısının olmadığı saptandığından H_{3C} hipotezi ret edilmemiştir.

Kabin memurlarının çalışma performansını tek başına kişisel başarı hissini açıkladığı ve duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın ise kabin memurlarının çalışma performansına katkısının olmadığı saptandığından H₄ hipotezi ret edilmemiştir.

Kabin memurlarının cinsiyetleri ile tükenmişlik boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ve çalışma performansı arasında anlamlı bir farklılık saptandığından H₅ hipotezi reddedilmiştir. Kabin memurlarının yaşları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi ve duygusal bağlılıkları arasında bir farklılık saptandığından H₆ hipotezi ret edilmemiştir. Kabin memurlarının medeni durumları ile normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir farklılık saptandığından H₇ hipotezi ret edilmemiştir.

Kabin memurlarının eğitim durumları ile duygusal tükenme boyutu ve kişisel başarı hissi boyutunda anlamlı bir farklılık saptandığından H₈ hipotezi ret edilmemiştir. Kabin memurlarının kabin içindeki pozisyonlarına göre duyarsızlaşma boyutunda arasında anlamlı bir farklılık saptandığından H₉ hipotezi ret edilmemiştir. Kabin memurlarının çalışma yılları ile duygusal tükenme boyutu, duyarsızlaşma boyutu, kişisel başarı hissi boyutu, duygusal bağlılık ve çalışma performansında farklılık saptandığından hipotezi H₁₀ ret edilmemiştir. Kabin memurlarının daha önce çalışıp çalışmadıklarına ile tükenmişlik boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ve çalışma performansında fark saptanmadığından H₁₁ hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇ

Kabin memurlarının örgütsel tükenmişliklerinin örgütsel bağlılık ve çalışma performansını nasıl etkilediğine yönelik yapılan bu araştırmada kabin memurlarının örgütsel tükenmişlik düzeyinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Kabin memurlarının duygusal tükenmelerinin ortanın altında, duyarsızlaşmalarının düşük düzeyde ve kişisel başarı hislerinin ise yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kabin memurlarının duygusal bağlılık ve normatif düzeylerinin ortanın üzerinde, devam bağlılıklarının ve normatif bağlılık düzeyleri orta düzeyde ve devam bağlılıkları ise düşük düzeydedir. Kabin memurları çalışma performanslarını yüksek olarak değerlendirmiştir.

Kabin memurlarının duygusal ve normatif bağlılıkları ile duygusal tükenmeleri ve duyarsızlaşmaları arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Kabin memurlarının kişisel başarı hissi düzeyleri ise duygusal ve normatif bağlılıklarını olumlu olarak etkilemektedir. Kabin memurlarının devam bağlılığı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Kabin memurlarının kişisel başarı hissi algıları ise devam bağlılık düzeylerini arttırmaktadır.

Kabin memurlarının duygusal tükenmeleri ve duyarsızlaşmaları arttığında çalışma performansları azalmaktadır. Kişisel başarı hissi düzeyi ise çalışma performansını olumlu etkilemektedir.

Kabin memurlarının duygusal bağlılıkları duygusal tükenmelerinden olumsuz etkilenmekte kişisel başarı hissi düzeyi ise olumlu etkilemektedir. Duyarsızlaşmanın ise kabin memurlarının duygusal bağlılığına anlamlı katkısının olmadığı tespit edilmiştir.

Kabin memurlarının örgütsel bağlılığının devam bağlılığına uygun bir şekilde sürdürülebilmesi için duyarsızlaşmaları gerekmektedir. Kabin memurlarının duyarsızlaşmaları ne kadar yüksek olursa devam bağlılığı da o düzeyde yükselmektedir. Devam bağlılığında ise duygusal tükenme ve kişisel başarılarının ise anlamlı katkısının olmadığı tespit edilmiştir.

Kabin memurlarının ahlaki sorumluluklarını kapsayan normatif bağılıklarını duygusal tükenmeleri negatif yönlü olarak etkileyerek azaltmakta kişisel başarı hissi ise olumlu düzeyde etkilemektedir. Duyarsızlaşmanın normatif bağılığa anlamlı katkısının olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak, kabin memurlarının çalışma performansları kişisel başarı hisleri tarafından açıklanmaktadır. Kabin memurlarının kişisel başarı hisleri arttığında çalışma performansları da olumlu etkilenmekte ve artmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın ise kabin memurlarının çalışma performansına katkısının olmadığı tespit edilmiştir.

Kabin memurlarının cinsiyetleri ile daha önce bir işte çalışıp çalışmadıklarına göre farklılık tespit edilememiştir. Mesleğe yeni başlayan kabin memurlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri düşüktür. Hizmet sektörünün bir özelliği olarak yıllar içinde duygusal tükenmeleri duyarsızlaşmaları artmaktadır. Meslekte uzun süre geçiren kabin memurlarının mesleki bilgi birikimi ve tecrübeleri nedeniyle duygusal tükenmişlik düzeylerinin azaldığı ve stres oluşturan faktörler ile daha etkin bir şekilde başa çıktıkları gözlemlenmiştir.

Yaşları genç kabin memurlarının duygusal bağılıkları yüksektir. Genç ve çalışma yılları daha az olan çalışanların ilerleyen yıllarda beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmaması nedeniyle azaldığı görülmektedir.

Evli kabin memurlarının aile sorumluluklarından kaynaklanan ahlaki sorumluluklarının daha yüksek olduğu, bekar kabin memurlarının normatif bağılıklarının evli kabin memurlarına göre düşük olduğu görülmüştür.

Kabin memurlarının eğitim durumları yükseldikçe duygusal tükenme ve kişisel başarı algılarının düştüğü tespit edilmiştir. Kabin memurlarının eğitim durumları yükseldikçe farkındalıkları arttığında kendilerini daha az başarılı hissetmektedir.

Kabin amirlerinin yönetici pozisyonunda olması nedeniyle yolcu iletişimi kabin memurlarına göre daha düşük düzeydedir. Bu nedenle yolcu ile yüz yüze iletişimi daha yüksek grup olan kabin memurlarının duyarsızlaşmaları da yüksektir.

Kabin memurlarına yönelik yapılan araştırma sonucunda aşağıdaki öneriler kabin memurlarının örgütsel bağlılık düzeyleri çalışma performansını arttırabilir.

Kabin memurluğu mesleğine eleman alımı için yapılacak seçimlerin mesleğe uygun eğitim almış bireylerden seçilmesi, rasyonel olmayan beklentilerin oluşmasının önüne geçebilir. Mesleğe yeni başlayan bireylerin kariyerlerinin ilk yıllarında yüksek örgütsel bağlılığa sahip olmalarına karşılık ilk beş yıl sonunda tükenmişlik sendromu yaşamaları, gerçekçi olmayan beklentileri ve hizmet sektörünün insana odaklı yaklaşımı ile zor ve ağır koşullara sahip olmasının bilinmemesinden kaynaklanmaktadır.

Farklı yaş gruplarının farklı tükenmişlik düzeylerine sahip olması nedeniyle sivil havayolu şirketinde kabin memurlarına yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesi önemlidir. Sivil havayolu şirketlerinin eğitim planlamasının çalışanların tutum ve davranışlarının belirlenerek sistematik çalışmalar ile yapılması oldukça önemlidir.

Sivil havayolu şirketlerinde kabin hizmetlerinin başarılı bir şekilde sunulması için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin öğrenilmesi için derinlikli görüşmeler yapılması, çalışanların tutumlarının öğrenilmesi açısından önemlidir. Sivil havayolu şirketlerinin İnsan Kaynakları Bölümü'nün bu konuda çalışma yapması çalışanların tükenmişliklerinin önlenmesi açısından yararlar sağlayacaktır.

Sivil havayolu şirketlerinin örgütsel kültürünün çalışanların tükenmişliğini önleyecek şekilde yeniden düzenlenmesi önemlidir. Bu amaçla Ekip Kaynak Yönetimi perspektifinde kişisel gelişim, farkındalık ve personel güçlendirme çalışmalarına önem verilmesi fayda sağlayacaktır.

Sivil havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının tükenmişlik sendromunun olumsuz etkilerinden korunması için bilgilendirme toplantısı, seminer ve panellerin düzenlenmesi ve bu çalışmalara üst yönetimde bulunan idarecilerinin de katılması önemlidir.

KAYNAKÇA

- Ağraş S. ve Genç e. (2018). Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Sendromu İlişkileri: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma, USOBED Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi, 2(1), ss.35-55.
- Akal, Z. (2002). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akbolat, M. ve Oğuz, Işık. (2008). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 11(2), ss.229-254.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Akdemir, A. (2004). İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Çanakkale, Biga İ.İ.B.F. Yayınları.
- Akkaya, D. (2017). Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirme Aracılık Rolü ile İlgili Araştırma, Mersin: Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aksoy, C. ve Özkan F. (2016). Çalışan-Örgüt Etkileşiminde Oluşan Psikolojik Bağ: Örgütsel Bağlılık, International Journal of Social Academia 1 (1), ss.37-55.
- Akyıldız, H. ve Turunç Ö (2013). Çalışma Psikolojisi. 1. Baskı. Isparta, Bil Ofset.
- Aldemir C., Ataol A. ve Budak G. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Erten Yayınevi.
- Altay, H. ve Akgül V. (2010). Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği', Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(14), ss.90-92.

- Altınok M. (2018). Tükenmişlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nöbet Sisteminde Çalışan Kapıkule Gümrük Personeli Üzerinde Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ardıç, K., Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği), Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (2), ss.69-96.
- Aslan M. ve Yıldırım (2017). Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi, 14 (2), ss. 104-111.
- Aydemir M. ve Eysan C. (2011). Yeni Kurulan Üniversitelerde Örgütsel Bağlılık Sorunu, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, ss.55-72.
- Bağcı Z. ve Mohan B. (2015). Duygusal Emegin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜ İIBF Dergisi, 6 (10), ss.69-90.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 24, ss.58-74.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi
- Barutçugil, İ. (2004). Performans Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H. N. ve, Şeşen H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu'da Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, 6(2), ss.15-23.
- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış, 3. Basım, Ankara, Feryal Matbaası.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. Sayıştay Dergisi, 59, 125-139.

- Bilgiç H. F. (2009), Örgütsel Bağlılık – İş Tatmini İlişkisi, BEU Akademik İzdüşüm, 2 (3), ss.34-49.
- Bingöl D. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi, Güncellenmiş 10. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bozkurt Ö. ve Yurt İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22), ss. 121-139.
- Budak, G. ve Sürgevil O. (2005), Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi ,20 (2), ss.95-108.
- Buluç B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(57), ss.5-34.
- Çalış Duman M. ve Akdemir B. (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 7(2), ss.29-52.
- Çankır B ve Semiz Çelik D. (2018). Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi-Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (2), Ekim, ss.54-67.
- Çavuş, M. F., Gök T, Kurtay F. (2007). Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2). ss.97-108.
- Çetin F., Basım N. ve Aydoğan O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25, 61-70.

- Çöl, G., (2011). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1), ss.35-46.
- Dağlı, A., Gündüz H., (2008). Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri, Diyarbakır Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 10, ss.12-35.
- 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), ss.17-41.
- Demir, N. (2010). Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Öneri Dergisi, 9 (33) (16), ss.185-198.
- Dinçer, Ö. (2004). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Doğan S. ve Demiral Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32(48) ss.47-80.
- Doğan, E Ş. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 32, Ocak-Haziran, ss. 47-80.
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, ss.37-61.
- Dolunay, A. B. (2002). Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 55 (1), ss.51-62.

- Durna U. ve Eren V. (2006). Üç Boyutlu Bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10, ss.40-51.
- Erdoğan, İ. (2007) İşletmelerde Davranış, İstanbul, Miad Yayınevi.
- Eren, E. (2017). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 16. Tıpkı Basım, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikoloji Derneği Yayını, ss.144-155.
- Ergun Özler, N. D. (2012). Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Bursa, Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Erol, Y., Tarhan Öztoprak, M. (2015). Psikolojik Şiddetin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü: Ankara İlindeki Sosyal Güvenlik Kurumuna Bağlı Çalışanlar Üzerinde Bir Analiz, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7 (2), 87- 114.
- Ertuğrul O. (2018). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Ertürk, E. ve Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama, Ege Akademik Bakış, 12(1), ss.41-54.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017). İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve Akademik Bakış Dergisi, 62, ss.258-272.
- Giray M. D. ve Şahin, N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Türk Psikoloji Yazıları, Aralık 15 (30), ss.1-9.

- Gökaslan, S.(2000). Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış, 2(1), ss.37-56.
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23 (Temmuz-Aralık), 61-85.
- Günay, A. (2017). Kabin Ekiplerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromu, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gürbüz S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1) ss.48-75.
- Gürbüz S. ve Şahin F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi, İstanbul, Seçkin Yayıncılık.
- Güven (2016). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14 (2), ss.11-132.
- Hoş C. ve Oksay A. (2015). “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi ”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(4). ss.1-24.
- İraz R. ve Akgün Ö. (2011). Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1-2), 225-250.
- İşıkkhan, V. (2004). Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları, Ankara, Sandal Yayınları.

- Izgar, H. (2003). Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- İbrahimoglu N. ve Celebi, M. A. (2013). Kariyer Bağlılığı ve Öz-Yetkinliğin Görev Performansına Etkisi: Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Güz, 13(2), ss.249-273.
- İbrahimoglu, Ö. (2013). Örgütsel Tükenmişlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İnce, M. ve Gül, H. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya, Çizgi Kitabevi, 2005.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68(1), ss. 29-32.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik Sendromu. İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi. 68, ss.29-32.
- Karaca, Ö. (2004). Toplam Kalite Uygulamalarının Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkisi-Üretim sektöründeki Bir İşletme Uygulaması. İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karahan, Atilla, “Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”. Afyonkarahisar, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 10(3), 2008, ss.225-239.
- Karasar, N. (2013). Bilimsel Araştırma Yöntemi, 25. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri, Sosyal Bilimler Dergisi, 20, ss.191- 212.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları.

- Köybaşı F. (2016). Okul Yöneticilerinin Girişimcilik, Öz-Yeterlik ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Analizi (Sivas İli Örneği), İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kurt, E. (2013). Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kurçer, M.A.,(2005). “Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri”, Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, Sayı:2 / 3, ss.10-15.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1). ss.14-37.
- Mengenci, C. (2014). Could Burnout Be A Reason Behind Airlines Accident? An Emperical Research Study İn Turkish Airlines Companies. European Journal of Business and Management, 6 (30), ss.25-42.
- Okumuş A. ve Asil, H. (2007). Havayolu Taşımacılığında Yerli ve Yabancı Yolcuların Memnuniyet Düzeylerine Göre Beklentilerinin İncelenmesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (13) 2007 / 1 : ss.152-175.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1): ss.58-71.
- Örücü, E. ve Köseoğlu, M. A. (2003), İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Özdemir, İ. (2007). Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma ve Model Önerisi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.

- Özkalp K. vd. (2013). Örgütsel Davranış, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Peker, R. (2002). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, XV (1), ss.305-318.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle, Bursa, Furkan Ofset.
- Saçlı, Ç. (2011) Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi, 15(1), ss.131-148.
- Serin, M. K., ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(3), ss.435-459.
- SHGM, (2014). Ticari Sivil Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sectorel/yonetmelikler/shy_6a.pdf alındığı tarih: 01.01.2019.
- Soysal A. (2011). İş Yaşamında Tükenmişlik, Çalışma Endüstrisi İşverenleri Sendikası, Kasım, ss.14-26.
- Sönmez M. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma ve İller Bankası AŞ'de Bir Uygulama, İller Bankası Anonim Şirketi, Ankara, 2017.
- Sürgevil Dalkılıç, O. (2014). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, 2. Baskı,, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.

- Sürücü L. ve Maşlakçı A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme, International Journal of Management and Administration, 22 (3), ss.49-65.
- Şeker, B. D. ve Zırhlıoğlu, G. (2009). Van Emniyet Müdürlüğü Kadrosunda Çalışan Polislerin Tükenmişlik İş Doyumu ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, Polis Bilimleri Dergisi, 11 (4), ss.1-26.
- Taş E. (2018). Tükenmişlik Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Ankara İli Ağız Ve Diş Sağlığı Merkezlerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tekin A. Ö., Aydın A., Özmen M. Yaykaşlı M. (2014). Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), ss.135-158.
- Tekingündüz S., Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2012.
- Tunceli, D. H. (2012). Kabin Ekiplerinde İş Tatmini ve Tükenmişlik Duygusu: THY Örneği. Ankara, Atılım Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Türk Dil Kurumu (2018). Tükenmişlik, <http://www.tdk.gov.tr> (20 Eylül 2016).
- Uğraşoğlu, İ. K. & Çağanağa, Ç. K. (2017). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. International Journal of News Trends in Arts Sports & Science Education, 6(4), 10-38.
- Uyargil, C. (2013), Performans Yönetim Sistemi, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Uzun Ö. ve Yiğit E (2011). Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), ss.181- 213.
- Uzuntarla, Y. Ceyhan S. ve Fırat İ. (2017). Çalışan performansının incelenmesi: Sağlık sektörü örneği, Gülhane Tıp Dergisi 59, ss.16-20.

- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yasar University*, 17(5), ss.2922-2937.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile İlgili Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37 (Ocak-Haziran), ss.184-207.
- Yalçın, A. ve İplik F.N. (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), ss. 395-412.
- Yener S. (2018). Teknostresin İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Tükenmişliğin Aracı Rolü, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 20(2), ss.85-101.
- Yıldırım İ. ve Yüksek Bilgili Ö. (2016). Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi, *Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 9(44), ss.1293-1305.

EKLER

Ek-1 ANKETLER

KABİN MEMURLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞMA PERFORMANSLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Değerli Katılımcı;

Aşağıdaki anketler Beykent Üniversitesinde hazırlanan bir araştırma için kullanılacaktır. Cevaplarınızın samimi ve gerçekçi olması araştırmanın bilimsel sonuçları açısından önemlidir. Bu araştırmadaki bilgiler sadece bilimsel çalışma için kullanılacak ve hiçbir kimse ile paylaşılmayacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Gülşah TUNA

1. Yaşınız: A) 18-25 Yaş Arası B) 26-30 Yaş Arası C) 31-35 Yaş Arası

D) 36-45 Yaş Arası E) 46 Yaş ve Üstü

2. Cinsiyetiniz: A) Kadın B) Erkek

3. Medeni Durumunuz: A) Evli B) Bekar

4. Kabin ekibi içindeki iş pozisyonunuz: A) Kabin Amiri B) Kabin Memuru

5. Meslekteki çalışma yılınız: A) 1-5 Yıl Arası B) 6-10 Yıl Arası

C) 11-15 Yıl Arası D) 16 Yıl ve Üstü

6. Daha önce başka bir işte çalıştınız mı: A) Evet B) Hayır

Maslach Tükenmişlik Envanteri

		Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her zaman
1	İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum					
2	İş gününün sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
3	Yeni bir iş günü için sabah uyandığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabilirim					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı hissediyorum					
6	Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum					
8	İşimin beni tükettiğini hissediyorum					
9	İşim sayesinde insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı daha sertleştim					
11	Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum					
12	Kendimi çok enerjik hissediyorum					
13	İşimin beni engellediğini hissediyorum					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramızda rahat bir hava yaratabiliyorum					
18	İşimdeki insanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum					
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim					
20	İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum					
21	İşimde karşılaştığım duygusal problemlerle soğukkanlılıkla baş ederim					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerinden dolayı beni suçladıklarını hissediyorum					

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder					
2	Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissedirim.					
3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
4	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.					
5	Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.					
6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.					
7	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum.					
8	İstesem de şu an da çalıştığım kurumdan ayrılabilen durumda değilim.					
9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.					
10	Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					
11	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum					
12	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.					
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.					
16	Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur					
17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.					
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum					

Çalışan Performansı Ölçeği

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2	Hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla Ulaştığımdan eminim.					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

ÖZGEÇMİŞ

Eylül 1984 tarihi, İstanbul İli Fatih İlçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Lise eğitimlerimi İstanbul'da tamamladıktan sonra, 2002- 2006 yılları arasında Balıkesir Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Biyoloji bölümünde lisans eğitimimi tamamladım.

Lisans eğitiminden sonra yabancı dilimi geliştirmek amaçlı yurt dışında eğitim aldım. Eğitimlerim sonrasında İstanbul'da özel bir ilaç şirketinde tıbbi mümessil olarak çalışmaya başladım. 2009 yılında ayrılarak bir havayolu şirketinde kabin memuru olarak görev yapmaya başladım. Şuanda hali hazırda aynı havayolu şirketinde İlk Yardım Eğitmeni olarak görev yapmaktayım. 2017 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk annesiyim.

Gülşah TUNA