

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

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE
YOLCU MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kutlu Süreyya KORKMAZ

1600004892

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme – Uzaktan Eğitim

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özgür ATILGAN

HAZİRAN 2019

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

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE
YOLCU MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kutlu Süreyya KORKMAZ

1600004892

Anabilim Dalı: İşletme

Program : İşletme – Uzaktan Eğitim

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Özgür ATILGAN

Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha BİLİŞİK

Dr. Öğr. Üyesi Özge Nalan BİLİŞİK

HAZİRAN 2019

ÖNSÖZ

Günümüzde gittikçe ağırlaşan ekonomik şartlara rağmen faaliyetlerini sürdürmek durumunda bulunan işletmeler için en önemli kavramlardan birisi müşteri memnuniyeti veya tatminidir. Müşteri memnuniyeti sağlayabilmek için faaliyetlerini düşük maliyet, yüksek verim esasına göre sürdürmeleri gereğinin yanında kalite, örgütsel etkinlik ve verimlilik yolu ile rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu iç müşteri memnuniyeti veya tatminini de içermektedir. Çalışanların yaptıkları işten ve iş çevresinden duydukları memnuniyet, hizmet kalitesini arttırarak müşterilerde hizmet kalitesinin olumlu algılanmasına sebep olacaktır. Bu da müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli unsurlardan birisidir.

Örgüt yöneticileri, etkin bir liderlik anlayışıyla, çağdaş işletme biliminin gereklerine uygun olarak yönettikleri, kontrol ve koordine ettikleri insan kaynaklarını rekabette en etkili unsur olarak görmelidirler. Bunu da örgüt çalışanlarının mutluluğu ve refahını arttırarak, onları daha rahat çalışma ortamı koşullarına kavuşturarak ve bu surette iş tatminlerini ve etkinliklerini arttırarak yapacaklardır. Çalışanların artan iş tatmini onların örgütsel etkinliğini dolayısıyla örgütün de etkinliğini arttıracaktır. Örgütsel etkinlik havayolu şirketlerinin içinde bulunduğu küresel rekabet şartlarında müşterilerinin hizmet kalitesi algılarını olumlu yönde etkileyerek onları rakiplerinden farklı kılacak ve ortaya koydukları rekabette anahtar faktör olacaktır.

Çalışmamın yürütülmesi sırasında bilgi birikimi ve tecrübesiyle her türlü desteği ve ilgisini esirgemeyen değerli hocam, tez danışmanım sayın Dr. Öğr. Üyesi Özgür Atılgan'a öncelikle teşekkürlerimi sunarım. Mesleki anlamda tecrübe kazanmama vesile olarak bu alanda araştırma yapmaya iten, çalışmada gerekli yardımı ve katılımı sunan THY yöneticilerime ve mesai arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Bilgi birikimi ve pozitif yaklaşımı ile çalışmama katkı sağlayan sayın Prof. Dr. Umut Avcı'ya teşekkürlerimi sunarım. Çalışmam sırasında sabırla yanımda olan eşim Nazan Korkmaz ve kızım Reyhan Korkmaz'a, beni yetiştiren annem Suna Korkmaz ve babam Ali Hikmet Korkmaz'a şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
YABANCI DİL ÖZET	x
GİRİŞ	1
1.İŞ TATMİNİ KAVRAMI	3
1.1. İş Tatmini Kavramına Kuramsal Yaklaşımlar.....	3
1.2. İş Tatmininin Tanımı	4
1.3. İş Tatmininin Önemi	5
1.4. İş Tatmininin Boyutları.....	6
1.4.1 İşin Kendisi:	6
1.4.2 Ücret	6
1.4.3 Yükselme Fırsatı:	6
1.4.4 Yönetim:	6
1.4.5. İş Arkadaşları:	6
1.5. İş Tatmini Değişkenleri	7
1.5.1. Örgütsel Seviyedeki Özellikler	7
1.5.2. Grup aşamasındaki özellikler	7
1.5.3. Birey aşamasındaki özellikler	7
1.6. İş Tatmini Ölçümü ve Tarama Türleri.....	8
1.6.1. Nesnel Tarama.....	9
1.6.2. Betimleyici Tarama	9
1.6.3. İzdüşel Tarama	9
1.7. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	10
1.8. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	11
1.8.1. İşin Doğası ve Niteliği	12
1.8.2. Mesleki Düzey (Statü).....	12

1.8.3. Ücret.....	12
1.8.4. İlerleme Olanakları (Terfi- Yükselme)	13
1.8.5. Bilgi Ve Beceri Kullanımı.....	14
1.8.6. Yönetim Tarzı	14
1.8.7. Fiziksel Çalışma Koşulları	14
1.8.8. Arkadaşlık Ortamı	15
1.8.9. Örgüt İklimi.....	15
1.8.10. Yönetime Katılma	16
1.8.11. Ödüllendirme.....	16
1.8.12. İş Gücü Devri ve Devamsızlık	16
1.8.13. Yönetime Güven	17
1.8.14. Çalışma Süresi.....	17
1.8.15. Örgüt Büyüklüğü.....	17
1.9. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	19
1.9.1. Bireysel Faktörler Hakkında	19
1.9.1.1. Yaş	20
1.9.1.2. Cinsiyet	20
1.9.1.3. Eğitim	20
1.9.1.4. Kişilik	21
1.10. İş Tatmininin Yönetim Açısından Önemi	21
1.11. İş Tatmininin Örgütsel Etkileri ve Sonuçları.....	22
2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	25
2.1. Müşteri Kavramı	25
2.2. Müşteri Tanımı	25
2.3. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Nedir?.....	26
2.3.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin amaçları nelerdir?	28
2.3.1.1. İnsan.....	28
2.3.1.2. Sürekli Gelişme	29
2.3.1.3. Tam Katılım.....	29
2.3.1.4. Müşteri.....	29
2.3.2. Toplam Kalite Yönetim Sistemi.....	29
2.3.2.1. Müşteri Odaklılık.....	30
2.3.2.2. Çalışanların Katılımı.....	30
2.3.2.3. Liderlik	31
2.3.2.4. Süreçlerle Yönetim	31

2.3.2.4.1. Ölçülebilir Büyüklükler	31
2.3.2.4.2. Süreç Yaklaşımı Basamakları (Proses)	32
2.3.2.5. Sürekli İyileştirme	32
2.3.2.6. Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım	32
2.3.2.7. Yönetimde Sistem Yaklaşımı	33
2.3.2.7.1. Sistem Yaklaşımının Aşamaları	33
2.3.3. Havacılık İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Kalite	33
2.4. Müşteri Türleri	34
2.4.1. İç Müşteri	34
2.4.2. Dış Müşteri:	34
2.5. Bugünün Müşterilerinin Beklentileri ile iş tatmini ilişkisi.....	35
2.6. Müşteri Memnuniyeti Kavramı	36
2.7. Müşteri Memnuniyetinin Tanımı.....	36
2.8. Müşteri Memnuniyetinin Önemi.....	37
2.9. İç Müşteri Memnuniyeti.....	37
2.10. Havacılık İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Önemi.....	38
2.10.1. Müşteri Memnuniyeti Sağlayabilmek Amacıyla Uygulanan THY Müşteri Memnuniyeti Politikası.....	41
2.11. Havayolu İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Yolcu Memnuniyetine Etkisi	42
2.11.1. Müşteri Memnuniyeti Sağlayabilmek Kalite Yönetim Sistemi Uygulamanın Temel Amaçları	44
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	45
3.2. Anket Formu	46
3.3. Ön Uygulama	46
3.4. Güvenilirlik	47
3.5. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama	47
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	48
3.7. Verilerin Analizi.....	49
4. BULGULAR	50
4.1. Yolculara ilişkin demografik bulgular	50
4.2. Çalışanlara ilişkin demografik bulgular.....	52
4.3. Hizmet Kalitesine İlişkin Bulgular	54
4.4. Hizmet Kalitesine İlişkin Çalışan ve Yolcu Algılarının Karşılaştırılması	57
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61

KAYNAKÇA	63
EKLER.....	67



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Yolculara İlişkin Demografik Bulgular	50
Tablo 2. Çalışanlara ilişkin demografik bulgular.....	52
Tablo 3. Hizmet Kalitesi Boyutlarına İlişkin Bulgular (Çalışan)	54
Tablo 4. Hizmet Kalitesi Boyutlarına İlişkin Bulgular (Yolcular)	56
Tablo 5. Çalışan ve Yolcu Algıları Arasındaki Farklılık (t-testi)	57
Tablo 6. Gruplar Arası Farklılıklar Tablosu	58
Tablo 7. İş Tatminine Yönelik Bulgular (Çalışanlar)	59
Tablo 8. Hizmet Kalitesi-İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bulgular (Çalışanlar).....	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş Tatmini veya Tatminsizliğinin Sebep ve Sonuçları	8
Şekil 2. İş Tatminine ve Tatminsizliğine Sebep Olan Faktörler ve Sonuçları	11
Şekil 3. İş Tatmini ve neden Sonuç İlişkisi.....	18
Şekil 4. İSO Kalite Belgeleri Sınıflaması	27
Şekil 5. Kalite Yönetim Sistem Belgesi.....	28
Şekil 6. Kalite Yönetim Sisteminin Sürekli Geliştirilmesi	29
Şekil 7. Toplam Kalite Yönetim Sistemi	30
Şekil 8. Kurumda Kalite Döngüsü	41
Şekil 9. İşgören (İç Müşteri) – Müşteri Tatmini İlişkisi	44

Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Dalı : İşletme
Programı : İşletme Uzaktan Eğitim Tezli Yüksek Lisans
Tez Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Özgür ATILGAN
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – 11 Haziran 2019

ÖZET

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE YOLCU MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ

Kutlu Süreyya KORKMAZ

Havayolları arasında yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüz pazar koşullarında, müşteri memnuniyeti hizmet kalitesi algısının yüksek olması ile sağlanabilecektir. Bu da müşterinin aldığı hizmeti benimsemesi, ihtiyacının ve beklentisinin karşılanması ile mümkün olabileceğinden bilhassa insan faktörünün kritik rol oynadığı havacılık hizmet sektöründe bu düşüncenin pratikte uygulanabilmesi, çalışanların - iç müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak, daha konforlu, sağlıklı ve güven içerisinde, mutlu olarak çalışmalarını temin etmek, maddi imkânlar ve moral açıdan çalışanları tatmin etmekle sağlanabilecektir. Çalışanların yaptıkları işten ve iş çevresinden duydukları tatmin, müşteri tatminini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Müşteri memnuniyeti sağlama amacıyla çalışanların, iç müşterinin tatmin düzeyi arttırıldığı zaman bu hizmeti satın alan dış müşterilere arz edilen ürün veya hizmetin kalitesi de artacaktır. Bu nedenle iç müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesi algısına dolayısıyla dış müşteri memnuniyeti üzerine etki eden önemli bir faktör olduğunu söyleyebiliriz. Müşteri tatmini ile hizmet kalitesi aynı şey olmamakla birlikte birçok çalışma, müşteri tatmininin birincil belirleyicisi olarak hizmet kalitesi üzerinde durmuştur. Toplam

Kalite Yönetimi'nin (TKY) tanımlarından birisi de, çalışan ve müşteri memnuniyeti sağlanabilmesi, toplam olumlu etkileşimin sağlanarak iş süreçlerinde politika ve stratejilerin, çalışanların kaynak ve süreçlerine uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir. Bu düşüncelerden hareketle, bu çalışmanın amacı, çalışan ve yolcuların hizmet kalitesi algılarını kıyaslamak, çalışanların hizmet kalitesi algısı ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmektir. Bu amaçla Dalaman Havalimanı'nda THY yolcularıyla ve THY ve TGS Yer Hizmetleri firması çalışanları esas alınarak anket yöntemi kullanılarak bir alan çalışması yürütülmüştür. Yapılan araştırma sonucunda, hizmet kalitesine yönelik algının çalışan ve yolcu açısından kalitenin üç boyutunda farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti, TKY, İç Müşteri, İş Tatmini.

University : Istanbul Kültür University
Institute : Institute of Graduate Education
Department : Business Administration
Programme : Business Administration (MBA Thesis)
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Özgür Atılgan
Degree Awarded and Date : Master's Thesis – 11 June 2019

YABANCI DİL ÖZET

DETERMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKERS ' JOB SATISFACTION AND PASSENGER SATISFACTION IN AIRLINE ENTERPRISES

Kutlu Süreyya KORKMAZ

ABSTRACT

In today's market conditions, where there is intense competition between airlines, customer satisfaction can be achieved with high perception of service quality. In this respect, it is possible to implement this idea practically in the aviation service sector, where the human factor plays a critical role, especially when the human factor adopts the service that it receives and meets the needs and expectations of the customer, and that the employees - internal customer expectations and needs are met, to ensure that they work in a more comfortable, healthy and confident, happy will be ensured by satisfying the employees with financial means and morale. The satisfaction of the employees about their work and the work environment is one of the most important factors affecting the customer satisfaction (Kaplan and Norton, 1996) . when the

customer satisfaction level of the internal customer is increased than the quality of the product or service provided to the external customers who buy this product or service is increased too. Therefore, we can say that internal customer satisfaction is an important factor affecting the perception of service quality and thus external customer satisfaction. Although customer satisfaction and service quality are not the same, many studies have focused on service quality as the primary determinant of customer satisfaction. One of the definitions of Total Quality Management (TQM) is to ensure employee and customer satisfaction, to manage and direct the policies and strategies in business processes with a leadership approach appropriate to the resources and processes of the employees by ensuring a total positive interaction. Based on these considerations, the aim of this study is to compare the service quality perceptions of employees and passengers and to determine whether they create a significant difference. For this purpose, a field study was carried out by using THY and TGS Ground Handling Company employees at Dalaman Airport. As a result of the research, it is concluded that the perception of service quality differs in three dimensions of quality in terms of employee and passenger.

Key Words: Service Quality, Customer Satisfaction, TQM, Internal Customer, Job Satisfaction.

GİRİŞ

Teknolojinin yanında yoğun bir insan gücüne ihtiyaç olan sivil havacılık sektöründe ve diğer hizmet sektörlerinde, mevcut pazar koşullarında rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmelerin odaklandığı nokta müşteri memnuniyeti veya tatminidir. İşletmelerin bu amacı gerçekleştirebilmesi öncelikle hizmet kalitesine yönelik algının olumlu olmasına bağlıdır. Bu da çalıştığı işte tatmin düzeyi yüksek, memnun çalışanlar olan iç müşterilerin verdiği/vereceği etkin ve kaliteli hizmetlerle gerçekleştirilebilir. Geleneksel anlayışa göre, işletmelerin rakip firmalara üstünlük sağlayabilmek için esas aldığı kalite ve maliyet unsurlarının yanında bugün kalite algısına etki eden çalışan-iç müşteri tatmini de önemli bir rekabet unsuru olarak ele alınmaya başlanmıştır. Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) bakış açısına göre, rekabet edebilmek ve rakip firmalara üstünlük sağlayabilmek için öncelikle iç ve dış müşteri memnuniyeti oluşturulması ve bu yolla işletme içerisinde baştan başa olumlu sinerji yaratılarak, iş akışlarında kusursuzluğa ulaşılabilmesi için insan kaynaklarının da kaynak ve iş akışına uygun modern bir yönetim anlayışıyla yönetilmesi ve koordine edilmesi gerekmektedir. Politika ve stratejilerin bu doğrultuda yönlendirilmesi gerekmektedir (Bolat, 2000, s.26). İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerde kalitenin arttırılabilmesi için insan kaynakları başta olmak üzere diğer bütün üretim unsurlarının ve iş akışlarının tepe yönetimi tarafından itina ile yönetilmesi ve koordine edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, çalışmamızda özellikle hizmet sektöründeki işletmelerin başarısında kritik öneme sahip müşteri memnuniyeti kavramı ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında rol alan ve etkili olan iş tatmini kavramı üzerinde durulmuştur. Örgütsel davranışta önemli sonuçlarla ilişkili olan iş tatminini etkileyen örgütsel ve bireysel faktörler incelenmiştir. Çalışanın beklentileri ile elde ettikleri arasında uyumu gösteren iş tatmininin varlığı, örgütlerde çalışanların performansı ve verimi, dolayısıyla işletmelerin başarısını temin eden en önemli faktörlerin başında gelmektedir. İş tatminsizliği ise çalışanın iş performansının düşmesine, verimliliğinin ve işe bağlılığının azalmasına, disiplin sorunları ve işletme de isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına ve diğer örgütsel sorunlara neden olmaktadır. Çalışanların, iş

tatminsizliği durumunda, hizmet kalitesinin düşmesi söz konusudur. Bu olumsuz gelişmeye bağlı olarak işletmedeki hizmet sisteminin performansının genel olarak düşük olarak değerlendirilmesi neticesinde günümüzde, talep ettikleri mal ve hizmetlerde pazarda birçok rakip ürünün varlığı ile baş başa olan müşterinin hizmet kalitesi algısının zayıf olmasına, hizmet beklentisinin tahminin altında kalınması sonucu ile karşılaşılabılır. Bu durum işletme karlılığını, müşteri memnuniyeti düzeyine göre belirleyen özellikle hizmet işletmeleri için istenmeyen bir sonuçtur.

Çalışmanın ilk bölümünde iş tatmininin tanımı yapılmış, bu konuda yapılmış olan literatür çalışmalarına yer verilmiştir. İş tatmini, iş tatmini kavramı, iş tatmininin önemi, iş tatminine etki eden faktörler, yönetim açısından iş tatminin önemi, iş tatmininde ücretin önemi, kurumsal kültür ve örgüte katkıları gibi konular ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise müşteri tanımı, müşteri memnuniyeti tanımı, ,müşteri türleri, müşteri memnuniyetinin önemi, müşteri talep ve isteklerinde zaman içerisinde meydana gelen değişmeler, iç müşteri memnuniyeti, iş tatmini ve müşteri memnuniyetine etkileri, iç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetine etkisi, ,havacılık işletmelerinde müşteri memnuniyetinin önemi konuları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü “Havayolu İşletmelerinde Yolcu Memnuniyetinin Çalışan ve Müşteri Bakış Açısıyla İncelenmesinin” araştırıldığı alan araştırmasını içermektedir.

Yapılan bu çalışmada Dalaman Havalimanı THY çalışanları ve TGS Yer Hizmetleri çalışanları çalışmamızda esas unsuru oluşturmaktadır. Bu örnek unsuru temsil edebilecek bir örnekleme üzerinde yüz yüze görüşme yöntemiyle anket uygulanmış, elde edilen veriler t-testi ile analiz edilmiş ve araştırma sorusuna yanıt bulunmuştur.

1.İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini kavramının önemi 1940 yılından sonra anlaşılmaya başlanmıştır. İş yaşamı, kişilere zaman içerisinde iş tecrübesi kazandırmakla birlikte olumlu veya olumsuz birtakım duyguların birikimine de neden olur, bu durum da kişinin işine karşı bir tutum geliştirmesine sebep olur. İş tatmini kavramı, kişinin duygusal durumunu ifade etmesinin yanında zihinsel değerlendirmeleri de kapsamaktadır. Kişi iş tecrübelerinin sonucunda işe yönelik olarak zihinsel ve duygusal bir tutum geliştirir. Zaman içerisinde iş ve iş ortamından elde edilen tecrübelerle oluşan duygusal birikimlerin ortaya çıkardığı olumlu psikolojik hale iş tatmini, olumsuz psikolojik duruma da iş tatminsizliği denmektedir (Erdoğan, 1996, s.231). İşle ilgili olumsuz duyguların birikimi durumunda, yaptığı işten ve iş ortamından haz almayan, mutsuz çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini kişisel olmasının ötesinde toplumsal önemi de olan bir kavramdır. Çalışanların yaptıkları işten ve iş ortamından haz almaları, memnuniyet duymaları ve tatmine ulaşmaları esasen istenen arzulan, hedeflenen bir sonuçtur. Çalışanların iş tatmini, işle ilgili örgütsel birçok faktörden hatta çevresel faktörlerden de etkilenecek şekilde ortaya çıkmaktadır. Ancak bu faktörleri değerlendirmek ve işe yönelik bir tutum geliştirmek tamamıyla kişinin kendi subjektif değerlendirmelerine bağlıdır. Bu sebeple aynı işyerinde çalışan ve aynı işi yapan iki kişiden biri iş tatmini elde ederken, diğer kişinin tatminsizlik hissetmesi mümkün olabilmektedir (Eğinli, 2009, s.36).

1.1.İş Tatmini Kavramına Kuramsal Yaklaşımlar

Çalışanların işle ilgili tutumlarının önemi 19.yüzyılın başlarında dikkate alınmış, ehemmiyeti yine 19.yüzyılın ortasına doğru yapılan Hawthorne araştırmalarıyla anlaşılmaya başlanmıştır. Buna göre iki temel hususun çok önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlardan ilki bireyin önemi yani bireyin bir makine olmadığı, ekonomik özelliğinin yanında duygusal ve sosyal özelliklerinin de mevcut olduğunun, birey olarak önemsenmesi gerektiğinin önemi anlaşılmıştır. Mevcut şartlara göre davranır. İhtiyaç ve istekleri performansı üzerinde etkili olur. Her insan birbirinden farklıdır, bu nedenle motivasyon faktörleri de duygusal ve sosyal ihtiyaçlarına göre kişiden kişiye değişkenlik gösterir. İnsanların ekonomik çıkarlarının yanında sosyal çıkarlarının da gözetilmesi gerekmektedir. İkinci önemli husus ise sosyal gruplardır. Örgütler, örgüt-

işgören, ast-üst, işgören-işgören arasında karşılıklı bağımlılık bulunan sosyal bir sistemdir. Bu sistem içerisinde sosyal gruplar, çalışma grupları birbirleriyle etkileşim halindedir. Araştırmalarda, bireyin mensubu olduğu sosyal grubun bir parçası olduğu ve grubun bireyin davranışlarını etkilediği fark edilmeye başlanmıştır. Bu nedenle sosyal grubun davranışları, tavır, tutum, fikir his ve inançlarının belirlenmesinin bireyin davranışları üzerindeki önemi fark edilmeye başlanmıştır.

İş tatmini ve güdülenme arasındaki ilişki iş tatminini açıklamaya ilişkin olarak geliştirilen kuramların ortak noktasıdır. Bu konuda çalışan Maslow, Adams, Herzberg ve Wroom da bu ilişkiyi dikkate almışlardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre, ihtiyaçlar hiyerarşik düzende oluşturulmuş piramit bir yapıya benzetilmiştir. Bu yapı içerisinde, ihtiyaçlar adım adım ortaya çıkmaktadır, tatmin edilen her bir ihtiyacın yerine bir adım ötede başka bir ihtiyaç belirlemektedir. Her bir ihtiyacın belli miktarda doyurulması gerekmekte doyurulan bir ihtiyacın yerine bir adım ötede başka bir ihtiyaç belirlemektedir. Adams'ın "Eşitlik Kuramı"nda bireylerin benzer seviye ve şartlarda çalışan bireylerle kendilerini mukayese ettiklerini, ücret ve diğer sosyal imkanlar bakımından aynı şartlarda olup olmadıklarına göre iş tatmini veya tatminsizliği geliştiğini ifade etmektedir. Herzberg ise iş tatmini ve/veya tatminsizliğinin birbirine aykırı kavramlar olmadığını belirttiği "Çift Unsur Kuramı"nda iş tatminini ortaya çıkaran iki esas unsur olduğunu; bunların ilkinin başarılı olmak ve takdir görmek gibi iş tatminine neden olan ancak olmaması halinde de iş tatminsizliğinin yaşanmadığı faktörlerdir. İkincisi ise, ücret, çalışma şartları gibi olumsuz faktörlerdir ki, bu faktörlerin varlığı durumunda iş tatminsizliği söz konusu iken bu faktörlerin iyileştirilmesi durumunda bile iş tatmininin ortaya çıkmadığını beyan etmektedir (Tietjen & Myers 1998, s.226-231). Herzberg'e göre bu faktörlerin ilki motivasyon faktörler ikincisi de hijyen faktörlerdir. Wroom ise, iş tatmininin geliştirilmesinde bireylerin toplumsal gerekliliklerinin giderilmesinde bireyler arasındaki farklılıkların ortadan kaldırılması hususuna vurgu yapmıştır.

1.2. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini genel olarak çalışanların yapmakta oldukları işten elde ettikleri haz, duydukları hissettikleri memnuniyettir (Koutelios, 2001, s.354). Çalışanın işine karşı gösterdiği duygusal bir tepkidir (Mercer, 1997, s.57). Robbie, Ryan, Schneider, Para

ve Smith, (1998) iş tatminini, çalışanların aslında almak istedikleriyle ne almak istedikleri arasındaki farkın bilişsel ve duygusal reaksiyonu şeklinde tanımlamışlardır. Eren ise iş tatminini, işten kazanılan parasal kazanç ile işgörenin aynı iş ortamında çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşları ve ortaya bir iş çıkarmanın verdiği memnuniyet hali olarak tanımlamıştır (Wanaous & Lawyer, ss.92-95). İş tatmini işin niteliği ile işgörenin işten beklentileri birbiriyle uyumlu olduğunda gerçekleşir (Akşit, 2010; Bingöl, 1990).Çalışanların iş tatmin düzeyleri, yaptıkları işin kendi gereksinmelerinin ne kadarını karşıladığına göre değişir (Keser, 2005, s.54). Genellikle iş tatmini ile ilgili yapılan tanımlarda işgörenin işiyle ilgili bireysel duygularına vurgu yapılırsa da , iş tatmini sırf işe değil işin çalışana sağlayacağı menfaatlere de bağlıdır (Gui vd., 2009)

1.3. İş Tatmininin Önemi

Genel olarak çalışanın yapmakta olduğu işinin niteliklerinin, kendi kişisel kriterlerine göre önemli olan özellikleri içermesi halinde meydana çıkan ve bu durumun ve deneyimlerin sonucunda kişinin işine karşı duygusal durumunu, tutumunu, tepkisini yansıtan, memnun olup olmadığını ifade eden iş tatmini kavramı örgütsel davranışta mihenk taşıdır. İş tatmini işletme yönetiminde kişisel ve organizasyonel hedeflere ulaşip işle ilgili olumlu bazı gelişmeler sağlayabilmek, faydalı neticeler alabilmek açısından önemlidir (Yousef, 1997, s.184). Örgütlerde çalışanların davranışlarını etkileyen iş tatmini faktörü örgütsel bir takım sonuçları elde etmenin ön koşuludur (Üçüncü, 2016, s.16). İş tatmininin örgütler açısından önemi; çalışanların performans ve verimi, işe ve örgüte bağlılık, işgücü devri, örgüt içi çatışmalar, iş kazaları, örgüte yabancılaşma, motivasyon, yapılan işte uzmanlaşma, işçi sağlığı gibi önemli çıktılarla bağlantılı olmasındandır (Heller, 2002, s.815-835; Aşan ve Erenler, 2008, s.205).

Örgütlerde çalışanların performans ve verimi, işletmelerin başarısını temin eden en önemli faktörlerin başında gelmektedir. İş tatmininin varlığı doğrudan çalışan performansını artırmasından ziyade örgütün bütün olarak başarısına etki etmesi, örgüt çapında, bütünsel olarak başarıyı arttırmasına neden olduğu ifade edilmektedir. Bilhassa başarılı olmanın mesleğinde kendini kanıtlama seviyesine gelen çalışanları daha üst bir verim noktasına iteceği noktasına dikkat çekilmektedir (Başaran, 1998, s.206).

İş tatmininin varlığı, çalışanlarda dinamizmi, performansı, verimliliği ve örgütsel bağlılığı artırmasının yanında çalışanın fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkileyerek, stres yükünü azaltır. Diğer taraftan, iş ve yaşam tatmini de birbiriyle ilişkili ve aralarındaki bağlantı anlamlıdır. Uzun yıllar mesleğiyle arasında duygusal bir bağ kuran çalışanlar için işi, yaşamının mühim bir parçası olmuştur. İş kişinin hayatına mana katarak yaşam tatminine destek olabildiği gibi bu durumun tersi de söz konusu olabilmektedir.

Kişinin parasal durumunun yanında psikolojik durumunu da yakından etkileyebilen iş yaşamının kalitesi, yaşamın diğer alanlarındaki etkinliklerin kalitesi üzerinde de etkili olduğu kabul edilmektedir (Aşan & Erenler, 2008, s.203-216). Rus yazar Maksim Gorki yüzyılın başında iş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi fark ederek bu ilişkiyi “iş mutluluk verici olduğunda yaşam eğlencelidir, iş bir görev olduğunda, yaşam esarettir” sözleriyle açıklamıştır (Garetto, 2000, s.10; Aşan & Erenler, 2008, s.203-216).

1.4. İş Tatmininin Boyutları

İş tatmini, işle ilgili ve birbirleriyle ilişkili, çeşitli tutumları temsil etmektedir. İş tatminini etkileyen, işin niteliği ile ilgili önemli özellikleri referans eden beş iş boyutu vardır (Luthans, 1994, s.114).

1.4.1 İşin Kendisi: İşin çalışana cazip, çekici gelmesi, kendini geliştirme fırsatı sunması, sorumluluk alarak kendine güven duygusunun gelişmesi.

1.4.2 Ücret: Başka örgütlerle karşılaştırıldığında benzer ücretlerin alınması, ücretin eşit görülmesi.

1.4.3 Yükselme Fırsatı: Kişiye mesleki anlamda ilerleme imkanı vermesi.

1.4.4 Yönetim: Yönetimin işle ilgili uzmanlık konularında ve davranışsal olarak yardımcı olabilme yeteneklerinin olması.

1.4.5 İş Arkadaşları: Teknik uzmanlık dereceleri ile organizasyondaki arkadaşlık ilişkisi düzeyi.

1.5. İş Tatmini Değişkenleri

İş tatmin değişkenleri Robbins tarafından örgüt, grup ve birey seviyesinde tasnif edilmiştir (bkz. Robbins, 1986, s.106).

1.5.1. Örgütsel Seviyedeki Özellikler

Örgütsel Seviyedeki özellikler yedi başlıkta ele alınır. Bunlar,

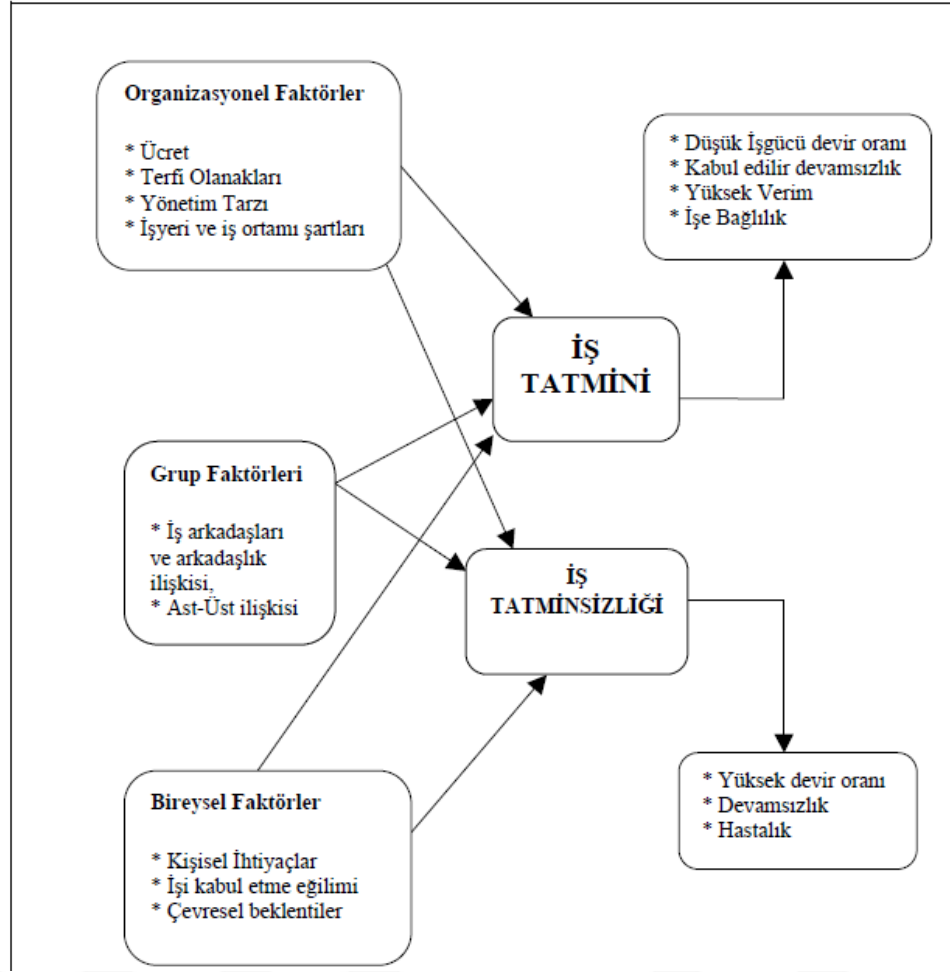
- Örgütün yapısı
- Örgütün kültürü
- İş yapısı ve şartları
- İş yeri dizaynı
- Verimlilik ölçme sistemi
- Stres
- Ödüllendirme

1.5.2. Grup aşamasındaki özellikler

- Grup bağlılığı
- Mevkii uygunluğu
- Rol çatışması
- İletişim açıklığı
- Çatışma

1.5.3. Birey aşamasındaki özellikler

- Medeni durum
- Hissediş (Duyumsama)



Şekil 1. İş Tatmini veya Tatminsizliğinin Sebep ve Sonuçları

Kaynak: Erdoğan, 1991, s.89.

Örgüt aşamasındaki tatmin, kurumsal faktörler dediğimiz ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, iş ortamı şartlarına bağlıdır. Grup aşamasındaki tatmin, iş arkadaşları ve arkadaşlık ilişkisi ast üst ilişkisine bağlıdır, Bireysel tatmin faktörleri ise kişiye özgü ihtiyaçlar, işi kabul etme eğilimi, çevresel beklentilerle ilişkilidir.

1.6. İş Tatmini Ölçümü ve Tarama Türleri

İş tatminini ölçmeye yönelik birtakım yöntemler üzerinde çalışılmıştır ve bu yöntemlerden bazıları bu amaçla kullanılmıştır. Bunların içerisinde en popüler olanı Minnesota İş Tatmin ölçeğidir. Bu ölçek işgörenlerin yapmakta oldukları işlerinin hangi taraflarıyla (ilerleme olanakları, ücret, sosyal haklar vb.) doyuma ulaştırıldıklarını bize haber vermektedir. Minnesota İş Tatmin Ölçeğine göre kişiler işlerinin onları tatmin eden yanları için ne kadar yüksek puanlama yaparlarsa o kadar fazla miktarda işlerinin kendilerini tatmin ettiğini belirtmiş olmaktadır (Baron, 1968, s.151).

Robbins ise, iş tatmininin ölçülmesine yönelik en çok kullanılan iki yöntemden birisini “Summation Score” değerini ise “Single Global Rating” olarak belirtmiştir (Robbins, 1996, s.190). İkinci yöntemde tüm şartlar dikkate alındığında işinizden ne derece memnunsunuz sorusu sorulmaktadır. Araştırmaya katılanlara 5’li likert ölçeğine uygun olarak “Tamamen memnunum veya “Kesinlikle memnun değilim” aralığında sorular sorulmakta ve iş tatmin düzeyi ölçülmektedir.” Summation Score” daha fazla detay içeren bir yöntemdir. Bu yöneteme göre işteki en önemli faktörler ve bu faktörlere yönelik işgörenlerin fikirleri değerlendirilmektedir (Örneğin; ücret, ilerleme olanakları, yöneticiler, iletişim ortamı vb). İşgörenlerden alınan yanıtlar standardize edilmiş bir ölçeğe göre hesaplanarak toplam iş tatmini belirlenir.

Bir başka metot ise, “İş Tatmini Envanteridir”. İş tatmini envanterinde yapılmakta olan, işin değişik varyasyonları sunularak bu varyasyonlara göre bireyin iş tatmini yığılımı (normal, çok fazla vb.) belirlenmeye çalışılmaktadır. İş Tatmin taramaları anketler veya görüşmeler şeklinde yapılmakta olup soru çeşidine göre Nesnel, Betimleyici ve İzdüşel Tarama başlıkları altında incelenir.

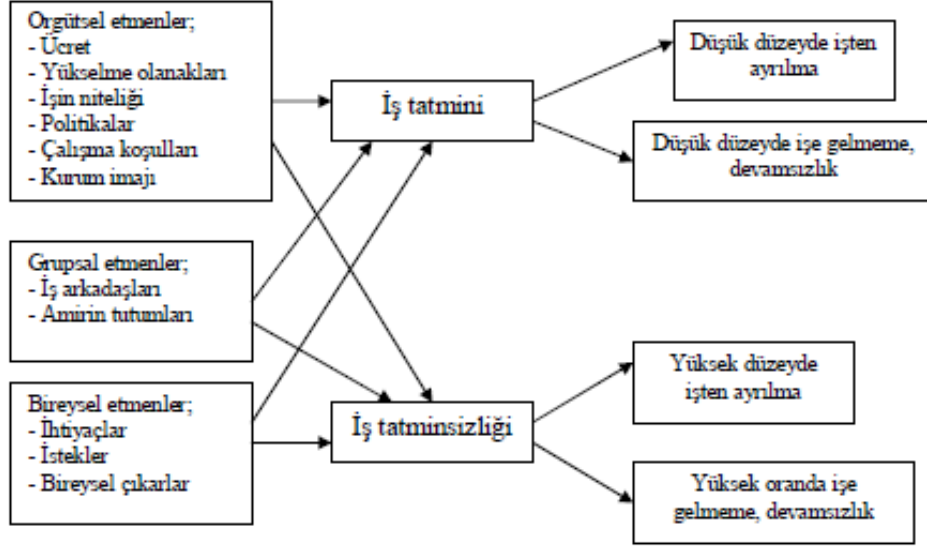
1.6.1. Nesnel Tarama: Bu tarz taramaların en çok tercih edileni çoktan seçmeli soru tarzında olanlardır. Katılımcılar bu çoktan seçmeli soruların içinde kendileri için en uygun olan şıkkı belirlerler. Nesnel taramanın negatif tarafı cevapların iş idarecileri tarafından, onların istedikleri tarzda belirlenmiş olmasıdır. Katılımcıların hissiyat ve görüşlerini temsil edememiş veya tamamen farklı şekilde temsil etmiş olabilir.

1.6.2. Betimleyici Tarama: Bu tarz bir taramada cevaplar çalışanlarca verilir. Ancak katılımcıların duygu ve düşünceleri tutumları algıda yanıltma sağlayarak elde edilebileceği gibi yanıltmadan da elde edilebilir. Algı yanıltmasıyla soruyu soran kişi katılımcının dikkatini şuurlu bir şekilde işin belirli bir tarafına çevirir ve o tarafa ait sorular sorarak cevap almaya çalışır. Yanılgı olmadan sorulan soruda ise çalışanların işle ilgili olarak duygu ve düşüncelerini belirtmeleri istenir.

1.6.3. İzdüşel Tarama: Bu tarama türü, zihin ve ruh sağlığını ölçmek için kullanılan bir kişilik testi türüdür, sadece tıbbi amaçlarla kullanılmaktadır, genel anlamda kullanılmaz.

1.7. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, işletme yönetiminde kişisel ve organizasyonel hedeflere ulaşım işle ilgili olumlu bazı gelişmeler sağlayabilmek, faydalı neticeler alabilmek açısından önemlidir (Yousef, 1997, s.184) Bu nedenle bir örgütte iş tatminini tesis edip, arttıracak etmenler bilinmelidir (Akıncı, 2002). İş tatmini her ne kadar ücret, çalışma koşulları, idarecilerin tavır ve davranışları gibi örgütsel faktörlerden etkilense de büyük çoğunlukla kişilerin sübjektif değer yargılarıyla şekillenmektedir, çalışanların kendileriyle ilgilidir. İşgörenler çalışma koşullarını kendi kendilerine göre değerlendirip ona göre bir tutum geliştirirler. Bu nedenle aynı işyerinde aynı tarz bir işi yapan iki kişiden biri yapmakta olduğu işinden tatmin sağlarken bir diğeri aynı tatmini sağlayamayabilir. Erdil vd. (2004) iş tatmini üzerinde etkili olan faktörleri saptamak niyetiyle ortaya koydukları çalışmada; Ücret, ilerleme olanakları, etkin liderlik, yönetim, çalışma koşulları, işyerindeki arkadaşlık ilişkisi, ödüllendirme, yüceltme, işin nevi gibi unsurların iş tatmini üzerinde mühim etkileri oldukları neticesine varmıştır. (Porter & Lawler, 1968) ise, iş tatminine etki eden faktörleri iç doyum faktörleri ve dış doyum faktörleri olarak ikiye ayırmışlardır. İç doyum faktörleri direkt işle ilgili faktörlerdir, bunlar; başarı algısı, bağımsızlık algısı, kendine güven, kontrol duygusu ve işte kazanılan diğer bazı özelliklerdir. Dış doyum faktörleri ise direkt işin kendisiyle ilgili olmayan faktörlerdir, bunlar; İş arkadaşlarıyla olan iletişim, iyi bir çalışma ortamı, yöneticinin övgüsü, ücretin yüksekliği gibi direkt işin kendisiyle ilgili olmayan faktörlerdir. Örucü vd. (2006) ise, iş tatminini etkileyen faktörleri; örgütsel faktörler (Ücret, ilerleme olanakları, işin niteliği, çalışma koşulları, uygulanan idari prosedürler ve politika), grup faktörleri (birlikte çalışılan arkadaşlar onların destek ve teknik bilgi düzeyleri, idarecilerin tavır ve davranışları), bireysel faktörler (kişilerin sübjektif değer kriterleri örneğin inançlar, değerler, tutumlar) ve çevresel faktörler (iktisadi, toplumsal ve devlet yönetimine ait örgütü etkileyen işletme dışı faktörler) olmak üzere dört kısma ayırmışlardır (Soysal & Tan, 2013, s.45-63).



Şekil 2. İş Tatminine ve Tatminsizliğine Sebep Olan Faktörler ve Sonuçları

1.8. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatmini işletme yönetiminde bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşip işle ilgili olumlu bazı gelişmeler sağlayabilmek, faydalı neticeler alabilmek açısından önemlidir (Yousef, 1997, s.184). Bu nedenle bir örgütte iş tatminini tesis edip, arttıracak faktörler hakkında bilgi sahibi olunmalıdır (Akıncı, 2002). İş tatmini her ne kadar ücret, çalışma koşulları, idarecilerin tavır ve davranışları gibi örgütsel faktörlerden etkilense de büyük çoğunlukla kişilerin subjektif değer yargılarıyla şekillenmektedir, çalışanların kendileriyle ilgilidir. İşgörenler, çalışma koşullarını kendi kendilerine göre değerlendirip ona göre bir tutum geliştirirler. Bu nedenle aynı işyerinde aynı tarz bir işi yapan iki kişiden biri yapmakta olduğu işinden tatmin sağlarken bir diğeri aynı tatmini sağlamayabilir. Erdil vd. (2004), iş tatmini üzerinde etkili olan faktörleri saptamak niyetiyle ortaya koydukları çalışmada; Ücret, ilerleme olanakları, etkin liderlik, yönetim, çalışma koşulları, işyerindeki arkadaşlık ortamı, ödüllendirme, yüceltme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde mühim etkileri oldukları neticesine varmıştır. (Porter & Lawler, 1968) ise, iş tatminine etki eden faktörleri iç tatmin faktörleri ve dış tatmin faktörleri olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. İç tatmin faktörleri direkt işle ilgili faktörlerdir, bunlar; başarı algısı, bağımsızlık algısı, kendine güven, kontrol duygusu ve işte kazanılan diğer bazı duygular olarak sayabiliriz. Dış tatmin faktörleri ise direkt işin kendisiyle ilgili olmayan faktörlerdir. Bunlar; iş arkadaşlarıyla olan iletişim, iyi bir çalışma ortamı, yöneticinin övgüsü, ücretin yüksekliği

gibi direkt işin kendisiyle ilgili olmayan faktörlerdir. Örücü vd. (2006) ise, iş tatminini etkileyen faktörleri, örgütsel faktörler (ücret, ilerleme olanakları, işin niteliği, çalışma koşulları, uygulanan idari prosedürler ve politika), grup faktörleri (birlikte çalışılan arkadaşlar onların destek ve teknik bilgi düzeyleri, idarecilerin tavır ve davranışları), bireysel faktörler (kişilerin sübjektif değer kriterleri örneğin inançlar, değerler, tutumlar) ve çevresel faktörler (iktisadi, toplumsal ve devlet yönetimine ait örgütü etkileyen işletme dışı faktörler) olmak üzere dört kısma ayırmışlardır (Soysal & Tan, 2013, s.45-63). Literatürde en çok üzerinde durulan örgütsel faktör bileşenleri aşağıda verilmektedir.

1.8.1. İşin Doğası ve Niteliği

Çalışanın yeteneklerini, becerilerini, yaratıcılığını kullanmasına imkan tanıyan, sorumluluk almasına fırsat veren, öğrenmeye, bilgiye dayanan, buluşlara açık, çeşitli düşünce, marifet ve tutumu kapsayacak içerikte olması iş tatminine neden olabilecek etkenlerdir. İşin enteresan, ilgi çekici olması, çalışanın bilgilerini arttırmasına olanak sağlaması, sorumluluk yükleyerek kişiye gelişme fırsatı vermesi, iş tatmini nedeni olabilir (Ardıç ve Baş, 2006). Yapılan işin niteliği arttıkça işten elde edilen tatmin de fazlaşmaktadır. Yapılan iş anlam itibarıyla bir bütünsellik arz ediyorsa, çalışan işi bitirip başarı elde ettiğinde o derece iş tatminine ulaşır (Başaran, 1982).

1.8.2. Mesleki Düzey (Statü)

Mesleki unvan ve iş tatmini birbiriyle ilişkilidir, aralarında yakın bir ilişki vardır. Toplumda ki prestiji açısından daha üst seviyelerde olarak algılanan mesleklerde çalışanların iş tatmininin daha fazla olduğu anlaşılmıştır (Davis, 1988, s.100). İdari anlamda bir mevkie veya yöneticilik anlamında yüksek bir iş ünvanına sahip çalışanların bu tarz bir unvana sahip olmayan çalışanlara göre iş tatminlerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir (Hickson & Oshagbemi, 1999). Bireyin çalıştığı örgüt içerisindeki pozisyonunu belirten statü, çalışılan işte ve iş dışındaki toplum içerisinde bireyin yaşam alanı üzerinde etkili olan önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar iş tatmini ile mesleki unvan arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. İdareciler arasında yapılan bir araştırmada üst kademe yöneticilerinin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu tespitine varılmıştır (Uyargil, 1988, s.26).

1.8.3. Ücret

Bireyin iş tatmini üzerinde etkili olan örgütsel faktörler içerisinde en önemli faktörlerden

birisi ücrettir. Ücret iş tatmini hususunda önemli aynı zamanda çok fonksiyonlu bir faktördür. İş bireylere yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan mal ve hizmetleri satın alma imkanı verirken diğer taraftan da onlara mesleki unvan sağlayarak aynı zamanda psikolojik destek yoluyla iş tatmini sağlar (Ceylan, 1988, s.79). Kişiler istedikleri ve ihtiyaç duydukları ücreti, yapmakta oldukları işlerini, kendi donanımlarını ve kişisel özelliklerini, gereksinim düzeylerini ve çalışacakları örgütü dikkate alarak tespit etmektedirler (Çakır, 2006, s.139). Bireyin işe karşı geliştirdiği tutumu, kazancının gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığı veya karşılama ölçüsü belirlemektedir. Ücretin değerlendirilmesi çalışanın yaptığı işe karşılık hak ettiğini alıp almaması ile ilgili düşüncesine bağlıdır. Kazanılan/kazanılacak ücret, yapılacak/yapılmakta olan işin sorumluluk seviyesine, işteki ilerleme olanaklarına, kişinin kabiliyetlerine ve ülkedeki genel ekonomik düzeye uygun ise bireyin işine karşı tutumu pozitif olmaktadır.

Kazanılan ücretin aynı işi yapan diğer çalışanlara göre eşit pozisyonda olması da fazla olmasından daha önemlidir. Çalışanlar, aynı işi yapan diğer çalışanlarla ücret olarak kendi gelirlerini mukayese ederler. Benzer seviyede ücret elde etmeler çalışanlarda iş tatmini yaratır. İş tatmini ve kazanç birbirleriyle ilişkilidir (Kolasa, 1969, s.344). Çalışanlar gereksinimlerine uygun yeterli kazanç elde edemediklerinde iş tatminleri azalmakta bu da verimliliği düşürüp işgücü devir oranını arttırmakta ve işe devamsızlık gibi istenmeyen disiplinsizlik durumlarına neden olmaktadır ve işin tamamından duyulan tatminsizlik düzeyi de yükselmektedir (Saal & Knight, 1988, s.304).

1.8.4. İlerleme Olanakları (Terfi- Yükselme)

İş görenin mevcut görevinden daha ayrıcalıklı, daha üst kademede ünvana sahip, daha yüksek ücret elde edebileceği, daha geniş yetki ve sorumluluk tanıyan, hareket kabiliyeti daha fazla olan ve daha az denetimin olduğu bir üst iş pozisyonuna yükseltilmesi durumuna terfi denilmektedir (Bingöl, 2003, s.440). Bir başka deyişle iş görenin örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde daha üst kademedeki bir iş pozisyonuna atanmasıdır. İlerleme imkanının olup olmaması iş tatmini üzerinde etkilidir. Terfilerin hakkaniyet şartları gözetilerek yapılması ve liyakat gibi kriterlerinde bir üst unvan derecesine atamalarda dikkate alınması çalışanlarca büyük öneme sahiptir. Yapılan araştırmalar, bir üst unvan derecesine atanmayı hak ettiği halde vaktinde yapılmayan atamaların çalışanların iş tatminlerini menfi etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Terfi zamanı geldiği halde terfi

edilmeyen işgörenlerin iş tatminlerinin düştüğü de gözlenmiştir. Bir üst unvan derecesine ilerleme, kişinin kazancını ve toplum içerisindeki sosyal seviyesini yükseltmekte yaşam alanındaki rolünü pozitif yönde değiştirmektedir. Her seviyedeki işgörenin işinde başarılı olması durumunda ilerleme olanağı bulması iş tatminini arttıracaktır. İşte ilerleme olanaklarının bulunması kişiler açısından hem bireysel gelişme ve sorumluluk alma diğer taraftan da kişinin sosyal statüsünü yükseltmektedir (Robbins, 2001, s.82).

1.8.5. Bilgi Ve Beceri Kullanımı

Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanabilmeleri hem yönetsel hem iş yeteneklerini geliştirmeleri bakımından önemlidir. İşyeri yönetiminin çalışanların bu kapasitelerinden mümkün olduğunca yararlanabilmeleri için gerekli ortam ve şartları sağlamaları hem işletme açısından hem de çalışanların gelişimi açısından önemlidir. Kişinin çalıştığı iş ortamında kendini geliştirebilmesi, bilgisini ve yeteneklerini pratikte kullanabilmesi ve arttırabilmesi, iletişim kurma yeteneklerinin arttırılması yoluyla kişinin donanımının zenginleştirilmesi kişinin kendini kıymetli hissetmesine neden olacaktır (Telman & Ünsal, 2004, s.12).

1.8.6. Yönetim Tarzı

Bir işyerinde çalışan- işgörenle idareciler arasındaki iletişim düzeyi çalışanın iş tatmini elde etmesinde önemli faktörlerden birisidir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, idarecilerin çalışanlara karşı tavrı ve kuralların tatbik edilme tarzı işgörenlerin tatminleri üzerinde etkili olmaktadır (Mitchell & Larson, 1987, s.139-140). Yöneticiler çalışanların daha etkin olmalarını temin edebilmek adına onların işle ilgili kararlara katılımını sağlamalıdır. Kararlara katılan çalışan, kendine değer verildiğini hissedecek, kendine saygı duyacak ve alınan kararların uygulanmasında da önemli roller üstlenecektir. Tanınma gereksinmesini de karşılamış olacaktır. İş ortamında bu ihtiyacı karşılayamayan işgörenler bu gereksinmelerini başka mahallerde arayacaklardır. Kararlara katılan çalışanlar işlerine, işyerindeki arkadaşlarına ve idarecilere karşı pozitif tutum geliştirecek ve iş tatminleri artacaktır (Feldman & Hugh, 1986, s.196).

1.8.7. Fiziksel Çalışma Koşulları

İşyerindeki fiziki ortam koşullarının kötü olması işgörenlerin iş tatminlerini olumsuz etkilemekte ve azalmasına sebep olmaktadır. Çalışanların iş ortamlarında bulunan aşırı hava kirliliği, aşırı gürültü, aşırı kötü koku gibi çalışanların tahammül etmek zorunda

kaldığı bedensel tazyik sebebiyle gerginlik duymaları, iş tatmininin azalmasına sebep olmaktadır. İşyeri fiziki şartları, iş görenlerin verimliliği üzerinde etkilidir. İşyeri fiziki ortamı (çok fazla sıcak ya da soğuk, yüksek gürültü, sağlığa zararlı maddelerle aşırı temas durumu vb.) işgörenin işini yaparken istekli olmasında ve yaptığı işe motive olmasında etkili olmaktadır (Erdoğan, 1996, s.245).

1.8.8. Arkadaşlık Ortamı

İş yerindeki arkadaşlık ortamı bireye iş tatmini sağlayan diğer bir örgütsel iş tatmini faktörüdür. İşgörenin çalıştığı, mensubu olduğu gruptaki arkadaşlık ortamı veya atmosferi iş tatmininde mühim bir etkidir. İşgörenin kendi kültürüne uygun bir grup içerisinde yer alması ve başarılı çalışmalara imza atıyor olması/ları, çalışanın iş tatminini yükseltecektir. İşgörenler, çalışma yaşamlarına sadece maddi bir kazanç kapısı olarak bakmaz. İş maddi kazancın yanında kişiye sağladığı sosyalleşme imkanıyla aynı zamanda psikolojik bir destek unsurudur. İşgörenler çalışma yaşamlarında çok uzun yıllar birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarıyla birçok acı tatlı anı paylaşmakta, birlikte uzun saatler geçirmektedirler. Arkadaşlıkları çok zaman iş dışındaki ortamlara da taşınmakta, yaşam boyu süren dostluklar kurulmakta, kişiye sosyalleşme imkanı sağlamaktadır. Bu sebeple çalıştıkları işyerinde uyumlu iş arkadaşlarıyla dost olan, onların arkadaşlığı ile psikolojik destek bulan işgörenlerin iş tatmini yükselmektedir (Erdoğan, 1996, s.242). İşgörenin mensubu olduğu grup kendisine destek olup, ferahlama imkanı veriyorsa, zaman zaman tavsiyelerde bulunup, işle ilgili teknik konularda bilgi paylaşımı ile yardımda bulunuyorsa, bu tarz bir arkadaşlık ortamı iş tatminine olumlu katkılarda bulunur. Kişi işinden hoşlanmıyor bile olsa, iş arkadaşları sebebiyle işine sempati duyar, işine karşı tutumu olumlu olur. İşgörenler iyi bir iş arkadaşlığı ortamına sahip değillerse, iş tatminleri negatif yönde etkilenir (Özkalp & Kirel, 1996, s.132).

1.8.9. Örgüt İklimi

Örgüt mensuplarının iş atmosferi hakkındaki duygu ve düşünceleri, algıları olarak ifade edilmektedir. Örgüt iklimi, örgüte mensup işgörenler tarafından örgüt çapında paylaşılan, örgütü, nitelikleri bakımından diğer örgütlerden ayıran kalıcı duyumsamalardır. Her örgüt kendi ikliminin veya içsel atmosferinin özelliklerini yansıtır. Kişiler zaman içerisinde çalıştıkları örgüte ait kurum bilgileri ve ortam şartları gibi bilgiler ve deneyimler ışığında örgüte ilişkin fikirler edinirler. Kişi, örgüt iklimini motive edici, yenilikçi, destekleyici veya durağan olarak algılayabilir. Kişinin bu tarz algıları örgütün içsel çevresine ait

değişkenlerle ilişkili olarak farklılık gösterecektir (Schneider & Synder, 1975, s.319). İşgörenler tarafından hissedilen pozitif örgüt iklimi, çalışanın iş tatminini yükseltir. Örgüte ait atmosferin, olumlu şekilde hissedilmesinin işgörenin tatmin seviyesinin yüksek bulunmasıyla ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir (Telman ve Ünsal, 2004, s.52).

1.8.10. Yönetime Katılma

İşletmedeki karar verme sürecine, çalışanların katılımını sağlamaktır. Yönetime katılan çalışanın yönetsel becerisi gelişecek, kendini psikolojik olarak daha iyi hissedecek, fikirlerinin önemsendiğini görerek, mutsuzluk ve huzursuzluk duyguları ve endişeleri yok olacaktır. Çalışanların yönetime katılımını sağlamak, aynı zamanda çalışan merkezli olmak demektir ki bu da çalışanlara yönelik olma ve onları destekleyici, motive edici ilişkiler geliştirmek demektir. Yönetim tarafından oluşturulan bu yapı, çalışanlara güven verir, çalışanın kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacının karşılanmasını sağlar. İşgören herhangi bir konunun çözümüne ilişkin olarak fikrini paylaşır ve bu fikri de idarecileri ve çalışma grubundaki iş arkadaşları tarafından kabul görür, fikirleri onaylanırsa, onaylandığı oranda çalışanın işten elde ettiği tatmin seviyesi daha da yükselir (Bingöl, 1990, s.201).

1.8.11. Ödüllendirme

Çalışanlar, verdikleri emeğe ve gösterdikleri çabaya karşı zaman zaman üstlerinden ödüllendirilme beklerler. Emeklerinin çaba veya gayretlerinin takdir görmesi onların iş tatminlerini arttırır. Bu ödüllendirme, takdir görme bazen bir sözle bazen de maddi bir unsurla yapılabilir. Emeğine karşılık takdir gören çalışan, kendini değerli hisseder. Uygun bir ödül sistemi çalışanlarda iş tatmininin artmasına neden olur (Erkman & Şencan, 1994, s.145).

1.8.12. İş Gücü Devri ve Devamsızlık

Bir işletmede, iş gücü devir hızının yüksek olması o işletmede işlerin iyi gitmediğinin bir kanıtıdır. Bildiğimiz gibi çalışan, işle ilgili özelliklerin, kendi kişisel gereksinmelerini karşılamadığını hissettiği durumda işe karşı olumsuz bir tutum geliştirmekte ve bu durum zaman içinde gözle görülemeyen tepkilerle kendini göstermektedir. Bu nedenledir ki çalışan beklentilerinin karşılanmadığını düşünmeye başladığında, bir arayış içine girmekte ve kendisini işe ait hissetmemekte ve örgüte yabancılaşmaktadır. Bu durum da çalışanın işinden ayrılması gibi işletme açısından olumsuz bir durum yaratmaktadır. Çünkü işgücü

devri, yetişmiş elemanın kaybı olacağından işletme açısından maliyetli sonuçlara neden olur. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu buna karşın iş tatmini düşük olan çalışanların da işten ayrılma niyetlerinin fazla olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür (Poon, 2004, s.325).

1.8.13. Yönetime Güven

İşgörenin yönetime güven duymaması durumunda, çalışma şartları iyi bile olsa iş tatmini elde etmek zorlaşır. Yönetime güven duyulması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki şikâyetler azalmaktadır. Yönetime güven duyulmadığı durumlarda çalışma şartları iş tatmini elde edilmesinde etkili değildir (Erdil, 2004)

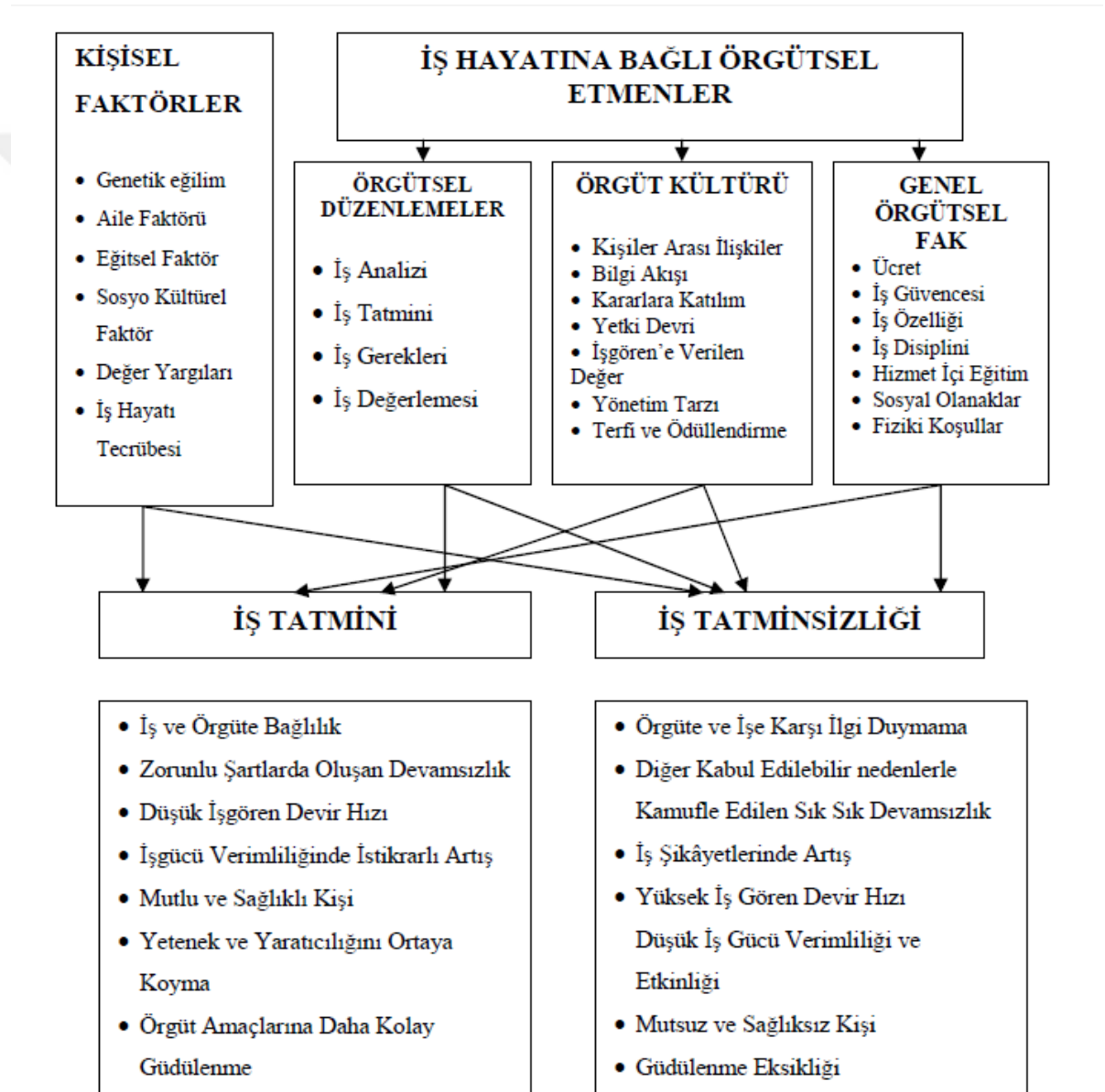
1.8.14. Çalışma Süresi

Çalışanların herhangi bir işyerindeki çalışma süreleri arttıkça bu durum aynı zamanda o işte elde edilen tecrübenin de bir göstergesi olarak nitelendirilebilir. Uzun süre belli bir iş yerinde çalışmış kişinin iş tatmini daha fazla olmaktadır. Bu durumun nedeni çalışan zaman içerisinde, işyerini ve iş arkadaşlarını tanımış, işini benimsemiş, işyerine bağlanmış, yapmakta olduğu işin ayrıntılarını öğrenmiş, deneyimi artmıştır. Bu sırada da kendisini daha fazla tanımış, tecrübesi ve beklentileri dengelenmiştir. Bütün bunlar çalışanla işinin arasında bir uyumun ortaya çıkmasını sağlamıştır. İş tatmini, tanımlarında da belirttiğimiz üzere, iş tatmini çalışan kişinin kendisi ile işi arasında bir uyumun olması, beklentileriyle elde ettikleri örtüştüğünde oluşur demiştik. Bu nedenle uzun süre aynı işyerinde çalışanların iş tatmini artmaktadır. Çalışma yaşamına yeni başlayan çalışanlar daha uzun süre çalışanlara göre daha az iş tatmini elde ederler. Bunun nedeni yeni başlayan çalışanların işten beklentilerinin daha fazla olmasıdır. Diğer taraftan aynı işte uzun süre çalıştığı halde mevki olarak ilerleme imkanı bulunmayan çalışanların da iş tatminlerinde bir değişiklik olmamaktadır, hatta tatminsizlik yaşamaktadırlar (Oshagbemi, 2000, s.219).

1.8.15. Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğü çok fazla olan örgütlerde, işe devamsızlık, iş gücü devri, iş tatmini azlığından söz edilebilir. Bunun nedeni olarak büyük örgütlerde hiyerarşik yapı daha belirgindir, çalışanlar arasında ilişkiler daha mesafelidir, personel arasındaki arkadaşlık ilişkisi gelişmemiş bulunabilir (Solmuş, 2004, s.189). Küçük örgütlerde, çalışanların amirleri ve iş arkadaşlarıyla daha yakın bir iletişimde olmaları nedeniyle iş tatminlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir (Eğinli, 2009, s.35).

Aşağıdaki şekilde iş hayatına bağlı örgütsel ve kişisel etmenlerin iş tatmini veya tatminsizliği olarak tezahür eden olumlu ve olumsuz sonuçları görülmektedir. Örgüt hedeflerine ulaşma gayesinde iş tatmininin önemi kritik düzeydedir. İş tatmininin oluşmasında subjektif faktörler etkilidir sonuçları da kişiden kişiye değişiklik gösterir, değişik tepkiler şeklinde vuku bulur. Farklı bireysel özelliklere sahip işgörenlerin, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır (Akıncı, 2002,s. 6).



Şekil 3. İş Tatmini ve neden Sonuç İlişkisi

Kaynak: Akıncı, 2002, s.6.

1.9. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireysel özellikler aynı işi yapan iki kişiden birinin farklı seviyede iş tatmini elde etmesine neden olan etkenlerdir. Her birey mensubu olduğu ailesi itibarıyla, eğitim durumuyla, yaşıyla, cinsiyetiyle, inanç ve değer yargılarıyla, ekonomik, ihtiyaçlarıyla, sosyal ve psikolojik özellikleriyle farklı kişisel özelliklere sahiptir. Dolayısıyla her birey bu kişisel özellikler bakımından birbirinden farklıdır. Bu nedenle iş ve örgüte ait koşulları kendi ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik ihtiyaçlarını, özelliklerini dikkate alarak değerlendirme yapacağından işten elde edeceği tatmin de aynı işi yapsalar bile diğer kişilerden farklı olacaktır. Kişi, işe ve örgüte ait koşulları kendi özelliklerini dikkate alarak subjektif bir bakış açısıyla değerlendirecek ve buna göre tutum geliştirecektir. Tutum geliştirmesinde kişisel faktörleri etkili olmaktadır. Bu bakımdan iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde çalışılırken iş tatminini etkileyen kişisel faktörler hakkında da bilgi sahibi olmalıyız. Bu nedenle iş tatmininin oluşmasında etkili olan faktörleri örgütsel ve bireysel faktörler olarak sınıflandırabiliriz (Lam, 1995, s.73).

İş tatminine neden olan kişisel etmenler yukarıda da bahsettiğimiz gibi kişinin kendisine ait özellikleridir. Bunlar; yaş, cinsiyet, kişilik, aynı işte çalışma süresi, zeka, eğitim, aile çevresi, sosyal ve kültürel çevre vb. iş tatmininin gelişmesinde çok önemli olan bireysel özellikler, bireyin doğuştan sahip olduğu özellikleri ile hayatı süresince kazandığı tecrübelerle bağlantılıdır. Kişinin bu özellikleri kendini ve şartlarını algılamasını etkilemektedir (Ataklı, vd., 2004).

1.9.1. Bireysel Faktörler Hakkında

Yapılan araştırmalarda bireysel özelliklerin iş tatmin düzeylerinde etkili olduğu görülmüştür. Eğitim yoluyla kişilere bazı özellikler, beceriler kazandırılabilir ancak kişilik yapısının çalışılan işe uygunluğu da çok önemlidir. Kişinin çalıştığı işle kişiliği bağdaşmıyorsa, kişiliğini işine yansıtamıyorsa bu durumda iş tatmini elde etmesi çok zorlaşır. Olgun ve akli başında olan bireyler, çalışkan ve itiraz sahibi olduklarından iş tatminleri daha yüksektir. Diğer taraftan duygusal olgunluk bakımından yeterince gelişmemiş kişiler de eğitilmiş ve zeki olsalar bile çalışılan kuruma zararlı etkileri faydalarından çok olabilir (Baltaş, 2000, s.172). İş tatmininde etkili olan kişisel faktörleri şöyle sıralayabiliriz;

- Genetik eğilim
- Aile Faktörü
- Eğitsel Faktör
- Sosyo-Kültürel Faktör
- Değer Yargıları
- İş Hayatı Tecrübesi

Bunlara ek olarak sayabileceğimiz kişisel faktörler de yaş, cinsiyet, kişilik yapısı gibi faktörlerdir. Bu faktörler aşağıda detayı şekilde açıklanmaktadır.

1.9.1.1. Yaş

Yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığı gözlenmiştir. Yapılan araştırmalar genç çalışanların yaşı daha ileri olanlara göre iş tatminlerinin daha düşük olduğunu göstermiştir. Genç çalışanların beklentilerinin daha yüksek olması iş tatminlerini azaltmaktadır.

1.9.1.2. Cinsiyet

İş tatmini üzerinde etkisi olan bireysel unsurlardan biri etki eden bireysel unsurlardan birisi de cinsiyettir. Bireylerin cinsiyetleri yapılan işin değerlendirilmesinde ve tutum geliştirilmesinde kişiden kişiye farklılıklar arz edebilir. Yapılan araştırmalar da, çalışma şartları aynı olduğunda bayan ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini açısından bir fark bulunmadığı anlaşılmıştır. Bayan ve erkek çalışanlar aynı işin niteliklerini şartlar her iki cinsiyet içinde eşit olduğunda aynı seviyede cezbedici bulabilmekte, ancak bayan çalışanların aynı işte beklentileri daha az olabilmektedir. Bu tespitin sonucu olarak da bayanlar aynı işten karşı cinse göre daha fazla iş tatmini elde edebilmektedirler (Kırel, 1999, s.117-118).

1.9.1.3. Eğitim

İş tatminine etki eden bireysel özelliklerden birisi de eğitimidir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların, eğitim seviyesi daha düşük olanlara göre iş tatminlerinin daha fazla olduğu görülmüştür. İşgörenler eğitim seviyelerine ve tecrübelerine uygun işlerde ve konumlarda çalışmadıklarında kendilerini mutsuz hissetmekte ve iş tatminleri düşmektedir. Diğer taraftan, mevcut donanımlarından daha yüksek bir donanım, yeterlilik gerektiren işlerde ve konumlarda çalışanlarda da stres, endişe ve kaygı iş tatmininin düşmesine neden olabilmektedir.

1.9.1.4. Kişilik

Bireyin kişilik yapısının çalışılan işe uygunluğu da çok önemlidir. Kişinin çalıştığı işle kişiliği bağdaşmıyorsa, kişiliğini işine yansıtmıyorsa, işiyle arasında bir uyum sağlayamıyor demektir ki bu durumda kişinin iş tatmini elde etmesi çok zor olabilir. Kişilikle yapılan işin uyumlu olması gerekmektedir.

Buna ilaveten, bireyin olgunluk seviyesi ve dengeli kişilik yapısı, kişilerin daha fazla iş tatmini elde etmesini sağlar. Böyle kişilik yapılarına sahip bireylerin işte ve iş dışındaki ortamlarında çok daha fazla uyum içinde oldukları gözlenmektedir. Bu kişilik yapılarına sahip bireyler işyerine olumlu etkileri olduğundan çok faydalıdırlar. Diğer taraftan duygusal anlamda olgunluk derecesi gelişmemiş kişilik yapısına sahip bireylerin eğitim seviyeleri ve zekâ düzeyleri fazla olsa bile organizasyona faydadan çok zararları olabilir (Baltaş, 2000, s.172).

1.10. İş Tatmininin Yönetim Açısından Önemi

Diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi havayolu işletmelerinde de hizmet kalitesi müşteri memnuniyetini belirleyen en önemli etmenlerden biridir (Park vd., 2004; Çelikkol vd., 2012). Müşteriye arz edilen hizmetin kalitesi havayolu işletmelerinde de yüksek seviyede olmalıdır (Suzuki vd., 2001; Robledo, 2001). Yüksek hizmet kalitesi ancak iş tatmini elde etmiş donanımlı, etkin çalışanlarla sağlanabileceğinden iş tatmini yönetim açısından çok önemli bir kavramdır. İş tatmini elde etmiş çalışanlar mutlu çalışanlardır, motivasyonları yüksek, örgütsel bağlılıkları fazladır, bu nedenle örgüt içinde etkindirler, işletme açısından çok önemli görülen bazı değişik ve yeniliklere açıktırlar, başarı güduları de fazla olduğundan işletmenin hedefleri doğrultusunda motive edilmeleri kolaydır. Bu nedenle örgütsel amaçları gerçekleştirmede aktif rol üstlenirler. Bütün bu nedenlerden dolayı, işle ilgili önemli başarılar elde etmek ve hedefleri tutturmak, yenilik ve değişikliklere kolay adapte olup uyum sağlamak gibi işle ilgili arzu edilen sonuçlara ulaşmak büyük oranda iş tatmini kavramına bağlıdır (Yousef, 1997, s.184). İşletmeler iş tatmininin önemi nedeniyle buna etki edecek unsurları belirlemeli ve bu amacı gerçekleştirebilmek için gerekli kurum içi düzenlemeleri yapmalıdırlar.

1.11. İş Tatmininin Örgütsel Etkileri ve Sonuçları

Ürün ve/veya hizmetler insanların gereksinimlerini karşılayan araçlardır. Bu nedenle bir örgütün amacı insanların ihtiyacı olan ürün ve/veya hizmeti üretmek aynı zamanda bu ürün ve/veya hizmetin üretiminde çalışan bireylerin çalışma ihtiyaçlarını karşılarken iş tatminlerini de sağlamaktır.

İş tatmini, işin bizzat kendisi, idari anlamda yöneticilerin davranışları gibi iş koşullarının veya işin neticesinde elde edilen ücret gibi somut neticesine karşı geliştirdiği sübjektif yargısıdır. İş tatmini kişinin kendi değer yargıları ile iş şartlarını değerlendirmesi neticesinde kendisinde oluşan algıya istinaden, içsel duygusal bir tepkidir (Schneider & Synder,1975, s.31). İş şartlarına verilen hissi bir cevaptır (Luthans, 1994, s.114). Kişi yapmakta olduğu işinden tatmin duygusu hissediyorsa iş çevresine de bunu olumlu bir hal olarak yansıtacaktır (Erdoğan, 1991, s.376). Eğer çalışanların tavır ve/veya tutumları olumlu ise bu örgütün veya işletmenin de iyi yönetildiğinin bir kanıtıdır. Örgütteki yüksek iş tatmini de bunun en iyi göstergesidir. Çalışanların bu tutumunun örgüt açısından birçok olumlu sonuçları olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005, s.28). İş tatmininin verimlilikle olan ilişkisinin örgüt açısından önemi büyüktür. Başarı güdüsüyle performansı yüksek çalışanlar işlerinde başarı gösterdiklerinde içsel ödüller kazanmakta, bunun yanında ücret artışı ve terfi etme gibi net dışsal ödüllere sahip olabilmektedirler. Bu somut ödüller çalışanlarda artan iş tatmine neden olabilmektedir (Çakır, 2006, s.43). İfadelerden de anlaşılacağı üzere iş tatmini verimliliğe, alınan somut ödüllerle, verimlilikte tekrar iş tatminine neden olabilmektedir. Böylece gittikçe yükselen bir dinamizm ortaya çıkmaktadır. Yüksek verimlilik ve başarı güdüsüyle işiyle özdeşleşmiş çalışanlara sahip bir işletmenin örgütsel etkinlik hedefine ulaşması ve arzu ettiği başarıyı yakalaması kolay olacaktır (Aşıkoğlu, 1996, s.35).

İş tatmini nedeniyle örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanlar, işletme hedefleri doğrultusunda kendi istekleriyle daha üst derecede gayret gösterirler. Motivasyon olarak adlandırılan bu eylem yalnızca bir görevin başarıma düzeyini kalite ve kantite yönünden artırıp işgücü devir hızının ve işe gelmeme veya devamsızlık oranının

düşmesine yardım etmeyip, bununla birlikte çalışanları örgüt başarısı için elzem olan birçok istekli fiile sevk etmektedir (Zerenler ve Öğüt, 2007, s.582).

İş tatmini ile çalışanların akıl ve beden sağlığı arasında da yakın bir ilişki mevcuttur. İş tatminsizliği çalışanlarda işle ilgili endişelere ve moral bozukluğuna neden olur. İşinden maddi tatminin yanında belki de bundan daha önemli olan psikolojik tatmin sağlayan çalışanlar, bu psikolojik tatminle kendilerini değerli hissederler ve hayatı/ları anlam kazanır ancak iş tatminsizliği ile bu psikolojik destekten yoksun kalan çalışan/lar depresif bir ruh hali, sinirlilik, uykusuzluk, geçimsizlik bunların neticesinde davranışlarında bozukluk gibi birçok sağlığını etkileyen istenmeyen durumlarla karşılaşabilmektedir. Bu olumsuz haller, çalışanlarda işi yavaşlatma, durdurma, devamsızlık, işe gelmeme gibi birtakım disiplin sorunlarına neden olur (Eren, 1989, s.139). İş tatmininin düşmesi sonucunda iş gücü devir hızının artması işletmenin işinde uzman değerli insan kaynağını kaybetmesine neden olur (Oshagbemi, 2000, s.213). Bu da işletme açısından maliyetli sonuçlara sebep olabilir.

İş tatmini, işgören verimliliği, işi bırakma niyeti, düş kırıklığı gibi işe karşı olumsuz tutumların bir belirleyicisi (Rusbelt vd., 1988, s.599) olduğundan, bunun tersi durumu yani yüksek iş tatmini, bir örgütün iyi yönetildiğinin bir kanıtıdır. Çağdaş insan kaynakları yönetiminin bir sonucu olarak, çalışanların etkinliğinin sağlanmasıdır. Çalışanların etkinliği, aynı zamanda örgütün etkinliği, sistemin uçtan uca başarısı demektir ki, bu da dünya çapında bir rekabetin yaşandığı günümüz havayolu işletmeleri arasında hizmet kalitesinde bir fark yaratarak rekabette öne çıkmak için işletmelerin kendilerine koyduğu veya koyacağı en önemli vizyonlardan biri olabilir.

İş tatmini içinde dinamizmi barındıran bir kavramdır. Bu nedenle devamını sağlayabilmek için sürekli bir çaba gerektirir, bir kere sağlanıp, sürekli elde tutulacak bir olgu değildir. Örgüt hedeflerinin başarılması bakımından çok önemli olan iş tatmini kavramı, aynı zamanda müşteri tatmininin de temel unsurlarından biridir (Kaplan & Norton, 1996).

İş tatmininin örgütsel etkilerinden bahsederken kurumsal kültüre etkilerinden ve kurumsal kültürün de örgüte/kuruma katkılarında bahsetmemiz gerekirse, “kurumsal

kültür, herhangi bir kuruma ait genel kabul görmüş, kuruma özgü davranış tarzlarını, inançları ve alışkanlıkları içerir” diye anlatabileceğimiz bir kavramdır. Kültür kurumun mensuplarınca paylaşılır, onların davranışlarını düzenler, kurum çalışanları kültüre saygı duyar, ona göre davranır, yaşaması ve gelişmesi için çalışır. Çalışanların ve tüm kademe yöneticilerinin kurum kültürünün oluşumuna dolayısıyla kuruma katkısı, kurum içindeki etkinlikleri oranında olur (Aktan & Tutar, 2010). İş tatmini düzeyi yüksek bireylerin, tatmin düzeylerine göre etkinlikleri de artacağından, iş tatmin düzeyi yüksek bireylerin kuruma olumlu katkıları olur. İş tatmini, kültürün yenilikçi bir şekilde gelişimi ve motivasyon açısından da gereklidir (<http://www.kariyer.net>).

İş tatmin düzeyi yüksek, etkin çalışanların pozitif katkılarıyla oluşan/oluşacak kurum kültürü işvereni ve iş göreniyle bütün çalışanların, uzun yıllar çalışma yaşamını geçireceği, hayatına anlam katacak, hatta hayatın anlamını işinde bulan çalışanlarca da yaşamının en kıymetli parçası olan işinin, iş çevresinin florasını oluşturur. Çalışanların yıllarca içinde yaşadığı/yaşayacak olduğu deyim yerindeyse havuzun suyudur, ortamın, doğası, naturasıdır. Bu ortamda paylaşılan ortak değerlerle örgütün özgünlüğünü ortaya koyar ki, bu da örgütün taklit edilemeyecek yegâneliğidir diyebiliriz, örgütü rakiplerinden ayıran temsilidir. Örgütün imajı, prestijidir, itibarı değeridir. Kurum çalışanlarının ve tüm kademe yöneticilerinin benimsenen değerleri izleyerek geldikleri uzun ince yolun sonunda, kendi değerleriyle şirket değerlerini kendi potalarında erittikten, içselleştirdikten sonra ortaya koyduğu/koydukları ortak duruşu, duruşlarıdır.

İşletmelerin kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda ilerleyebilmelerinde kurumsal kültürün etkisi çok fazladır. Bir işletmenin iş tatmini faktörüyle etkisi arttırılmış, kuvvetlendirilmiş insan kaynağı unsurunu üretim potansiyelini harekete geçirecek ivme kazandıracak itici güç, öncelikle çalışanların işlerini anlamlı bulmaları ve daha sonra çalışanlar arasında kurulan açık iletişim ve ortak başarımlar etkisinde saklıdır (<http://www.kariyer.net>). Kurumsal kültür işletmede değişik çevrelerden gelmiş çalışanlar ve tüm kademe yöneticileri tarafından paylaşılan ortak değerlerdir. İşletmenin kurumsal bütünlüğünü sağlayan yapıstırıcı, harç malzemesidir.

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

2.1. Müşteri Kavramı

Klasik müşteri kavramının sınırları bugünün pazar ve rekabet koşulları içerisinde zamanla genişlemiştir. Günümüzde müşteri, sadece işletmenin ürettiği ürün veya hizmetleri satın alan kuruluş, kişi ya da kişiler değil, işletme içerisinde ürün ya da hizmetin üretilmesinden pazarlanmasına kadar faaliyet zinciri içerisinde ki bütün aşamalarda emeği geçen çalışanlar (iç müşteriler) ve işletme dışından olup bu ürün ya da hizmeti satın alan ve üretilen ürün ve hizmetlerden etkilenen kuruluş kişi ya da kişiler de (dış müşteriler) müşteri olarak nitelendirilmektedir (Eroğlu, 2005:9). Müşteriler muhasebe departmanı tarafından işletme kaynaklarında gösterilmese de aslında işletmelerin en kıymetli varlıklarıdır (Berry, 1991, s.6). Var olma nedenleridir. Günümüzde ise yukarıda da değinildiği gibi müşteri kavramının sınırları genişlemiş, bir mal ve/veya hizmeti yalnızca para karşılığında satın alanlar değil, bir ürün veya hizmetin üretilme aşamasından başlayarak faaliyet zinciri içerisinde yer alan ve ürettiği mal ve/veya hizmetlerden etkilenen herkesin de müşteri olarak adlandırıldığı yeni bir döneme gelinmiştir İşletmenin ürettiği mal ve/veya hizmetleri kullanan, faydalanan veya bu mal ve/veya hizmetlerden etkilenen çalışanlar, örgütler, sistemler veya iş süreçleri de birer müşteridir. İç müşteridir.(Sprague vd. 1992, s.57). Bu nedenle, literatürde iç müşteri ve dış müşteri olarak iki grupta incelenmiştir.

2.2. Müşteri Tanımı

Müşteri, mal veya hizmetleri kalite algılarına göre ayrıştırarak kendisine en faydalı olanı seçen kişidir (Sevimler vd. 2011, s.2).TKY yaklaşımına göre ise, müşteri mal veya hizmeti

kabul edendir. Tüketicilerin daimi olarak belirli bir yerden alışveriş etmesi veya özellikle bir markayı tercihinde ön sıraya koyması bugün pazarlama bilimi açısından arzu edilen bir sonuçtur. Bir kişi ya da kuruluş tarafından bir mağaza veya markanın mal veya hizmetlerine daimi süreyle talepte bulunuluyorsa sürekli bir alışveriş durumu söz konusuysa, bu kişi veya kuruluş müşteri olarak adlandırılmaktadır (Statt, 1997, s.5). TKY, bu bahsedilen klasik müşteri tanımının ötesine geçerek, müşteri tanımını “iç müşteri” ve “dış müşteri” olarak iki grupta incelemekte ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışanların iç müşterilerin memnun edilmesinin önemini vurgulamaktadır (Gilbert, 2000, s.178-179; Adebarjo, 2001, s.36; Schellhase vd., 2000, s.107; Dougail ve Leveague, 2000, s.395).

2.3. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Nedir?

Klasik yönetim anlayışına alternatif olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern ve etkin yönetim anlayışının bugünkü adıdır. Japonya'nın 2. Dünya savaşı akabinde, iş idaresi yönetimi alanında gösterdiği başarıları 1970 yılı sonlarından itibaren kendilerine uyarlamak, model almak isteyen Amerikan firmalarınca benimsenen ve uluslararası çapta etki gösteren yeni bir yönetim akımına dönüşmüştür. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, çalışanların yani iç müşterilerin daha mutlu, huzurlu güven içerisinde, memnun çalışanlar olarak kalite odaklı ve çalıştığı iş yerine daha uzun süreler etkin ve verimli hizmet edebilmelerine uygun ortam sağlamak ve beklentilerini karşılamak ve bu şekilde müşteri memnuniyetinde sürekli gelişim ve artış sağlamak adına sistemli bir yaklaşım ve verimlilik sağlamak üzere oluşturulmuş, sistematik ve planlı bir şekilde yürütülen yeni yönetim anlayışıdır.

Çalışmamızın önceki kısımlarında örgüt yöneticileri etkin bir liderlik anlayışıyla, çağdaş işletme biliminin gereklerine uygun olarak kontrol ve koordine ettikleri insan kaynaklarını rekabette en etkili unsur olarak görmelidirler demiştik. İşte TKY, iş süreçlerini etkin yönetilmek ve sürekli iyileştirebilmek, bu şekilde örgütün stratejik hedeflerine önemli bir katkı sağlayabilmek, sürekli gelişen ve değişen dış dünyaya ve rekabetçi ortama ayak uydurmak, bir adım önde olabilmek ve kalabilmek bu şekilde de verimlilik ve müşteri memnuniyetinde sürekli gelişim ve artış, sağlamak üzere yürütülen sistemli ve planlı bir yönetim şeklidir.

TKY, müşterileri “iç müşteri” ve “dış müşteri” olarak iki grupta incelemekte ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışanların iç müşterilerin memnun edilmesinin önemini vurgulamaktadır.

TKY, iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlamaya ve arttırmaya (sürekli iyileştirme) odaklanmıştır ve bu hedefin sürdürülmesinin ve güvence altına alınmasının yolunun da üst yönetim tarafından müşteri odaklılıkla ilgili liderlik ve taahhüt göstermekle mümkün olabileceğini söylemektedir.

TKY de süreçlerle yönetimin klasik yönetim anlayışı ile arasında belirgin farklılıklar vardır. Örneğin, bu yeni yönetim anlayışına göre; kalite, sadece belirli bir kalite departmanının sorumluluğundan çıkmış, en alt birimden en üst birime kadar işletmede her bölüm ve birim kendi kalitesinden sorumlu olmuştur. Müşteriye beledikleri değeri ulaştırabilmek toplam kalite yönetimine katılan tüm çalışanların ortak hedefini oluşturmaktadır. Klasik anlayış da ki tahmin edilen kalite anlayışının yerini, sürekli gelişme anlayışı almıştır. Spesifik bir ürün veya hizmetin yerini, müşteri istek ve beklentilerine uygun esnek üretim almıştır. Kalite fonksiyonunun tüm birimlere yayılması anlayışı hakim olmuştur.



Şekil 4. ISO Kalite Belgeleri Sınıflaması



ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistem Belgesi

Şekil 5. Kalite Yönetim Sistem Belgesi

2.3.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin amaçları nelerdir?

- Verimliliği ve kaliteyi artırma
- İsrafi, savurganlıkları önleme
- Şikâyetleri ortadan kaldırma
- Maliyetleri azaltarak mevcut kaynakların en verimli şekilde kullanımını sağlama
- İşlem zamanını kısaltmak
- Gelişmelerin sürekli izlenerek örgütsel faaliyetlere aktarılması, olarak sayabiliriz.

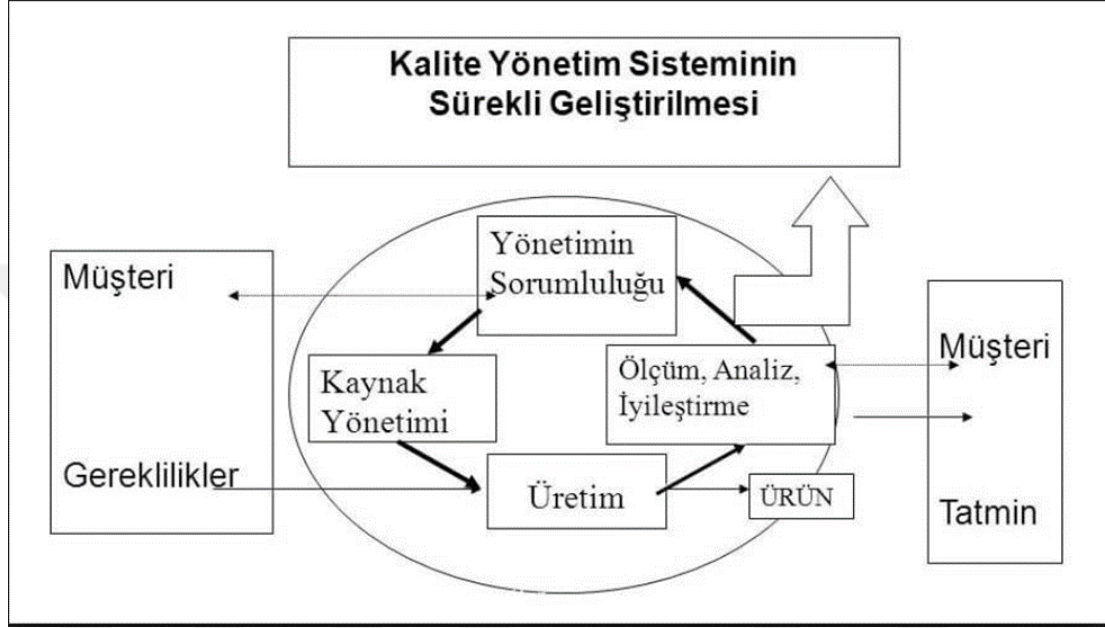
TKY'de müşteri memnuniyeti kar elde etmekten daha önemlidir. Bu anlayışa göre;

- İnsan
- Sürekli Gelişme
- Tam Katılım
- Müşteri

dört esas unsurdur. Bu unsurların her biri diğeri ile sürekli etkileşim halindedir. TKY unsurlarını biraz daha açmamız gerekirse;

2.3.1.1. İnsan: Toplam Kalite Yönetimi bir sorumluluk anlayışını gerektirmektedir. Bu sorumluluğu yerine getirecek olanlar ise insanlardır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi toplam kalite felsefesi içinde önemli bir yere sahiptir.

2.3.1.2. Sürekli Gelişme: Sürekli gelişim aşaması yani her yapılanın bir öncekinden daha iyi olmasına çalışılması, PUKO Planla – Uygula – Kontrol Et ve Düzelt süreci veya onun gelişmiş uygulamaları olarak tanımlanabilir. Sürekli gelişimde her zaman en iyiye ulaşma isteği TKY de kaliteyi dolayısıyla müşteri memnuniyetini hep bir ileri aşamaya taşımaktadır. Etkin ve verimli bir süreç yaklaşımı nihayetinde planlanan hedef, sürekli gelişme iyileşmedir.



Şekil 6. Kalite Yönetim Sisteminin Sürekli Geliştirilmesi

2.3.1.3. Tam Katılım: Çalışanların tam katılımı, toplam kalite yönetimi felsefesine göre hedef belirleme, karar verebilme ve çözüm oluşturma sürecinde yer aldıkları, takım çalışması içinde ve üst yönetimin öncülüğünde tüm çalışanların aynı ortak gayeyi paylaşması anlamlarını taşır.

2.3.1.4. Müşteri: Müşteri odaklı yaklaşım, toplam kalite yönetiminin aynı zamanda temel ilkelerindedir. Müşteriye bekledikleri değeri ulaştırabilmek toplam kalite yönetimine katılan tüm çalışanların ortak hedefini oluşturmaktadır.

2.3.2. Toplam Kalite Yönetim Sistemi

- Müşteri Odaklılık
- Çalışanların Katılımı
- Liderlik

- Süreç Yaklaşımı
- Sürekli İyileştirme
- Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım
- Yönetimde Sistem Yaklaşımı



Şekil 7. Toplam Kalite Yönetim Sistemi

2.3.2.1. Müşteri Odaklılık: Toplam Kalite Yönetiminde iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere 2 tip müşteri kavramı vardır. İşletmeler müşterilerinin ihtiyaç ve beklentileri hakkında çeşitli kaynaklardan bilgi toplarlar ve bunları müşterilerinin memnuniyet düzeylerini ve aynı zamanda performanslarını ölçmek için kullanırlar.

2.3.2.2. Çalışanların Katılımı: Bir işin yapılması için gerekli olan ekipmanı rakipler de satın alabilir. Ancak farkı oluşturan yaptığı işe bilgi, birikim ve deneyimini, heyecanını, yaratıcılığını koyan, yansıtan insan faktörüdür. Katılımcılığın bulunmadığı bir yönetim anlayışın da çalışanlar her daim sadece kendinden isteneni yapmaya çalışır ve işin daha iyi yapılması için herhangi bir çaba sarf etmezler. Oysa bunun yanında katılımcılık sayesinde çalışanların tüm bilgi ve becerilerinden yararlanılarak, organizasyon içinde departmanların

uyumlu bir şekilde çalışması sağlanır. TKY'nin başlıca amaçlarından birisi de çalışanların tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışması yapmaktır. TKY'de takım çalışmasının hedefi, üstün düşünmesi, astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef her kademedeki çalışan için hem “düşünmenin” hem de “uygulamanın” birleştirilmesidir.

2.3.2.3. Liderlik: Yönetici, bir zaman dilimi içerisinde ve değişen çevre şartları altında, insan, sermaye, makine, araç, vb. kaynakları belirli hedefler doğrultusunda uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve yöneten kişidir. Başarılı bir toplam kalite uygulaması, üst yönetimin bu konuda kararlı ve ciddi olduğunu göstermesi ile başlar. Kalite geliştirme konusundaki başarıda yönetimin büyük sorumluluğu vardır. Üst yönetici TKY'nin her aşamasındaki faaliyetlere bizzat katılmalıdır. Örgütün hedeflerine ulaşmasında, başta insan kaynakları olmak üzere bütün kaynakları ve süreci etkin yönetmelidir. Açık iletişim kurmalıdır.

2.3.2.4. Süreçlerle Yönetim: Süreç, belirli bir dizi girdinin, kaynakların kullanılması ile gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunda müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüşümüdür. Faaliyet ve ilgili kaynaklar süreç olarak yönetildiği zaman daha verimli bir hal almaktadır. Bu nedenle sonuca ulaşmak için süreç tarif edilmeli, süreci başlatan, çıktı, ekipman, insan, girdi, çevre, yöntem, sınırlar belirlenmeli, iç ve dış müşteriler, tedarikçiler ve diğer fayda sağlayanlar tanımlanmalıdır. Süreçlerle yönetimde amaç; iç müşteri ve dış müşteriler, tedarikçiler ve diğer fayda sağlayanlar tanımlanmalıdır. Süreçlerle yönetimde, verilere dayanarak karar vermek gereklidir. Bunun için mümkün olduğunca fazla veri üretmek gerekir.

2.3.2.4.1. Ölçülebilen Büyüklükler

- Verimlilik
- Kayıplar, Fireler
- Maliyetler
- Müşterilerin Memnuniyeti
- Çalışanların Memnuniyeti
- Liderliğin Etkinliği (Kurumsal Hedefler)
- Süreçlerin Performansı (Hedeflenen Kriterler)

- İletişimin Etkinliği
- Sonuçlar (Ürün / Hizmet)

2.3.2.4.2. Süreç Yaklaşımı Basamakları (Proses)

- Süreçlerin belirlenmesi, tanımlanması
- Süreçlerin sıralamasını ve etkileşimlerinin belirlenmesi
- Süreçlerin operasyon ve kontrolü için kriter ve metotların sağlanması
- Süreçlerin operasyonu ve izlenmesi için gerekli kaynak ve bilginin mevcudiyetinin sağlanması
- Süreçlerin izlenmesi, ölçülmesi ve analiz edilmesi
- Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, planlanan sonuçlara ulaşılabilmesi için gereken faaliyetlerin uygulanması

2.3.2.5. Sürekli İyileştirme: Kaizen, küçük fakat sürekli adımlarla mevcut durumun iyileştirilmesini hedefler. Kaizen, işletmenin her kademesindeki çalışan personelin sürekli katılımını ve çabasını gerektiren devamlı bir süreçtir. Bu yüzden ilk bakışta çarpıcı ve etkileyici değildir. Kaizenin etkisi yavaş yavaş ortaya çıkar. Kaizen, Japonca iyiye doğru değişim anlamına gelir. Kaizenin baş sloganı şudur; “En iyi, iyinin düşmanıdır”. Savaş sonrası Japonya, fakir düşmüş bir ülkeydi. İleri teknolojileri üretecek ya da satın alabilecek güce sahip değildi. Bu gerçeğin yanında, japon halkının gelenekleri ve yaşam tarzı da eklenince, Japonların küçük ama sık gelişme adımlarına dayanan Kaizen anlayışı ortaya çıktı. Bu felsefeyi ilk ortaya koyan kişi Masaaki İmai olarak bilinir.

2.3.2.6. Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım: Doğru karar almanın, doğru ve etkin işler yapmanın birinci şartı; gerçek bilgiye sahip olmaktır. Gerçek bilginin sistematik olarak kullanılması çalışmaların etkinliğini artırır. Etkin kararlar, veri ve bilgilerin yapılan analizlerine dayanırlar. Şirketin bütün kademelerindeki yöneticiler şirketin hedeflerinin karşılanmasını sağlayacak şekilde şirketin Yönüne etki edecek kararlar vermelidirler.

- Hedeflere Uygun Ölçümler Yapılması
- Bilgi ve Verilerin Toplanması
- Bilgi ve Verilerin Yeteri Kadar Doğru, Güvenilir Ve Ulaşılabilir Olması
- Tecrübe Ve İnisiyatif İle Dengelenmiş Mantıklı Analizlerin Sonucunda

- Karar Verme ve Faaliyet Yapma

2.3.2.7. Yönetimde Sistem Yaklaşımı: Sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını tek tek incelemek kadar, bu olaylar arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin incelenmesinin önemini vurgulamıştır.

2.3.2.7.1. Sistem Yaklaşımının Aşamaları:

- Müşterilerin ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin tayini
- Kuruluşun kalite politika ve hedeflerinin oluşturulması
- Kalite hedeflerine ulaşmak için gerekli olan süreç ve sorumlulukların tayini
- Kalite hedeflerine ulaşmak için gerekli olan kaynakların belirlenmesi ve sağlanması
- Her bir sürecin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek için metotların oluşturulması
- Bu metotların her sürecin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek için uygulanması
- Uygunsuzlukları önlemek ve bunların sebeplerini yok etmek için araçların belirlenmesi
- Mevcut kalite yönetimi sisteminin sürekli iyileştirilmesi için bir prosesin oluşturulması ve uygulanması

2.3.3. Havacılık İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Kalite

- 1.) Hizmette Mükemmelliği Aramak
- 2.) Tüm Hizmetlerde Emniyet ve Güvenliğe Öncelik Vermek
- 3.) Müşteri Odaklı Olmak
- 4.) Çalışanlarla Fark Yaratmak
- 5.) Gelişmiş Son Teknolojiyi Kullanmak
- 6.) Kaynakları Yönetmek
- 7.) Geniş Ve Güçlü Bir Uçuş Ağını Sürdürebilmek
- 8.) Sosyal Sorumluluk Bilincinde Hareket Etmek
- 9.) İş Ortaklarıyla Ortak Hareket Etmek Güç Birliği Yapmak
- 10.) İşletmenin Etkinliği Ve Verimliliğini Arttırmak
- 11.) Kalite Yönetim Sistemi Şartlarına Uymak Ve Etkinliğini Sürekli İyileştirmek

2.4. Müşteri Türleri

2.4.1. İç Müşteri

Yukarılarda da bahsettiğimiz üzere, günümüzde müşteri tanımına daha geniş bir perspektifle bakılmaya başlanmıştır. Bu kapsamda bir mal veya hizmeti sadece satın alanlar değil, işletmenin çalışanları, işgörenleri de, TKY yaklaşımına göre, müşteri olarak görülmeye başlanmış ve birer çalışan oldukları için iç müşteri olarak adlandırılmışlardır. İşletme çalışanları mal ve hizmet üretme süreci içerisinde kendisinden önceki sürecin müşterisi kendisinden sonraki sürecin de tedarikçisidirler. Bu süreçte iş görenlerin birbirlerine alıp verdikleri hizmetin kalitesi nihai müşteriye verilen hizmet kadar önem taşır (Harrison, 1996, s.104-105). TKY anlayışına göre, müşteri memnuniyeti oluşturmak ve devamlılığını sağlamak için faaliyet ve ilgili kaynaklar süreç olarak yönetildiği zaman daha verimli bir hal almaktadır. Süreçlerle yönetimde amaç, iç müşteri ve tedarikçi ilişkisini oluşturarak, örgüt içinde yapılan işlerin performansını arttırmaktır. Eğer sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa bu sonuçları ortaya çıkaran süreçler iyileştirilmelidir. Sürekli iyileştirme anlamına gelen Kaizen yaklaşımı da bu adım adım iyileştirmeyi anlatmaktadır, belirli bir sürede müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik, çalışan süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş fakat çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı, maliyetlerde bir azalmayı ifade eden bir kavramdır. Bu süreçlerle yönetimde, her süreç (birim ve bölüm) yarattığı katma değer kadar değerlidir. Bu süreç zincirinde bulunduğu halkanın sorumluluğunu taşıyan, çalışan- iç müşterinin, iş tatmininin önemi tartışılmazdır. Bu itibarla, müşterinin, işletme ortağı gibi görüldüğü yeni bir anlayış da işletmelere egemen olmuştur (Demir vd., 2000, s.25).

2.4.2. Dış Müşteri:

Müşteri, mal veya hizmetleri kalite algılarına göre ayrıştırarak kendisine en faydalı olanı seçen kişidir (Sevimler vd. 2011, s.2). Bir başka tanıma göre de bir mal veya hizmeti para ödeyerek satın alan kişi/lerdir. Ancak günümüzde daha geniş perspektifle yapılan müşteri tanımına göre; müşteri, bir mal ve/veya hizmeti yalnızca para karşılığında satın alanlar değil, işletme dışından olup bu ürün ya da hizmeti satın alan ve üretilen ürün ve hizmetlerden etkilenen kuruluş kişi ya da kişiler de müşteri olarak nitelendirilmektedir (Eroğlu, 2005, s.9). Bunlar da dış müşterilerdir. Dış müşterilerle her iki tarafa tatmin sağlayan uzun vadeli etkin ve kalıcı ilişkiler kurmaları, işletmelere hayatiyetlerini sürdürebilmelerini sağlayacak strateji geliştirebilmeleri bakımından yararlı olacaktır

(Süklüm, 2006, s.6).

2.5. Bugünün Müşterilerinin Beklentileri ile iş tatmini ilişkisi

Günümüzde müşterilerin piyasadaki mal ve/veya hizmetler bakımından tercih imkanları çoğalmış olduğundan müşteri/ler de kendisine/lerine azami faydayı sağlayacak mal ve/veya hizmet/leri tercih etmektedir. Piyasada arz edilen ürün ve/veya hizmetlerin çokluğu karşısında internet teknolojisinin sağladığı imkanlar ölçüsünde daha kolay mukayese yapabilmekte ve daha bilinçli olarak, bireysel faydalarını maksimuma çıkaracak tercihleri yapabilmektedirler (Coşkun, 2007, s.12). Piyasadaki bu durum rekabeti zorlaştırdığından işletmeler de müşterileriyle olan ilişkilerini daha farklı bir boyuta taşıma gereği duymuşlardır. Müşterilerinin, satın almak istedikleri mal ve hizmetlere ilişkin taleplerinin detaylarını/özelliklerini önceden bilen, müşteri beklentilerine uygun dizayn yapabilen, talebe uygun çok seçenekli esnek üretim yapabilen, bu talepleri karşılama seviyesi (kalite) nispeten yüksek olan işletmeler rekabette avantaj sağlar olmuştur. Bunu başarabilmek ise, toplam kalite yönetimi felsefesine göre hedefleri belirlenmiş, çalışanların tam katılımı ile çözüm oluşturma ve karar verebilme sürecinde yer aldıkları, takım çalışması içinde ve üst yönetimin öncülüğünde iş tatmin seviyesi yüksek olan tüm çalışanların aynı ortak gayeyi paylaştığı bir yönetim anlayışıyla mümkün olabilecektir. Bu manada, müşterinin, işletme ortağı gibi görüldüğü yeni bir anlayış da işletmelere egemen olmuştur (Demir vd., 2000, s.25).

Diğer taraftan, bugünün müşterileri, daha kişisel, kendilerine özel ilgi ve hizmet talep etmekte ve beklemekte, kitlesel bir yaklaşım değil ferdi bir yaklaşım beklentisindedirler. Daha empatik yaklaşımlar beklemekte ve şahsi olarak birebir ilişkinin oluşturulmasını, bunun da ötesinde şahsına özel mal ve hizmetleri talep etmekte ve beklemektedir (Taşkın, 2000, s.274). Bu tarz uzun vadeli etkin bir hizmet ilişkisi ise ancak işinden yeterince tatmin bulmuş, etkinliği artmış, işiyle arasında uyumu sağlamış, başarıya güdülenmiş, işiyle hemhal olmuş ve işe karşı olumlu tutum geliştirmiş, iş tatmini elde etmiş, memnun, çalışan, iç müşteriler tarafından verilebilir. Bu noktada müşteri talep ve isteklerine cevap verebilmek, iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak bunun da ötesinde müşteri memnuniyetinde sürekli gelişim ve artış sağlamak amacıyla sistemli bir yaklaşım ve verimlilik sağlamak adına kuruluşlarca TKY anlayışı benimsenmiştir. TKY anlayışına göre müşteri memnuniyeti oluşturma yolunda faaliyet ve ilgili kaynaklar süreç olarak yönetildiği zaman daha verimli bir hal almaktadır. Süreçlerle yönetimde amaç, iç müşteri

ve tedarikçi ilişkisini oluşturarak, örgüt içinde yapılan işlerin performansını arttırmaktır. Sürekli iyileştirme felsefesi de sonuçlardan çok süreçlere yöneliktir. Çünkü sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa süreçler iyileştirilmelidir. TKY bir sorumluluk anlayışını da beraberinde getirmektedir. Bu süreçler de sorumluluğu taşıyacak olan ise insan faktörüdür. Bu nedenle iş tatmini, toplam kalite yönetimi anlayışının insan kaynakları yönetiminde önemli bir olgudur.

2.6. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

Memnuniyet, bir ürün veya hizmetin müşterinin istek ve ihtiyaçlarını, tüketimle ilişkili olarak keyif veren düzeyde karşılmasına yönelik bir yargıdır (Oliver, 1997, s.13-14). Memnuniyet, müşterinin bulmayı umduğu, beklediği mal ve/veya hizmete verdiği olumlu tepki olarak düşünülebilir. Müşterinin bir mal ve/veya hizmet satın aldığı anda beklentisi karşılanıyor veya aşıyorsa müşteri tatmini, alınan mal ve/veya hizmet beklentisinin altında kalıyorsa bu durumda da tatminsizlik oluşur (Gilbert, 2000, s.178). İşletme başarısı müşteri memnuniyeti veya tatmini sağlanmasıyla yakından ilişkilidir. Günümüz müşterileri, pazarda çok sayıda mevcut bulunan mal ve hizmetlere ilişkin olarak kendi kararıyla baş başa olup kişisel değer yargılarına göre tercihlerini ortaya koymaktadırlar. Müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak yapılan araştırmaların amacı, müşteri bağlılığını ölçmek, yapılandırmak ve elde edilen sonuçlara göre geliştirme sağlamaktır. Müşteri memnuniyeti sunulan ürün ve/veya hizmetle alakalı olmakla birlikte müşterinin kendi değer algısıyla da alakalıdır (Olgun, 2002).

2.7. Müşteri Memnuniyetinin Tanımı

Müşteri memnuniyeti, bir mal ve/veya hizmetin tüketiminin ardından, müşterinin bu mal ve/veya hizmetin kullanımına ilişkin olarak takındığı tavidir (Solomon, 1996, s.346). Başka bir tanıma göre, müşterinin bir mal ve/veya hizmeti kullanmasının ardından sezindiği faydaya kavuşmasının verdiği mutluluk veya ferahlatıcı etkiyi izah eden bir olgudur (Pizam & Ellis, 1999, s.327). Başka bir tanım da, müşteri memnuniyeti, hizmet veya ürünün kullanımının değerlendirilmesinden sonraki etki (Cadotte vd., 1987, s.305) olarak tanımlanmıştır. Müşteri memnuniyeti veya müşteri tatmini, işletmeler için en önemli stratejilerden biridir. Firmalar arası rekabetin oldukça yoğun olduğu günümüzde işletmelere ait operasyonel faaliyetler, müşteri taleplerinin doğru anlaşılması ve müşteri

taleplerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle sürdürülmektedir.

2.8. Müşteri Memnuniyetinin Önemi

Müşteri memnuniyeti günümüzde bir işletmenin kar ederek varlığını sürdürmesi ve başarılı olabilmesi için kritik performans ölçülerinden biri olmuştur (Naumann & Giel, 1995). Müşteri memnuniyeti, tatmin düzeyi yüksek müşterilerin varlığı demektir ki bu da örgüte daha yüksek performans ve karla çalışma fırsatı sağlamakta ve örgüt içinde yapılan işlerin performansını arttırmaktır. Bu durum da çalışanlara daha doygun ücretler ödenmesine imkan tanımaktadır. Tatminkar ücretlerle çalışan personelin memnuniyeti artmakta, motivasyonu yükselmekte, personel devir hızı azalmakta, bu durum profesyonelliğin artmasına netice de müşteri tatmin seviyesinin daha da artmasına ve sürecin böyle devam etmesine neden olmaktadır (Vavra, 1999, s.23). Diğer taraftan bir malı veya hizmeti alırken beklediği, sezindiği faydaya ulaşması neticesinde bir mal ve/veya hizmetin sürekli müşterisi konumuna gelen müşteri, o işletmenin sadık müşterisi konumuna gelir ki bu da müşteri sadakati denilen olguyu yaratır. Müşteri sadakati işletmenin veya örgütün karlılığının ve hayatiyetinin devamını sağlar. Takdir edilir ki bu da bir işletme için birinci hedefdir. Müşteri memnuniyeti işletme veya örgütün doğrudan karlılığını belirleyen bir etmendir (Kostanoğlu, 2009, s.7).

2.9. İç Müşteri Memnuniyeti

İç müşteri memnuniyeti, iş görenlerin aynı zamanda da örgütün performansının artmasını temin ettiğinden örgütsel davranışta çok önemli bir konudur. Örgütle ilgili bir takım olumlu sonuçlar almak büyük oranda iç müşterilerin örgüt içindeki davranışlarıyla diğer bir anlatımla memnuniyetleri ile ilgilidir (Üçüncü, 2016, s.20). İşletme içindeki örgütsel faktörler çalışanlar lehine iyileştirildiğinde iç müşteriler bu durumdan mutlu olacak ve memnuniyet düzeyleri artacaktır. Çalışmamızın ilk bölümünde belirttiğimiz örgütsel faktörler bu anlamda iç müşteri diye tabir ettiğimiz örgüt çalışanlarının memnuniyetini ve performanslarını arttıracak faktörlerdir (Ersen, 1997, s.25).Çalışma ortam ve koşulları diğer bir deyişle örgütsel faktörler nihai müşteriye verilen/verilecek hizmetin kalitesini belirleyen önemli bir indikatördür. Toplam Kalite Yönetiminde önemi vurgulanan süreçlerle yönetimde kuruluşun etkinliğini, verimliliğini arttırmak ve yönetim hedeflerine ulaşmak için bütün faaliyetler sistematik olarak proseslerle yönetilmelidir. Proseslerle

yönetimde de asıl unsur insan faktörüdür, çalışanların memnuniyet düzeyidir. Performansı ile sonucu etkileyerek müşteri memnuniyetini ve devamlılığını sağlayacak olan çalışanlar, iç müşterilerdir. İç müşterilerin memnuniyet düzeyidir. İş görenlerin birbirlerine alıp verdikleri hizmetin kalitesi nihai müşteriye verilen hizmet kadar önem taşır (Harrison, 1996, s.104-105). Toplam Kalite Yönetiminin sistematik yönetiminde kuruluşun etkinliğini, verimliliğini arttırmak ve hedeflere ulaşmak için prosesler anlaşılmalı ve sahipleri belirlenmiş olmalıdır. Bu anlamda ancak mutlu çalışanları olan bir işletme bu sistematik yönetimde prosesleri sahiplenebilir ve sorumluluğu taşıyarak proseslerin başarıya ulaşmasını, yönetim hedeflerine ulaşmasını temin edebilir ve dış müşterilerini de memnun edebilir. Mutlu hissetmeyen ve mutlu edilmeyen iş görenlere sahip bir işletmenin başarılı olması çok zordur. Müşteri memnuniyeti sağlamada en kritik rol çalışanlara düşmektedir. İşletme içinde özellikle havacılık sektöründe müşteriyle birçok hizmet noktasında etkileşim halinde bulunanlar işletmenin çalışanları iç müşterileridir. Süreçlerin başarılı olması için sorumluluğu taşıyan çalışan- iç müşterilerdir. Kurumu müşterilere karşı temsil edenler ve kurumun sahip olduğu diğer tüm kaynakları kullanabilme yeteneğine sahip olanlar da iç müşterilerdir. Bütün diğer kaynaklar çalışanların iç müşterilerin yönetip yönlendirmesiyle anlam kazanmaktadır.

2.10. Havacılık İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Önemi

Sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolları ve onlara havalimanlarında hizmet veren yer hizmeti firmaları teknolojinin yanında yoğun bir insan gücüne de ihtiyaç duyarlar. Bu sektörde çalışan havayolu şirketlerinin küresel rekabette pazar paylarını arttırabilmeleri, varlıklarını ve gerekli olan karlılıklarını koruyabilmeleri, tercih edilebilir olabilmeleri ancak müşteri memnuniyetinin sağlanması ile mümkün olabilecektir.

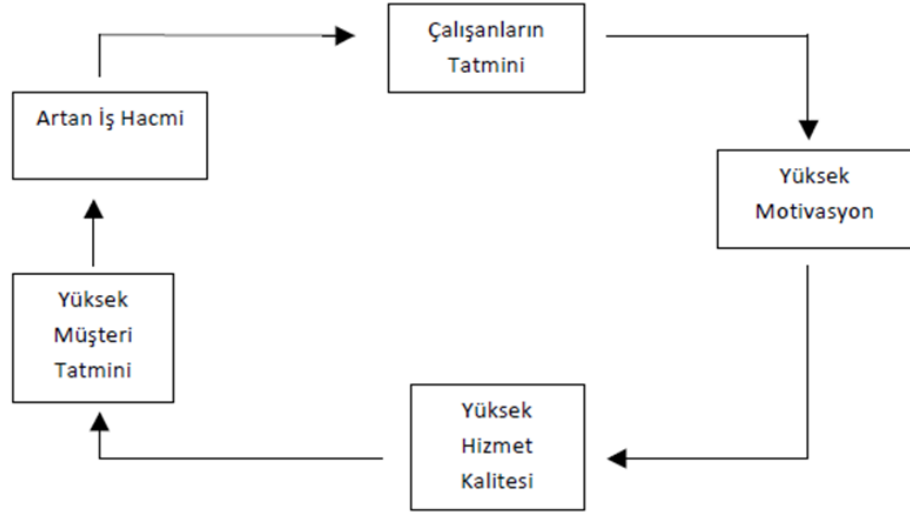
Büyük havacılık işletmeleri ve yer hizmeti firmaları çok sayıda ülkeye uçmaları ve birçok havalimanında hizmet vermeleri itibarıyla çok sayıda çalışana ile birer kitle hizmet işletmeleridir. Emek yoğun çalışılan sektörde, yolculara ve iç müşterilere verilen veya verilecek hizmetlerin kalitesi müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için çok önemlidir. İş görenlerin birbirlerine alıp verdikleri hizmetin kalitesi nihai müşteriye verilen hizmet kadar önem taşır (Harrison, 1996, s.104-105). Çalışanların yaptıkları işten ve iş çevresinden duydukları tatmin, müşteri tatminini etkileyen en önemli faktörlerden

birisidir (Kaplan ve Norton, 1996). Müşteri memnuniyeti sağlama amacıyla çalışan/ların iç müşterinin tatmin düzeyi artırıldığı zaman bu hizmeti satın alan dış müşterilere arz edilen ürün ve/veya hizmetin kalitesi de artacaktır. Müşteri tatmini ile hizmet kalitesi aynı şey olmamakla birlikte birçok çalışma, müşteri tatmininin birincil belirleyicisi olarak hizmet kalitesi üzerinde durmuştur (Dougall ve Levesgue, 2000). Müşterilere sunulan/sunulacak kaliteli hizmet önce adım adım iç müşteri memnuniyetini daha sonra da nihayetinde bütünsel olarak hem iç hem dış müşteri memnuniyetini sağlayacaktır. Bu da dış müşterilerin işletmeyi bir dahaki seferde yeniden tercih etmelerini sağlayacaktır. TKY yaklaşımına göre de vurgulanmak istenen budur. Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) tanımlarından birisi de çalışan ve müşteri memnuniyeti sağlanabilmesi, toplam olumlu etkileşimin sağlanarak iş süreçlerinde politika ve stratejilerin, çalışanların kaynak ve süreçlerine uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Bolat, 2000, s.26). Bugün modern pazarlama yaklaşımının arzu edilen sonucu olan müşteri sadakati de ancak bu şekilde temin edilebilecektir. Müşteri sadakati bugün gelinen nokta da işletmelerin karlılığının teminatıdır. Müşterilere sunulan hizmetin kalitesi, hem direkt hem de endirekt olarak müşteri memnuniyeti vasıtasıyla müşteri sadakatinin oluşmasını sağlamaktadır (Koçoğlu, 2008, s.74). Bu nedenle öncelikle iç müşteri memnuniyetinin ve buna bağlı olarak da dış müşteri memnuniyetinin sağlanması havacılık işletmeleri açısından da yaşamsal bir konudur. Müşteri günümüzde pazarda çok sayıdaki havayolları arasında bir tercih yaparken bilgi çağının olanaklarından da yararlanarak kendine azami faydayı sağlayacak, maliyet-fayda oranı diğerlerinden yüksek olan kendisinin istek ve ihtiyaçlarını karşılama oranı yüksek olan havayolunu dolayısıyla hizmeti tercih etmektedir. Havayolu işletmeleri bu ortamda müşteri nezdinde tercih edilir olabilmek için nispeten düşük maliyetlerle ancak yüksek kalitede hizmet sunmalıdır. Bunu başarabilmek; birinci bölümde ele aldığımız, çalışanların davranışları üzerinde etkileri literatürde de belirtilmiş olan, iş tatminini etkileyen ücret, çalışma koşulları, yönetim tarzı, terfi imkanları, bilgi ve beceri kullanımı gibi örgütsel faktörler ve yine çalışanların, iç müşterilerin memnuniyeti -iş tatmini üzerinde etkileri literatürde belirtilmiş olan yaş, cinsiyet, eğitim, kişilik yapısı gibi iş tatminini etkileyen bireysel faktörleri itinayla dikkate alarak politika ve stratejilerin belirlenmesi, çalışanların kaynak ve süreçlerine uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesi insan kaynakları unsurunun itinayla kontrol ve koordine edilerek hedefe

yürünmesi ile mümkün olabilecektir. Özellikle insan faktörünün ön plana çıktığı havacılık işletmeleri ve yer hizmeti firmalarında bu düşünceleri hayata geçirebilmek, iç müşterinin talep ve isteklerine duyarlı davranmak, personelin sağlıklı, konforlu ve emin bir atmosferde çalışmasını temin etmek ve parasal ve duygusal bakımdan da ihtiyaçlarını görebilecek ve kendisini/lerini iyi hissedebilecek yeterliliği sağlamakla yakından ilişkilidir. Bilhassa havayollarındaki faaliyet zinciri içerisinde iç müşterilerin birbirlerine verdiği hizmetteki aksaklık veya herhangi bir hizmet aksaklığı büyük operasyonel aksaklıklara neden olacak ve muhtemelen dış müşterilerin memnuniyetsizliği ile sonuçlanabilecektir. Birimler arasında yüksek derecede koordinasyon ve personelin azami dikkatini gerektiren havacılık sektöründeki iş akışı, iç müşterilerin birbirlerine verdiği hizmetin kalitesiyle çok yakından ilgilidir. Diğer taraftan, iç müşterilerin birbirlerine verdiği hizmetle oluşan/oluşacak operasyonun kalitesi nihayetinde birçok dış müşteriye yolcuyla ilgilendiren bir neticeyle sonuçlanacağından son derece önemlidir.

Bütün bunları dikkate aldığımızda hizmet kalitesinin arttırılabilmesi, hem iç müşteri hem de dış müşterinin memnuniyetinin sağlanabilmesi ve bu yolla da müşteri sadakatini oluşturulması, iç müşterileri memnun/tatmin ederek etkinliklerinin arttırılması ile başarılabilecektir. Toplam kalite yönetimi yaklaşımında da belirtildiği üzere müşteri memnuniyeti oluşturmak ve devamlılığını sağlamak için faaliyet ve ilgili kaynaklar süreç olarak yönetildiği zaman daha verimli bir hal almaktadır. Süreçlerle yönetimde amaç, iç müşteri ve tedarikçi ilişkisini oluşturarak, örgüt içinde yapılan işlerin performansını arttırmaktır. Eğer sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa bu sonuçları ortaya çıkaran süreçler iyileştirilmelidir.

Süreçlerle yönetimin asıl unsuru olan iç müşterilerin etkinliğinin arttırılması aynı zamanda işletme veya örgütün de etkinliğinin arttırılması demektir ki bu da rekabette öne çıkmanın dolayısıyla başarının anahtarıdır. Müşteri memnuniyetinin yükselmesi doğrudan işletme karlılığını etkileyen önemli bir faktördür (Kostanoğlu, 2009, s.7).



Şekil 8. Kurumda Kalite Döngüsü

Kaynak: Armağan, 2005.

İnsan kaynağı diğer kaynakları da anlamlandırarak değer katan, yöneten, yönlendiren ve rekabette işletmelere özgün bir kimlik kazandıran yegane kaynaktır. Toplam Kalite Yönetimi bir sorumluluk anlayışını da beraberinde getirmektedir. Her şeyden önce bu sorumluluğu yerine getirecek olanlar ise insanlardır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi toplam kalite yönetimi felsefesi içinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle kurumlarda çalışan-iç müşteri/ler iş tatminini etkileyen örgütsel ve bireysel faktörler de özellikle dikkate alınarak etkin bir liderlik anlayışıyla çağdaş işletme anlayışının gereklerine uygun olarak itina ile yönetilmeli ve yönlendirilmelidir.

2.10.1. Müşteri Memnuniyeti Sağlayabilmek Amacıyla Uygulanan THY Müşteri Memnuniyeti Politikası

- 1.) Müşterilerin beklentilerini, şikâyetlerini, öneri ve memnuniyetlerini kolaylıkla iletebileceği İletişim imkânları sunmak.
- 2.) Ulusal ve uluslararası yasal şart ve mevzuatlar, sivil havacılık kuralları ve ortaklığımız dokümanları kapsamında Müşteri memnuniyeti için telafi yöntemlerini uygular,

değerlendirir ve çözüm üretir.

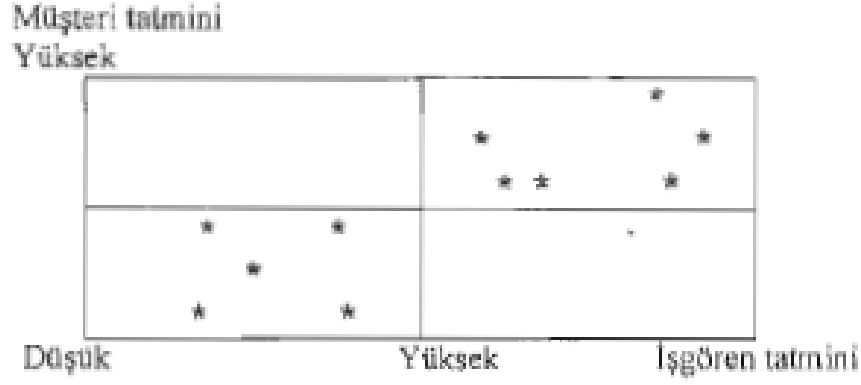
3.) Şikâyetleri algılama, tanımlama, analiz etme, yönlendirme, çözümler üretme, müşteriye sonuçlarını bildirme süreçlerini, şeffaflık, erişilebilirlik, cevap verilebilirlik, objektiflik, gizlilik ve hesap verilebilirlik prensipleri doğrultusunda bilgiyi sürekli iyileştirmek.

2.11. Havayolu İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Yolcu Memnuniyetine Etkisi

Günümüzün pazar ve rekabet koşullarında, havayolları arasında küresel ölçekte bir rekabet yaşanmaktadır. Bu pazar şartlarında, rekabette ayakta kalabilmek, müşterilerin istek ve beklentilerini memnuniyet verecek düzeyde ve maksimum fayda sağlayarak karşılamak, kalite algılarını yüksek tutmak aynı zamanda karlılığı sürdürülebilir kılmak ancak örgütsel etkinlikle sağlanabilir. Örgütsel etkinlikse, planlı ve sistemli bir Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayarak, birbirleriyle sürekli etkileşim halinde bulunan iç ve dış müşterilerin tatminini, memnuniyet düzeylerini arttırarak, toplam olumlu etkileşimin sağlanması, oluşturulması yoluyla sağlanabilecektir. Bunu başarabilmek için; özellikle çalışanların iş tatmini elde etmesinde büyük rolü olan örgütsel faktörlerin iyileştirilmesi ve bireysel faktörlerin de itinayla dikkate alınarak politika ve stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanların örgütün kaynak ve süreçlerine uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesi, dış müşterilere verilecek hizmetin kalitesini de arttıracaktır. Her iki tarafın memnuniyet düzeyinin arttırılması, toplam olumlu etkileşimin sağlanması iş süreçlerine yansısı demek olacaktır. Toplam Kalite Yönetimi; müşteri memnuniyeti sağlama ve sürdürülebilir kılma yolunda, faaliyet ve ilgili kaynakların süreç olarak yönetildiğinde daha verimli bir hal almakta olduğunu söylemektedir. Bu süreçlerde sorumluluğu taşıyacak ve her süreçte katma değer yaratıp ortaya koyarak, yolcuya beklediği, umduğu değeri ulaştıracak olan, yarattığı katma değerle her süreci değerli kılacak olan insan faktörüdür. Bu nedenle çalışanların aynı zamanda etkin bir liderlikle süreci yönetecek olan ara-yönetici çalışanların da yapmakta olduğu işinden duyacağı tatmin, örgütün etkinliğini, dolayısıyla müşteri memnuniyetini temin eden/edecek olan anahtar faktördür. İş görenlerin, çalışma ortam ve koşullarının iyileştirilmesi bireysel özelliklerinin dikkate alınması onların iş tatmini düzeyini yükseltir. İş tatmini düzeyi yüksek çalışanların örgüt içindeki etkinliği artar. Bu da örgüt içinde TKY sisteminin uygulanmasını öncelikle mümkün hale getirir. Birer kitle hizmet işletmesi olan havacılık

işletmelerinde etkinliği arttırılmış iş görenlerin yaptıkları ve/veya yapacakları kaliteli, etkin örgütsel faaliyetler müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp, müşteri memnuniyetini sağlar ve sürekli kılar. Süreçlerle yönetimde, iş tatmini elde etmiş havacılık çalışanlarının özellikle hizmet akışının kusursuzca yürütülmesi gerektiği yoğun operasyonel faaliyetlerin gerçekleştirildiği sırada örneğin yoğun yolcu trafiğinde iç müşterilerin her bir süreçte birbirlerinden alıp verdiği/vereceği hizmet sırasında ortaya koyduğu/koyacağı performans, kurumdaki toplam kalite yönetim sisteminin de başarı ile uygulanmasını mümkün kılacak ve kurumun performansını ve müşteri memnuniyeti düzeyini arttıracaktır. Bugün işletmelerde müşteri memnuniyeti sağlayabilmek amacıyla ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemi uygulayabilmek için çalışanların memnuniyeti, iş tatmini çok önemlidir. İş tatmini Kalite Yönetim Sisteminin hakkıyla uygulanmasına olanak verirken, TKY sistemi de çalışanların iş tatmini elde etmesine, memnuniyet düzeylerinin artmasına neden olacaktır. İş görenlerin birbirlerine alıp verdikleri hizmetin kalitesi nihai müşteriye verilen hizmet kadar önem taşır (Harrison, 1996, s.104-105). Müşteri memnuniyetinin yükselmesi doğrudan işletme karlılığını etkileyen önemli bir faktördür (Kostanoğlu, 2009, s.7). Havacılık sektöründe, özellikle havalimanında çalışan iş görenlerle, yolcular arasında birçok hizmet noktasında sürekli bir etkileşim vardır. Bu nedenle özellikle bir hizmet sektörü olan havacılık sektöründe toplam olumlu etkileşimin arttırılması ve bunun müşteri memnuniyeti olarak kuruma dönmesi ancak iş tatmin düzeyi yüksek çalışanlarla-iç müşterilerle sağlanabilecektir.

“Yapılan araştırmalarda müşteri tatmininin çalışanların tutum ve davranışlarıyla ilişkili olduğu net bir şekilde göze çarpmaktadır. Örneğin Xerox şirketi tarafından yapılan araştırmada, çalışan memnuniyetiyle müşteri memnuniyeti arasında %60'lara yaklaşan bir ilişki bulunmuştur. Yine sektör bazında müşteri memnuniyetinin düşme gösterdiği bir dönemde Sears şirketinin yaptığı çalışmada, çalışan memnuniyetini arttırmaya yönelik reorganizasyon faaliyetlerinin bir yıllık bir dönemde çalışan ve müşteri memnuniyetini %4 artırdığı ve çalışanların iş ve işletmeye ilişkin tutumlarındaki 5 puanlık iyileşmenin, müşteri memnuniyetinde 1.3 puanlık bir iyileşmeye neden olduğu görülmüştür (Rucci vd., 1998, s.91-97, Neuman, 1995, s.374). İşgören tatmini ile müşteri tatmini arasındaki doğru yönlü ilişki aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 9. İşgören (İç Müşteri) – Müşteri Tatmini İlişkisi

Kaynak: Naktiyok ve Küçük, 2003, s.228.

Şekil 10'dan görüleceği üzere iş gören tatmini ile müşteri tatmini arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Yani, iç müşteri tatmini, memnuniyeti yükseldikçe dış müşteri tatmini ve memnuniyeti de artmaktadır.

2.11.1. Müşteri Memnuniyeti Sağlayabilmek Kalite Yönetim Sistemi Uygulamanın Temel Amaçları

- 1.) Çalışanların daha mutlu, kalite odaklı ve işletmeye daha uzun süreler hizmet edebilmelerine imkan sağlamak ve beklentilerini karşılamak.
- 2.) İşletme süreçlerini etkin yönetebilmek ve sürekli iyileştirebilmek, bu yolla işletme stratejik hedeflerine önemli bir katkı sağlayabilmek.
- 3.) Sürekli gelişen değişen dış dünyaya ve rekabetçi ortama ayak uydurmak, bir basamak önde olabilmek ve kalabilmek.
- 4.) Müşteri memnuniyetinde sürekli gelişim ve artış sağlamak amacıyla sistemli bir yaklaşım ve verimlilik sağlamak.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YOLCU MEMNUNİYETİNİN ÇALIŞAN VE MÜŞTERİ BAKIŞ AÇISI İLE İNCELENMESİ

Tez çalışmasının bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, evreni, örnekleme, veri toplama teknikleri, veri toplama aracı, hipotezler, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri ve sonuçlar sunulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, havayolu işletmelerinde kalite algısının çalışan ve müşteri bakış açısıyla karşılaştırılarak incelenmesidir. Çalışmada, yolcu memnuniyetini çalışan ve müşteri bakış açısıyla değerlendirebilmek için çalışanların ve yolcuların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslekteki görev süreleri ve çalıştıkları departmanlara) (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, THY ile son bir yıl içinde kaç kez uçtuğu, seyahat sebebi, tercih ettiği seyahat sınıfı, sık uçan yolcu üyesi olup olmadığı, gelir düzeyi, mesleği) göre farklılık gösterip göstermediğinin de analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, çalışmamızda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aramak amaçlanmıştır:

- Çalışanların kalite boyutlarına göre algı düzeyleri nedir?
- Yolcuların kalite boyutlarına göre algı düzeyleri nedir?
- Yolcu ve çalışanların kalite algıları arasında kalite düzeyine göre farklılık var mıdır?
- Çalışanların kalite algısı ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

Yukarıda sorular da görüldüğü üzere, bu çalışmanın esas noktası, yolcu memnuniyetine etki eden hizmet unsurlarının çalışan ve yolcu bakış açısı ile değerlendirmelerini öğrenmek, verilen hizmete ilişkin olarak yolcu memnuniyeti düzeyini ölçmek, çalışanların kalite algısı ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi test etmek ve yolcu memnuniyeti sağlayan hizmet sunumu yollarını belirlemektir. Çalışmada havalimanı THY ve TGS çalışanlarının iş tatminlerinin yolcu memnuniyetine etkisinin önemi de vurgulanmakta ve konuya dikkat çekilmekte, öneriler geliştirmek de amaçlanmaktadır. Müşteri memnuniyeti konusunda bazı çalışmalar yapılmakla birlikte, havalimanlarında ki Havayolu ve Yer Hizmetleri firmalarının çalışanlarının vermiş olduğu hizmete ilişkin müşteri (çalışan ve yolcu)memnuniyetiyle ilgili yeterli çalışma bulunmamaktadır. Diğer taraftan, bu tez çalışmasının konusunu teşkil eden havayolu işletmelerinde çalışanların iş tatmini ile yolcu memnuniyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ayrıntılı bir çalışma da bulunmamaktadır. Bu bağlamda, havalimanı THY ve TGS çalışanlarının sunmuş oldukları hizmetin çalışan ve müşteri bakış açısıyla incelenmesine ilişkin detaylı bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çerçevede, bu çalışmanın iş tatmini ve yolcu memnuniyetine etkilerinin değerlendirilmesine ilişkin Türkçe literatüre ve havalimanı uygulama sahasına ilişkin eksikliği gidermeye katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

3.2. Anket Formu

Araştırma amaçları kapsamında veri toplamak gayesi ile yolculara, THY ve TGS yer hizmetleri çalışanlarına anket tekniği uygulanarak ve SERVQUAL hizmet kalitesi değerlendirme ölçeği esas alınarak, hizmet kalitesi değerlendirme ifadeleri sorulmuştur. SERVQUAL hizmet kalitesi anketinde; Reliability (Güvenilirlik), Responsiveness (Hızlılık), Assurance (Güvence), Empathy (Başkasının duygularını anlama) ve Tangibles (Somut) olmak üzere 5 faktör değerlendirilmektedir. Havayolu işletmelerinde yolcu memnuniyetinin çalışan ve müşteri bakış açısıyla değerlendirilmesini istediğimizden, anketimizde esas alınan SERVQUAL Hizmet Kalitesi Ölçeği ifadeleri ilk ankette çalışan tarafa; ikinci ankette ise yolcu tarafına sorularak değerlendirmeleri istenmiştir. Her iki taraftan da 24 ifadenin değerlendirilmesi istenmiştir. Bu ifadeler, Parasuraman vd., (1988) tarafından geliştirilen çalışmadan elde edilmiştir. Yapılan çalışmada 22 soru vardır ancak zaman içerisinde ölçekte yapılan güncellemelere paralel olarak farklı anlam ifade ettiğini düşündüğümüz iki soru daha eklenerek 24 soru elde edilmiştir. İfadelerin değerlendirilmesine yönelik olarak kullanılan ölçek 5'li likert ölçeğidir ve sırasıyla “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” derecelendirmesinden oluşmaktadır. Yolculara uygulanan anketin ikinci kısmında B – yolcuların mesleki ve demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 10 soru, çalışanlara uygulanan anketin ikinci kısmında B- çalışanların mesleki ve demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 6 soru bulunmaktadır. Ankette, çalışanların iş tatmin düzeylerini belirlemek için Babin ve Boles (1998) tarafından geliştirilen 6 ifadeli iş tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır. İş tatmini ölçeği de 5'li likert olarak derecelendirilmiştir. Ölçek sırasıyla “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” derecelendirmesinden oluşmaktadır.

3.3. Ön Uygulama

Anket formunun oluşturulmasından sonra, verileri toplamaya başlamadan önce 60 kişi olan çalışanlardan sağlanan verilere dayalı olarak ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Anket formunda bulunan hataların tespit edilip gerekli düzenlemelerin yapılması ve anketimizin uygulanabilir hale getirilmesini amaçlayan bu çalışma pilot uygulama olarak da adlandırılmaktadır. Bu çalışmayı yapma nedenimiz ise, anketimizde bulunan ifadelerin

katılımcılar tarafından farklı algılara neden olup olmadığını veya anlaşılmayan ifadelerin olup olmadığını anlamaktır. Bu araştırmanın ön aplikasyon çalışması 20-28 Ekim 2018 tarihleri arasında 20 çalışanla yapılmıştır. Burada ki sayının yeterli olmamasının nedeni, bu tarihlerde sezonun hemen hemen bitmiş olması ve sezonluk çalışan elemanların işten ayrılmış olmaları ve sezon sonu olması sebebiyle de eğitimlerin başlamış olması nedeniyledir. Ön aplikasyon sırasında katılımcıların anket formunu cevaplamak için 5-6 dakika zaman harcadıkları görülmüştür. Ön aplikasyonun ardından, yolcu memnuniyetini değerlendirmek üzere katılımcılara sorulan ifadelerin bazılarında düzeltme yapılmıştır.

3.4. Güvenilirlik

Çalışmamızda kullanılan ölçek, boyutları itibariyle güvenilirlik testinden geçirilmiştir. Bu çerçevede, çalışanlar için uygulanan ankette, Reliability (Güvenilirlik) faktörünün hesaplanan katsayısı 0.86, Responsiveness (Heveslilik) faktörünün güvenilirlik katsayısı 0.81, Assurance (Güvence) faktörünün 0.76, Empathy (Empati) faktörünün hesaplanan katsayısı 0.87 ve Tangibles (Somut Unsurlar) için hesaplanan katsayı ise 0.88 olarak bulunmuştur. Yolcular için uygulanan ankette Reliability (Güvenilirlik) faktörünün hesaplanan katsayısı 0.88, Responsiveness (Heveslilik) faktörünün güvenilirlik katsayısı 0.62, Assurance (Güvence) faktörünün 0.65, Empathy (Empati) faktörünün hesaplanan katsayısı 0.80 ve Tangibles (Somut Unsurlar) için hesaplanan katsayı ise 0.79 olarak bulunmuştur.

Bu neticeler, araştırmanın sonraki bölümdeki analizlerin yapılması ve araştırma verilerinin kullanılmasında herhangi bir güvenilirlik sorunu tespit edilmediği anlamına gelmektedir. Hizmet kalitesi, çok sayıda atıf yapılmış ve bilinirliği uluslararası çapta kabul görmüş bir ölçek kullanılarak ölçüldüğü için, geçerliliğe ilişkin soruların en alt seviyeye indirildiği düşünülmektedir.

3.5. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama

Araştırmanın evrenini, 2018 yılı Kasım ve Aralık ayı içinde, Dalaman Havalimanında THY ve TGS Yer Hizmetleri firmalarında çeşitli unvanlarla çalışan personeller ve THY iç ve dış hat Türk yolcuları oluşturmaktadır. THY ve TGS Yer Hizmetleri firmalarında çalışan personel yürüttüğü göreve göre, bilet satış, yolcu hizmetleri, idari işler, apron

hizmetleri ve diğ er (harekât, pazarlama) çalışanlarından oluşmaktadır. THY ve TGS toplam yüksek sezonda 120 çalışan bulunmaktadır. Sezon sonlarında bu sayı minimum personelle yaklaşık 75 yürütölmektedir.

Araştırma verileri, araştırmacının kendisi tarafından yüz yüze görüşölerek toplanmış ve bu sayede katılımcılar tarafından anlaşılmayan ifadeler de katılımcılara bizzat açıklanarak anlatılmıştır. Veriler, iş temposunun çok yoğun olduğu yüksek sezonda değıl nispeten çalışanların bu anketi yanıtlayabilecek zamanlarının olduğu sezon sonu tabir edilen Kasım ve Aralık aylarında toplanmıştır. Verilerin toplandığı sırada vardiyalı çalışma düzeni nedeniyle görev de olmayan veya hafta tatilinde olan veya yıllık izinde olan personele de tatil dönüşü ulaşarak katılımlarının sağlanması temin edilmiştir. Verilerin toplanması sırasında Dalaman THY ‘ında çalışan 22 personele ve TGS Yer Hizmetleri firmasında çalışan 37 personele ulaşılmıştır. Toplamda 59 çalışana ve 79 yolcuya ulaşılmıştır.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Veri toplama tekniğı olarak anketin kullanıldığı sosyal bilimlerde, nicel araştırma yapmanın sınırlılıklarıyla karşılaşmak olasıdır. Bu araştırmada da, sınırlılıklarla karşılaşmıştır. Çalışan görev yapan personelin bizzat kendisinden sunulan hizmetin kalitesinin değ erlendirilmesinin istenmesi, kişinin bir yerde kendisini eleştirmesi veya başka bir deyişle işi iyi yapamamak, hakkını verememek hatta işi kaybetme korkusu yarattığı için personelin bir kısmı hizmet kalitesini değ erlendirme noktasında ‘‘hepsine katılıyorum’’ cevabı vererek en iyiyi seçmiş, kendini eleştirmek istememiştir. Bu nedenle bu anketler geçersiz sayılarak değ erlendirmeye tabi tutulamamıştır veya anketi cevaplamak istememiştir. Yolcular da öncelikle uçağı kaçırma telaşı veya havalimanı içerisinde güvenlik kapıları dâhil hizmet aldıkları noktalarda karşılaştıkları güçlükler nedeniyle veya yine bilet satış gibi hizmet noktalarında yaptıkları fazla bagaj ödemeleri gibi nedenlerle tepkili olduklarından veya mevcut uygulamaların bazı kısıtlamalarından dolayı (akıcı sıvı taşımadaki limitler vb.) ankette ki ifadelerin hepsine ‘‘Kesinlikle katılmıyorum’’ cevabı vererek en kötüyü seçmiştir. Bu nedenle bu anketler de değ erlendirmeye alınamamış, çalışmamızın evrenini daraltmıştır. Araştırmanın diğ er bir kısıtı da, bu uygulamanın Dalaman havalimanında ki yolculara ve sadece THY ve TGS personeline yapılmış olmasıdır.

3.7. Verilerin Analizi

Araştırmamızda yer alan veriler, Dalaman Havalimanında THY yolcularına, THY ve TGS Yer Hizmetleri firması çalışanlarından anket yoluyla sağlanmış olan nicel verilerdir. Anket yoluyla temin edilen ham veriler bilgisayarımıza aktarılmıştır. Araştırmanın esas amacına cevap bulma aşamasında, SPSS15.0 (Statistical Pocket for The Social Science) programından istifade edilmiştir. Araştırmanın temel sorusuna yanıt bulmak için bağımsız t-testi yapılmıştır. Bu sayede, kalite boyutlarına ilişkin çalışan ve yolcuların yanıtları kıyaslanmış ve anlamlı fark içeren boyutlar ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, farkın kaynağını belirleyebilmek için gruplar arası ortalamaların kıyaslaması yapılmıştır.



4. BULGULAR

Araştırmaya dahil olan yolculara ve çalışanlara ait demografik özellikler frekans analizi yapılarak ortaya çıkarılmıştır. Bu kapsamda, hem çalışanların hem de yolcuların özellikleri ayrı ayrı tablolar halinde sunulmaktadır. Daha sonra, hem çalışan hem de yolculara ilişkin kalite algılamaları boyutlar itibarıyla ortaya çıkarılmıştır.

4.1. Yolculara ilişkin demografik bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan yolculara ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, THY ile son bir yıl içinde kaç kez seyahat ettiği, seyahat sebebi, tercih edilen seyahat sınıfı, sık uçan yolcu programı üyesi olup olmadığı, gelir düzeyi, mesleği gibi demografik ve mesleki durumuna ilişkin bilgiler verilmiştir. Değerlendirme sonucunda elde edilen bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Yolculara İlişkin Demografik Bulgular

	N	%
Cinsiyet		
Erkek	46	58.2
Kadın	33	41.8
Yaş		
18-24	12	15.2
25-31	18	22.8
32-38	27	34.2
39-45	13	16.5
45 ve üzeri	9	11.4
Eğitim		
İlköğretim	3	3.8
Lise	18	22.8
Üniversite	41	51.9
Lisans Üstü	17	21.6
Medeni Durum		
Evli	40	50.6
Bekâr	39	49.4

THY ile Uçuş Sayısı		
1 Kez	6	7.6
2 Kez	6	7.6
3 Kez	11	13.9
4 Kez	17	21.5
5 Kez ve üzeri	39	49.4
Seyahat Sebebi		
İş	23	29.1
Tatil	27	34.2
Ziyaret	12	15.2
Diğer	17	21.5
Seyahat Sınıfı		
Ekonomi	58	73.4
Business	21	26.6
Sık Uçan Yolcu Programı Üyeligi		
Var	46	58.2
Yok	33	41.5
Gelir Düzeyiniz		
Asgari Ücret	4	5.1
1603-3000 TL	9	11.4
3001-4000 TL	24	30.4
4001-5000 TL	15	19.0
5001 TL ve üzeri	27	34.2
Mesleğiniz		
Serbest Meslek	22	27.8
İş Adamı	8	10.1
Yönetici	11	13.9
Esnaf	6	7.6
Memur	14	17.7
İşçi	5	6.3
Ev Hanımı	3	3.8
Emekli	1	1.3
Öğrenci	9	11.4

Araştırmaya dâhil olan 79 katılımcının %58,2'si erkek ve % 41,8'inin kadın olduğu görülmektedir. Yolcuların yaş durumlarına bakıldığında, yolcuların en fazla orta yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda, katılımcıların %34,2'lik kısmı 32-38 yaş arasındadır. En düşük yaş grubu katılımcısı ise, %11,4 ile 45 ve üzeri gruptur. Eğitim durumu açısından, ilk sırada %

51,9'lık oranla üniversite derecesine sahip yolcular yer almaktadır. Bunu; lise (%22,8), lisansüstü (%21,6), ilköğretim (%3,8) derecesine sahip yolcular izlemektedir. Yolcuların medeni durumu incelendiğinde, %50,6'sının evli olduğu görülmektedir. THY ile son bir yılda uçuş sıklıklarına bakıldığında 5 kez ve üzeri seyahat eden yolcuların fazla olduğu görülmektedir % 49,4 ki bu durumda bize yolcularımızın aldıkları hizmetler konusunda deneyimli olduklarını göstermektedir. Yolcularımızın büyük kısmı % 34,2 tatil amacıyla seyahat ettikleri görülmektedir, bunu % 29,1 ile iş amaçlı seyahatler izlemektedir. Yolcularımızın % 73,4 büyük kısmı ekonomi kabinde seyahat etmeyi tercih etmektedir, bu durumun business sınıfın seyahat ücretinin yüksek olmasından kaynaklanmakta olduğunu düşünmekteyiz. Yolcularımızın büyük kısmının gelir düzeyi 5001 TL ve üzerindedir. Bu durum, havayolu yolcularının gelir düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Yolcularımızın büyük kısmı da % 27,8 serbest meslek sahibidir.

4.2. Çalışanlara ilişkin demografik bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, havacılık sektöründeki çalışma süresi, çalıştığı departman gibi demografik ve mesleki durumuna ilişkin bilgiler verilmiştir. Değerlendirme sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Çalışanlara ilişkin demografik bulgular

	N	%
Cinsiyet		
Erkek	23	39
Kadın	36	61
Yaş		
18-24	12	20.3
25-31	15	25.4
32-38	17	28.8
39-45	10	16.9
45 ve üzeri	5	8.5

Eğitim		
İlköğretim	6	10.2
Lise	9	15.3
Üniversite	41	69.5
Lisans Üstü	3	5.1
Medeni Durum		
Evli	38	64.4
Bekâr	21	35.6
Çalışma Süreniz		
1 -5 Yıl	21	35.6
6-10 Yıl	14	23.7
11-15 Yıl	9	15.3
16-20 Yıl	4	6.8
21 ve üzeri	11	18.6
Departman		
Bilet Satış	11	18.6
Yolcu Hizmetleri	33	55.9
İdari İşler	5	8.5
Apron Hizmetleri	5	8.5
Diğer	5	8.5

Katılımcıların görev yaptığı bölüm bakımından ilk sırayı yolcu hizmetleri (Trafik) bölümünün % 55,9 aldığı görülmektedir. İkinci sırada bilet satış departmanının da ise 11 kişi % 18,6 görev yapmaktadır. İdari işler ve apron hizmetlerinde de 5 er kişi görev yapmaktadır. Bu birimlerin dışında diğer dediğimiz bölümde de (harekât, pazarlama ve kargo) hizmetleri verilmektedir.

Katılımcıların çoğunluğunu kadın çalışanlar oluşturmaktadır. % 61. Çalışanların büyük kısmını 32-38 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. Büyük kısmı üniversite mezunu çalışanlardan oluşmaktadır % 69.5 Çalışanların büyük kısmının medeni durumu evli olarak görünmektedir % 64.4 çalışma süreleri bakımından ilk sırayı 1-5 yıl arası çalışanlar almaktadır. Çalışanların çoğunluğu da % 55,9 yolcu hizmetleri bölümünde görev yapmaktadır.

4.3. Hizmet Kalitesine İlişkin Bulgular

Hizmet kalitesinin ölçümünde Parasuraman vd. (1988)'nin oluşturduğu 22 ifadeli ölçek esas alınmıştır. Bu ölçeğe havayolu çalışma sisteminin özellikleri de göz önüne alınarak 2 ifade eklenmiş ve toplam 24 ifadeden yararlanılmıştır. Orijinal ölçekte yer alan ifadeler, “güvenilirlik”, “heveslilik”, “güvence”, “empati” ve “somut unsurlar” olarak beş boyutta toplanmaktadır. Bu çalışmada, her ifade çalışmadaki beş boyut altında verilmiş ve her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ile standart sapma değerleri aktarılmıştır. Ayrıca, her bir ifadeye verilen maksimum ve minimum değerler ile mod değerine de yer verilmiştir.

Tablo 3. Hizmet Kalitesi Boyutlarına İlişkin Bulgular (Çalışan)

	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Mod	Min	Max
Güvenilirlik (Alpha=.86)		4.09				
Hizmetler, vaat edildiği şekilde sunulmaktadır.	59	4.10	.88	4	1	5
Müşterilerinin problemlerini ele almada güvenilirlerdir.	59	4.23	.72	4	1	5
Hizmetler, ilk seferde doğru şekilde sunulmaktadır.	59	4.13	.80	4	1	5
Hizmetler, vaat edilen zamanda sunulur.	59	4.05	.91	4	1	5
Havayolları, yolcu kayıtlarını tam ve eksiksiz tutmaktadır.	59	3.81	.91	4	1	5
Heveslilik (Alpha=.81)		4.24				
Yolcular, hizmetin ne zaman gerçekleştirileceği konusunda bilgilendirilirler.	59	4.15	.76	4	1	5
Çalışanlar, yolculara çabuk ve doğru hizmet vermektedir.	59	4.08	.95	4	1	5
Çalışanlar, yolculara yardım etmeye isteklidirler.	59	4.37	.69	5	2	5
Çalışanlar, yolcuların sorularına cevap vermeye hazırdırlar.	59	4.35	.71	5	2	5
Güvence (Alpha=.76)		4.12				
Çalışanların davranışları yolculara güven verir.	59	4.23	.70	4	1	5

Yolcular, havayolları ile olan işlemlerinde kendilerini güvende hissederler.	59	4.15	.69	4	1	5
Çalışanlar, işlerini daha iyi yapabilmek için havayollarından yeterli desteği alırlar.	59	4.23	.83	4	1	5
Çalışanlar, yolculara karşı daima nazik ve saygılıdırlar.	54	3.96	1.02	4	1	5
Empati (Alpha=.88)		4.05				
Çalışanlar, yolcuların sorunlarını yanıtlayabilecek yeterli bilgiye sahiptirler.	59	4.06	.90	4	1	5
Çalışanlar, yolculara gerektiğinde kişisel olarak da ilgi gösterirler.	59	3.96	1.14	4	1	5
Çalışanlar, yolculara destek olan tarzda davranış sergilerler, onların yararını gözetirler.	59	4.01	.97	4	1	5
Çalışanlar, yolculara samimi şekilde ilgi gösterirler.	59	4.05	.96	4	1	5
Çalışanlar, yolcuların özel istek ve ihtiyaçlarını anlarlar.	59	3.94	.95	4	1	5
Havayollarının çalışma saatleri, müşterileri için uygundur.	58	4.10	.93	4	1	5
Somut Unsurlar (Alpha=.88)		3.92				
Havayolları, modern fiziksel olanaklara, ekipmanlara sahiptir.	59	3.94	.95	4	1	5
Fiziksel olanaklar (araç, gereç, tesisat, donanım, teknoloji) görsel açıdan çekicidir.	59	3.88	1.03	4	1	5
Çalışanlar, temiz ve düzgün görünüşlü, profesyonel görünümündedirler.	57	3.81	1.04	4	1	5
Çalışanlar, iş yaparken neye ihtiyaçları olduklarını bilirler.	59	4.01	.99	4	1	5
Görsel açıdan çekici fiziksel olanaklar (araç, gereç, malzemeler) hizmetlerle bağlantılı, uygun ve bütünleşmiş bir yapıdadır.	59	3.94	.98	4	1	5

(Kesinlikle katılıyorum:1 Kesinlikle katılmıyorum:5)

Hizmet kalitesi boyutlarına ilişkin çalışanların algıları incelenince, sırasıyla güvenilirlik boyutunun aritmetik ortalamasının 4.09 olduğu, heveslilik boyutunun 4.24 olduğu, güvence boyutunun 4.12 olduğu, empati boyutunun 4.05 olduğu ve somut unsurlar boyutunun 3.92 olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Hizmet Kalitesi Boyutlarına İlişkin Bulgular (Yolcular)

	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Mod	Min	Max
Güvenilirlik (Alpha=.84)		3.84				
Hizmetler, vaat edildiği şekilde sunulmaktadır	79	3.83	1.24	5	1	5
Müşterilerinin problemlerini ele almada güvenilirlerdir.	79	3.74	1.11	4	1	5
Hizmetler, ilk seferde doğru şekilde sunulmaktadır.	78	3.70	1.12	4	1	5
Hizmetler, vaat edilen zamanda sunulur.	77	3.74	1.21	4	1	5
Havayolları, yolcu kayıtlarını tam ve eksiksiz tutmaktadır.	77	4.11	1.05	5	1	5
Heveslilik (Alpha=.62)		3.95				
Yolcular, hizmetin ne zaman gerçekleştirileceği konusunda bilgilendirilirler.	77	3.64	1.05	5	1	5
Çalışanlar, yolculara çabuk ve doğru hizmet vermektedir.	77	3.92	1.03	4	1	5
Çalışanlar, yolculara yardım etmeye isteklidirler.	77	3.94	1.16	4	1	5
Çalışanlar, yolcuların sorularına cevap vermeye hazırdırlar.	77	3.89	1.11	4	1	5
Güvence (Alpha=.65)		4.07				
Çalışanların davranışları yolculara güven verir.	78	4.16	.97	5	1	5
Yolcular, havayolları ile olan işlemlerinde kendilerini güvende hissederler.	77	4.01	.99	4	1	5
Çalışanlar, işlerini daha iyi yapabilmek için havayollarından yeterli desteği alırlar.	78	3.58	1.33	5	1	5
Çalışanlar, yolculara karşı daima nazik ve saygılıdırlar.	79	3.98	1.26	5	1	5
Empati (Alpha=.79)		3.92				
Çalışanlar, yolcuların sorunlarını yanıtlayabilecek yeterli bilgiye sahiptirler.	78	4.07	1.12	5	1	5
Çalışanlar, yolculara gerektiğinde kişisel olarak da ilgi gösterirler.	79	3.82	1.21	5	1	5
Çalışanlar, yolculara destek olan tarzda davranış sergilerler, onların yararını gözetirler.	78	3.80	1.19	5	1	5
Çalışanlar, yolculara samimi şekilde ilgi gösterirler.	79	3.89	1.05	4	1	5
Çalışanlar, yolcuların özel istek ve ihtiyaçlarını anlarlar.	79	3.97	1.07	5	1	5
Havayollarının çalışma saatleri, müşterileri için uygundur.	78	4.03	1.21	5	1	5
Somut Unsurlar (Alpha=.79)		4.06				
Havayolları, modern fiziksel olanaklara, ekipmanlara sahiptir.	78	3.88	1.19	5	1	5
Fiziksel olanaklar (araç, gereç, tesisat, donanım, teknoloji) görsel açıdan çekicidir.	78	3.94	1.24	5	1	5

Çalışanlar, temiz ve düzgün görünüşlü, profesyonel görünümde dirler.	79	4.25	.94	5	1	5
Çalışanlar, iş yaparken neye ihtiyaçları olduklarını bilirler.	79	4.11	.97	5	1	5
Görsel açıdan çekici fiziksel olanaklar (araç, gereç, malzemeler) hizmetlerle bağlantılı, uygun ve bütünleşmiş bir yapıdadır.	79	4.03	1.01	5	1	5

(Kesinlikle katılıyorum:1 Kesinlikle katılmıyorum:5)

Hizmet kalitesi boyutlarına ilişkin yolcuların algıları incelenince, sırasıyla güvenilirlik boyutunun aritmetik ortalamasının 3.84 olduğu, heveslilik boyutunun 3.95 olduğu, güvence boyutunun 4.07 olduğu, empati boyutunun 3.92 olduğu ve somut unsurlar boyutunun 4.06 olduğu görülmektedir.

4.4. Hizmet Kalitesine İlişkin Çalışan ve Yolcu Algılarının Karşılaştırılması

Çalışmada, yolcuların ve çalışanların hizmet kalitesi algılamalarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 5’te test sonucuna ilişkin bulgular sunulmaktadır.

Tablo 5. Çalışan ve Yolcu Algıları Arasındaki Farklılık (t-testi)

		Varyansın Eşitliği için Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-uçlu)
Güvenilirlik	Eşit	8,604	,004	-2,333	136	,021
	Eşit değil			-2,441	135,9	,016
Heveslilik	Eşit	1,288	,258	-2,719	136	,007
	Eşit değil			-2,796	134,6	,006
Güvence	Eşit	3,885	,051	-1,848	136	,057
	Eşit değil			-1,932	135,9	,055
Empati	Eşit	,574	,450	-,239	136	,812
	Eşit değil			-,240	127,6	,811
Somut Unsurlar	Eşit	,014	,905	,900	136	,370
	Eşit değil			,896	122,9	,372

Tablo 5’te görüldüğü üzere, (bazı değişkenlerde anlamlılığın -Sig- 0,05’ten büyük bazılarında ise küçük olması nedeniyle, Sig.’in 2-uçlu ilk veya ikinci değerine bakıldığında bu değerlerin 0,05’ten büyük veya küçük olduğu görülmektedir) ankete katılan çalışan ve yolcuların kalite algılamalarının “güvenilirlik”, “heveslilik” ve “güvence” boyutlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna karşın, empati ve somut unsurlar boyutunda ise, anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Somut unsurlar boyutunda, müşterilerin algıları çalışanların algılarından daha yüksek düzeydedir.

Tablo 6. Gruplar Arası Farklılıklar Tablosu

Grup İstatistikleri					
	Yolcu-Çalışan	N	Aritmetik Ortalama	Std. Deviation	Std. Error Mean
Güvenilirlik	Yolcu	79	3,7584	1,01200	,11386
	Çalışan	59	4,1215	,73489	,09567
Heveslilik	Yolcu	79	3,9103	,76199	,08573
	Çalışan	59	4,2415	,62795	,08175
Güvence	Yolcu	79	3,9177	,84957	,09558
	Çalışan	59	4,1596	,62097	,08084
Empati	Yolcu	79	3,9587	,78182	,08796
	Çalışan	59	3,9903	,75120	,09780
Somut Unsur	Yolcu	79	4,0443	,81126	,09127
	Çalışan	59	3,9169	,83710	,10898

4.5. Çalışanların Hizmet Kalitesi Algılaması-İş Tatmini İlişkisi

Çalışmada, çalışanların kalite algılamaları ile iş tatmin düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için önce çalışanların iş tatminine yönelik sorulara verdiği yanıtlar analiz edilmiştir. Daha sonra, iş tatmini ile hizmet kalitesi boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Tablo 7. İş Tatminine Yönelik Bulgular (Çalışanlar)

	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Mod	Min	Max
(Alpha=.89)		3.54				
İşimin hoş olduğunu düşünüyorum	59	4.26	.89	5	2	5
<i>Yaptığım işten sık sık sıkılırım</i>	59	3.26	1.05	4	1	5
İşim beni oldukça tatmin eder	59	3.81	.94	4	1	5
<i>İşime çoğu zaman zoraki giderim</i>	59	3.17	1.09	4	1	4
İşim çoğu zaman beni heyecanlandırır	59	4.11	.78	5	1	5
<i>Bu işe girdiğime pişmanım</i>	59	4.07	.82	2	1	2

(*) İtalik yazılanlar ters kodlanmıştır.

Çalışanların tatminlerine yönelik ifadeler incelenince, çalışanların genellikle işlerinin hoş olduğunu düşündükleri (4.26) görülmektedir. Bunun yanında, önemli kısmı yaptığı işin kendisini heyecanlandığı (4.11) belirtmektedir. Havacılık mesleğini seçenlerin bu işe girdiğine pişman olmadıkları (4.07) görülmektedir.

Çalışanların hizmet kalitesi algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 8’de korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8. Hizmet Kalitesi-İş Tatmini İlişisine Yönelik Bulgular (Çalışanlar)

		Güvenilirlik	Heveslilik	Güvence	Empati	Somut Unsurlar	İş Tatmini
Güvenilirlik	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
Heveslilik	Pearson Correlation	,604**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000					
Güvence	Pearson Correlation	,708**	,743**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000				
Empati	Pearson Correlation	,490**	,470**	,651**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000			
Somut Unsurlar	Pearson Correlation	,427**	,507**	,545**	,599**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		
İş Tatmini	Pearson Correlation	,557**	,478**	,364**	,162	,230	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,220	,079	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, hizmet kalitesi boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişki 0.01 anlamlılık düzeyinde incelenmiştir. Sonuçlara göre, güvenilirlik algısı ile iş tatmini arasında ($r=.557$) orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Benzer şekilde, heveslilik boyutu ile iş tatmini arasında ($r=.478$) da orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Güvence boyutu ile iş tatmini arasında ($r=.364$) ise, düşük düzeyde, ancak anlamlı kabul edilebilecek ilişki vardır. Buna karşın empati ve somut unsurlar boyutu ile iş tatmini arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki söz konusu değildir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Ulusal ve uluslararası rekabet ortamında hizmet veren havayolu şirketleri ve onlara hizmet veren yer hizmetleri firmaları, rekabette ayakta kalabilmek, müşterilerinin hizmet ve beklentilerini memnuniyet verecek düzeyde karşılayarak, hizmet kalitesi algılarını dolayısıyla müşteri memnuniyet düzeylerini yüksek tutarak karlılıklarını sürdürülebilir kılacaklardır. Bu da ancak örgütsel etkinlikle sağlanabilecektir. Örgütsel etkinlikse, planlı ve sistemli bir Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayarak, birbirleriyle sürekli etkileşim halinde bulunan iç ve dış müşterilerin tatminini, memnuniyet düzeylerini artırarak sağlanabilecektir. Bu konuda başarı gösterebilmek için özellikle çalışanların iş tatmini elde etmesinde büyük rolü olan örgütsel ve bireysel faktörlerin iyileştirilmesi ve itina ile dikkate alınarak politika ve stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Hizmet kalitesi algılamalarını da bu çerçevede değerlendirebiliriz. Hizmet kalitesi algılamalarına etki eden ortaya koyduğumuz hizmet kalitesi boyutlarına da etkisi olduğunu düşündüğümüz iç müşterilerin memnuniyet düzeylerinin artırılması gerekmektedir. İç müşterilerin her bir süreçte birbirlerinden alıp verdiği/vereceği hizmet sırasında ortaya koyduğu/koyacağı performans, kurumdaki Toplam Kalite Yönetim sisteminin de başarı ile uygulanmasını mümkün kılacak ve kurumun performansını ve hizmet kalitesi algısını olumlu etkileyerek, müşteri memnuniyeti düzeyini artıracaktır. İş görenlerin birbirlerine alıp verdikleri hizmetin kalitesi nihai müşteriye verilen hizmet kadar önem taşır (Harrison, 1996,s.104-105). Müşteri memnuniyetinin yükselmesi doğrudan işletme karlılığını etkileyen önemli bir faktördür (Kostanoğlu, 2009, s.7). İş tatmini Kalite Yönetim Sisteminin hakkıyla uygulanmasına olanak verirken, TKY sistemi de çalışanların iş tatmini elde etmesine, memnuniyet düzeylerinin artmasına dolayısıyla yolcuların hizmet kalitesi algılarının olumlu etkilenmesine neden olacaktır. Müşteri memnuniyeti sağlama amacıyla çalışanların, iç müşterinin tatmin düzeyi arttırıldığı zaman bu hizmeti satın alan dış müşterilere arz edilen ürün veya hizmetin kalitesi de artacaktır. Bu nedenle iç müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesi algısına dolayısıyla dış müşteri memnuniyeti üzerine etki eden önemli bir faktör olduğunu söyleyebiliriz. Yapılan

birçok çalışma, müşteri tatmininin birincil belirleyicisi olarak hizmet kalitesi üzerinde durmuştur.

Yaptığımız çalışmada, havayolu işletmelerinde yolcu memnuniyetini çalışan ve müşteri bakış açısıyla değerlendirebilmek adına çalışan ve yolculara ait hizmet kalitesi algılamaları boyutlar itibarıyla ortaya koyularak incelenmiştir. Çalışan ve yolculara ait hizmet kalitesi algılamaları beş boyutta incelenmiştir. Çalışan ve yolcuların kalite algılamalarının Güvenilirlik, Heveslilik ve Güvence boyutlarında farklılık gösterdiği görülmüştür. Özellikle Güvenilirlik boyutunda çalışanların kalite algıları yolculara göre daha yüksek görülmektedir. Heveslilik ve Güvence boyutunda ise çalışanların kalite algısı yolculara göre bir parça daha yüksek görülmektedir. Empati ve somut unsurlar boyutunda anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Somut Unsurlar boyutunda müşterilerin algıları çalışanların algılarından daha yüksek düzeydedir.

Yolcuların hizmet kalitesi algılamalarını, çalışanların algılarının üzerine çıkarabilmek için özellikle Güvenilirlik boyutunda daha yüksek çıkan yolcu algısını da dikkate alarak güvenilirliğe etki eden beş faktör üzerine daha fazla eğilmeli, iyileştirmeliyiz. Hizmet kalitesinin olumlu algılanması birer hizmet işletmesi olan havayolu ve Yer Hizmeti İşletmeleri için de şirket karlılığına etki eden en önemli unsurdur. Bu nedenle çalışan algısının yolcu algısından daha yüksek çıktığı Heveslilik ve Güvence faktörlerine de dikkatle eğilmek kurumların karlılığını dolayısıyla hayatiyetlerini sürdürebilmek açısından önemli görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında güvenilirlik, heveslilik ve güvence boyutlarında çalışan algılamalarının yolcu algılamalarından biraz daha yüksek çıktığı görülmekle birlikte yapılacak iyileştirme çalışmalarıyla bu farkın kapatılabileceği hatta yolcu algılamalarının çalışan algılarından daha yüksek olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Soysal, Abdullah ve Tan, Mehmet. “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu Ve Özel Banka Personeli Örneği” *İİBF Dergisi*. 6(2013): 45-63.
- Akıncı, Zeki. “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 5 (2002): 1-25.
- Akşit, Nadir. “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme” *Türk İdare Dergisi*. 32 (2010): 350-449.
- Amy, Lukowsk. “The Relationship between Employer- Employee Congruence of Values, Job Satisfaction and Life Satisfaction” *University of Northern Colorado, Thesis* 5. (2004): 45-104.
- Aşan, Öznur ve Erenler, Esra. “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi” *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*.13 (2008): 203-216.
- Babin, B.J. and Boles, J.B. “Employee behavior in a service environment: a model and test of potential difference between men and women”, *Journal of Marketing*, 62(1998): 77-91.
- Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Chris, J. Grenamyer and Karen Melanson, “Life and Job Satisfaction”, A Presentation at the Twelfth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology,(1997): s.3.
- Daulatram, Lund. “Organizational Culture and Job Satisfaction”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (2003): 219-236.
- Davis, Keith (Çev. Kemal Tosun ve diğerleri), *İşletmede insan Davranışı- Örgütsel Davranış*, İstanbul: Ü. İşletme Fakültesi Yayınları ,No:136, 1984.
- Eğimli, Ayşen. “Çalışanlarda İş Doyumu : Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş

- Doyumuna Yönelik Bir Araştırma” *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*. 23 (2009): 123-211.
- Erdoğan, İlhan. *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım, 1996.
- Francie, Garretto. “Life Satisfaction Homeostasis and The Role of Personality ‘9 (2000): 10-36.
- Feldman, Daniel and Hugh, J. Arnold. *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, Auckland: McGraw-Hill International Book Company, 1986.
- Gui, Leio., Louise, Barriball. and Alison, While. “Job Satisfaction of Nurse Teachers: A Literature Review Part I : Measurement ,Levels and Components” *Nurse Education*. 29(2009): 469-476.
- Groot, Wuoon. ve Van, Brink. ”Job Satisfaction of older Workers”, *International Journal Of Manpower* 20(1999): 344-370.
- Hassan, Yasir., Kashif-ud-din, Zark Mir., Khalil., Ahmad., Abdul, Mateen., Waseem, Ahmad. ve Ahmad Bilal. Nasir,” Job Satisfaction in Private Banking Sector of Pakistan” *Global Journal Of Management and Business Research*. 11 (2011): 85-94.
- Hülya, Çekmecelioğlu.” Örgüt ikliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma” *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(2005): 28-46.
- Judge, Timothy. ve Shinichiro, Watanabe. “Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 67 (1993):234-267.
- Judge, Timothy., Edwin, Locke., Cathy, Durham. ve Avraham, Kluger. “Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role Of Core Evaluations.” *Journal of Applied Psychology*. 83(1998):345-456.
- Karadeniz, Seher (2013). ‘İç Müşteri Memnuniyetinin Dış Müşteri Memnuniyetine Etkileri Ve Bir Araştırma.” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: *Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Kaynak, Tuğray. *Organizasyonel Davranış*, İstanbul : İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İ.İ.E. Yayın No:117,1990.
- Keith, Davis. “İşletmede İnsan Davranışı - Örgütsel Davranış.” *İşletme Fakültesi Dergisi*. 136 (1984):6-156.
- Koustelios, All. Dine. “Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Greek Teachers”. *The International Journal Of Educational Management*. 15(2001): 354-405.
- Lilly, Berry. “The Relationship between Employer –Employee Congruence Of Values, Job Satisfaction and Life Satisfaction,” *University of Northern Colorado Thesis*. (2004):45-67.
- LU, While. and Kolly, Barriball. “Job Satisfaction Among Nurses:A Literature Review.” *International Journal of Nursing Studies*. 42(2005):211-227.
- Mitchell, Larson. “People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior. Third Edition, Singapore Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçla.” *MPM Yayınları Verimlilik Dergisi*. 22 (1993):456-670.
- Naktiyok, Aaiok. “İş Gören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İş Gören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri : Ampirik bir değerlendirme,” *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 17(2003): 228-230.
- Neumayer, Ousk. “Customer Satisfaction,” *Standard*. 35 (1999): 38-39.
- Oshagbemi, Tann. “Personal Correlates Of Job Satisfaction : Emprical Evidence Form Uk Universities.” *International Journal Of Social Economics* . 30(2000):12-26.
- Oshagbemi, Tann. “Is Length Of Service Related To The Level Of Job Satisfaction?,” *International Journal Of Social Economics*. 27 (2000): 213–226.
- Öztürk, Ayşe. “Hizmet Pazarlaması,” *Anadolu Üniversitesi İİBP Dergisi*. 4(2000):45-79.
- Pizzam, All. And Ellis, Tans. “Customer Satisfaction and Its Measurement in Hospitality Enterprises.” *International journal of Contemporary Hospitality Management* . 11 (1999): 326-339.
- Porter, Lawler. “Managerial Attitudes and Performance , Homewood,İllinois: The Dorsey Press.” *Niğde Üniversitesi.İİBF Dergisi*. 6 (2013):45-63.

- Ruut, Veenhoven. "Developments in Satisfaction Research." *Social Indicators Research*. 37(1996):1-46.
- Tor, Serhat Sefa. (2011.)Örgütlerde İş tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi , *Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Sprague, J.C., Gopalakrishnan, K.N. and McItyre, B.E. (1992), Implementing Internal Quality Improvement With The House of Quality, Quality Progress, USA.
- Spector, Author Paul. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. USA: John Wiley & Sons, Inc, 1996.
- Schneider, Snyder. "Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate." *Journal Of Applied Psychology*. 60(1975): 318-328.
- Solmuş, Tolga. "İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi." *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 13 (2008): 203-216.
- Tietjen, Myers. "Motivation And Job Satisfaction." *Management Decision* . 36(1998) :226-231.
- Veenhoven, Ruut, "Developments in Satisfaction Research" *Social Indicators Research* 37 (1996):346-370.
- Yetkin , Bulut. Otellerde Müşteri Memnuniyeti Ve Bir Uygulama (Samsun Örneği), *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 4(18) 2011. 389-403.
- Yousef, Dane. "Satisfaction With Job Security As a Predictor of Organisational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment." *International Journal of Manpower*. 19 (1998):184-194.
- <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi04/05Akinci.pdf>, Erişim Tarihi: 28.02.2010.
- <http://web.bilecik.edu.tr/bulent-turan/files/2015/05/ky1.pdf>
- www.iktisadi.org/is-tatmini.html

EKLER

EK-1 : Anket Formu

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YOLCU MEMNUNİYETİNİN ÇALIŞAN VE MÜŞTERİ BAKIŞ AÇISIYLA İNCELENMESİ: DALAMAN HAVALİMANI ÖRNEĞİ (İKÜ. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ KUTLU S. KORKMAZ TEZ ÇALIŞMASI ANKETİDİR.)

C- MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ – YOLCU TARAFI

Sayın katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre , (1) Kesinlikle Katılmıyorum , (2) Katılmıyorum , (3)Kararsızım , (4) Katılıyorum , (5) Kesinlikle Katılıyorum seçenekleri arasından işaretleyiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1. Hizmetler, vaat edildiği şekilde sunulmaktadır.					
2. Müşterilerinin problemlerini ele almada güvenilirlerdir.					
3. Hizmetler, ilk seferde doğru şekilde sunulmaktadır.					
4. Hizmetler, vaat edilen zamanda sunulur.					
5. Yolcular, hizmetin ne zaman gerçekleştirileceği konusunda bilgilendirilirler.					
6. Çalışanlar, yolculara çabuk ve doğru hizmet vermektedir.					
7. Çalışanlar, yolculara yardım etmeye isteklidirler.					
8. Çalışanlar, yolcuların sorularına cevap vermeye hazırdırlar.					
9. Çalışanların davranışları yolculara güven verir.					
10. Yolcular, havayolları ile olan işlemlerinde kendilerini güvende hissederler.					
11. Çalışanlar, işlerini daha iyi yapabilmek için havayollarından yeterli desteği alırlar.					
12. Çalışanlar, yolculara karşı daime nazik ve saygılıdırlar.					
13. Çalışanlar, yolcuların sorularını yanıtlayabilecek yeterli bilgiye sahiptirler.					
14. Çalışanlar, yolculara gerektiğinde kişisel olarak da ilgi gösterirler.					
15. Çalışanlar, yolculara destek olan tarzda davranış sergilerler, onların yararını gözetirler.					
16. Çalışanlar, yolculara samimi şekilde ilgi gösterirler.					
17. Çalışanlar, yolcuların özel istek ve ihtiyaçlarını anlarlar.					
18. Havayolları, yolcu kayıtlarını tam ve eksiksiz tutmaktadır.					
19. Havayollarının çalışma saatleri, müşterileri için uygundur.					
20. Havayolları, modern fiziksel olanaklara, ekipmanlara sahiptir.					
21. Fiziksel olanaklar(araç, gereç, tesisat, donanım, teknoloji)görsel açıdan çekicidir.					
22. Çalışanlar temiz ve düzgün görünümlü, profesyonel görünümde dirler.					
23. Çalışanlar, iş yaparken neye ihtiyaçları olduklarını bilirler.					
24. Görsel açıdan çekici fiziksel olanaklar(araç, gereç, malzemeler) hizmetlerle bağlantılı, uygun ve bütünleşmiş bir yapıdadır.					

D- YOLCULARIMIZIN DEMOGRAFİK YAPISI (Sayın katılımcı aşağıdaki sorulardan size uygun olanı işaretleyiniz.)

Sayın katılımcı aşağıdaki sorulardan size uygun olanı işaretleyiniz.				
Cinsiyetiniz ?			Medeni Durum	
Erkek			Evlü	
Kadın			Bekar	
Yaş Aralığınız ?			Havacılık Sektöründe Çalışma Süreniz ?	
18-24			1-5 Yıl	
25-31			6-10 Yıl	
32-38			11-15 Yıl	
39-45			16-20 Yıl	
45 ve üzeri			21 ve üzeri	
Eğitim			Departman	
İlköğretim		Bilet Satış		
Lise		Yolcu Hizmetleri		
Üniversite		İdari İşler		
Lisansüstü		Apron Hizmetleri		
		Diğer		

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE YOLCU MEMNUNİYETİNİN ÇALIŞAN VE MÜŞTERİ BAKIŞ AÇISIYLA İNCELENMESİ; DALAMAN HAVALİMANI ÖRNEĞİ (TEZ ÇALIŞMASI ANKETİDİR.)

A- MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ - ÇALIŞAN TARAF

Sayın katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre , (1) Kesinlikle Katılmıyorum , (2) Katılmıyorum , (3)Kararsızım , (4) Katılıyorum , (5) Kesinlikle Katılıyorum seçenekleri arasından işaretleyiniz	KESİNLİ KLE	KATILMI YORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİ KLE
1. İşletme olarak, hizmetleri, şirketimiz adına, vaat edilen şekilde sunmaktayız.					
2. İşletme olarak, müşterilerimizin problemlerini ele almada güvenilirizdir.					
3. İşletme olarak, hizmetleri ilk seferde doğru şekilde sunmaktayız.					
4. İşletme olarak, hizmetleri vaat ettiğimiz zamanda sunmaktayız.					
5. İşletme olarak, yolcularımızı hizmetin ne zaman gerçekleştirileceği konusunda bilgilendiririz.					
6. İşletme olarak, yolcularımıza çabuk ve doğru hizmet vermekteyiz.					
7. İşletme olarak, yolcularımıza yardım etmeye istekliyizdir.					
8. İşletme olarak, yolcularımızın sorularına cevap vermeye hazırızdır.					
9. İşletme olarak, davranışlarımızla yolcularımıza güven veririz.					
10. İşletme olarak, yolcularımıza şirketimizle işlerinde kendilerini güvende hissettirdiğimizi düşünüyorum.					
11. İşletme olarak, yolcularımıza karşı daima nazik ve saygılıyızdır.					
12. Çalışanlar işlerini daha iyi yapabilmek için işletmelerinden yeterli desteği alırlar.					
13. İşletme olarak, yolcularımızın sorularını yanıtlayabilecek yeterli bilgi düzeyine sahibiz.					
14. İşletme olarak, yolcularımıza gerektiğinde kişisel olarak da ilgi gösteririz.					
15. İşletme olarak, yolcularımıza daima destek olan tarzda davranış sergiler, onların yararını gözetiriz.					
16. İşletme olarak, yolcularımıza samimi şekilde ilgi gösteririz.					
17. İşletme olarak, yolcularımızın özel istek ve ihtiyaçlarını anlayabiliriz.					
18. İşletme olarak ,çalışma saatlerimiz yolcularımız için uygundur.					

19. İşletme olarak, yolcu kayıtlarını tam ve eksiksiz tutmaktayız.					
20. Çalışanlar neye ihtiyaçları olduklarını bilirler.					
21. İşletme olarak, modern fiziksel olanaklara ve ekipmanlara sahibiz.					
22. İşletme olarak , fiziksel olanaklarımızın araç,gereç,tesisat,donanım,teknoloji) görsel açıdan çekici olduğunu düşünüyoruz.					
23. Çalışanlar , temiz ve düzgün görünüşlü, profesyonel görünümde dirler.					
24. Görsel açıdan çekici fiziksel olanaklarımız (araç,gereç,malzemeler) verdiğimiz hizmetlerle bağlantılı, uygun ve bütünleşmiş bir yapıdadır.					

B-İŞ TATMİNİ

Sayın katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre , (1) Kesinlikle Katılmıyorum , (2) Katılmıyorum , (3)Kararsızım , (4) Katılıyorum , (5) Kesinlikle Katılıyorum seçenekleri arasında işaretleyiniz	KESİNLİ KLE	KATILMI YORUM	KARARSI ZİM	KATILY ORUM	KESİNLİ KLE
1. İşimin hoş olmadığını düşünüyorum					
2. Yaptığım işten sık sık sıkılırım					
3. İşim beni oldukça tatmin eder					
4. İşime çoğu zaman zoraki giderim					
5. İşim çoğu zaman beni heyecanlandırır					
6. Bu işe girdiğime pişmanım					

C- ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK YAPISI (Sayın katılımcı aşağıdaki sorulardan size uygun olanı işaretleyiniz.)

Cinsiyetiniz ?		Medeni Durum	
Erkek		Evli	
Kadın		Bekar	
Yaş Aralığınız ?		Havacılık Sektöründe çalışma süreniz ?	
18-24		1-5 Yıl	
25-31		6-10 Yıl	
32-38		11-15 Yıl	
39-45		16-20 Yıl	
45 ve üzeri		21 ve üzeri	
Eğitim		Departman	
İlköğretim		Bilet Satış	
Lise		Yolcu Hizmetleri	
Üniversite		İdari İşler	
Lisansüstü		Apron Hizmetleri	
		Diğer	