

Örgütsel bağlılık sivil havacılık kabin ekipleri üzerine bir araştırma

Burcu Arısoy^a Öğr.Gör., İnsan Kaynakları Yönetimi Beykent Üniversitesi, Beylikdüzü İstanbul, Türkiye
Emsal Merve Biçer Yumak^{b *} Öğr.Gör.,Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Beykent Üniversitesi, Beylikdüzü
İstanbul, Türkiye

Suggested Citation:

Arısoy B. & Biçer Yumak, E. M., (2020). Örgütsel bağlılık sivil havacılık kabin ekipleri üzerine bir araştırma.
International Journal of New Trends in Social Sciences. 4(2), 94-104
<https://doi.org/10.18844/ijntss.v4i2.5572>

Received from August 15, 2020; revised from November 10, 2020; accepted from December 28, 2020.
Selection and peer review under responsibility of Prof. Dr. Huseyin Uzunboylu, Higher Education Planning,
Supervision, Accreditation and Coordination Board, Cyprus.
©2020 Birlesik Dunya Yenilik Arastırma ve Yayıncılık Merkezi. All rights reserved.

ÖZET

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında en önemli etken, yapılan işin kalitesidir. Bir işin kalitesi de insan faktörüne bağlıdır. Bu nedenle, örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağına sürekli yatırım yapmalı ve örgüt bünyesinde tutmaya çalışmalıdır; yani çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmalıdır. Çalışan memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalarda, memnuniyetin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmaların ortak sonucuna göre; genel olarak çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, havacılık sektöründeki çalışanların memnuniyetlerinin artmasıyla çalışanların örgüte karşı bir bağlılık duyacağı ve bunun sonucunda müşterilere daha kaliteli hizmet verileceği varsayılmıştır. Sivil havacılık sektöründe kabin ekipleri, her havayolu şirketinin ön hattını temsil etmekte ve hizmet kalitesinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu nedenle örgütsel bağlılık her organizasyon için yaşamsal bir öneme sahip olmaktadır. Bu araştırma, bir havayolu şirketinden rasgele seçilmiş 100 kabin görevlisinin, bağlı olduğu şirkette çalışmaktan ne derece memnun olduğunu ve bu memnuniyetinin ya da memnuniyetsizliğinin hangi faktörlere bağlı olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda yaş, cinsiyet, medeni durum, deneyim (görev süresi), eğitim durumu gibi bazı demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi de araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır. Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Bu bağlamda, çalışma iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde, örgütsel bağlılığa ilişkin kavramsal çerçeve sunulmuş ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatüre uyumlu bir şekilde ifade edilmiştir. İkinci bölümde ise araştırma bulguları ve bu bulgulara ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Kabin görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli boyutlarının, yaş, cinsiyet, görev süreleri, buldukları pozisyon ve eğitim durumlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Kabin ekiplerinin çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sivil havacılık sektöründe yer alan örgütlerin çalışan memnuniyeti ve bağlılıklarını arttırmaya yönelik uygulamalar tavsiye edilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı gelecek yıllar içinde örgütler açısından önemi koruyacaktır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Bağlılığı; Çalışan Memnuniyeti, Kabin ekibi; Örgütsel Bağlılık, Sivil Havacılık

* ADDRESS FOR CORRESPONDENCE: Burcu Arısoy, İnsan Kaynakları Yönetimi Beykent Üniversitesi, Beylikdüzü İstanbul, Türkiye
E-mail address: burcuarisoy@beykent.edu.tr

Organizational Commitment: A Research on Civil Aviation Cabin Crews

Abstract

The most important factor in reaching the aims of the organizations is the quality of the work done. The quality of a job also depends on the human factor. For this reason, organizations must constantly invest in human resources to realize their goals and try to keep them within the organization; that is, they should increase their employees' loyal commitment. The research on the relationship between employee satisfaction and organizational commitment has investigated the effects of satisfaction on organizational commitment dimensions. According to the common result of the researches; In general, statistically significant relationships between employee satisfaction and organizational commitment have emerged. In this study, it is assumed that employees will have a loyalty to the job, with the satisfaction of the employees in the aviation sector increasing, resulting in a higher quality of service for the customers. One of the most important factors for the organizations to provide competitiveness is their human resources. In civil aviation sector cabin crews are front side of the firm and plays an important role in providing quality services. For this reason, organizational commitment is most important for the organizations. This study is related with randomly chosen 100 cabin officers of an aviation firm and their fulfillment with their company and what extend they are fulfilled and not fulfilled. What are the factors effects these. At the same time if age, gender, the state of marriage, experient (total time of his working), education factors also effects the matter. Did the differences among above factors make change the issue? All these demographic specialties are taken into consideration in this study. The data for the study is provided by polling. At that context, the study is made of two sections, first section the nation of organizational commitment is taken as a mainframe and related factors for commitment are given as mentioned in literature. In second section the research findings and evaluation of these findings takes place. The organizational commitment level of cabin employees both attendants varies due to their age, gender, task job duration, their status and their level of education. Among the cabin employees who are in a team impacted positively in job satisfaction and organizational commitment. The organizations in civil aviation sector there is a need for improving job satisfaction and organizational commitment and implementations in this direction must be encouraged. The notion of organizational commitment will maintain its importance for organizations in coming years.

Keywords: Cabin Crew; Civil Aviation; Organizational Commitment; The Worker's Commitment; The Worker's Fulfillment

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz bilgi çağının etkisi ile rekabet şartları büyük bir hızla değişmektedir. Bu yüzden çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli olmaktadır. Örgütsel bağlılık duygusu örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biridir. Literatürde endüstri ve örgüt psikologları örgütsel bağlılık üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Teknoloji, yönetim stratejisi ve ürünler hala şirketlerin kazanımları arasında en önemli paya sahip olsa da rekabet avantajı, insan kaynaklarının iyi yönetilmesinde yatmaktadır.

Örgütler artık çalışanları, en büyük ödülü getiren büyük bir yatırım olarak görmektedirler. Örgütlerin bu bakış açısı yöneticileri de yansıtmış, yöneticilerin en önemli amaçlarından biri bağlı ve tatmin edici bir işgücünü nasıl temin edeceği, elde tutacağı ve bu amaca ulaşmanın en iyi yolunu keşfetmektir.

Diğer sektörde çalışanlar gibi hizmet sektöründe çalışanlar da örgütlerde öneme sahiptir. Literatürde hizmet sunumunun hizmetin temel parçası olduğu savunulmaktadır. Ürün ve ön hat çalışanları tüketiciler için en görünür unsur olmakta ve dolayısıyla hizmet kalitesini önemli derecede etkilemektedirler (Wirtz vd. 2008).

Kabin ekiplerinin hizmet sunum sektöründeki çalışanlardan daha fazla sorumlulukları vardır, çünkü sadece müşteri hizmetleri sunmak için değil kabini korumak, emniyet ve güvenliği sağlamak gibi görevleri de bulunmaktadır (Chen vd., 2012).

Kabin ekipleri arasında yüksek bir işgücü devrinin meydana gelmesi, havayolları için maliyetlidir. Çünkü kabin ekipleri havayolu şirketleri tarafından uluslararası standartlara göre eğitilmekte ve sertifikalandırılmaktadır.

Bu çalışma bir havayolu şirketinden rasgele seçilmiş 100 kabin görevlisinin, bağlı olduğu şirkette çalışmaktan ne derece memnun olduğunu ve bu memnuniyetinin ya da memnuniyetsizliğinin hangi faktörlere bağlı olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütte çalışanların o örgütte kalma istekleri örgütün değerlerine inançlarına olan bağlılıklarından, bakmakla yükümlü oldukları kişilerin geçimini sağlamak adına ücret bakımından zorunlu devam bağlılıklarından veya örgütün kuruluş aşamasından itibaren yer aldıklarından veya örgütün onlar için yaptıkları iyiliklerden dolayı minnet bağlılıklarından kaynaklanabilir. Çalışanların örgüte bağlılık duygusu yaşamaları insan kaynakları yöneticilerinin istedikleri bir olgudur. Örgüte bağlı çalışanlar örgütte kalma davranışı sergileyecek ve örgütün iyiliğine yönelik davranışlar sergileyecek, örgütsel performansın artışında olumlu katkısı olacaktır.

2.1. TANIMI

Örgütsel bağlılığının tanımına bakıldığında çeşitli tanımlar olduğu görülmektedir. O Reilly'e göre örgütsel bağlılık; "Bireyin kuruluşa psikolojik bağlılığı, göreve katılım duygusu da dahil olmak üzere, sadık olma ve kuruluşun değerlerine olan inancıdır". Bu bakış açısına göre örgütsel bağlılık, çalışanın kuruluşun amaçlarını kabul etmesi ve kuruluşun lehine çaba sarf etme isteğidir. Cohen'e göre örgütsel bağlılık; "Bağlılık bir veya birden fazla hedef için kişiyi bir takım hareketleri yapmaya zorlayan bir bağdır". Miller'e göre örgütsel bağlılık; "Çalışanın bir organizasyonda ve onun amaçlarında kimlik kazanma durumudur ve bu kuruluş üyeliğini devam ettirme arzusudur" (Allen & Meyer, 1990: 18).

Örgütsel bağlılık 1990'da Kahn tarafından da tanımlanmıştır. Kahn'a göre çalışanlar; fiziksel, duygusal ve mantıksal rollerini icra ederek işe bağlılığı sağlarlar. (Kinicki & Fugate, 2016: 52) Çalışanların psikolojik olarak çalıştıkları örgütle ilişkileri, örgüte dahil olma, örgütün bir parçası olarak örgütte kalma isteklerinin derecesi olarak ifade edilir (Özkalp & Kirel, 2016: 665).

Örgütsel bağlılık; çalışanların duygusal ve bilişsel (rasyonel) motivasyonu, işlerini yapabilme yetenekleri, örgütlerin vizyonu ve bu vizyondaki belirli rolleriyle ilgili net bir anlayışa sahip olmaları ve işlerini yapmak için gerekli kaynakların verildiğine dair olan inancıdır (Colquit, Lepine vd. 2015: 34).

Diğer örgütsel bağlılık tanımlarına baktığımızda;- Çalışanların organizasyon içindeki birisine ne ölçüde neyi taahhüt ettikleri ve bu taahhütlerinin sonucunda ne kadar örgütte kaldıklarıdır. Sadık çalışanlar istedikleri için örgütte kalırlar. Şirket çıkarlarını artırmak için görev tanımlarının ötesinde davranış sergilerler. Bireylerin duygusal ve zihinsel bağlılığı olarak üç temel davranışla ölçülen örgüte bağlı olduğu durumlar şunlardır; varsayım, söyleme (Çalışanlara, potansiyel çalışanlara ve müşterilere organizasyon hakkında sürekli olarak olumlu söyleme) şirkette kalma (başka yerde çalışma imkanına rağmen örgütün üyesi olmayı istemek) ve çaba gösterme (iş başarısına katkı sağlamak için ekstra zaman harcama, insiyatif alma). Bu çalışanlar, beyin güçlerini, extra zaman ve extra enerjilerini ortaya koyarlar (Wellins, Bernthal vd.,2015: 3).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün yararına çalışmaya istekli olma, kendi çıkarları ile örgütsel çıkar arasında fark görmeme, örgüt lehine özveride bulunmadır. Örgütün amaç ve hedeflerine, örgütsel ilke, kural ve normlara uyma ve bunların yaşaması için gönüllü olma anlamına gelir (Tutar, 2016: 224-225). Örgüte duygusal ve zihinsel olarak bağlılık veya çalışanların işlerinde sergiledikleri çabanın miktarıdır (Kular, Gatenby vd.,2008 :3).

Bağlılığın tanımları değerlendirildiğinde çalışanın kuruluşun içerisinde kendisini nasıl hissettiği önemlidir. Çalışanın iş tatmini olduğunda, yaptıklarına inanması ve değerli hissetmesi durumunda aynı zamanda gözlemlenebilir davranışlara da katkı sağlar. Bu davranışların göstergesi, heyecan ve enerjinin düzeyleri, insanların müşteri sorunlarını çözmek için fazladan zaman ayırması ve kalitenin etik ve sürekli geliştirilmesidir (Wellins, Bernthal vd.,2015: 2).

Bağlılığın literatürde tek bir tanımı olmadığı görülmektedir. Bağlılık kavramı, çalışanların kişisel algıları doğrultusunda işyerinde çalışıp çalışmama tercihini neden tercih etmelerine bağlı olarak değişmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı ile literatürde yer alan örgütsel vatandaşlık kavramı birlikte değerlendirilebilir. Çalışanın örgütsel bağlılığı yüksek olduğunda örgütsel davranışı sergilemesi beklenebilir.

Çalışan bağlılığı; çalışanların kendi değerleri ve hedefleri ile organizasyonların değer ve hedefleri ile örtüşürmesi, organizasyonları için ekstra efor sarf etme ve çalışma isteğidir. Çalışanlar ve örgütün hedeflerini ne kadar çok örtüşürse, çalışanların örgüt için ekstra gösterdikleri çaba ne kadar fazla ise, çalışanların örgütte kalma çalışma isteği ne kadar güçlü ise çalışanın bağlılığının yüksek olduğunu gösterir.

Çalışan bağlılığını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bunlar; çalışanların organizasyon ile ilişkisinin bilinmesi, çalışana organizasyondan ayrılması durumunda kaybedeceği fırsatlar, imkanlar verilmesi, çalışanın kendi iradesiyle hareket edebilmesidir.

3 çeşit örgütsel bağlılık vardır. Duygusal, devam ve normatif bağlılık. Bu bağlılıkların tümü de örgütsel bağlılığı oluşturur. 1. Duygusal Bağlılık; bu bağlılıkta, “Bu örgütten ayrıldığınızda ne hissederdiniz?” sorusuna çalışanlardan “üzülürüm”, şeklinde cevap alırsınız. Bu örgütte kalmanızı sağlayan nedir? sorusuna cevap olarak “yakın arkadaşlarımı özlerim, örgüt iklimim eğlenceli ve rahattır, mevcut işim beni tatmin ediyor, bu örgütte kalıyorum çünkü istiyorum” şeklinde cevap alırsınız. Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kolerasyon vardır. Duygusal bağ ile çalışanlar, elinden gelenin fazlasını ne zaman olursa yapabilirler. 2. Devam Bağlılığı; “Bu örgütten ayrıldığınızda ne hissederdiniz?” sorusuna cevap olarak “kaygılı” şeklinde cevap alırsınız. “Bu örgütte kalmanızı sağlayan nedir?” sorusuna cevap olarak “ yakında terfi alacak olmam, ücret ve yararlanılan haklar, okula yakınlık, bu örgütte kalıyorum çünkü gereken bu” şeklinde ise devam bağlılığından söz edilebilir. Devam bağlılığı; örgütte kalma ile ilişkili bir fayda olduğunda ve ayrılma ile ilişkili bir maliyet olduğunda ortaya çıkar. Yüksek devam bağlılığı beraberinde çalışanın örgütü değiştirmesi kararını kaybedeceklerinden dolayı zorlaştırır. Devam bağlılığını, çalışanların kendi görev rollerini üstlenmelerinde veya örgütsel görevlerini yerine getirirken yaptıkları toplam yatırım miktarı, başka iş alternatifinin olmaması etkiler. Bu bağlılık türü diğer 2 bağlılık türünden daha fazla kişisel ve ailesel sorunlara odaklanır. Çünkü bu tip bağlılıkla çalışanların örgütte kalıp kalmama kararları aynı zamanda bunlara da bağlıdır. 3. Normal Bağlılık; “Bu örgütten ayrıldığınızda ne hissederdiniz?” sorusuna cevap olarak “suçluluk”, “Bu örgütte kalmanızı sağlayan nedir?” sorusuna cevap olarak ise, “patronum bana çok yatırım yaptı, yardımcı oldu, bana inandı” şeklinde ise devam bağlılığından söz edilebilir. Örgütte kalmanın doğru veya ahlaki bir şey olması anlamına geldiğinde ortaya çıkar. Bu tür bağlılığı yaratmanın bir yolu çalışanların örgüte bir şey borçlu olduklarını hissettirmektir. Bir diğer yol da örgütün hayır kurumu haline gelmesidir (Colquitt, Jeffery vd., 2015: 72).

2.2. BAĞLILIK MODELLERİ

O'Reilly and Chatman's Modeli; bağlılık, birbirinden bağımsız 3 mekanizma ile olabilir bunlar; uyumluluk, içselleştirme ve tanımlamadır. Tanımlama en yüzeysel kısımdır ve ödülle bağlantılıdır. Kişiler ödüllere sahip olabilmek için belli davranışları sergilerler. İçselleştirme daha derin ileri bir adımdır. Çalışan bu organizasyonun parçası olmaktan gurur duyar, değer ve başarılarını kabul eder. Kişi ve örgüt arasında değer uyumu sağlandığında ortaya çıkar.

İçselleştirme ve tanımlama, bir organizasyonla kalma niyetiyle pozitif yönde ilişkiliyken, uyumluluk davranışları, ters yönde hareket etse de sirkülasyon ile ilişkilendirildiğinde pozitif etki yapar. Bu modelin bir başka eleştirisi tanımlama ve içselleştirmenin benzer unsurları içermesidir (Anttila, 2014: 7).

Allen and Meyer's Modeli; organizasyonel bağlılık çalışmalarında son 20 yıldan fazla süredir lider olan modeldir. Duygusal, devamlılık ve normalsal bağlılık olarak ayırır. Duygusal bağlılık; bu birinci boyuttur. Bireyin kuruluşa duygusal yönden bağlılığını ifade eder. Bireyin organizasyonda yer alması ve onun adı ile anılmasını ifade eder. Kuruluş için çalışmayı sürdürürler, çünkü kuruluşa kalmayı istemektedirler, kuruluşun amaç ve değerleri ile uyumludurlar. Duygusal bağlılığın kuvveti, kişinin kuruluş hakkındaki ihtiyaç ve beklentilerinin gerçek deneyimlerle ne kadar uyumlu olduğundan etkilenir. Duygusal bağlılık şu faktörlerden etkilenir; mesleki zorluklar, rollerin ve amaçların açıklığı, amaçların zorluğu, yönetim tarafından saygı görme, arkadaş bağlılığı, eşitlik, değer verilmesi, geribildirim, katılımdır (Allen & Meyer, 1990: 18). Çalışanlar organizasyona duygusal yönden bağlıdır, organizasyon ile tanımlanır ve organizasyona katılırlar. Çalışanların organizasyonda bulunma isteği vardır (Anttila, 2014: 8).

Devamlılık bağlılığı; kuruluşu terk ediş maliyetinin bilincinde olmaktır. Mevcut kuruluşu terk etme kararını vermeden önce birey bu durumun fayda maliyetine bakar. Bireyin kuruluşla bireyin birlikteliği, ortak ekonomik kazanımlar üzerine kuruludur. Kuruluştakiler, kuruluşa bağlılığı geliştirirler, çünkü çaba pazarlığı ile elde edilen ödüller vardır. Mümkün olan alternatifler azsa ve yatırım sayıları yüksekse en kuvvetlidir. Daha iyi alternatif olması durumunda çalışan kuruluşu terk edebilir. Bir değişimin ana çerçevesidir. Orada performans ve bağlılık maddi kazanımlar karşılığı sunulmuştur. Bu yüzden devam eden çalışanları muhafaza edebilmek için, kuruluş çalışanın moralini ateşleyen çalışanları daha fazla tanıyıp, dikkat etmelidir (Allen & Meyer, 1990: 18). Çalışanın organizasyonu terk etmesi halinde meydana gelecek maliyetlerle ilgilidir. Organizasyona ihtiyaç duydukları için kalırlar (Anttila,2014 :8).

Normalsal bağlılık; son aşamadır. İşi sürdürmek için zorunluluk duygusudur. Bu bağlılığı olan çalışanlar, kuruluşa kalmaları gerektiği duygusundadırlar. Kuruluşa kalmayı tercih ederler, çünkü öyle yapmalıdırlar. Kuruluşa kalmayı ahlaken doğru sayarlar. Kuruluş ve üyeleri arasında karşılıklı zorunluluklar sosyal değişim teorisine dayanır, buna göre bir yarar temin eden kişi kuvvetli normalsal zorunluluk altındadır ya da kazancı geri ödemek için bireyler genelde sıklıkla bir zorunluluk hisseder. Çalışan bir kazanım elde ederse onu veya kuruluşu moral zorunlulukla nazikçe karşılık verme konumuna getirir (Allen & Meyer, 1990: 18).

Çalışanın hislerini ve zorunluluklarını referans alır. Çalışanlar organizasyonda mecbur olduğu için kalırlar. Kişinin kuruluş öncesinden ve kuruluştaki tecrübelerinden etkilenir. Model popüler ve desteklenebilir olmasına rağmen normatif bağlılığın duygusal bağlılıktan nasıl ayrılacağı konusunda anlaşmazlık vardır (Anttila, 2014: 8).

Cohen'in 4 Bileşenli Bağlılık Modeli; 4 bileşenli modeldir. Araçsal, Normsal, Duygusal ve Psikolojik Bağlılık kavramlarını içerir. Alen ve Meyer modelinin benzerliklerine rağmen, zaman çerçevesini işin içine katmıştır. Kuruluşa girmeden önceki bağlılık gelişimi ile kuruluşa girdikten sonraki bağlılık gelişiminin farkını belirginleştirir. Araçsal bağlılık ve Psikolojik bağlılık kavramlarını eklemiştir. Araçsal bağlılık, kişinin kazanımlar ve ödüller konusundaki beklentilerinin nasıl karşılanacağı ile ilgilidir. İkramiye, ücretler gibi kazanımları içerir. Psikolojik bağlılık, adalet algısı ve kuruluş desteğini içerir. 3 bileşenli modelden farklarından biri; bağlılığın devam bağlılığından araçsal bağlılığa kaymış olmasıdır (Anttila, 2014: 10). Kuruluşa girdikten sonra araçsal bağlılık, duygusal bağlılıktan daha hızlı gelişmeye başlar. Duygusal bağlılık gelişimi daha fazla zaman alır ve bilgi gerektirir. Araçsal bağlılık için yatırım yapan firmalar bilmelidir ki; çalışanlar başka firma tarafından daha iyi teklif aldıklarında kuruluşu kolay terk edebilir. Duygusal bağlılık bağlılığın en yüksek ve en derin mertebesidir ve araçsal bağlılık bunun nasıl oluşacağına yardımcıdır. Akılda

tutulması gereken kişilerin önceki çalışma deneyimleri yeni işe geçerken onların bağlılık eğilimlerini etkileyecektir (Anttila, 2014: 13).

2.3. ÖNEMİ

1980'lerden sonra dünyada bir takım konjonktürel değişimler ve gelişmeler yaşanmıştır. Sermayenin ve emeğin serbest dolaşım imkânı, teknolojik, ekonomik gelişmeler sonrasında firmalar arasında rekabet üstünlüğü elde etme yarışı başlamıştır. Firmalar ayakta kalabilmek, rekabet üstünlüğünü elde tutmak, fark yaratabilmek için çalışanlarının bağlılığına önem vermelidir. Bu nedendir ki; günümüzde çalışan bağlılığı organizasyonların başarılarında geçmişe göre daha önemli bir konu haline gelmiştir. Önemli olan soru çalışan bağlılığının organizasyonlarda nasıl sağlanacağıdır. Özellikle ön planda yer alarak müşteri ile doğrudan iletişimde bulunan kabin görevlilerin diğer sektörlerde müşteri ile birebir iletişim kuran çalışanlardan müşteri memnuniyeti üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle kabin memurlarının çalışan bağlılığının yüksek olması, işe giriş çıkış oranının (turnover) düşük olması hava yolu şirketleri için önem arz etmektedir.

Örgütsel bağlılık, sadece yetenekli çalışana sahip olmak için değil, aynı zamanda bu personeli yönetmek, uzun soluklu organizasyonlarda çalışmalarını sağlamak açısından önemlidir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün bir üyesi olarak kalması veya başka bir iş aramak için ayrılmasına neden olup olmadığını işçi sirkülasyonu oranı (turnover) etkiler. Kendi organizasyonlarına bağlı olmayan çalışanlar, çalışma durumundan kaçınmak için çalışanların gerçekleştirdikleri eylemlerin bir seti olarak tanımlanan geri çekilme davranışına girerler - sonunda örgütten ayrılmakla sonuçlanabilecek davranışlar sergileyebilirler (Colquitt, Jeffery, vd., 2015: 71).

Bağlılık, çalışan davranışlarını, devamsızlık ve işten çıkış oranlarını etkileyebilir ve yapılan çeşitli çalışmalar bağlılık ile yüksek verimlilik, bireysel, grup ve organizasyonel performans, gittikçe artan müşteri deneyimi ve müşteri sadakati arasında kolerasyon olduğuna işaret etmektedir. Organizasyonlar daha yüksek bağlılık ile düşük işten çıkış oranına, daha yüksek verimliliğe, pay sahiplerinin getirisinin artmasına, daha iyi finansal performans eğilim göstermektedirler. Bağlılık kültürünün yüksek olduğu organizasyonlarda işveren marka değerini yükselterek örgütün cazip hale gelmesine ve tercih edilmesine yol açabilir. Bağlılığı yüksek olan çalışan elinden gelenin daha fazlasını yapabilir ve daha iyi performans sergileyebilir (Robertson vd, 2009: 2).

2.4. SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığının örgütlere etkileri vardır. Bağlılığın az olması durumunda; çalışanlar daha az üretken olma eğilimindedirler. Başarı veya başarısızlık korkusu yaşarlar. İş devamlı geciktirme durumu söz konudur. Aşırı bağlılık durumunda ise; aşırı sadık çalışanlar, sabit fikirli çalışanlar, başarı için sinirsel zorlama, aşırı yüksek seviyeli enerji söz konusudur. Olumlu etkileri ise; daha yüksek örgütsel performans, etkinlik, verimlilik, iş devamsızlık oranlarında azalma, yüksek çaba gösterme eğilimi, yaratıcı gücünü ortaya koyma, ait olma hissidir.

Organizasyonlar açısından örgütsel bağlılığın sonuçlarına bakıldığında; örgütsel bağlılık müşteri sadakatini beraberinde getirir. Organizasyona bağlı olan çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağını anlamada daha iyi olma eğilimindedirler, müşteri bağlılığı, müşteri sadakati yeniden satın alma davranışı ve arkadaşlarının da satın alma davranışı şeklinde çift yarar olarak dönebilir. Çalışan devamlılığı, çalışan verimliliği; çalışan bağlılığı ne kadar yüksek olursa çalışanlar daha fazla performans sergiler. Organizasyonun tarafında olma, yöneticinin kendi yeterliliğini sağlaması, örgütsel performans, karlılık ile çalışan bağlılığı arasında kolerasyon vardır (Robertson vd, 2009: 18).

Çalışanlar açısından örgütsel bağlılığın sonuçlarına bakıldığında; çalışandan beklenenlerin netleştirilmesini beraberinde getirir. Çalışanın beklentisi; kendi sadakat ve bağlılığı karşısında geçimini sağlayacak iştir. İşverense, daha fazla çaba karşılığı, daha yüksek ödemeyi teklif etmeye

hazırdır. Bugün 20 yıl öncesine göre daha fazla çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Beklentilerdeki bu kayma çoğu çalışanı hayal kırıklığına uğratmıştır. Bağlılık çözüm teklifi olabilir. Bağlılık, kişinin kendilerini işine vererek verimli davranışta bulunmasını sağlar. Sağlık ve Refah; kuruluşun sağlıklı bir yer olması çalışanın kuruluş desteğini artırır. Bağlılık ve çalışanın kendine yatırımı bilinçli olmaya gerçek motivasyona, yaratıcılığa, güvenilirliğe, etik davranışlara, artan çaba ve katılımcılığa, daha üretken olmaya yol açar (Robertson vd. 2009: 21).

Süpervizör derecelendirme kullanan çalışmalar örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşken, ilişki zayıftır. Örgüte daha fazla bağlı olan çalışanlar, geri çekme davranışları gösterme olasılığı, işten ayrılma niyeti daha düşüktür. Bu, özellikle duygusal taahhüt düzeyinin yüksek olduğu çalışanlar için geçerlidir. Bununla birlikte, bu eylemler arasındaki ilişki güçlü değildir. Niyetler gibi bilişler, ilişkiyi hafifletebilir (Starnes vd.: 10).

Bağlılığın kötü tarafına ilişkin literatür azdır. Genel olarak çalışanın bağlılığı organizasyonun yararına yararlıdır. Bağlılık olmadığında bağlılığı yükseltmek için firmaların ne dereceye kadar ileri gitmesi gerekir bundan emin olmak zorundadır. Yüksek bağlılık hissi veren eğitimler firmayı terk etmek için daha fazla şans verir. İşyerinde bağlılığı sağlamanın finansal ve işe alma muhtemel maliyetlere yol açsa da, ancak mevcut sınırlı veri dengesi, katılımın örgütler için arzu edilen bir hedef olmaya devam ettiğini göstermektedir (Robertson vd, 2009: 22).

3. METODOLOJİ

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bir konuyu açıklamak veya sayısal veri toplayarak ve matematiksel istatistiksel yöntemlerle veri toplamak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. (Apuke , 2017: 41)

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmada iki bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, çalıştığı pozisyon, bulunduğu şirketteki çalışma süresi bilgilerinden oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır. Formun ikinci bölümü ise araştırmanın soruları; daha önce uygulanmış ve geçerliliği kanıtlanmış olan Allen ve Meyer'e ait üç farklı boyuttan oluşan bağlılık ölçeğinden uyarlanmıştır. Literatürde yer alan diğer bağlılık ölçekleri duygusal ve normatif bağlılığa odaklandığı için bu ölçek tercih edilmiştir. Meyer ve Allen (1984) ilk başlarda duygusal ve devam bağlılığına odaklanmışlardır. Duygusal bağlılık; örgüte aidiyet ve duygusal bağlılığı ifade ederken, devam bağlılığı örgütten ayrılmanın maliyetini ifade etmiştir. Daha sonra 1990'da normatif bağlılığı eklemiştir.

Bağlılık ölçeğinde bulunan duygusal, devam ve minet bağlılığını ölçen sorular araştırmanın amacı doğrultusunda 10 soru ile sınırlandırılmıştır. Sorular 5'li Likert tipine göre tasarlanmış ve 5'li ölçekteki ifadelerin puanlaması; "1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsız, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum" şeklinde düzenlenmiştir.

Katılımcılar İstanbul'dan rastgele seçilen 100 kabin görevlisinden oluşmaktadır. Kabin görevlilerinin 70'i kadın, 30' u erkektir. 60'ı kabin memurluğu yaparken, 40'ı kabin amiri olarak görev yapmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili çalışmaların sonuçlarına baktığımızda, genel olarak memnuniyet ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur.

Bu doğrultuda çalışmanın amacı, kabin ekiplerinin örgütsel bağlılığını etkileyebilecek bazı çalışan memnuniyeti faktörlerini ortaya koyabilmektir. Örgütsel bağlılık konusunda etkilerini gösteren geçmiş ve yeni literatüre dayanarak tasarlanan bu araştırma, kabin görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin, yaş, cinsiyet, deneyim (görev süresi) gibi bazı demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir.

Elde edilen verilerin analizinde ise anketin ilk bölümünde yer alan demografik bilgileri açıklamak için yüzde ve frekans yöntemi kullanılmıştır.

Örneklem grubuna ilişkin demografik bilgiler, birinci bölümdeki sayısal veriler Tablo 1’de gösterilmiştir. Anketin uygulanması sırasında anketi yanıtlamak istemeyen kabin görevlilerine anket uygulanmamıştır. Dağıtılan 120 anketin 103 tanesine cevap alınabilmiş ancak 100 anket üzerinden analiz gerçekleştirilebilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı			
Demografik Değişken	Gruplar	Say(n)	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	70	70
	Erkek	30	30
Yaş	20-30	52	52
	31-40	32	32
	41-50	16	16
Öğrenim Düzeyi	Lise ve dengi	14	14
	Ön lisans	62	62
	Lisans	24	24
Çalıştığı Pozisyon	Kabin memuru	60	60
	Kabin amiri	40	40
Bulunduğu Şirketteki Çalışma Süresi	1 yıldan az	24	24
	1-3 yıl	32	32
	3-5 yıl	4	4
	6 ve üzeri	40	40

Tablo 1’e göre araştırmaya katılan kabin görevlilerinin %70’ini kadınlar oluştururken, %30’sini erkekler oluşturmaktadırlar. Tabloya göre araştırmaya katılan kabin görevlilerinin çoğunluğunu kadınların oluşturduğu görülmektedir. Bu durum sektördeki kabin görevlilerinin çoğunluğunun kadın olmasıyla açıklanabilir.

Yaş grupları incelendiğinde en fazla katılım %52 ile 20-30 yaş grubundan olup, %32’si 31-40 yaş grubundan, %16’sı ise 41-50 yaş grubundandır.

Katılımcıların %14’ü lise ve dengi okul düzeyinde, %62’si ön lisans, %24’ü ise üniversite düzeyinde öğrenim görmüştür. Katılımcıların %60’ı kabin memuru, %40’ı kabin amiri pozisyonunda çalışmaktadır.

Kabin görevlilerinin %24’ü 1 yıl ve daha az zamandır; %32’si 1-3 yıldır, %4’ü 3-5 yıldır ve %40’ı ise 6 yıl ve üzeri zamandır bulunduğu kurumda görev yapmaktadırlar. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere, kurumlarında 1 yıldan fazla zaman geçiren kabin görevlileri örneklemin % 76’sını oluşturmaktadır. Bu durum çalışmanın doğru sonuçlara ulaşabilmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışmaya katılan kabin görevlilerinin çoğunluğunun, 1 yıldan fazla süredir buldukları kurumda çalışıyor olmaları kurum hakkında fikir edinebilmek için yeterli bir süre olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılan kabin görevlilerinin örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin algılamalarını tespit edebilmek için istatistiklerden yararlanarak ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2 de kabin memurlarının örgütsel bağlılıklarını algılamalarına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 2: Kabin Ekiplerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamalarına Yönelik Bulgular

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsız		Kısmen Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1. İş yerinde benden neler beklendiğini biliyorum	0	0	0	0	6	6	16	16	78	78	4,72	0,57
2. İşimi düzgün yapabilmem için gerekli tüm materyaller ve ekipmanlar bulunmakta	0	0	0	0	20	20	50	50	30	30	4,1	0,7
3. İsteyken, geçirdiğim her günü en iyi günümümüş gibi değerlendiriyorum	4	4	2	2	30	30	36	36	28	28	3,82	0,99
4. Son yedi günde, övgü ve takdir aldım	0	0	0	0	18	18	26	26	56	56	4,38	0,77
5. Yöneticim yada işyerinden herhangi bir kişi, beni kişi olarak sayıyor / önemsiyor	0	0	0	0	20	20	30	30	50	50	4,3	0,78
6. İşyerindeki herhangi bir kişi benim gelişimimi teşvik ediyor	0	0	0	0	26	26	28	28	46	46	4,2	0,82
7. İşyerimde benim fikirlerim önemseniyor	2	2	8	8	22	22	30	30	38	38	3,94	1,05
8. İşyerindeki görevim beni önemli hissettiriyor	0	0	4	4	26	26	40	40	30	30	3,96	0,85
9. İş arkadaşlarım işlerini doğru ve kaliteli yapmakta kararlılar	0	0	12	12	22	22	18	18	48	48	4,02	1,09
10. İş yerinde yakın arkadaşım bulunmakta	4	4	22	22	20	20	20	20	34	34	3,58	1,27

Tablo 2’ de belirtildiği üzere kabin ekiplerinin örgütsel bağlılık algılamalarına yönelik bulguları incelediğimizde; “İş yerinde benden neler beklendiğini biliyorum” ifadesi 4,72 ortalama ile en büyük çalışan memnuniyeti göstergesi olarak görülmektedir. “İş yerinde yakın arkadaşım bulunmakta” ifadesi ise 5’li Likert Ölçeğinde 3,58 ortalama ile en düşük çalışan memnuniyeti göstergesidir. Kabin memuru pozisyonunda çalışanların bu ifadeye verdikleri cevap 2,5 ortalamanın altında kalmakta ve olumsuz değerlendirilmekte iken, kabin amiri pozisyonunda çalışanların cevap ortalamalarının 2,5 in üzerindedir. Bu ifadenin düşük çıkmasının sebebi; kabin ekiplerinin görevlerini icra ederken farklı ekiplerle çalışmak durumunda olmaları olarak gösterilebilir. Böyle bir tabloda, araştırmaya katılanların, duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Ryan, Schmit ve Johnson (1996) tarafından yapılan bir araştırmada iş/şirket memnuniyeti, çalışanlar arasında pozitif ilişkilerin varlığı ve stres ortamından uzak olması ile şirketin pazar payında üstünlüğü arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Koys (2001) ise, restoran çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmada çalışan memnuniyeti ile şirket karlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Perakende sektöründe yapılan diğer bir çalışmada işletmedeki çalışma ortamı ile şirketin mali performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Borucki ve Burke, 1999). Aynı zamanda çalışanlar arasındaki iyi ilişkilerin şirket kârını artırdığı gözlemlenmiştir (Rucci vd., 1996).

Örgütsel bağlılık örgütün devamlılığı ve başarısı için gerekli insan kaynağından en iyi şekilde yararlanmayı sağlamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, kabin görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli boyutlarının, yaş, cinsiyet, görev süreleri, buldukları pozisyon ve eğitim durumlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Kabin ekiplerinin çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışan memnuniyeti yüksek olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri de yüksektir.

Araştırmamız İstanbul merkezli havayolunda görev alan 100 çalışanı kapsadığı için birtakım sınırlılıkları da beraberinde getirmektedir.

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisinin çalışanların iş ve işyerlerinden memnun olmamaları olduğu düşünüldüğünde, bu problemin giderilmesi örgütler için mal veya hizmet üretmek kadar önemli bir faktör olmaktadır. Bu faktörün gerçekleştirilmesinde çalışanın örgütünün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütü lehine ekstra çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğinin devamlılığını istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır.

Son olarak; kabin ekiplerinin örgütsel bağlılık belirleyicilerinin ortaya konması amacıyla oluşturduğumuz ifadelerle, kabin ekiplerinin katılıp katılmama oranları ölçülmüş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Buna göre; kabin ekiplerinin örgütsel bağlılık belirleyicileri şu şekilde sıralanmaktadır:

- ✓ İş yerinde benden neler beklendiğini biliyorum
- ✓ İşimi düzgün yapabilmem için gerekli tüm materyaller ve ekipmanlar bulunmakta
- ✓ İşteyken, geçirdiğim her günü en iyi günümüş gibi değerlendiriyorum
- ✓ Son yedi günde, övgü ve takdir aldım
- ✓ Yöneticim ya da işyerinden herhangi bir kişi, beni kişi olarak sayıyor / önemsiyor
- ✓ İşyerindeki herhangi bir kişi benim gelişimimi teşvik ediyor.
- ✓ İşyerimde benim fikirlerim önemseniyor
- ✓ İşyerindeki görevim beni önemli hissettiriyor
- ✓ İş arkadaşlarım işlerini doğru ve kaliteli yapmakta kararlılar
- ✓ İş yerinde yakın arkadaşım bulunmakta

Gelecekte daha farklı örneklem üzerinde çalışmalar yapılarak çalışma tekrarlanabilir. Yine örneklem büyüklüğünün artırılarak çalışmanın tekrarlanması genelleştirme yapılabilmesi açısından önemlidir.

KAYNAKÇA

Allen, Meyer, vd. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization, *Journal Of Occupational Psychology*, Great Britan: Journal of Occupational Psychological Society

Anttila, E., (2014). Components Of Organizational Commitment, University of Tampere School of Education Master's thesis.

Apuke, D., (2017) Quantitative Research Methods : A Synopsis Approach, DOI: [10.12816/0040336](https://doi.org/10.12816/0040336)

Borucki, C. & Burke, J. (1999). An Examination Of Service-Related Antecedents To Retail Store Performance, *Journal Of Organizational Behavior*, Wiley.

Ching –Fu Chen, Shu – Chuan Chen vd . (2012). Burnout And Work Engagement Among Cabin Crew: Antecedents And Consequences, *The International Journal Of Aviation Psychology*, Taylor & Francis Group, LLC

Colquitt J. A., & Lepine J. A., & Wesson M. J. (2015). *Organizational Behavior* 4th Edition

Griffin R. W. & Moorhead G., (2012). *Organizational Behavior Managing People And Organizations* 11th Edition, Texas A&M University

Robertson-Smith, G. & Markwick C., (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*, Kingston University

Starnes, Truhon vd. A Primer On Organizational Commitment, Human Development Leadership Division <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=59d258ebf7b67e2f305ad828&assetKey=AS%3A545033612783616%401506957547144> adresinden 04.09.2017 tarihinde erişildi.

Kinicki, A. & Fugate, M. (2016). *Organizational Behavior: A Practical Approach*. New York, NY: McGraw-Hill Education

Koys, D. J. (2001). The Effects Of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior And Turnover On Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study, *Personnel Psychology*.

Kular S., Gatenb M., Rees C., Soane E., Tru K, vd. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*, Kingston University Kingston Business School Working Paper Series

O'reilly C., Chatman J, vd. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior *Journal Of Applied Psychology*

Özkalp, E & Kirel Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Ekin Yayınları

Ryan, Schmit, Johnson vd. (1996). Attitudes And Effectiveness: Examining Relations At An Organizational Level, *Personnel Psychology*.

Robinson D, Perryman S, Hayday S, (2002). The Drivers Of Employee Engagement, Report 408 <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf> adresinden 04.09.2017 tarihinde erişildi.

Rucci, Kirn, Quinn, vd. (1996), The Employee-Customerprofit Chain At Sears, *Harvard Business Review*.

Schaufeli, W.B. (2013). *Employee Engagement in Theory and Practice*, Newyork : Routledge

Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayınları

Vazıranı, N. *Employee Engagement*, Dean İn OB And HR SIES College Of Management Studies, Working Paper 05/07

http://www.siescoms.edu/images/pdf/reserch/working_papers/employee_engagement.pdf adresinden 04.09.2017 tarihinde erişildi.

Wellins, R. S., Bernthal, P., Phelps, M., (2015) *Employee Engagement : The Key To Realizing Competitive Advantage* https://www.ddiworld.com/ddi/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf adresinden 04.09.2017 tarihinde erişildi.

Wirtz, J., Heracleous, L. And Pangarkar, N. (2008). Managing Human Resources For Service Excellence And Cost Effectiveness At Singapore Airlines, *Managing Service Quality*, Vol. 18 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.721.8658&rep=rep1&type=pdf> adresinden 04.09.2017 tarihinde erişildi.