

PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMALARI VE ÇALIŞMA KOŞULLARININ KABİN GÖREVLİLERİ EMNİYETLİ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ



YAZAR
Dr. Tuncel ÖZ

EDİTÖR
Dr. Öğr. Üyesi Ali Emre SARILGAN

cizgi e-Kitap



**PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMALARI VE
ÇALIŞMA KOŞULLARININ KABİN GÖREVLİLERİ
EMNİYETLİ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**Yazar
Dr. Tuncel ÖZ**

**Editör
Dr. Öğr. Üyesi Ali Emre SARILGAN**

Söz konusu kitap;
Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı'nda
2020 yılında Tuncel ÖZ'in Ali Emre SARILGAN danışmanlığında tamamlanmış olan
"Performans Değerleme Uygulamaları ve Çalışma Koşullarının Kabin Görevlileri Emniyetli Davranışı
Üzerindeki Etkileri" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

Bu kitapta yer alan her bölümün tüm sorumluluğu (görseller, tablolar, çizelgeler, çizimler, grafikler, direkt alıntılar, etik/kurum izni vb.) yazara aittir.

Herhangi hukuki bir olumsuzlukta Çizgi Kitabevi Yayınları ve kitap editörü hiçbir konuda bir yükümlülük ve hukuki sorumluluğu kabul etmez, hukuki yükümlülük altına alınamaz. Her türlü hukuki yükümlülük ve sorumluluk yazara aittir.

Bu kitap maddi bir değer ile alınıp satılamaz. Kitapta yer alan bilgiler alıntı yapılmak ve ilgili alıntıya atıf yapılmak koşulu ile kaynak gösterilmek üzere bilimsel ya da ilgili araştırmacılar tarafından kullanılabilir.

ÇİZGİ
K İ T A B E V İ

Çizgi Kitabevi Yayınları (e-kitap)
Eğitim Bilim

Genel Yayın Yönetmeni
Mahmut Arlı

©Çizgi Kitabevi
Mart 2022

ISBN: 978-605-196-765-3
Yayıncı Sertifika No:17536

KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI
- Cataloging in Publication Data (CIP) -

YAZAR

ÖZ, Tuncel

EDİTÖR

SARILGAN, Ali Emre

PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMALARI VE ÇALIŞMA KOŞULLARININ KABİN
GÖREVLİLERİ EMNİYETLİ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Sayfa Düzeni ve Kapak Tasarımı
Ozsum Academy

Baskıya Hazırlık: Çizgi Kitabevi Yayınları
Tel: 0332 353 62 65- 66

ÇİZGİ KİTABEVİ

Sahibiata Mah. Alemdar Mah.
M. Muzaffer Cad. No:41/1 Çatalçeşme Sk. No:42/2
Meram/**Konya** Çağaloğlu/**İstanbul**
(0332) 353 62 65 - 66 - (0212) 514 82 93
www.cizgikitabevi.com
f t i / cizgikitabevi

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde her zaman bana yol gösteren, beni gayretlendiren ve katkılarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ali Emre SARILGAN' a, çalışmamın ilk aşamasından itibaren destek olan Sayın Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL' e, özellikle araştırma yöntemleri kısmında beni yönlendiren ve bana katkı sağlayan Sayın Doç. Dr. Ayşe Aytül CENGİZ' e, bana tecrübelerini aktaran ve beni bilgilendiren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Uğur YOZGAT' a, meslek hayatımın ilk gününden itibaren yanımda olan Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ALTUNTAŞ' a, bilişim teknolojisi alanındaki bilgi birikimi ile her an yanımda olan Sayın Öğr. Gör. Hakan TOPATAN' a, mesleki deneyimini ve kıymetli fikirlerini her an aktaran Sayın Öğr. Gör. Gürcan DUMAN' a, değerli yönlendirmeleriyle tezi değerleyen diğer sayın jüri üyelerine, araştırmaya katılan havayolu işletmelerindeki kabin ekiplerine, bu günlere gelmemde büyük emekleri olan, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ANNEM ve BABAM' a, kardeşim BARAN' a, beni hep sabırla destekleyen ve her an yanımda olan eşim DERYA ÖZ' e ve canım oğlum RÜZGAR' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tuncel ÖZ

Mart 2022

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLOLAR DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Sorun.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Önem	3
1.4. Varsayımlar	3
1.5. Sınırlılıklar.....	3
2. BÖLÜM: KAVRAMSAL VE KURAMSAL AÇIKLAMALAR.....	4
2.1. Performans Yönetim Sistemi	4
2.1.1. Kavramsal çerçeve	4
2.1.2. Performans yönetim sisteminin amaçları	8
2.1.3. Performans yönetim sisteminin aşamaları.....	11
2.1.3.1. Hedef belirleme / planlama	11
2.1.3.2. İletişim.....	13
2.1.3.3. Değerlendirme	14
2.1.3.4. Geribildirim	14
2.1.3.5. İyileştirme / geliştirme	16
2.1.4. Performans yönetim sisteminin kullanım alanları	17
2.1.4.1. Stratejik planlama.....	18
2.1.4.2. Çalışanların tedarik ve seçimi	18
2.1.4.3. Ücret yönetimi	18
2.1.4.4. Kariyer geliştirme.....	19
2.1.4.5. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi	19
2.1.4.6. İşten uzaklaştırma veya ayırma kararları.....	21

2.1.4.7. Diğer kullanım alanları.....	23
2.1.5. Performans değerlendirme sistemi.....	23
2.1.6. Performans değerlemenin yararları.....	24
2.1.7. Performans değerlendirme süreci.....	26
2.1.8. Performans ölçme ve değerlendirme yöntemleri	30
2.1.8.1. Klasik performans değerlendirme yöntemleri.....	30
2.1.8.1.1. Sıralama yöntemleri (basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemi)	32
2.1.8.1.2. Zorunlu dağılım yöntemi	34
2.1.8.1.3. Grafik derecelendirme yöntemi.....	35
2.1.8.1.4. Kritik olay yöntemi	36
2.1.8.1.5. Kontrol listesi yöntemi.....	38
2.1.8.2. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri.....	40
2.1.8.2.1. Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme.....	40
2.1.8.2.2. Değerlendirme merkezleri yöntemi	41
2.1.8.2.3. 360 derece performans değerlendirme yöntemi.....	41
2.1.8.2.4. Davranış temelli değerlendirme (BARS).....	43
2.1.8.2.5. Kendini geliştirme düzeyi.....	45
2.1.8.2.6. Başarı kaynakları yöntemi	45
2.1.8.2.7. Alan incelemesi yöntemi	45
2.1.8.2.8. Dengelenmiş skorkart yaklaşımı	46
2.1.9. Performans değerlemede yapılan hatalar	55
2.1.10. Performans yönetimi sisteminin başarısını etkileyen faktörler.....	60
2.1.10.1. Ekip performansı.....	61
2.1.10.2. Eğitimin önemi	62
2.1.10.3. Çevresel faktörleri dikkate alma	63
2.1.10.4. Açık iletişim	65
2.1.10.5. Standardizasyon.....	66
2.1.11. Havacılık sektöründe performans değerlendirme.....	66
2.2. Çalışma Koşulları	68
2.2.1. Fiziksel koşullar.....	68
2.2.2. Psikolojik koşullar	70
2.2.3. Havacılıkta çalışma koşullarında risk etmenleri	73
2.3. Uçuş Emniyeti ve İlişkili Açıklamalar	76
2.3.1. Kavramsal ve kuramsal çerçeve.....	77

2.3.2. Uçuş emniyet yönetimi sistemi	81
2.3.2.1. Hata yönetimi	82
2.3.2.1.1. Hatanın rapor edilmesi.....	83
2.3.2.1.2. Hataların tespiti ve önlenmesi	84
2.3.2.1.3. Hata tespit uygulamaları.....	84
2.3.2.1.4. Disiplin politikasının oluşturulması.....	85
2.3.2.2. Risk yönetimi	87
2.3.3. Uçuş emniyetinde eğitim ve planlaması	88
2.4. Uçuş Ekibi Kavramı.....	89
2.5. Örgütsel Adalet.....	90
2.6. Konu ile İlgili Yapılan Benzer Çalışmalar	92
3. BÖLÜM: YÖNTEM.....	95
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	95
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	97
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	100
3.3.1. Kişisel bilgiler formu.....	101
3.3.2. Performans uygulamalarına ilişkin algı ölçeği	101
3.3.3. Fiziksel çalışma koşullarına ilişkin algı ölçeği	102
3.3.4. Uçuş emniyeti tutumu ölçeği	103
3.3.5. Örgütsel adalet dağıtım boyutu algısı ölçeği.....	105
3.4. Pilot Çalışma	105
3.4.1. Performans uygulamalarına ilişkin algı ölçeği pilot çalışması	111
3.4.2. Fiziksel çalışma koşullarına ilişkin algı ölçeği pilot çalışması	116
3.4.3. Uçuş emniyeti ölçeği pilot çalışması.....	122
3.4.4. Örgütsel adalet dağıtım boyutu ölçeği pilot çalışması	128
3.5. Araştırma Verilerinin İstatistiksel Analizi.....	131
4. BÖLÜM: BULGULAR.....	133
4.1. Kabin Ekibinde Görev Alan Personelin Kişisel Özelliklerinin Dağılımı	133
4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirliliği.....	139
4.2.1. Performans uygulamalarına ilişkin algı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi.....	139
4.2.2. Fiziksel çalışma koşullarına ilişkin algı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi.....	141
4.2.3. Uçuş emniyeti tutumu ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi	143
4.2.4. Örgütsel adalet dağıtım boyutu ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi.....	145

4.3. Kabin Ekibi Personelinin Ölçeklerden Almış Oldukları Puanların Dağılımlarının İncelenmesi ve Normallik Testi.....	146
4.3.1. Kabin ekibi personelinin performans uygulamalarına ilişkin algı ölçeğinden aldıkları puanların dağılımları.....	146
4.3.2. Fiziksel çalışma koşullarına ilişkin algı ölçeğinden aldıkları puanların dağılımları	147
4.3.3. Uçuş emniyeti tutumu ölçeğinden aldıkları puanların dağılımları.....	148
4.3.4. Örgütsel adalet dağıtım boyutu ölçeğinden aldıkları puanların dağılımları	149
4.4. Araştırma Modelinin Test Edilmesi	150
5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	153
KAYNAKÇA.....	161

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Örnek Karşılaştırmalı Performans Formu	20
Tablo 2.2. Basit Sıralama Yöntemi.....	33
Tablo 2.3. Grafik Dereceleme Yöntemini Gösteren Form	38
Tablo 2.4. Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu	40
Tablo 2.5. Kontrol Listesi Form Örneği	41
Tablo 2.6. Davranışsal Temelli Değerleme Ölçeği	46
Tablo 2.7. Dengelenmiş Skorkart Yöntemi Ölçüm Kriterleri	50
Tablo 3.1. Araştırmanın Evrenin Oluşturan Havayolu Şirketlerinde Kabin Memuru, Kabin Amiri Veya Purser Olarak Görev Yapan Personel Sayıları	103
Tablo 3.2. Tabakalı Örneklem Yöntemine Göre Araştırmaya Dahil Edilmesi Planlanan Örneklem Sayılarının Dağılımı.....	104
Tablo 3.3. Havayolu Şirketlerinden Yapılan Geri Dönüşler Sonucunda Oluşan Örneklem Dağılımı	105
Tablo 3.4. Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeği Alt Boyutları, Madde Numaraları Ve Güvenirlik Katsayıları	107
Tablo 3.5. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeği Alt Boyutları, Madde Numaraları Ve Güvenirlik Katsayıları	108
Tablo 3.6. Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeği Alt Boyutları, Madde Numaraları Ve Güvenirlik Katsayıları	109
Tablo 3.7. Araştırmada Kullanılan Uyum İndeksleri Ve İyi Uyum Aralıkları	116
Tablo 3.8. Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğine Ait Parça-Bütün Korelasyon Matrisi Ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları	117
Tablo 3.9. Madde Çıkarımdan Sonraki Parça-Bütün Korelasyon Matrisi Ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları Sonuçları	118
Tablo 3.10. Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	119
Tablo 3.11. Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucunda Açıklanan Varyans	119
Tablo 3.12. Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin Uyum İyiliği İndeksleri	121

Tablo 3.13. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğine Ait Parça-Bütün Korelasyon Matrisi Ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları	123
Tablo 3.14. Madde Çıkarımdan Sonraki Parça-Bütün Korelasyon Matrisi Ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları Sonuçları	124
Tablo 3.15. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	124
Tablo 3.16. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucunda Açıklanan Varyansı	125
Tablo 3.17. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin Uyum İyiliği İndeksleri	127
Tablo 3.18. Uçuş Emniyeti Ölçeğine Ait Parça-Bütün Korelasyon Matrisi Ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları	128
Tablo 3.19. Madde Çıkarımdan Sonraki Parça-Bütün Korelasyon Matrisi Ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları Sonuçları	129
Tablo 3.20. Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	131
Tablo 3.21. Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucunda Açıklanan Varyansı.....	132
Tablo 3.22. Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinin Uyum İyiliği İndeksleri	133
Tablo 3.23. Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğine Ait Parça-Bütün Korelasyon Matrisi Ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları	135
Tablo 3.24. Madde Çıkarımdan Sonraki Parça-Bütün Korelasyon Matrisi Ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları Sonuçları	135
Tablo 3.25. Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	136
Tablo 3.26. Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucunda Açıklanan Varyansı	136
Tablo 3.27. Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin Uyum İyiliği İndeksleri	137
Tablo 4.1. Kabin Ekibinde Görev Alan Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı	140
Tablo 4.2. Kabin Ekibinde Görev Alan Personelin Çalışma Hayatı İle İlgili Özelliklerinin Dağılımı.....	141
Tablo 4.3. Kabin Ekibinde Görev Alan Personelin Performans Değerlendirme İle İlgili Özelliklerinin Dağılımı	142
Tablo 4.4. Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin Kmo Örneklemeye Uygunluk Ölçümü Ve Bartlett's Testi	147

Tablo 4.5. Maddeler Çıkarıldığında Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin Kmo Örneklemeye Uygunluk Ölçümü Ve Bartlett's Testi.....	148
Tablo 4.6. Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin Faktör Yapısı Ve Güvenirlik Katsayıları	148
Tablo 4.7. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin Kmo Örneklemeye Uygunluk Ölçümü Ve Bartlett's Testi	149
Tablo 4.8. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin Kmo Örneklemeye Uygunluk Ölçümü Ve Bartlett's Testi	150
Tablo 4.9. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin Faktör Yapısı Ve Güvenirlik Katsayıları	150
Tablo 4.10. Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinin Kmo Örneklemeye Uygunluk Ölçümü Ve Bartlett's Testi.....	151
Tablo 4.11. Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinin Faktör Yapısı Ve Güvenirlik Katsayıları	152
Tablo 4.12. Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin Kmo Örneklemeye Uygunluk Ölçümü Ve Bartlett's Testi.....	153
Tablo 4.13. Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin Faktör Yapısı Ve Güvenirlik Katsayıları	153
Tablo 4.14. Kabin Ekibi Personelinin Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı Ve Normallik Testi.....	154
Tablo 4.15. Kabin Ekibi Personelinin Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı Ve Normallik Testi.....	155
Tablo 4.16. Kabin Ekibi Personelinin Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı Ve Normallik Testi	156
Tablo 4.17. Kabin Ekibi Personelinin Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı Ve Normallik Testi.....	157
Tablo 4.18. Amos Programı Çıktılarına Göre Etkinin Olmadığı İkiliklerin Modelden Çıkarılma Adımları.....	158
Tablo 4.19. Araştırmanın Modeline Ait İyi Uyum Değerleri	159
Tablo 5.1. Araştırma Modeline Ait Yapısal Eşitlik Modeli Çıktısı	161
Tablo 5.2. Araştırma Modeline Ait Aracı Değişkenlik Analizi Amos Çıktıları.....	162

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Dengelenmiş Skorkart Yöntemi ile Strateji İlişkisi	50
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	96
Şekil 3.2. Araştırmanın Revize Modeli	97
Şekil 3.3. Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	115
Şekil 3.4. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	121
Şekil 3.5. Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	127
Şekil 3.6.Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	131
Şekil 4.1. Araştırma Modelinin AMOS Programındaki İlk Durumu	150
Şekil 4.2. Araştırma Modelinin AMOS Programındaki Son Durumu	151

KISALTMALAR DİZİNİ

LCC : Low Cost Carriers (Düşük Maliyetli Taşıyıcılar)

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde birçok sektörde yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Yoğun rekabet ortamında, psikolojik sermaye en önemli sermayelerden birisi olarak kabul edilmektedir. Psikolojik sermaye ile çalışanların olumlu ve güçlü yanlarına odaklanarak, bu yönlerinin geliştirilmesi yoluyla yüksek verimlilik hedeflenmiştir. İşletmeler bu rekabet ortamında hedeflerine ulaşabilmek için personelin verimliliğini arttırmak zorundadırlar.

1.1. Sorun

İşletmelerde belirlenen hedeflere tüm çalışanlar odaklanmak durumundadır. İşletmeler, rekabet avantajını teknolojiye çok insan kaynağı ile sağlamaktadır (Porter, 1985, 78). Birçok sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de insan kaynağından alınan verimin en üst seviyede olması beklenmektedir. Örneğin, havayolları için uçuş operasyonunun zamanında yapılması çok önemlidir ve uçakların zamanında kalkış ve varış yapmaları önemli ölçüde havayolu çalışanlarının performansına bağlıdır. Bu nedenle daha yüksek verimlilik için performans yönetim sisteminin kurulması ve doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetim sisteminin amacı; kişilerin geleceğe yönelik performanslarını doğru bir şekilde belirlemek ve yönlendirmektir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 25).

Havayolu işletmeleri için temel amaç yolcu, bagaj ve kargonun emniyetli bir şekilde bir noktadan diğer noktaya taşınmasıdır. Bu nedenle havayolu kabin ekibi için uçuş operasyonları büyük önem arz etmektedir. Bu operasyonların zamanında, emniyetli ve doğru bir şekilde yapılabilmesi için personel üzerinde baskı yaratacak bir çalışma faktörünün olmaması gerekmektedir. Uçuş emniyetini sağlamak için performans-çalışma koşulları ilişkisinin verimli yönetilmesi gerekmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmada; havayolu işletmelerindeki performans değerlendirme uygulamaları, performans değerlendirme sonuçlarının ve çalışma koşulları uygulamalarının kabin memurları ve uçuş emniyeti üzerindeki etkileri incelenecektir. Ayrıca performans değerlendirme uygulamalarının örgütsel adalet algısı ilişkisi ile dağıtımsal örgütsel adalet algısının, uçuş emniyeti üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Havayolu işletmelerinde performans değerlendirme ile çalışma koşulları uygulamalarının etkilerinin ortaya konması, uçuş emniyetine etkisi ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin azaltılması yolunda öneriler getirilmesi amaçlanmaktadır. Nicel araştırma modeli ile kurgulanmış olan bu çalışma, hazırlanan anketler aracılığıyla, elde edilen bulgular analiz edilerek sonuç ve öneriler elde edilmesi planlanmıştır. Çalışma sonucunda sektördeki uygulamalara ve bilimsel alanda konu ile ilgili çalışmalara katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Çalışmadaki araştırma problemleri özetle aşağıda belirtilmiştir:

- Performans değerlendirme uygulamalarının kabin görevlilerinin emniyetli davranışları üzerinde etkileri var mıdır?
- Fiziki çalışma koşullarının kabin görevlilerinin emniyetli davranışları üzerinde etkileri var mıdır?
- Performans değerlendirme uygulamaları ile kabin görevlileri dağıtımsal örgütsel adalet algısı arasındaki etkileşim nasıldır?
- Dağıtımsal örgütsel adalet algısının kabin görevlilerinin emniyetli davranışları üzerinde etkileri var mıdır?
- Kabin görevlilerinin havayolu işletmesinin performans uygulamalarına ilişkin algılarının uçuş emniyeti tutumları üzerinde örgütsel adalet dağıtım boyutu algılarının dolaylı etkileri var mıdır?

1.3. Önem

Bu çalışma sonucunda havayolu işletmelerinde çalışan kabin ekibi üzerindeki performans değerlendirme uygulamalarının, çalışma koşullarının ve örgütsel adalet algısının uçuş emniyeti ile olan ilişkisi araştırılarak, çeşitli öneriler getirilecektir. Literatürde performans değerlendirme uygulamalarının etkilerini inceleyen araştırmalar olmasına rağmen havacılık sektöründe hizmet veren işletmeler üzerinde yapılan araştırmalar sınırlıdır. Havayolu işletmelerinin emniyetli uçuşlar gerçekleştirebilmelerinde, yolcuların emniyet ve güvenliklerinin sağlanmasında kritik role sahip olan kabin memurlarının emniyetli davranışlarının incelenmesi bu davranışlar üzerinde etkisi olan faktörlerin değerlendirilmesi konu ile ilgili bilimsel alanda ve sektörel uygulamaların geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle sektöre yeni bulgular kazandırması açısından önem arz etmektedir.

1.4. Varsayımlar

Katılımcılar görüşmelerde öznel duygu ve düşüncelerini ortaya koyacaklardır. Araştırmacı tarafından hazırlanan, kapsam geçerliliği uzman görüşü ve literatür ile sağlanan anket sorularının kabin memurluğu mesleğinin çalışma alanını kapsadığı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Türkiye’ de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde görev yapan tüm kabin görevlilerine ulaşılmak istenmiş ancak evrenin yaklaşık %90’ lık kısmına ulaşılabilmektedir. Araştırmanın sadece erişilebilen havayolu işletmelerindeki kabin görevlileri ile yapılması ve diğer faktörlerin sabit tutulması araştırmanın sınırlılıkları arasındadır.

2. BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL AÇIKLAMALAR

Çalışmanın ana şemasını oluşturan; performans değerlendirme yöntemleri, fiziksel çalışma koşulları, örgütsel adalet, uçuş emniyeti ve kabin görevlilerinin görev ve sorumlulukları konuları hakkındaki kavramsal açıklamalar yapılmıştır.

2.1. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetimi, grupların ve personellerin performanslarının geliştirilmesi ile örgüt performansının geliştirilebilmesi adına yürütülmekte olan sistemli bir süreci ifade etmektedir (Armstrong, 2006:495).

2.1.1. Kavramsal çerçeve

Performans, basit olarak tanımlamak gerekirse personelin işinde ne denli iyi çaba gösterdiğinin ve ortaya koyduğu verimin ifadesidir (Schuler, 1995:307). Performans, belirlenmiş olan şartlara göre bir işin yapılma seviyesi, personelin davranış şekli olarak da tanımlanabilmektedir. Aynı okuldan mezun olan, aynı eğitimleri alan bireylerin iş hayatında farklı başarılar elde etmeleri performanslarına bağlıdır (Bingöl, 2006: 321). Fakat performans yalnızca kişinin değil örgütün veya bir grubun da çabalarının nitel ve nicel anlatımını ifade edebilmektedir. İş meydana getiren görevlerin ne düzeyde başarılı bir biçimde gerçekleştirildiğinin ifadesidir.

Performans, belli bir süre içerisinde grup ya da kişinin bir işi gerçekleştirirken göstermiş olduğu çabaların nitel ya da nicel neticeleridir. Tanımlara bakıldığında performans kavramının içinde grup ya da kişinin bulunduğunu, belli bir zaman içinde kendilerinden belli oranlarda iş beklendiğini ve alınan neticelerle beklentilerin karşılaştırıldığını görmek mümkündür. Bu kıyaslamaların neticesinde de grup ya da kişinin performanslarına ulaşılabilir.

Alınan neticeler pozitifse verilen görevlerde yüksek bir performans elde edilmiş, negatifse düşük bir performans görülmüş demektir. Üstün performans, başarıyla aynı anlamda kullanılsa da başarı ya da üstün performans çevresel, örgütsel, bireysel pek çok unsura bağlı olmaktadır. Örnek vermek gerekirse yazma, anlama, konuşma gibi bireysel kabiliyetlerle kişinin bu kabiliyetlerini ortaya koymak istediği ve işletme içindeki örgütsel şartlar, politikalar performansı önemli oranda etkilemektedir (Bingöl, 2006: 321,322).

Bireysel performans, beklenen amaçların elde edilebilmesi için personel motivasyon ve yeteneğiyle ortaya koymuş olduğu sonuç ve davranışları ifade etmektedir. Örgütsel performanssa gelir, kâr gibi mali neticeleri; müşteri memnuniyeti, pazar payı ve satış gibi pazar neticelerini; etkinlik, kalite, verim gibi yönetsel neticeleri kapsamaktadır. Sikyr (2013:43,45), 2009-2010 döneminde Çek Cumhuriyeti merkezli olan 30 büyük işletmede yapmış olduğu araştırmada; rekabet ve örgütsel performansın personelin performansı ile belirlendiğini göstermiştir.

Personeller tarafından sergilenen performansın belirlenmesi ve performanslara dair bilgi edinilebilmesi için performans değerlendirme gerçekleştirilmelidir.

Performans değerlendirme, bir personelin işini ne denli iyi yaptığına dair örgütsel bilgi toplama sürecini ifade etmektedir (Waxin ve Bateman, 2009:496). Personellerin görevlerinin başında sergiledikleri performanslarına değer biçerek onları desteklemek adına kullanılmakta olan bir süreci ifade etmektedir. Performans değerlendirme, personellerle beraber belirlenmiş olan hedeflere dayalı performans yönetim sisteminin bir parçası niteliğindedir. Personellerin hedeflerine kıyasla ne denli iyi bir performans ortaya koyduklarını görebilmek ve erken müdahale etmek için olanak yaratmaya dönük gerçekleştirilen sistemli denetimler performans değerlendirmedir (Jordan, 2009:12).

Benzeri bir tanımlamaya göreyse performans değerlendirme personelin verimini ölçebilmek adına işletmeler tarafından kullanılan bir süreçtir. Personelin işini ne oranda yaptığını ölçmektir ve gerektiğinde düzeltme ve gelişim bilgilerini de içermektedir. Performans değerlendirme, belirlenmiş olan sonuç ve faaliyetlere yoğunlaşmak durumunadır (Fry, Stoner ve Hattwick, 2004:478).

Performans değerlendirmesi, kişilerin kabiliyetlerinin işin gerek ve özelliklerine ne oranda uyduğuna bakan ya da bireyin işindeki başarısını belirlemeye gayret eden nesnel analizlerdir. Dengeli bir ücret sistemi kurulmasında, eğitim ihtiyacını belirlemede, personel atamaları ve seçimlerinde, personeli yükseltmede performans değerlendirmesi kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013:336).

Performans değerlendirme özetle personelin işinde sağlamış olduğu gelişim ve başarının sistematik bir değerlemesini ifade etmektedir. İşten ziyade işi yapanların başarı durumunu değerlendirmeye almaktadır. Performans değerlendirmesinin verimliliğin değerlendirilmesi, çalışmanın değerlendirilmesi, yetkinliğin ölçümü veya kamu kuruluşlarındaki gibi sicil, tezkiye isimlerini aldığı görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2013:184,185).

Bilhassa üst yönetimlerdeki personelin değerlendirilebilmesi astlara nazaran daha zor olmaktadır. Yönetenlerde aranmakta olan kriz yönetimi, ileri görüşlü olma, inisiyatif kullanma, yargılama ve algılama gibi kabiliyetleri değerlendirmek zor olmaktadır. Buna karşılık örgütteki her kademedeki personelin değerlendirilmesi de mecburidir (Sabuncuoğlu, 2013:185).

Fakat performans değerlendirme insan ilişkileri sisteminde yıkıcı veya olumlu bir parça olabilmektedir. Farkı yaratan unsur bunun yürütülmesi ve amacında yatmaktadır. Şayet değerlendirmede amaç personellerin performanslarını yükseltmekse faydalarından bahsetmek mümkün olacaktır. Ancak sadece ilerleme ve ücret için personelin değerlendirilmesi zarara yol açacaktır. Olumlu bir performans değerlendirme sistemi meydana getirmedeki en önemli faktör değerlendirme gerçekleştirecek olan yöneticilerin koçlukla alakalı yetenek ve eğitimlerinin bulunmasıdır. Bunun yanında açık bir iletişimin bulunduğu sistem içerisinde mühim değerlendirme girdileri astlar ve denk konumdaki personellerden alınmaktadır. Bu girdiler, yöneticilikte geliştirilecek davranışlar için önemlidir (Çetin, 2013:124). Bu süreçte personellere de performans değerlendirmesine dair bilgilendirme ve eğitimler gerçekleştirilmelidir. Uyargil (2013:2), performans değerlendirmeyi durağan manada bir değerlendirme çalışması olarak düşünmemek gerektiğini ifade etmektedir. Bu çalışma aktif bir süreç şeklinde ele alınmalı, performansı geliştirmek hedeflenmeli ve geniş bir perspektifle konuya bakılmalıdır. Bütün bu basamakları içermekte olan süreçte performans yönetimi denmektedir. Basit performans ölçümlerinden aktif bir yönetime geçmede performans yönetimi bilgisinin bir örgütteki yöntem ve

stratejiler için girdi niteliğini taşıması gerekmektedir. Şayet performans ölçümleri raporlama ve veri toplama gibi basit işlerden ibaret görülürse amaca hizmet etmeyecektir (Waxin ve Bateman, 2009:505,506).

Performans yönetimi sistemi, birçok yöntemi içine alan geniş bir işlev olup genelde aynı manada kullanılan performans değerlendirme faaliyetlerini de kapsamaktadır. Etkili bir performans yönetimi sadece var olanla yetinmeyip sistemli bir gelişim hedefi gütmektedir Mayatürk Akyol, (2011:79). Performansı değerlendirerek performans yönetiminin uygulandığını düşünmek bir hatadır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin sadece bir parçası olabilmektedir. Yalnızca performansı değerlendirip diğer safhaların atlanması başarısızlığı getirecektir. Performans yönetimi, personel ile yöneticinin arasında sürekli iletişime dayalı ve çift taraflı, karşılıklı bir görüş birliğine ulaşma ve belirleme maksadı taşıyan bir ortaklık niteliğindedir (Dedehayır, 2002:86).

Dolayısı ile personellerin yalnızca performanslarını değerlendirmenin yerine personeller ile birlikte hedefleri saptamak, belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine dönük uygun olan örgütsel ortamı hazırlamak, performans ölçümünün nasıl gerçekleştirileceğinin ve neticelerinin nasıl, nerede kullanılabileceğinin açıklanması, gereken eğitimin yönetenlere ve personele verilmesi çalışmaları performans yönetimine dâhildir.

Performans yönetimine dair diğer kavramların özetle şöyle tanımlanması mümkündür: Performans artırımı performansın iyileştirilmesidir. Bireysel performans yönetimi, kişiyi merkeze alarak ön plana çıkartan, kişinin performansının geliştirilmesini hedefleyen yönetim şeklidir. Kişisel verim ve etkililiği yükseltme amacındaki yönetimse bireysel performans yönetimidir. Bu yönetimde hedef personel başarısının sadece düzenli biçimde notlanmasından çok personelin performansının geliştirilip örgütün gelişmesini sağlayabilmektir. Ekip performans yönetimi de ekibi meydana getiren kişilerin performanslarından bağımsız olarak ekip performansının bütünsel biçimde yönetimidir. Bir projenin ve amacın gerçekleştirilebilmesi adına kurulmuş olan ekibin performans yönetimi, proje hedefleri ve amacın belli bütçeyle belli bir sürede gerçekleştirilmesi çalışmalarını gösteren faktörlerdir. Örgütsel performans yönetimi, örgütü ön plana çıkartan, örgütsel verim ve etkililiğin yükseltilmesini hedefleyen yönetimdir. Birime ait stratejik planları yapıp önceliklerini saptaması, bunu en yukarıdan en aşağıya birimlerin tümüne yayması ve belirlenmiş olan hedeflere

ulaşılması sürecin yönetimini ifade etmektedir. Birim performans yönetimlerinde güvenlik, işgücü, zaman, maliyet, kalite gibi kriterlere bakılmaktayken performansın meydana gelmesinde hesap verebilirlik, saydamlık, hukukilik, ekonomiklik, etkililik gibi hususların yerine gelmesi gerekmektedir (Çevik vd., 2008:19,20). Örgütsel performansa etki eden etmenlerin arasında teknoloji, politikalar, dış çevre şartları, insan kaynakları politikaları, örgütsel kültür ve iş uygulamalarının diğerleri vardır. Bunun yanında bireysel performansın yanında kişisel ilişkiler, iş ilişkileri, yaş, iş tecrübesinden de etkilenmektedir (Hutchinson, 2013:21).

Kamusal bir örgütte bireylerin performansları örgüt performansından ayıramayacağından ikisinin de birlikte ölçülmesi gerekmektedir. Günümüzdeki yönetim yaklaşımında yalnızca personellerin bireysel performanslarının ölçülmesi, içerisinde oldukları örgütlerin performanslarını ortaya koymamaktadır. Performans yönetimi sistemini uygulamaya koymayan birimlerde örgütün performans yönetimini meydana getirmeksizin kişisel performans yönetimi sisteminin kurulması başarıya engel olabilmektedir (Çevik, 2000:237; Çevik vd., 2008:56). Kamusal sektördeki hizmetlerin sunulmasında başarının yakalanması adına günümüzde yeni birtakım sistemli teknikler, yönetim yaklaşımlarının kullanılması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu eğilimi gerektirmekte olan en yaygın İKY faktörü performans yönetimi sistemindeki uygulamaların yayılmasıdır. Kamusal kuruluşlarda yeni yönetsel reformların ortaya çıkmasının yanında performans yönetimi uygulamalarında da yeni birtakım eğilimler olmakta, bunlar ise ülkelerin çoğunda benimsenmektedir (Waxin ve Bateman, 2009:495).

2.1.2. Performans yönetim sisteminin amaçları

Her örgütteki doğal amaç hedeflenen netice ya da çıktılara ulaşabilmek ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Belirlenmiş olan amaçlara ulaşılması, var olan kaynakları yeteri kadar iyi kullanabilmeye bağlı olmaktadır. İşletmenin kaynakları personeller, bilgi, finans, malzeme ve mallardır. Şayet örgütler insan kaynakları yönetiminde başarılılarsa bundan personelin ve örgütün performansı pozitif etkilenebilecektir (Sikyr, 2013:43).

Performans yönetimi standart ve amaçlar kapsamında performansı anlayarak yönetip örgütlerden, kişilerden, takımlardan daha başarılı neticeler almanın bir aracı konumundadır. Bingöl'e (2006:323) göre performans yönetiminde üç temel amaç vardır. Bunlar gelişimi

mükemmelleştirmek, personelleri güdülemek, örgütsel etkinliğin iyileştirilmesidir. Personellerin yaptıkları ya da yapmadıkları şeyler, bir örgütte verime etki etmektedir. Bu yüzden personellerin davranışlarının, onlardan beklenen rolü ortaya koyup koymadıklarının, bilhassa da iş performanslarının değerlendirilebilmesi mecburidir. Performans değerlendirmenin kişiler bakımından da önemi vardır. Çünkü kişilerin iş performanslarının istenen kriterlere ne şekilde çıkarılacağına bilinmesi, daha iyi bir işte çalışma ve ilerleme ümidi isteklerine cevap verecektir.

Performans yönetimindeki önemli diğer amaç yüksek bir performans kültürünün oluşturulmasıdır. Bilhassa performans yönetimi kişisel amaçları örgütün amaçlarına doğru yönlendirmekte, kurumsal ana değerlerin kişilerce sürdürülebilmesini garanti etmektedir. Yapılması istemem sorumluluklar sahip olunacak beceriler ve beklenmekte olan davranışlarla görev sorumluluğu belirlenmektedir. Performans yönetimi, personellerde var olan gelişim seviyesi ve gereksinim duyulan gelişim adına destek ve rehberlik verebilmek ile ilgilenmektedir (Armstrong, 2006:496).

Armstrong (2006:496) performans yönetimindeki amaçları şöyle açıklamaktadır:

- *Amaçlara ulaşabilmek adına grup ve kişinin potansiyellerini örgütün ve grubun faydasına olabilecek biçimde yükseltmek.*
- *Proaktif bir yönetim ile belirlenmiş olan sorumluluk ve amaçlar için performansı kullanma,*
- *Personellerin görevlerini doğru biçimde yapabilmesini ve görevlerine odaklanabilmelerini sağlamak.*
- *Personelleri ellerinden gelenin en iyisini yapabilmeleri adına ödüllendirme, motive etme ve güçlendirmek.*

Personeller cezalandırma, ücretlendirme, transfer, terfi gibi hususlarda yansız davranılabilmesini, eşit bir işlem gerçekleştirilmesini beklemektedirler. Bunun yanı sıra üstlerin kendileriyle alakalı düşündüklerini bilme gereksinimi duymaktadırlar. Bu beklentilerin karşılanabilmesiye performans değerlendirmesi ile mümkün olmaktadır. Performans yönetim sistemleri, personel ile alakalı kararlarda öznel yargıların ve adam kayırmanın önüne geçmek için ortaya çıkartılmıştır (Bingöl, 2006:324).

Barutçugil (2004:335,336), benzeri biçimde performans yönetimindeki amaçlar üç temel grupta toplamaktadır. İlki yönetsel amaçlar olup işten çıkartma, transfer, yükseltme, ücretlendirme gibi yönetsel kararları oluşturmada ortaya çıkmaktadır. İkincisiye geliştirmeye dönük amaçlardır. Bunlar güçsüz ve güçlü yanların saptanarak dönüt sağlanmasında, rehberlik ve danışmanlık desteği sunulmasında, eğitim ve geliştirme programı hazırlamada, kariyer planlamasında öne çıkmaktadırlar. Araştırmaya dair amaçlarsa motivasyon ve iş tatmin seviyesini belirlemede, gelecekteki hedefleri saptamada, performans seviyesine etki eden unsurları ortaya çıkartmada ve personellerin performanslarıyla örgütün amaçlarının arasında bulunan ilişkiyi incelemeye ortaya çıkmaktadır.

Kısacası sistemde asıl amaçlar kişisel performansın örgüt hedefleri kapsamında adaletli, sağlıklı kriter ve standartlar vasıtasıyla belirlenip ölçülebilmesi, bu hususta bireylere bilgi verilip bireysel performansın geliştirilmesi ile örgüt etkinliğinin yükseltilmesidir.

Performans yönetimindeki temel altı unsur şöyle sıralanabilmektedir: (Uyargil, 2013:5).

- 1) *Performans değerlendirmenin neticelerinin kişiye dair kararları almada temel teşkil etmesi,*
- 2) *Kişiye sağlanmakta olan dönütler kapsamında performansı geliştirmek için kişiye yönlendirme yapılması (koçluk),*
- 3) *Değerlendirilmiş olan kişilere performanslarına dair dönüt verilmesi (değerlendirme görüşmelerinin yapılması),*
- 4) *Seçilmiş olan metotlar kapsamında performansların gözden geçirilmesi (önceden belirlenmiş esaslar kapsamında değerlendirme formlarını doldurmak ve görüşmeler yapmak),*
- 5) *Kişisel performansın değerlendirilebilmesi adına performans değerlendirme metodunun seçilmesi, gereken ölçütlerin saptanması,*
- 6) *Bireysel performansların örgüt hedeflerine dayalı biçimde planlanmasıdır (dönem başında yöneticiyle personelin arasında yapılan hedef belirleme görüşmeleri ile).*

Bu çalışmaların insan kaynakları yönetimlerindeki diğer sistemlerle uyumlu biçimde çalışması gerektiğini unutmamak gerekmektedir (Uyargil, 2013:5). Bir işletme, şayet yöneticileri performans neticelerini dikkatle değerlendirip bunları gelişme ve iyileştirme adına kullanırsa başarı yakalayabilecektir (Fry, Stoner ve Hattwick, 2004:36).

Etkili bir performans yönetim sistemindeki kilit unsurlar; performans ile alakalı standartlar, performansın ölçülmesine dair kriterler, insan kaynakları birimi ve personele verilen dönütlerdir. Şayet ölçümler ya da standartlar işin kendisi ile alakalı değilse neticeler gerçekçilikten uzak olacaktır. Geri bildirim sağlanmadığı takdirdeyse personelde gelişim gerçekleşmeyecek, insan kaynakları bilgi sistemleri de eksik belgeler ile çalışanlara dair kararlarda etki sağlayamayacaktır. Performans ölçümü, stratejik yönetimde bütünleyici bir parça konumundadır. Neyin, neden, ne zaman, nerede ve nasıl ölçülecek olduğu oldukça önemlidir.

2.1.3. Performans yönetim sisteminin aşamaları

Performans yönetimi sistemleri süreç olarak birbirlerini izleyen aşamalardan meydana gelmektedir. Bunların her bir tanesi öncekine göre şekillenmekte ve değerlendirilmektedir. Performans yönetim süreçleri planlamayla başlamakta ve değerlendirmeyele elde edilmekte olan neticelerin ilgili insan kaynağı süreçlerinde kullanılmasıyla bitirilmektedir (Uzoğlu, 2011: 24). Dolayısı ile bu süreç bir süreklilik ve döngü içermektedir. Kurumların amaçlarına ulaşabilmeleri ve personellerdeki ihtiyaçları karşılayabilmelerini sağlamaktadır.

2.1.3.1. Hedef belirleme / planlama

Tanım olarak planlama zihinde geleceği önceden tasarlama işidir. Buradan yola çıkılarak planlamanın geleceğe dönük bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanında planlama zihni bir faaliyet niteliğindedir. Planlamayla planın karıştırılmaması gerekmektedir. Planlama bir süreç, plansa bu sürecin neticesidir. Planlamanın neticesinde oluşan plan, onu hazırlayan kurum ya da kişi için bir yol haritasıdır (Şahin, 2011: 152).

Planlama, alternatifleri belirlemek ve geliştirmekle bu alternatifler içerisinde optimal olanı seçmeyi kapsamaktadır (Hesapçioğlu, 1994: 1).

Örgütsel hedefleri belirlemek, performans yönetimi sistemindeki ilk basamaktır. Hedef, belli bir zaman diliminde örgüt ya da kişilerden ortaya koymaları beklenen neticelerdir. Performans yönetiminin iyi olabilmesi için personellerin (Şahin, 2011: 287):

- Yapmış oldukları işin şirketin ve takımın performanslarına yapacağı katkının bilincinde olmaları,
- Şu an yapmaları gerekenlerin ne olduğunu bilmeleri,
- Amaçlarını bilmeleri gerekmektedir.
- Dolayısı ile hedefleri doğru belirlemek:
- Performansların nesnel biçimde, başarılarla göre değerlendirilebilmesini,
- Hedeflerin personellere sistemli biçimde delege edilmesini,
- Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi adına zaman çizelgesi ve adımların planlanabilmesini,
- Önceliklerin tanımlamayı,
- Başarının ölçülebilmesi sağlanmaktadır.
- Hedeflerde olması istenen nitelikler şöyledir:
- Takım Çalışmasına Odaklanma: Kişilerin başarıları, hedefler kadar takım çalışması da önemsenmelidir.
- Zamanla İlişkilendirilebilirlik: Hedeflere belli bir zaman sınırı içinde ulaşılması gerekmektedir.
- Kabul Edilebilirlik: İlgili hedef üstünde ast ve üstün anlaşması gerekmektedir. İki taraf da bunu karşılıklı olarak kabullenmelidir.

- Ulaşılabilirlik: Hedeflerin kişinin kabiliyetlerine göre olması gerekmektedir.
- Ölçülebilirlik: Hedeflerin nicel performans ölçümü biçiminde olması ya da nicelleştirilip ilişkilendirilmesi gerekmektedir.
- Meydan okuyuculuk: Hedefler, gelişimi ve yüksek performans standartlarını teşvik etmek durumundadır.
- Kusursuzluk (açıklık ve kesinlik): Hedeflerin iyi ve açık biçimde tanımlanmış olması gerekmektedir.
- Tutarlılık: Hedeflerin örgütsel değerler, hedefler ve bölümlerle tutarlı olması gerekmektedir.

2.1.3.2. İletişim

Örgütler işlerini insanlarla görmektedirler. İnsanlarsa karşılıklı biçimde etkileşime girmediklerinde anlamlı bir birliktelik tesis edememektedirler. İnsanlar arası etkileşimin olması bir örgütten bahsedebilmenin ön koşuludur. Çünkü örgütler tesadüfen bir araya gelmiş kişilerden meydana gelmemekte, ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi adına toplanmış insanlardan oluşmaktadır. Bu insanların da aralarında bir iş birliğinin olması gerekmektedir. Personellerin aralarında bir iş birliği tesis edilebilmesi, personelin her birinin diğerine bilgi aktarımı yaptığı ya da diğerinden bilgi temin ettiği bir ortamı zorunlu kılmaktadır. Yönetimler ve dolayısı ile yöneticilerin görevlerinin arasındaki iletişim kurma faaliyeti bir kimseden diğerine bilgi aktarma sürecini ifade etmektedir (Davis, 2013: 527).

İletişim; bilgiyi bir kişiden diğerine aktarma sürecini ifade etmektedir. Bu kapsamda yönetenlerin personellerine ulaşabilmelerini sağlamaktadır. Süreci başlatan mesaj verici konumundaki kişi olmakla beraber mutlak bir de alıcı olmalıdır. Kurumsal iletişimde amaç iş performansının artırılması adına gereken iş birliği ve bilginin sağlanabilmesidir.

2.1.3.3. *Değerlendirme*

Başarıyı değerlendirmek, bir personelin kurumsal hedefleri gerçekleştirmeye yapmış olduğu katkıyı ölçmektir. Diğer bir ifadeyle personelin sorumluluk ve görevlerini ne denli etkili gerçekleştirdiğini veya gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ölçmektir (Aldemir, 1998: 209).

Değerlendirme süreçleri personel bakımından işe alımla başlamakta olup işletmedeki hayatı süresince belli aralıklar ile gerçekleştirilen değerlendirmeler ile sürdüğünden süreklilik arz eden ve dinamik bir nitelik taşımaktadır. İşletme içinde personellerin o andaki konumları, alacakları ödül, gelecekteki mevkileri ve gelişimleri bu çalışmalar neticesinde belirlenmektedir. Örgütlerle alakalı kararları alma süreçlerinde de değerlendirme süreci verilerinden faydalanılmaktadır (Kaynak vd., 2000: 205).

Örgütün stratejik hedefleri ile değerlendirme sürecinin koordinasyon içerisinde kurulması ile değerlendirme süreci başlamaktadır. Performans standartları belirlenip neyin nasıl ölçülendirileceği ve beklentilerin anlaşılması gerekmektedir.

Değerlendirmenin neticesinde alınacak bilgilerin doğru ve güvenilir olabilmesi bakımından ölçütlerin doğru seçilmesi oldukça önemlidir. Personeller belirlenmiş olan ölçüm kriterleri doğrultusunda çalışma eğilimindedirler. Kriterlerin etkin ve doğru tanımlanmadığı durumda işletmeler hedeflerine ulaşamayacaklardır.

2.1.3.4. *Geribildirim*

Personeller kendilerini geliştirmek adına işlerindeki performanslarının düzeyini düzenli olarak öğrenmelidirler. Bu yüzden zamanında ve yapıcı olan dönütler performans yönetimi açısından kritik bir önem taşımaktadır.

Etkili bir dönüt verebilmek adına yapılacak olanlar şu şekildedir (Barutçugil, 2002: 106):

- Personelden ısrarlı biçimde değişmesini istememek gerekmektedir. Bu, istenmeyen bir tepkiyi meydana getirebilmektedir. Buna karşılık değişmemesi halinde neler

olabileceğini görmeleri sağlanmalıdır. Değişiklik gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceği yönündeki kararı kendisi vermek durumundadır.

- Personelin kendini geliştirebileceği ve bir şeyler gerçekleştirebileceği davranışlara odaklanılmalıdır.
- Amacın ilişki ve performansı geliştirmek olduğu unutulmamalıdır.
- Dönütlerin amaçlarına ulaşabilmesi ve etkin olabilmesi için zamanlamaya dikkat edilmesi gerekmektedir. Zamanlamanın “mümkün olduğunca kısa bir süre” manasına gelmesi gerekmektedir. Çünkü zaman geçtikçe taraflar olaylar farklı biçimlerde hatırlayabilmektedirler.
- Hangi davranışla alakalı dönüt verildiği kesin ve açık bir biçimde belirlenmeli ve belirtilmelidir. Genel ifadelerin yerine spesifik örneklerin üstünde konuşulması gerekmektedir. Önyargı ve varsayımlardan uzak durulmalıdır.
- Personeli dinlemek gerekmektedir. Personelle alakalı bir yargıya varılmasından önce onun düşünce ve görüşlerini dinlemek, emin olunmayan yerlerde ondan açıklama yapmasını beklemek gerekmektedir.
- Duygusal olmaksızın dostça bir ses tonuyla mesajlar beden dili destekli biçimde iletilmelidir.
- Verilen mesajların yeteri kadar net olup olmadığı kontrol edilmelidir. Personelin bu mesajları anlayabilmesi ve üstünde düşünebilmesi adına zamana gereksinimi olabilmektedir.
- Savunmacı bir tutuma neden olmamak adına “sen” ifadesinden ziyade “ben” dili kullanılmalıdır.
- Davranışın şirket ve ekibi ne şekilde etkilediği açıklanmalıdır.

- Davranışın değerlendirilmeden yargılanması ve etiketlenilmesinden kaçınılmalıdır.
- Personelin işvereni dinlemeye ve bu şekilde bir görüşmeye hazır olma durumu kontrol edilmelidir.
- Dönütlerin davranışların ne anlama geldiği veya neden öyle olduğuna dair görüş bildirmekten ziyade durumu rapor eden, objektif bir anlatım taşıması gerekmektedir.

2.1.3.5. *İyileştirme / geliştirme*

Performans değerlendirmesinin neticesinde personelin performanslarının kurumun hedefi için yetersiz kalması halinde performans yetersizliği oluşmaktadır. Bu yetersizliğin nedenleri belirlenip bunların giderilmesine dair eğitim ve geliştirme planları hazırlanmaktadır. Bu terim kaynakların bazılarında iyileştirme, bazılarındaysa geliştirme anlamında kullanılabilmektedir.

Performans yönetiminde en mühim amaç verim ve etkinliği sağlayıp her bir personel için başarıyı inşa etmektir. Yönetenler yalnızca dönüt, değerlendirme, iletişim, planlama adına çaba göstermemelidir. Bu aşamaların tümünün neticesinde beklenen performansın ne şekilde başarılabilceği, başarısızlığın sebeplerinin ne olabileceği, başarısızlığın ne zaman ortaya çıkabileceği gibi hususların incelenmesi de başarıyı getirecek olan faktörlerdir.

Performansı geliştirme safhasında atılacak önemli birtakım adımlar bulunmakta olup bunlar şu şekildedir (Bacal, 1999: 125):

- Gerekli hareket planlarını meydana getirip uygulamak.
- Sorunun çözülerek eksiğin ortadan kaldırılıp kaldırılmadığını incelemek.
- Performanstaki eksiğin ne olduğunu ortaya koymak.
- Eksiğin nedenini saptayacak bir plan geliştirmek.
- Eksiğin nedenlerini tanımlamak.

- Eksiğin türünü tanımlamak.
- Planı uygulamaya koymak.

Bu safhada öncelikli olarak yapılacak olan performans açığındaki nedenleri ortaya koymaktır. Nedenler ortaya çıktıktan sonra personeller ile ortak çalışmalar ile performans geliştirme planları hazırlanıp uygulamaya konup sürecin başarılı biçimde bitirilmesi mümkündür.

2.1.4. Performans yönetim sisteminin kullanım alanları

Yapılmış olan araştırmanın neticeleri performans değerlendirmesinin; kültürel değişimleri ve denetlemeyi gerçekleştirmek, personellerin motive edilmesi, terfilerin belirlenmesi, maddi ödüller sunma, iletişimin kolaylaştırılması, kariyer danışmanlığı temin etme, geliştirme ve eğitim gereksinimlerini saptama, performans beklentilerini tanımlama ve açığa çıkartma maksadıyla kullanıldığına işaret etmektedir. Performans değerlendirmedeki temel amaç personellerin performanslarının iyileştirilmesidir (Bingöl, 2006:328,329). Bu bağlamda performans yönetim sistemi örgütün kendini, yönetenleri ve personelleri ilgilendirmektedir. Üçünün de bu sistemi kullanmada beklenti ve amaçları farklıdır. Genelde yönetimlerin istekleri doğrultusunda tesis edilen sistemlerin personellerce benimsenebilmesi adına işletmelerdeki bütün kullanım sahalarının, oluşabilecek negatif ya da pozitif neticelerin nasıl değerlendirileceği örgütteki personele açık biçimde bildirilmelidir. (Uyargil, 2013:6). Prowle (2000:123,124), performans yönetiminin genel anlamda üç ana neden için kullanılmakta olduğunu belirtmektedir (akt. Uyargil, 2013: 7): İlki personellerin performanslarının teşviki için kişisel motivasyon temin edip senelik gelişim ve eğitim gereksinimlerinin saptanmasıdır. İkincisi kariyer geliştirmektir. Personellerin ilerideki kariyer gelişimleri ve rolleriyle alakalı süreçlerde kullanılmaktadır. Üçüncüsü olarak ise ücretlendirmelerde performans temelli gerçekleştirilen ödemelerde kullanılmaktadır.

İşletmelerde performans yönetim sisteminin kullanım sahalarını detaylı biçimde şöyle açıklamak mümkündür:

2.1.4.1. *Stratejik planlama*

Yönetimdeki temel ve birinci fonksiyon konumundaki planlama, bir amacı gerçekleştirebilmek adına nelerin, kim tarafından, neyle, ne zaman, neden ve nasıl yapılacağıının öncesinde kararlaştırılıp bir hareket şekli belirlenmesidir (Aydın, 2007:72). Stratejik planlamaysa bir stratejik yönetim unsuru olmakla beraber daha ziyade dışa dönük bir planlama olmaktadır. Dış çevredeki her unsur stratejik yaklaşım ile incelenip geleceğe şekil vermek istenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006:36). İşletmelerdeki stratejik planlara personellerin tamamı katkı yapmalıdır. Genel hedef stratejik planda belirlenmesinin ardından belirlenen amaca ulaşabilmek adına gereken fonksiyon ve faaliyetler dağıtılmaktadır. Birimlerin her biri kendi hedefleri kapsamında kişisel seviyede hedefler meydana getirme süreçlerini yürütmektedirler. Dolayısı ile performans yönetim sistemindeki en çok önem arz eden evrelerden bir tanesi olan bireysel performansın hedef saptama ve planlama faaliyetleriyle örgütün stratejik faaliyetlerinin takından bir ilişkisi vardır.

2.1.4.2. *Çalışanların tedarik ve seçimi*

Performans değerlendirmenin neticeleri çalışan adaylarının performanslarına dair bilgi vermektedir. Değerlendirme neticeleri gerek bilgi ölçme amacı taşıyan iş görüşmelerinde gerekse adayların davranışsal niteliklerinin değerlendirilmesinde bir kriterdir. Bunun yanında bu değerlendirme puanları personel seçme ve temin etme fonksiyonlarının geçerliliğinin belirlenmesinde kullanılabilmektedir (Göksel, 2013:102).

2.1.4.3. *Ücret yönetimi*

Ücret, fiziki ya da zihinsel emek sarf eden personelin yaptığı iş karşılığı almış olduğu nakdi ya da ayni değeri ifade etmektedir. Günümüzdeki işletmelerde rekabette avantaj yakalanması çalışmalarında ücret yönetimi itici bir güç olduğundan temellerini sağlam strateji ve politikalara dayandırmak gerekmektedir (Benligiray, 2010:173). Performans değerlendirmenin sonuçları birçok işletmede dolaylı ya da doğrudan personel ücretlerini oluşturmada kullanılmaktadır. Komisyon, prim, maaş, ücret gibi ödemeleri belirlemede performans değerlendirmenin neticelerinin yanı sıra kıdem ve eğitim seviyesi gibi birtakım ölçütler de kullanılmaktadırlar. Fakat dikkat edilecek olan

husus performans yönetim sistemlerinin diğer amaçları dikkate alınmayıp onun yalnızca maaş ve ücretlerle özdeşleştirilmemesidir (Uyargil, 2013:7).

2.1.4.4. *Kariyer geliştirme*

Bireyler özverili ve yapıcı çalışmalarının neticesinde dönüt olmaktan hoşlanmakta ve performans değerlendirmesi kapsamında örgütteki kariyerlerinin ne doğrultuda ilerlediğini görebilme olanağı yakalamaktadırlar. Bilhassa başarılı olan personeller çalışmalarının karşılığını almak istemektedirler (Sabuncuoğlu, 2013:185,186). Hall ve diğerleri (1986), kariyer planlama ve yönetimi sistemiyle performans değerlendirme sistemlerinin birleştirilmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Performans değerlendirme, mentorlar atamada, örgütsel yedekleme planlaması kurmada, potansiyeli yüksek personeli seçip geleceğe hazırlamada ciddi görevler almaktadır. Örgütlerde uygulanmakta olan performans sistemlerinin güvenilir ve geçerli olması durumunda örgütün kariyer sistemi için temel bir kariyer yönetimi tekniği şeklinde hizmet edebileceği ifade edilebilir. Sistematik kariyer yönetimi bulunmayan örgütlerde rotasyon, transfer, tayin, terfi kararlarını almada yine performans yönetimi sistemindeki neticeler kullanıma alınmaktadır. Performans yönetim sistemi kısacası örgütsel ve kişisel hedefleri belirlemek, personelleri değerlendirmek, eğitim gereksinimlerini sonuçlara bakarak belirlemek gibi faaliyetler ile direkt olarak ilgilidir.

2.1.4.5. *Eğitim ihtiyacının belirlenmesi*

Bir yatırım işi olan eğitimin bir maliyeti de getirdiği gerçektir. Alınacak pozitif neticelerin bu maliyetin üzerinde olması beklenmektedir (Sabuncuoğlu, 2013:167). Bunun içinse eğitim yönetimine planlamanın iyi yapılması, işletmelerde hangi konulara, kimin ne oranda ve ne zaman gereksinim duyduğu saptanmalıdır. Eğitim gereksinimi genelde yönetenlerin belirlemesi veya personelin istekleri göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Performans yönetimi sisteminden elde edilen bilgiler eğitim gereksinimini belirlemede bazen tamamlayıcı bir unsur olarak kullanılabilir. Bazen ise sistemli bir eğitim gereksinimi çalışmasının bulunmadığı yerlerde eğitim ihtiyaç analizi fonksiyonunu yapabilmektedirler. Personellerdeki eğitim gereksinimin nesnel ve tarafsız biçimde belirlenebilmesi adına performans değerlendirme

neticelerinin personel ve değerlendirici tarafınca açık biçimde görüşülmesi yararlı olacaktır (Uyargil, 2013:9).

Eğitim gereksiniminin analiz edilmesinde karşılaştırmalı performans değerlendirme kullanılmaktadır. Yöneticiler tarafınca astların değerlendirilmeleri karşılıklı biçimde yapılmakta ve neticeler tablo şeklinde eğitim birimlerine aktarılmaktadır. İşletmelerde performans değerlendirmenin kullanılması durumunda neticeler tablo şeklinde eğitim birimlerine aktarılmaktadır. Performans değerlendirmenin kullanılması durumunda değerlendirme formlarından elde edilmiş neticeler Tablo 2.1'deki gibi çıkartılıp kıyaslamaya gidilebilmektedir. Yeterli görülmeyen noktalarda personeller eğitime alınmaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2013:139,140).

Tablo 2.1. Örnek Karşılaştırmalı Performans Formu

Kişiler	Derece	Mesleki Bilgi	İnsan İlişkileri	Yaratıcılık	Liderlik	Genel Kültür	Karar Verme	İletişim	Problem Çözme	Planlama	Kaliteli İş
	1										
	2										
Adı:	3										
Görevi:	4										
	5										
	1										
	2										
Adı:	3										
Görevi:	4										
	5										
	1										
	2										
Adı:	3										
Görevi:	4										
	5										

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. (2013). Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.: 140

Not: (1) Yetersiz, (2) Ortanın altı, (3) Orta, (4) İyi, (5) Çok iyi

2.1.4.6. İşten uzaklaştırma veya ayırma kararları

Performans değerlendirme fonksiyonunun bilimsel ve nesnel biçimde gerçekleştirildiği varsayımından yola çıkılarak sonuçlara bakıldığında başarılı olamayan personellerin işten uzaklaştırılmaları, gereken eğitim programına yollanmaları doğru olabilecektir. Fakat personelin bir tek dönemsel performans neticesine göre bunun yapılmaması gerekmektedir. Çabaların tümüne karşın bir gelişme kaydedememişse o zaman çıkartma kararı vermek doğru olacaktır (Uyargil, 2013:10). 2003 senesinde Türkiye’de yürürlüğe girmiş olan 4857 sayılı İş Yasası, işverenlerle bir iş sözleşmesi kapsamında çalışmakta olan personellerin iş ortamları ve şartlarına dair sorumluluk ve haklarına düzenleme getirilmiştir. Kanundaki 18. maddesinin birinci fıkrasında,

“Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.”

demektedir. Bu kapsamda işçilerin performansları iş sözleşmesini bozmada önemli bir ölçüt olmaktadır (Akı ve Demirbilek, 2010:79). Kanundaki 19. maddeye göreyse işverenler yazılı biçimde fesih bildirimini yaparak bunun nedenini kesin ve açık biçimde belirtmelidirler. Kanundaki 25. maddenin II numaralı bendindeki h fıkrasına göreyse personelin yapmakla yükümlü olduğu görevleri kendine hatırlatılmasına karşın yapmaması durumunda işveren haklı sebeplerle sözleşmeyi feshedebilmektedir. Dolayısı ile bireysel performans sözleşmesinde belirtilmiş olan görevleri performans değerlendirmenin neticelerine göre yapıp yapmadığı saptanan işçilerin sözleşmelerini feshetmeye dair kanuni bir dayanak mevcut olup işverene bu hak sunulmuş durumdadır. İşçiler, feshin uygun olmadığını düşünmeleri durumunda yargıya gidebilmektedirler (www.mevzuat.gov.tr).

Konuya dair T.C. Yargıtay 7. Hukuk Dairesinin Karar tarihi: 25.04.2013, Esas NO: 2013/10947 ve Karar NO: 2013/7651 olan Yüksek Yargı Kararı kapsamında hammadde problemleri gibi işi yapmayı imkânsızlaştıran sorunlar ile dış pazar kayıpları, piyasalarda genel bir durgunluk, ülkedeki mali kriz, enerji problemi, satış ve sürüm imkânlarının az almış olması, sipariş ve taleplerde azalma, işletmeler, iş yerleri ya da işin gerekliliklerinden kaynaklanmakta olan nedenler iş yeri dışı kaynaklı nedenler; bölümlerin bazılarını kapatmak, iş türlerinin bazılarını kaldırmak, yeni teknolojiler

uygulamak, iş yerini daraltmak, yeni çalışma metotlarının uygulamaya konması iş yeri içi nedenlerdir.

İşin gerekleri, işyeri ya da işletme kaynaklı sebeplerle sözleşmesini feshetme isteğinde olan işverenlerin öncelikle işçiyi tekrar eğitime, onu başka işlerde çalıştırma, işi zamana yayma, esnek çalışma biçimleri geliştirme, çalışma sürelerini olabildiğince kısaltma gibi seçeneklere başvurup fesih seçeneğini en son değerlendirmesi gerekmektedir. Bunun yanında 4857 sayılı İş Kanunu'ndaki 20. maddenin ikinci fıkrasına göre feshin geçerli bir sebep taşıdığını ispat etmek işverenin yükümlülüğündedir. Personelin, feshin nedeninin başka olduğunu öne sürmesi halinde o da bu iddiayı ispatlamakla mükelleftir. Bir insan kaynakları uzmanı, endüstri mühendisi ve makine mühendisinden meydana gelen bilirkişi heyetiyle iş yerinde keşif yapıp feshin sonrasında ve öncesinde çalışanın yapacağı işler için nitelikleri aynı olan yeni bir personelin istihdam edilip edilmediği, personelin başka birimlerde değerlendirme olanağının bulunup bulunmadığı, yönetim kurulunun oluşturduğu idari kararın uygulamaya konup konmadığı, bu uygulamanın neticesinde işgücü fazlası oluşup oluşmadığı yani özetle feshin nedeninin geçerli olup olmadığı ve son çare olarak başvurulup başvurulmadığı saptanarak çıkacak karar doğrultusunda bir yargıya varılmalıdır (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2014:2,3).

Bu karar, açık biçimde insan kaynakları yönetim süreçleri ve performans yönetim sistemi kriterlerine göre tutulacak kayıtların önemli olduğunu vurgulamakta ve işten ayrılma gibi ciddi yönetsel kararlara temel oluşturacağını ifade etmektedir. Bu nedenle işletmelerdeki yönetimler performans yönetim sistemlerini bilimsel ölçütlere uygun olan nesnel bir süreçle yönettiklerinde gerek kendileri gerekse personeller bakımından negatif neticeler oluşmayacaktır.

Ergun Özler (2013:126), performans değerlendirme neticelerinin iş zenginleştirme ve iş genişletme, rotasyon gibi uygulamalarda kullanılmasının mümkün olduğunu ifade etmektedir. Performans değerlendirmenin neticesinde bir personelin işinde verimsiz ve mutsuz olduğunun görülmesi mümkündür. Bu durumda personel daha iyi bir performans ortaya koyacağı düşünülen diğer bir işe rotasyonla görevlendirilmektedir. İşinden tatmin olmayan kabiliyetli personellerin işleri genişletilebilmekte, zenginleştirilebilmekte, yeni sorumluluk ve görevler verilebilmektedir.

2.1.4.7. *Diğer kullanım alanları*

Performans değerlendirmeden alınan sonuçlar insan kaynakları uygulamalarının diğerleriyle karşılaştırma yapılmasında da kullanılmaktadır. Personel işe alım ve seçim yöntemlerinin geçerli olup olmadığını test etmede performans değerlendirmelerden alınan veriler kullanılmaktadır. Örnek vermek gerekirse örgütte personel seçilmesinde ilk defa kullanılmış bir testten alınan puanlarla sonrasında performans değerlendirme döneminin bitiminde alınmış puanların aralarındaki korelasyon bu testin geçerlilik düzeyini gösterebilmektedir (Uyargil, 2013:10; Barutçugil, 2002:181).

En yaygın olan performans değerlendirme kullanımı personeli yükseltme, görevi yeniden tanımlama, işten çıkartma, ücretlendirme gibi yönetsel kararların alınmasındadır. Bunların yanı sıra önem arz eden diğer bir kullanım sahası da performans gelişiminin desteklenmesidir. Ek olarak performans değerlendirme görüşmeleri yöneticiler ile personellerin aralarında iletişim tesis edilmesinde etkin bir araç konumundadır. Performans yönetim sistemine dair reformların öncesinde klasik performans değerlendirmeleri Avrupa’da eleştirilerin hedefi olmuştur. Performans değerlendirme süreçleri çoğunlukla gündelik yönetsel yaşamda sıkıcı ve zorlu bir iş olarak görülmüştür. Gerek personeller gerek yönetim bu değerlendirmeye ilgi duymamışlardır. Ancak bu ilgisizliğin nedeni farklıdır. Bir grup değerlendirme gerçekleştirmeye yanaşmazken diğeryse değerlendirilmeye sıcak bakmamıştır. Çünkü performans değerlendirmelerin genel olarak hiçbir neticesi olmamıştır. Değerlendirme, personellerin şartlarını değiştirmemiştir (Demmke, 2007: 5). Değerlendirmelere çok kriterin olması, örgüt içerisindeki personel yönetiminde çatışmaların önüne geçmek adına yüksek dereceler verilmesi ve öznellik gibi unsurlar eleştirileri getirmiştir.

2.1.5. **Performans değerlendirme sistemi**

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. İşletmenin yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Rastgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek daha yerinde bir karar olacaktır. Bu süreç, bir çalışanın işinde başarılı ya da başarısız olduğuna karar vermek için nelerin dikkate alınması gerektiğinin saptanmasıdır. Tüm örgütler için

uygun olabilecek standart bir performans değerlendirme kriteri yoktur. Her işte başarılı olmak için gösterilmesi gereken özellikler ve başarılması gereken hedefler farklıdır (Sarayani, 2017: 23).

Birçok sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de havayolu işletmelerinin hedefleri doğrultusunda çalışanlardan yüksek performans beklenmektedir. Bu performansa ulaşabilmek için havayollarında uçuş sürecinde her departmanın verimli çalışması ve kurallara uygun hareket etmesi gerekmektedir. Yolcuların havayollarından temel beklentisi, bir noktadan diğer bir noktaya emniyetli bir şekilde ulaşabilmektir. Bu nedenle kabin ekibinin önemi daha da artmıştır. Yolcular ile bire bir hizmet içinde olan kabin memurlarının davranış biçimleri yolcu memnuniyeti açısından önem kazanmıştır (Sanyal ve Hisam, 2016: 355).

2.1.6. Performans değerlemenin yararları

Performans değerlendirmesi OECD'ye göre hesap verilebilirliğin yükseltilmesinde önemli bir araç konumundadır. Performans değerlendirmesi hizmet sunumunun etkililiği ve etkinliğinin ne şekilde olduğuna dair bilgiler verebilmektedir (Greiling, 2005: 551-567).

Bunun yanı sıra performansın değerlendirilmesi performansın bilhassa nerede zayıf ve güçlü olduğuna işaret etmektedir. Performansın değerlendirilmesi; yükseltme, yerleştirme, personel seçme, kaynakları paylaşma ve eğitim gibi çalışmaların gereksinimler doğrultusunda yapılmasına olanak sağlamaktadır. Personellerin aralarında ise adaletli bir iş yükü dağılımı yapılmasına destek olmaktadır (Marx, 1974). Performansın değerlendirilmesi, kuruluşa yönelik ayrımcılığa dair şikâyetler karşısında yasal bir koruma temin etmektedir. Bu değerlendirmelerle ortalama üstü ve altı olan personelleri ayırt etmek mümkün hale gelmektedir (Rash, 2004).

Personelleri değerlendirmenin faydası ücret belirleme ve terfilerde de görülmektedir. Personelin morali yükselmektedir. Çünkü bireylerin performanslarında meydana gelen yükselme ve düşmeyi bilmeye ihtiyaçları vardır. Performans değerlendirme, üstler ve yönetenler bakımından bir enstrüman konumundadır. Kurumların gereksinimlerinin belirlenmesi ve eğitim gereksinimlerinde kullanılabilmektedir. Kişinin iş performansının niteliğine bakılırken de performans değerlendirmesine başvurulmaktadır. Bunların yanında performans değerlendirmesi personelin geliştirilmesi, eğitimi, ücret düzenlemesi, denetimi, yeni alınanların deneme süreçlerinde

de kolaylıklar getirmektedir (Filiz, 2008: 56). Performansın değerlendirilmesiyle kurumlar personelleriyle yapmış oldukları iş anlaşmalarındaki şartların gerçekleşme oranlarını görme imkânı yakalamaktadırlar.

Performansın değerlendirmesi, personellerin yapmış olduklarını değerlendirmenin yanı sıra gelecek performanslarını geliştirebilme, yetersiz kabiliyetlerine yoğunlaşma, onların kendilerini geliştirebilmeleri gibi imkânlar getirmektedir. Performans değerlendirme, verdiği dönütle yönetim ile arasında bir iletişim yaratmaktadır. Etkin bir dönütle gerek personeller motive edilip bilgilendirilmekte gerekse yöneticiyle personellerin aralarında iletişimler geliştirilebilmektedir. Bunun yanı sıra yöneticiler ve personellere kurumsal ve bireysel başarıyı artırma olanağı vermektedir. Performansın değerlendirmesi yönetenlere yararlı ve yararsız performansın ayrılmasında yardım etmektedir. Personellere, başarıyı yakalayabilmeleri için ihtiyaç duydukları şeyleri göstermektedir. Aynı zamanda şeffaflığı gerektirerek hesap verebilir bir yapı oluşturmaktadır (Bruijn, 2002: 581'den Akt; Paksoy, 2006).

Sistemden etkilenenler bakımından ele alındığında performans değerlendirmenin yararlarını şu başlıklar altında ifade etmek mümkündür:

- **Kurum Açısından Yararları:** Kurum bakımından performans değerlendirmesi planlama, hizmet kalitesi, verim gibi hususlarda kurumların hedeflerine ne denli yaklaşabildiğini ortaya koymayı sağlamaktadır. Bunun yanına değerlendirmenin neticelerinden hareketle kurumların insan kaynaklarının cezalandırılması, ödüllendirilmesi, iş araç gereçleriyle iş metotlarının gözden geçirilebilmesine olanak tanımaktadır (Bilgin, 2004: 61). Bunun yanı sıra kurumların kârlılık ve etkinliğini artırmakta, üretim ve hizmette kaliteyi geliştirmektedir. Eğitim bütçesi ve eğitim gereksinimi daha doğru ve kolay şekilde belirlenmektedir. İnsan kaynaklarının planlanabilmesinde gereken bilgilerin daha güvenilir şekilde temin edilmesi sağlanmaktadır (Uyargil, 2008: 13). Kurumun strateji ve vizyonlarına göre belirlenmiş kurumsal hedeflerinin personel ve birimlere ulaşım uyumlulaştırılması sağlanabilmektedir (Işığıcok, 2008: 44).
- **Yöneticiler Açısından Yararları:** Performansı değerlendirmek yönetenlere personelle daha iyi iletişim kurabilme olanağı vermektedir. Personellerin gelişim gereksinimi

olan ve güçlü taraflarının belirlenmesini sağlamaktadır. Yönetenler personeli yakinen tanıdıkça üst yönetim tarafından gereksinim duyulan nitelikli eleman daha rahat belirlenip geliştirilebilmektedir (Paksoy, 2006). Yönetenlere yükseltme kararlarının alınmasında ve yeni görevlere uygun olan çalışanın tespitinde yardımcı olmaktadır (Barutçugil, 2002: 182). Bunun yanında, performansın değerlendirilmesiyle yönetenler kendi zayıf ve güçlü taraflarını görmektedirler. Yönetimsel beceriler gelişmekte, yetki devri kolaylaşmaktadır.

- **Çalışanlar Açısından Yararları:** Performansın değerlendirilmesiyle personeller üstleri tarafından kendilerinden beklenenleri öğrenmektedirler. Personeller kurumlarında aldıkları sorumluluk ve rolleri daha iyi anlamaktadırlar (Uyargil, 2008: 12). Personel bakımından mühim faydalardan bir tanesi çalışan ve çalışmayan personelleri bilmektir. Çünkü personeller başarılı ve başarısız olanların ayrılması, adaletli bir biçimde ücretlendirme, ödüllendirme yapılmasını istemektedirler (Bilgin, 2004: 62).

2.1.7. Performans değerlendirme süreci

Performans değerlendirme sisteminin kurulması ve bilhassa kurulmuş olan sistemin işletilmesi kolay olmamaktadır. Şirketin kültür ve yapısı için en uygun olan sistemin seçilmesi, işletilmesi, kurulması uzmanlık gerektirmektedir. Rastgele seçilen bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasındansa bunu hiç yapmamak daha doğru olacaktır. Performans değerlendirme sistemi kurmak için öncelikli olarak belli bir süreç başlamalı ve ön çalışmalar yapılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2009). Burada, değerlendirmelerin ne zaman ve kimlere yapılacağı, hangi yönetime başvurulacağı konuları net olarak belirlenmelidir.

Performans değerlendirme süreçlerinin temel işlevi personellerin performansları ile alakalı dönüt verip gelişim ihtiyacı olan alanları saptamak, ödüllendirme ve promosyon ilişkisinin belirlenmesi, neticelere dair karara varmak ve işletmedeki insan kaynaklarının yerleştirme, seçim gibi kararları için bilgi sunabilmektir (Akın, 2002). Bu kapsamda performans yeterliliğini inceleyen değerlendirme sistemleri genel olarak ölçümü yapılan performansın geçerliliğini test edip personelin fiili olarak performanslarını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Performans değerlendirme süreçleri öncelikle personellerin iş tutum ve davranışlarını izleme, gözleme ve sorgulamayı içermektedir.

Performans değerlendirme süreçleri altı basamaktan meydana gelmektedir. Bunlar şöyle özetlenebilmektedir:

Değerleme Ortamının Hazırlanması ve Kriterlerin Belirlenmesi: Öncelikli olarak işletme ortamı değerlendirme için hazır duruma getirilmelidir. Hazırlık çalışmaları kapsamında en mühim olan personel ve sendikanın konu hakkında bilgilendirilmeleri ve katılımlarını sağlamaktır. Bir diğer önemli husus değerlendirme kriterleri olmaktadır. Değerlemede personellerin hangi ölçütlere göre başarısız veya başarılı sayılacakları, değerlemenin ne göre yapılacağı yani performans unsurlarının ne olacağı belirlenmek durumundadır. Bunların ise önceden belirlenip üstünde anlaşılması gereklidir. Genel olarak değerlendirme kriterlerini çalışan ilişki ve davranışları, bireysel özellikler, iş bilgisi ve yeteneği, çalışmanın nitelik ve niceliği gibi dört sınıfta toplamak mümkündür (Çiftçi, 2007).

Değerlendirme Standartlarının Saptanması: Performans değerlendirme süreçlerinde ana fonksiyonlardan bir tanesi olan performans standartlarını oluşturma için iş tanımları ve iş analizi yapılmalıdır. Böylelikle işe dair temel standartlardan yola çıkılarak performans değerlendirme standartları meydana getirilebilmektedir. Bunun yanında işletme için uygun olarak belirlenmiş değerlendirme yöntemi kapsamında işe dair ifadeler belirlenmeli, uygulamaya ait prosedür ve politikalar meydana getirilmelidir. Performans ölçütlerinin belirlenmesinde gerçekçilikten uzak amaçlar belirlemekten ve önyargılardan kaçınılması gerekmektedir (Baykal, 1994). Standartlarda başarının sağlanabilmesi adına şu nitelikleri barındırıp barındırmadığına bakılmalıdır:

- **Ölçülebilirlik:** Nicel standartlar söz konusu olduğunda performans ölçümü kolay olacaktır. Bahse konu performansı ölçmede sayısal standartlar kullanmak güçse ya da uygun değil ise takım çalışmalarına katkı, görevin vaktinde yapılması gibi sayısal olmayan standartlar kullanılmaktadır.
- **Spesifiklik:** Her personelin kendisinden neler beklendiğini tam biçimde bilmesi gerekmektedir.
- **Gerçekçilik:** Standartların ulaşılmaz olduğunu gören personeller bunlara ulaşmak için çaba sarf etmeyi bırakacaklardır (Sabuncuoğlu, 2009).

Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi: Performans değerlemenin, işin ve işletmenin niteliklerine göre hangi zaman dilimlerine gerçekleştirileceğinin açık olması ve bunu personellerin de bilmesi gereklidir. Personel ve değerleyicilerin kendilerini hazırlamaları ve değerlendirme uygulamalarının sağlıklı biçimde sürdürülebilmesi adına değerlendirme periyotları kapsamında belirlilik önem arz etmektedir (Çiftçi, 2007). Fakat yönetenlerin örgütlerde vakitleri kıymetli ve kısıtlıdır. Performans değerlendirmesiye çoğunlukla zor ve vakit alıcıdır. Bu yüzden değerlendirme çalışmalarının sıklıkla yapılması verimsiz ve anlamsızdır. Bunun yanında personeli de baskı altına sokacaktır. Bu yüzden genelde uygulanması beklenen dönemde bir yapılan senelik değerlendirmedir (Barutçugil, 2002).

Performans Değerleme Yönteminin Belirlenmesi: Performans ölçütleri ve standartlarının belirlenmesinin ardından bu safhada performansın hangi metotlarla ölçülecek olduğu ortaya konmaktadır. Değerleme metodunun saptanmasında işletme koşulları ve yapısı dikkate alınmalıdır. Performans değerlendirme metotlarından bir veya birkaç tanesi seçilip değerlendirme sistemi tesis edilir. Performans değerlendirme için kullanılacak olan tekniği seçme ve başarı oranı duruma göre değişiklik göstermektedir. Bu noktada problem tekniklerin kendileri değil kim tarafından ve nerede kullanıldıklarıyla alakalıdır (Tekinler, 2006).

Değerlemecilerin Belirlenmesi: Performans değerlendirmeyi kimin veya kimlerin yapacağı örgütün personel ve yönetim politikaları kapsamında seçilecek olan değerlendirme tekniği doğrultusunda belirlenmektedir. Fakat burada en önemli nokta değerlendirme gerçekleştirecek olanların personeli yeterli oranda gözlemiş olmaları ve performansa dair bir kaniya varabilmiş olmalarıdır. Değerlendirme çok farklı taraflarca yapılabilmektedir (Uyargil, 1997).

- **Değerlendirmenin İlk Yönetici Tarafından Yapılması:** En yaygın olan uygulama geleneksel olarak personelin ilk yöneticilerin tarafınca değerlendirilmeleridir. Bu tarz uygulamalarda pozitif tarafı birinci derece yöneticilerin değerlendirilecek personele yakın olması sebebiyle onu daha çok gözlemleyebilmesidir (Bingöl, 2006). Ancak negatif bir yanı da vardır. O da ilişkileri yakın olduğundan amirlerin öznel değerlendirmesi, kişinin etkisinde kalması olasıdır (Timur, 1983). Süreç içerisinde yönetenler diğerlerinin yaptıkları değerlendirmeleri görmeksizin ayrı ayrı değerlendirme gerçekleştirebilmekte, grup değerlendirmesi yapıp görüş birliği de oluşturabilmektedirler. Buradaki sakıncaysa

personelin ilk yöneticisi haricindeki yöneticilerin, onun performansını ne oranda gözleyebildiğini bilmemektir (Aktaş, 2010).

- Öz Değerleme:** Bireyin kendisini değerlemesi git gide daha çok benimsenmekte olan bir model olmaktadır. Yönetenler astlarına kendilerini değerlemeleri için bir form vermekte, kişi ise kendini ne şekilde görüp algılıyor ise öyle değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2009). Öz değerlendirme de denen bu teknik sıklıkla kullanılıyor olup personelin hatalarını kendi kendine öğrenebilmeleri, düzeltici tedbirleri kendilerinin alması bakımından yararlı neticeler getirmektedir (Vaughan, 2003). Fakat burada birtakım sakıncalar da bulunmaktadır. Personel kendisini yönetenler gibi değerlemeyebilmekte, son derece farklı standartlara başvurabilmektedir. Araştırmaların bazıları personellerin kendilerini daha insafli ve yumuşak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır (Mathis ve Jackson, 1997). Personellerde bu metodun motivasyonu artırdığı görülmektedir. Personelin katılımı ve söz almasına önem gösteren yöneticilerin tercih ettikleri bir yöntemdir. Şayet personeller başarılması istenen standart ve amaçları anlarlar ise kendilerini geliştirebilmekte ve eleştirebilmektedirler.
- Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması:** Astlar tarafından performans değerlendirmenin yapılması sıklıkla karşılaşılan bir değerlendirme biçimi değildir. Çünkü yönetenler, personellerin kendilerini değerlendirmesi konusunda istekli değildirler. Bunun yanına bu, yönetenin personel üstünde baskı oluşturmalarını güçleştirmektedir. Değerlendirme hususunda personeller gereken eğitimi almaları müddetçe yönetenlerle iletişim kurabilme olanağı yakalamakta, kendilerine gösterilmiş olan ilgiyle gereken kaynakları sağlama becerileri kapsamında yönetenler değerleyebilmektedirler (Bilecen, 2007). Bu yöntem yönetenlerin başarılarına dair onlara dönüt vermeyi sağlamakta olup onların kendilerini hangi alanlarda geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Ancak personeller değerlendirme için yeteri kadar eğitilmedikleri zaman değerlendirmede daha çok yöneticinin kişiliğine ve kendi gereksinimlerini ne kadar dikkate aldığına bakacaklardır. Bunun yanında yaranma gayreti veya yönetenlerle alakalı önyargılar da değerlendirme neticelerine etki edecektir (Barutçugil, 2002). Astlar tarafından performans değerlendirmenin gerçekleştirilmesi, olumsuz yanları bulunsa da genel açıdan faydalıdır. Doğru bir biçimde yapıldığında

örgütte adaletli ve dürüst bir ortam getirecek, örgüt içi iletişimlerini etkili duruma sokacaktır.

- **Müşteri Değerlendirmesi:** Personellerin değerlendirilmelerinde müşterilerden de faydalanmak mümkündür. Bilhassa hizmet sektörü içerisindeki bireylerin iş kaliteleri, iş yapma hızları, müşteriye yaklaşımları ve işe ilgileri müşterilerin değerlendirilmelerine bir form vasıtasıyla sunulabilmektedir. Örgütsel amaçlarla müşteri amaçları her ne kadar örtüşmüyor olsa da müşterilerin temin ettikleri bilgiler; eğitim, transfer, terfi gibi personele dair kararlarda önem arz etmektedir (Cascio, 1992). Bunun yanında müşteri değerlendirmesinin faydaları çoktur. Bunların bir tanesi müşteri ve işletme ilişkisinin bu yolla sağlamlaştırılabilmesidir. Personellere dair kendinden görüş beklendiğinde müşteriler işletmeye daha da bağlılık göstermekte ve müşteriyle işletmenin aralarında daha uzun vadeli ilişkiler geliştirilebilmektedir.
- **Bilgisayarlı Değerleme:** Bilgisayar teknolojilerindeki son gelişmeler, personellerin işlerindeki performanslarına dair bilgilerin sürekli biçimde bilgisayarlar tarafından izlenerek toplanabilmesi ve analiz edilmesine olanak sağlamaktadır. Yöntem her ne kadar nesnel ve hızlı olsa da kaldırıldığı için personeller başta olmak üzere farklı çevreler buna tepki göstermişlerdir (Sabuncuoğlu, 2009).

2.1.8. Performans ölçme ve değerlendirme yöntemleri

Performans ölçümü yapılırken klasik ve çağdaş olmak üzere iki değerlendirme yöntemi bulunmaktadır.

2.1.8.1. *Klasik performans değerlendirme yöntemleri*

Bazı ayırt edici nitelikler performans değerlendirme yöntemleri kapsamında çağdaş ve geleneksel ayrımının gerçekleştirilmesine sebebiyet vermektedir. Genel açıdan çağdaş yöntemler modern ve yeni, geleneksel yöntemlerse demode ve eski performans değerlendirme uygulamalarını ifade etmektedir. Geleneksel değerlendirme yöntemleri uzun süreler kullanılmış ve örgütsel yapıya göre hâlihazırda pek çok örgütün kullandığı yöntemleri içermektedir. Modern yöntemlerin

oluşturulması ve pek çok yararlı yanıyla geleneksele nazaran üstünlük sağlaması, bu yöntemi tamamiyla yok etmemektedir. Geleneksel uygulamalardaki negatif taraflar her ne kadar modern yaklaşımların gelişmesini sağlamışsa da örgüt yapılanmalarının bazılarında halen geleneksel yaklaşımlar geçerli birtakım çözümler üretebilmektedir. Performansı doğru biçimde algılamak ve değerlendirmek her zaman önemli bir problem olmuş, bu yüzden örgütler kullanacak olukları performans değerlendirme sistemlerini seçmede güçlük çekmişlerdir. Personel nitelikleri arasında en fazla kullanılanlar zekâ, liderlik potansiyeli, yaratıcılık, sorumluluk, güvenilirlik ve inisiyatifdir. Diğer yandan işin miktarı ve kalitesi gibi unsurlar da personellerin işe katkısını belirlemede kullanılmaktadırlar (Acar, 2000: 65).

Performans değerlemeye dair yaklaşımlar doğrudan hâlihazırdaki performansın seviyesini saptamak ve personelin hedeflenmiş olan performans seviyesine ulaşma durumuna bakmışlardır. Öncelikli olan hedef personelin ücretinin ya da ücretine yapılacak ekin belirlenmesidir. Bu yaklaşım kapsamında personeli geliştirmeyen, cezalandırmaya bir araç gibi kullanılmakta olan performans değerlendirme süreci, gelişmiş yönetim bilminde rekabette fark ortaya çıkartacak ve insana değer verip onu geliştirmeye çalışan bir sisteme dönüşmüştür (Pakdil, 2003).

Geleceğe ve geçmişe yönelik değerlendirme yöntemleri biçiminde performans değerlendirme yöntemlerinin gruplandırılması gerekmektedir (Özgen, vd., 2005: 222). Geçmişe dönük değerlendirme metotları personelin o güne dek ortaya koymuş olduğu performansı ölçmektedir. Geleceğe dönük değerlemedeyse personelin ileride göstereceği performans ölçülmek istenmektedir (Ceylan, 1992: 173). Performans değerlendirme süreçlerinde örgütlerin veya örgütlerdeki birimlerin benimsenmiş olan şartlara uymalar önemli bir konudur (Argon, 2004: 22; Kalyoncu, 2010). Örgütlerde kullanılmakta olan yöntemler örgütteki kültür ve ihtiyaca göre değişebilmektedir. Performans değerlendirme metotlarından hangisinin kullanılacağı kararlaştırılırken şunlara dikkat edilmelidir (Palmer, 1993: 39-40):

- Kullanılacak olan yöntemin değerlendirilen ve değerleyenler tarafınca benimsenip kabul görmesi,
- Kullanılacak yöntemlerin personel politikaları ve örgütsel yapıyla uyumlu olması,

- Her yöntemdeki yapının ortaya çıkarttığı problem ve neyi ölçtüğünün analizinin iyi yapılması.

Literatüre bakıldığında pek çok değerlendirme yöntemi görmek mümkündür. Bunlardan belli başlı olanlar beşerî aktiflerin hesaplanması, değerlendirme merkezleri, öz değerlendirme, amaçlara göre yönetim, alan incelemesi, kritik olaylar, kontrol listeleri, zorunlu seçim, zorunlu dağıtım, ikili karşılaştırma, karşılaştırma yöntemlerini sıralama ve puanlandırma cetvelleridir (Ataay, 1990: 254). Bireylerin performans düzeylerini ölçebilmek adına geliştirilen yöntemlerin bir kısmı performansın değerlendirilmesi olgusunun ilk örnek uygulamalarında kullanılan ve halen devam eden klasik denebilecek yöntemlerdir.

Diğer görüşse uygulamada klasik yöntemlerin karşı karşıya kaldığı bazı problemleri çözebilmek ve daha etkili değerlendirmeler ortaya koyabilmek adına geliştirilen çağdaş metotlardır. Bu yüzden yazarların bazıları bu iki yaklaşım çerçevesinde değerlendirme yöntemlerini ele almaktadırlar. İdeal olan performans değerlendirme formunu seçmede belirtilen performans değerlendirme yöntemlerine başvurulmaktadır.

Klasik performansın değerlendirilme yöntemleri, personellerin şimdiye dek ortaya koydukları performans ölçümünü hedeflemekte ve genelde alt kademelerde bulunan personelleri içermektedir.

2.1.8.1.1. Sıralama yöntemleri (basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemi)

Performans değerlendirme yöntemleri içinde bu yöntem en eskiler arasındadır (Bilgin, 2004: 56). Pratik ve ucuz bir yöntem olup az bir çaba ve zaman harcayarak yapılabilmektedir. Sıralama yöntemi kendi içerisinde uygulanan tekniğe göre farklılaşmaktadır. Basit sıralamada değerlendirici, personelleri en başarılı olandan en başarısız olana doğru sıralamaktadır. Bir diğer sıralama metoduyse ikili karşılaştırmadır. Burada ise önceden belirlenen çiftler biçimindeki personeller birbirleriyle karşılaştırılmaktadırlar. Başarılı olanların isimlerinin yanın bir işaret konmaktadır. Bu işaretler toplanıp en çok işareti olan isim en başarılı seçilmektedir. Bu yöntemde personel sayısının çok olması çok vakit harcamaya sebep olmaktadır. Karşılaştırma sayıları formülle bulunmaktadır (Uyargil, 2008: 52-53):

Sıralama yöntemini uygulamak kolay olup değerlendirme sırasında son olayın etkisinde kalınması veya hale etkisi gibi sebeplerle yanlış değerlendirmelerin oluşması da mümkündür (Özgen, vd., 2005: 246).

Bu yöntem kapsamında yönetenlerden personellerini belirli bir kritere göre başarılı olandan başarısız olana doğru sıralamaları istenmektedir. 20'den az mevcudu olan gruplarda uygulanması mümkün olan bu yöntemde başarısız ve başarılı olanların arasındaki personelleri sıralamada güçlük çekilmektedir. Bunun yanı sıra başka bir sakıncasıysa personellerin ne açıdan başarısız veya başarılı olduğunu belirtmemesidir (Yüksel, 1997: 174). Bu yöntem kapsamında yönetenler personellerini genel başarı durumları ya da kendilerindeki izlenimlere göre değerlendirmektedirler (Tortop, vd., 2007: 281). Kolay oluşu ve az vakit alışının yanı sıra bahsedilen nedenlerden dolayı adil, nesnel ve tam bir değerlendirme getirmemektedir.

Basit sıralama yöntemi kapsamında değerlendiren birey personelleri en başarılı olandan en başarısız olana doğru sıralamakta olup bu, en basit olan yöntem konumundadır. Bu yöntem, değerlendiricinin meydana getireceği listelerde en iyi personelin en başa, en kötü personelinse en sona konmasıyla başlamaktadır. Arından ikinci en kötü ve en iyi sıptanmakta ve personellerin tümü listeye alınmaktadır. Değerlendiricinin personelleri başarı sıralamasına göre dizdiği bu yöntem, az sayıda personel barındıran küçük işletmelerde uygulanabilmektedir.

Tablo 2.2. *Basit Sıralama Yöntemi*

1. Alper DEMİREL	7.
2.	8.
3.	9.
4.	10.
5.	11.
6.	12. Onur ATEŞ

Kaynak: Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Yayıncılık, İstanbul: 341

İkili karşılaştırma yöntemiye personelleri birbirleriyle kıyaslayıp bir sıralama ortaya koymaktadır. Personeller soldan sağa ve yukarıdan aşağıya bir matris tablosuna atanıp her personelin diğeriyle kıyaslanması söz konusudur. Diğeriye nazaran başarılı olduğu görülen kişilere “+” işareti konmaktadır. Karşılaştırma neticesinde “+” işareti en çok olandan en az olana doğru bir

sıralama gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemde sıralama kolayca elde edilmekte olup tüm personeller de birbiriyle kıyaslanabilmektedir (Eraslan ve Algün, 2005: 97).

İkili karşılaştırma yöntemi kapsamında karşılaştırılacak kişilerin çok sayıda olması karşılaştırmaların sayısını yükselteceği için yöntemi kalabalık olan gruplarda uygulayabilmek zordur. Bu yüzden küçük ve az personelli işletmelerde uygulanması daha mantıklıdır. İkili karşılaştırma ve basit sıralama yöntemlerinin günümüzde kullanım alanları sınırlıdır. Bunun nedeni kişilerin sayısal olarak değerlendirilememeleri veya başarısızlık, başarı düzeylerinin saptanamamasıdır (Bayraktaroğlu, 2003:118-119).

2.1.8.1.2. Zorunlu dağılım yöntemi

Bu tarz bir yöntemin ortaya çıkışında ana amaçlardan bir tanesi değerlendirmeler sırasında oluşabilecek tutarsızlıkların önüne geçilmek istenmesidir. Örnek vermek gerekirse süreklilik arz eden beşerî olaylar normal dağılım özelliğinde olsalar da Değerlendirmecilerin bazıları fazla merhametli davrandıklarından bireyleri ölçekte en yukarıya veya ortasına kümeleyebilmektedirler. Bu tarz durumların engellenmesi için zorunlu dağılım yöntemi ortaya çıkartılmıştır (Bingöl, 2006: 341). Bu yöntem kapsamında değerlendirme gerçekleştirilirken istatistikte bulunan normal dağılım eğrisindeki özelliklerden faydalanılmaktadır. Bu yöntem kapsamındaki varsayım bir kuruluştaki personellerden ufak bir grubun çok başarılı, çok az bir grubunsa çok başarısız olacağı ve kalanların bu iki aralıkta dağılım gösterecekleri yönündedir (Yüksel, 1997: 175).

Değerlendirmeyi gerçekleştirenler astları belli bir dağılım içerisinde değerlendirmeye zorlanmaktadır. Örnek vermek gerekirse %10 en başarısız, %20 başarısız, %40 orta, %20 başarılı, %10 en başarılı biçiminde dağılım gerçekleştirilebilir ve değerlendirmecilerin astları bu dağılım oranları içine yerleştirme mecburiyetleri bulunmaktadır (Özgen vd., 2005: 248). 100 kişiden oluşan bir grup düşünüldüğünde dağılımın zorunlu olarak en başarısız 10, başarısız 20, orta 40, başarılı 20, en başarılı 10 kişi biçiminde yapılması gerekecektir.

Güvenilirlik bakımından bu yöntemin diğerlerine nazaran daha iyi olduğunu düşünenler bulunmaktadır. Bilhassa birden çok değerlendirme gerçekleştiren bireyin ve çok miktarda

değerlendirilecek bireyin olduğu hallere tekdüze neticelere ulaşılabilmesini temin eden bir metot olarak görülmektedir (Uyargil, 2008: 55). Bu yöntemdeki en ciddi avantaj taraflı tutumun etkisinde kalmamasıdır. Fakat bu yöntemle alınan sonuçlar da personellerin aralarındaki gerçek farklarla alakalı tam bir bilgi sunmamaktadır (Çiftçi, 2007: 179).

Sıralama yöntemindeki gibi bu yöntem de personellerin performans seviyelerini genel bir ölçüye dayandırmak suretiyle ölçümleyen bir yöntem özelliğindedir. Bu yüzden bu yöntemi personele sonuçların bildirilmekte olduğu, beraber bu sonuçların tartışıldığı, açıklık prensibi olan sistemlerde kullanımı uygun olmamaktadır. Bu yöntem kapsamında değerlendirilmekte olan grupların her birinde normal dağılım eğrisi doğrultusunda netice almak zordur. Bunun yanı sıra ücret temelli kararları almada bu yöntemi kullanmak uygun değildir. Çünkü personellerin aralarındaki farklar belirgin ve açık olmadığı için adaletli bir ücret artışı yapmak güçtür (Uyargil, 2008: 55-56). Bunun yanında belli standartlar kapsamında seçilip işe alınmış personellerin örnek vermek gerekirse ilk sene değerlendirmelerinde %10 başarısız sayılmaları mecburi bir durum olacaktır. Bu ise bu yöntemdeki tutarsızlığa işaret etmektedir (Dicle, 1977: 43-41).

2.1.8.1.3. Grafik derecelendirme yöntemi

Personelin değerlendirilmesi adına meydana getirilen ölçütlere en uygun olan seçeneği işaretlemeye dayalı bir uygulamadır. Bu yöntem kapsamında değerlendirme gerçekleştirecek üstlere, değerlendirilecek kişilerin her biri için bir basılı form verilmekte, doldurmaları istenmektedir. Değerlendirmeyi yapanlar personellerin bireysel nitelikleri, yapmış olduğu işe dair çıktılar ve işle alakalı davranışlarını değerlendirmektedirler. Personeli değerlendirirken onların iş bilgileri, iş birliği eğilimleri, çalışma miktarları, güvenilirlikleri, titizlikleri, devamlılıkları ve iş bilgileri dikkate alınmaktadır. Değerlendirme formları içerisinde personelde olması gereken özellikler ve bunların karşılarında özelliklerin çok yeterli, yeterli, normal, yetersiz, çok yetersiz gibi düzeylerini göstermekte olan ölçekler bulunmaktadır. Değerlemeyi yapanlar ölçekte belirlenmiş boyutlar bakımından personelin davranış ve niteliklerinin ne düzeyde olduğunu belirleyerek değerlendirme gerçekleştirmektedirler. Bunun yanı sıra her bir derece bir puan değerine karşılık geldiğinden sonuçta derece puanları toplanarak başarı puanı bulunmaktadır. Bu yöntem sayısal

değerler ile ifadesi mümkün, kolay uygulanabilir ve değerlendirmeyi yapanları fazla eğitmeyi gerektirmeyen bir yapıdadır yöntemdir (Barutçugil, 2004:191).

Tablo 2.3. *Grafik Dereceleme Yöntemini Gösteren Form*

Bölüm: İş Adı: Tarih:

İş Numarası: Derece:

Faktörler	Değerlendirme			
	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
Çok Yetersiz				
Nitelik				
Nicelik				
Anlama Kabiliyeti				
İşe Devam				
Ekipman Koruma				

Değerlendiren: Düşünceler:

İmza: Tarih:

Kaynak: Güneş, M. (2006). Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: 37.

2.1.8.1.4. Kritik olay yöntemi

Kritik olaylar adıyla alınan yöntem yöneticilerin iş esnasında oluşan negatif veya pozitif bir önemi olan olayları kayda geçirip bunları personellerin dosyalarına işlemesine dayanmaktadır. Bunun içinse hangi çeşit olayların kayda geçirileceğine dair birtakım kategoriler belirlemek mümkündür. Yöneticiler personelleri bu kategoriler doğrultusunda değerlendireceklerdir. Biçimsel performansı değerlendirme vakti geldiği zaman yönetenler bu notlara bakıp yaptıkları değerlendirmeyi personelleriyle tartışmaktadırlar. Bu tekniğe dair en iyi kullanım yeriye iş performansı ile direkt olarak alakalı belirli olayların dökümlerinin kolayca ortaya konabileceği

hallerdir. Değerlendirmelerde öznel kriterlerin önemli olduğu hallerde de bu yöntem faydalı olacaktır. İşini ne şekilde yapacağını öğrenme aşamasındaki bir satış personelinin müşteri ile ne şekilde ilgilenmesi gerektiğine dair görüşlerinin bilinmesi faydalı olacaktır. Tekniğin dezavantaj ve avantajları şöyledir (Türker, 2003: 131):

- *Öznel bir değerlendirme gerçekleştirildiğinde yöneticilerin önyargılarından kurtulmaları zordur.*
- *Bütün personellere uygulandığı zaman çok vakit alacaktır.*
- *Yöneticiler ile personellerin performans hususunda faydalı tartışmalara girebilecekleri referans noktalarını temin etmektedir.*
- *Performans ile alakalı pek çok tartışma konusu ortaya çıkartmaktadır. Böylelikle çalışmalara dair önerilerde bulunmayı daha kolay hale getirmektedir.*
- *Kritik bir olay olduğu zaman geçerliliği olan niteliksel veriler sağlanmış olmaktadır.*
- *Kritik bir olay olduğunda olay ile alakalı hemen tartışılmadığı takdirde anlamak ve değişiklik yapmak zordur.*

Tablo 2.4. *Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu*

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı

Sorunları göremedi

Sorunların nedenlerini önemsemedi

Sorunların kaynağına inemedi

Sorunları göremedi

Sorunların nedenlerini önemsemedi

Sorunların kaynağına inemedi

Tarih

Seçenek

OLAY

Tarih

Seçenek

OLAY

15.07.2017

C

Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu

18.08.2016

C

Bireysel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi

Açıklama

Çok önemli ve özel ulakla gelen birduyuruyuzamanındailgililerebildirmedi.

Açıklama

X yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi. Kendisini tehlikeye Atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi 2. Basım. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım: 208

2.1.8.1.5. Kontrol listesi yöntemi

Kritik olay yönteminin geliştirilmiş biçimi olan bu yöntem kapsamında işin tanımlanmasına yönelik hazırlanmış olan birtakım değerlendirme listelerinin çek edilmesi söz konusudur. Değerlendirenler bu listedeki çok miktarda hazır cümle içinden uygun olanını işaretlemektedirler. İşaretlenmiş negatif veya pozitif cümlelerse sonrasında uzmanlarca değerlendirmeye alınmaktadır. Örnek vermek gerekirse toplamda 100 puan üstünden dağıtılmakta olan puanlar toplanmakta ve öncesinde belirlenmiş bir skalaya oturtulmaktadır. Puanlamanın haricinde istendiği takdirde cümlelerin karşısına hiçbir zaman-bazen-her zaman gibi üçlü derecelendirmelerin konması mümkündür (Sabuncuoğlu, 2009: 186). Değerleyicilerin yüklerini azaltabilmek adına kontrol listesi

yöntemi uygulamaya konmaktadır. Bu yöntem kapsamında değerlendirenler personel başarılarını değerlendirmekten ziyade onların çalışmalarına dair yorumda bulunmaktadır. Genelde sorular “x” ve “√” işaretleri yahut “evet-hayır” seçenekleriyle yanıtlanmaktadır (Bingöl, 1996: 231). Tabloda kontrol listesi yöntemine uygun olan bir form örneği sunulmuştur.

Tablo 2.5. *Kontrol Listesi Form Örneği*

Adı Soyadı:	
Departman:	
Değerlendirilenin Adı:	
Tarih:	
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına (x) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelermeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yok ise kendisine iş arar.	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır.	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.	
Düzensiz şekilde çalışır.	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister.	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz.	
Çabuk öğrenir.	
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez.	
Çalışırken küçük hatalar yapar.	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.	
Yaptığı işi yarıda bırakır.	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir.	
Karmaşık işleri yapmayı sever.	
Anlatım güçlüğü çeker.	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.	

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi: 187.

Kontrol listesi yöntemine her sorulan sorunun ayrı bir ağırlığı ve değeri olabilmektedir. Bu yöntem kapsamında puan anahtarı İKY bölümündedir. Değerlendirenlerin negatif veya pozitif doğrultuda önyargılı davranmamaları adına soruların değerlerini bilmemeleri gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 435- 436). Yöntemin zor olan yani her bir iş kategorisine yönelik farklı farklı soru

listelerinin oluşturulmasının vakit almasıdır. Bunun yanında değerlendirmeciler açısından soruların farklı anlamlara gelebilmesi de olasıdır. Bu yüzden personele dönüt verme bağlamında bu yöntemin zor olduğunu söylemek mümkündür (Barutçugil, 2002: 191).

2.1.8.2. *Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri*

Çağdaş değerlendirme yöntemleri, klasik yöntemlere göre işletmeler tarafından daha çok kullanılmaktadırlar.

2.1.8.2.1. *Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme*

Hedeflere göre değerlendirme yöntemi kapsamında öncelikle yapılacak şey personel ve yönetenlerin gerçekleştirecekleri toplantılardan sonra örgütteki uzun vadeli amaçların belirlenmesidir. Ardından işletmenin içindeki bölümler ve personellerin amaçlarının açık biçimde belirlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 212). Bu değerlendirme yöntemi kapsamında bireysel niteliklerin yerine sonuç ve amaçlara ne oranda ulaşılmış olduğuna bakılıp değerlendirme gerçekleştirilmektedir.

Amaçlara göre değerlendirme yönteminde personellerin geleceğe yönelik performanslarına odaklanılmaktadır. Personel ve yönetenleri aynı hedef etrafında birleştirip ulaşılması istenen hedefler kapsamında personelin performansının iyileştirilebilmesi adına nelerin yapılabileceğine dair tartışma olanağı vermektedir. Hedeflere ulaşabilmek adına işletmedeki personellerin bir araya gelmeleri, işletmedeki iletişime güç kazandırarak örgüte bağlılığı artırmaktadır. Adaletli bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Yönetenler gerekli gördüklerine personelleri yönlendirebilmektedirler (Tengilimoğlu vd., 2009: 327).

Yönetenler ve personeller belli aralıklar ile toplanarak personel ve işletme hedeflerine yaklaşılma oranını değerlendirmelidirler. Değerlendirmenin neticesinde örgütün hedeflerine ulaşamama nedeni, ulaşmak adına yapılması gerekenler konuşulmaktadır. Personellerin ise kişisel olarak eksik yanları saptanarak gereken eğitimleri almaları adına çalışma yürütülmektedir. Personellerin genel performansları ele alınarak motivasyonlarına etki eden unsurlar değerlendirilmektedir. Hedefler ulaşılabilir ve gerçekçi olmalıdır. Personel ve işletmenin ulaşacağı hedeflerde bir süre belirlenmelidir (Baykal, 2013: 27).

2.1.8.2.2. *Değerlendirme merkezleri yöntemi*

Son senelerde uygulama alanı genişleyen yöntemlerden bir tanesi olan değerlendirme merkezleri personelin gelecekte oluşacak performans durumunu irdelemeyi ve potansiyelini değerlendirebilmeyi amaçlamaktadır (Canman, 1993: 31). Diğer bir deyişle bu yöntem diğerlerinden farklı olarak personelin gelecekteki potansiyellerinin analizinin gerçekleştirildiği bir çalışmadır.

Bu yöntem daha ziyade ciddi sorumlulukları getiren işleri gerçekleştiren, çoğu zaman yönetici grubundaki personelin terfi etmeleri haline yeni görevlerinin gerekliliklerini ne şekilde yapacaklarıyla alakalı bir karara varmalarına temel teşkil edecek bilgileri sağlamaktadır (Schuler ve Jackson, 1996: 371). Yöntemi uygulamada yükseltilecek oldukları pozisyonda beraber çalışacakları kişilerle iş birliğine gidecek kapasitelerinin olduğu düşünülen kişilerin gelecekteki performanslarının ne şekilde olabileceği hususunu incelemek için örgütteki farklı departmanlardan değerlendirmeciler seçilmektedir. Bunlar, iki üç günlük süreyle meydana getirilen değerlendirme merkezlerinde toplanmaktadırlar. Değerlemeci kişiler farklı testler kullanıp farklı yöntemler ile adayları değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar. Değerlemecilerin elde etmiş oldukları bu toplu yargılar, adaylara dair bir performans değerlendirmesinin yapılmasını mümkün kılmaktadır (Oberg, 1991: 52).

Ayrıca bu yöntem örgütteki alt basamaklarda çalışmakta olan kişilerin keşfedilmelerini de sağlayabilmektedir. Bu kapsamda personellerin lehine olacak bir fırsat eşitliği temin edilmesi, morali artırmakta, terfi edecek olanların yetenekli adaylar arasından elenip seçilmesi sağlanmaktadır.

2.1.8.2.3. *360 derece performans değerlendirme yöntemi*

Bu yöntemde birden fazla değerlendirmeci bulunmaktadır. Çok kaynaklı bir değerlendirme sistemi gereksinimi olduğundan 1990'lardan bu yana kullanımı git gide artmaktadır. Ortaya çıkmış olduğu ilk tarihlerden bu yan değerlendirmeciler ilgi göstermişlerdir (Uyargıl, 2008: 42). Yöntemlerin diğerlerinde değerlendirme gerçekleştiren kimse personelin gerçek performansıyla alakalı bilgi sahibi olmayabilmektedir. Bazen yönetenler adaletli değerlendirme gerçekleştiremeye bilmekte, bundan değerlendirmeciler de etkilenmektedir. Bu problemi aşılması için örgütler

personellerinin performanslarını ölçmek adına onun performansına dair bilgisi olan birçok ilgili kişiyi değerlendirmeye katmışlardır. Dış ve iç müşteriler, astlar ve yönetenler değerlendirme gruplarında olabilmektedirler.

Çok kaynaklı performans değerlendirme sistemi de denen bu sistemde toplam kalite yönetimi uygulanan ve ekip çalışmasını önemseyen personellerin değerlendirilmeleri söz konusudur. Bu yöntem kapsamında personellerin performansları çalışılan pozisyon kapsamında birkaç kaynaktan bilgi temin edilerek değerlendirilmektedir (Bingöl, 2003: 397).

Bu sistemde personelin kendisini değerlendirecek olan bireyler önermesi mümkündür. Personel, değerlendirme açısından 8-10 kişiden oluşan bir değerlendirici listesi hazırlamaktadır. Bu listede iş arkadaşı ya da müşteriler bulunabilmektedir. Yöneticiler bu listeden değerlendirmeyi yapacak bireyleri seçmekte ve anketi onlara doldurtmaktadır. Bu bireyler anket formunda personelin performansına dair öğrenilmesi istenen bilgiler doğrultusunda anketleri derecelendirmektedirler. Anket formları analiz edilip bir rapor hazırlanmakta, rapor içerisinde personellerin performansları ve geliştirilecek eksik yanları belirtilmektedir.

Anketler gerçekleştirilirken anket dolduran bireylerin kimliklerini personelin bilmemesi gerekmektedir. Aksi takdirde değerlendirmede güvenirlik olmayacaktır. Değerlendirenler düşüncelerini rahat ve özgürce ifade etmelidirler. Bilhassa astlar tarafınca gerçekleştirilen değerlendirmeleri personellerin bilmemesi gerekmektedir. Değerlendirme gerçekleştiren astlar, üstlerinin haberlerinin olacağı endişesiyle nesnel bir değerlendirmede bulunamayacaklardır (Aktaş, 2010: 60).

Hazırlanan anketlerin değerlendirmeciler tarafınca doldurulmasının ardından verilerin sağlıklı biçimde analiz edilebilmesi adına puanlama sisteminin yapılması gerekmektedir. Ankette bulunan ölçülecek olan esaslara göre değerlendirmeciler her soruya yönelik çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek performans gibi ölçekler kullanmalıdırlar. Bu ölçek kapsamında her soruya bir puan verilmesi gerekmektedir. Soru, gruplara ayrılıp değerlendirme içerisinde soru grubunun ağırlığı kapsamında farklı puanlamalar da yapılabilir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında takip edilecek yol şöyledir: Performans değerlendirmedeki amaçlar saptanmalıdır ve değerlendirecek bireyleri seçmek için personellerle görüşme yapılmalıdır. Değerlendirecek kişilere anket formları hazırlanıp verilmelidir. Değerlendirmecilerin doldurduğu bu formula analiz edilip rapora çevrilmelidir. Raporlar yönetenlere ve değerlendirmeye tabi olan personele verilip eksikler ortadan kaldırılmalıdır (Barutçugil, 2004: 205).

360 derece performans değerlendirme sisteminde personellere performanslarını iyileştirebilmeleri adına çok taraflı bir dönüt sunulmaktadır. Değerlendirme çalışmasına müşterilerin de dahil olması durumunda müşteri ilişkileri açısından işletme de bilgi almış olmaktadır. Daha geniş bir değerlendirici kitlesince uygulandığından doğruluk payı da daha yüksek olacaktır. Personellerin birbirleri ile ilişkilerini geliştirmelerine katkı yapmaktadır (Mert ve Gürbüz, 2008: 5).

2.1.8.2.4. Davranış temelli değerlendirme (BARS)

“Davranışsal Beklenti Ölçekleri” şeklinde de isimlendirilen BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales) son dönemde ABD’de oluşmuş ve işin başarılı biçimde yapılabilmesi adına gereken davranışların değerlendirilmesine yönelik geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yöntemde yoğunlaşılan konu performans neticeleri değil işin yapılması esnasında gösterilmekte olan fonksiyonel davranışlar olmaktadır (Barutçugil, 2002: 192).

Yöntemin uygulanışında öncelikle kritik olaylar yöntemiyle çalışanlar ve üstlerinden iş başarısına dair veriler toplanıp bunlar iş başarısı boyutları ya da genel sınıflar şeklinde gruplandırılmaktadırlar. Kişiler arası ilişkiler, yönetsel yeterlilik gibi ifadeler taşımakta olan her boyut, personelin değerlendirilmesinde bir ölçüttür. Ardından kritik olayların tümü bu boyutların içerisinde toplanıp davranışsal temelli bir değerlendirme ölçeği geliştirilmektedir.

Tablo 2.6. *Davranışsal Temelli Değerleme Ölçeği*

	İş İlişkileri	
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derece mükemmeldir.	1	
	2	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede iş birliği yapmaktadır	3	
	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer bölüm personel ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir.
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır.	7	

Kaynak: Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1995). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 2.b., Siyasal Kitabevi, Ankara: 188.

Davranışsal Temelli Değerleme (BARS) yöntemi kullanılarak hale etkisi, aşırı olumluluk ve merkeziyetçi eğilimler gibi hatalar azaltılmakta, daha güvenilir ve geçerli neticeler alınacağı düşünülmektedir (Klatt, Murdick ve Schuster, 1985: 427). Bunun yanında davranış tanımlarının personellerin gözlem ve tecrübeleri doğrultusuna geliştirilmiş olması sonuçları daha güvenilir yaparken belirgin standartlar bulunması, öznel yargılamanın yerine gözleme dayalı olması, neticelerin çalışanlara daha kolay biçimde açıklanabilmesi ve personelin iş performansı ile alakalı daha etkili dönütler sunması yöntemin yararlarından (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 188-189).

Bunlara ek olarak yöntemin geliştirilebilmesi mühim oranda kararlılık, emek ve zaman gerektirdiğinden; farklı iş grupları ve işler için farklı formlar gerekli olduğundan maliyetin yükselmesi, ölçekteki tanımların dışında çalışan ve davranışların olabilmesi yöntemin eksik sınırlılıklarındandır.

2.1.8.2.5. *Kendini geliştirme düzeyi*

Bireyin kendi kendisini değerlemesi, bireysel gelişim açısından ise son derece yararlıdır. Kişi, kendisini değerlendirdiği zaman savunma içgüdüleri daha az çalışacak ve bu nedenle bireysel gelişim önem kazanacaktır. Bilhassa bu değerlemeler bireyin eksik olduğu taraflarda kişisel hedefler hazırlanması için yararlı olacaktır. Bu yöntemde birtakım sakıncalar da bulunmaktadır. Yöntemde birey kendisini değerlendirdiğinden daha duyarlı ve toleranslı olması muhtemeldir. Bunun yanında oldukça yararlı yanları da bulunmaktadır. Personelin gelişimi ve katılımından sorumluluk almaktadır. Bu yöntemin tek başına ya da destekleyici olarak kullanılması mümkündür. Başka bir yöntemin parçası da yapılabilmektedir (Özdemir, 2007: 147).

Günümüzde bu yöntem yaygın hale gelmektedir. Bu değerlendirmelerde amaç personelin kendi performansına dair değerlendirme gerçekleştirmesi, kendi performansı ile alakalı düşünceleri ve teşvik edici faktörlerin öğrenilmesidir. Bu yöntem personel motivasyonlarına da etki etmektedir (Özgen, vd.,2005: 220).

2.1.8.2.6. *Başarı kaynakları yöntemi*

Bu yöntem genelde işini iyi biçimde yapan profesyonellerce kullanılmaktadır. Genelde başarı kayıtları personelin liderlik rolü, konuşmaları, yayınları, yazıları ve mesleki diğer çalışmalarındaki başarılarının olduğu listelerdir. Bu kayıtlarsa yönetenlerin bir sene içerisinde işletmelerine getirdikleri katkıyı göstermekte olan senelik raporlar içerisinde işe yaramaktadırlar. Personelin terfi edebileceği pozisyon, ücret artışı gibi geleceğe dair konularda ise bu raporlar ekili olmaktadır. Fakat bunların negatif bir tarafı olup bu ise bireyin yalnızca olumlu taraflarını kaydetmesidir. Gelecekte değerlendirmenin yapılmasında bu durum etkili olacaktır (Karakurt, 2009: 37). Bu yöntemde yönetenlerin daha iyi eğitilmeleri ve oldukları konumlardan daha iyi biçimde ilerlemeleri, eğitilmeleri hedeflenmektedir.

2.1.8.2.7. *Alan incelemesi yöntemi*

Bu yöntemde öncelikli olarak yönetim grupları başlarda genel duruma dair bilgilere sahip olarak değerlendirme süreçlerine girmektedirler. Alan incelemesinde değerlendirenlerin faaliyet

sahalarına dair bilgi toplamaları ve topladıkları bilgilerin neticelerine göre değerlendirme gerçekleştirmeleri esastır. Bu süreç kapsamında bir sınırlama yoktur. Değerleyiciler, değerlendirdikleri personele dair iletişim seviyesi, negatif davranışları, başarı durumu gibi noktalarda bilgi toplayıp onları değerlendirmektedirler. Bu durum genelde değerleyiciler arasında bir sürtüşme meydana geldiğinde ya da bireysel bir problem olduğunda kullanılmaktadır. Yöntemin en ciddi negatif tarafı uzun vakit almasıdır. Bir diğeryse personele dair birinci derece gerçek bilgiye ulaşmanın güç olmasıdır. Tutarlı neticeler sunsa da bu yöntemde maliyet yüksek olduğundan ve zaman aldığından işletmeler fazla tercih etmemektedirler (Kaynak, 2011: 47).

Sübjektif performans kriterleri kullanıldığı zaman yönetenlerin personellerden bazılarının tarafını tutmaları sıkça karşı karşıya kalınan bir problemdir. Yönetenlerin bazıları daha sağlıklı neticeler alabilmek adına alan incelemesini kullanmaktadırlar. Personellerin bu yöntemde ilk yöneticileriyle beraber o andaki iş yerinin insan kaynakları uzmanı temsilcisiyle değerlendirmesi yapılmaktadır. Mali olarak külfetli ve kullanılması güç olduğundan çok tercih edilmemektedir. Genelde bu yöntem personelle işvereni arasında bir problem olduğunda ya da bireysel bir problem olması halinde kullanılmaktadır (Karakurt, 2009: 38).

2.1.8.2.8. Dengelenmiş skorkart yaklaşımı

Bu uygulama çok boyutlu yapıda bir performans değerlendirme yöntemi özelliğindedir. Kuğu ve Kırılı (2013)'ya göre örgütün işlem ve faaliyetlerinin performanslarını çok boyutlu biçimde incelemektedir. Yöntem, örgütteki mali ölçüleri işlemlerin iyileştirilmesi, yenilikçilik, iç süreçleri, müşteri tatminiyle birleştirip gelecekteki mali performansla alakalı şirketi yönetenlere bilgi sunmaktadır (Farooq ve Hussain, 2011) Hissedar ve müşterilerden gelen beklentiler kapsamında işletme içindeki çalıştırmaları geliştirmek, değişimlere uyum sağlamak maksadını güden dinamik bir yönetim ve ölçüm sistemi özelliğini taşımaktadır.

Dengelenmiş skorkart, temelde dört ana perspektiften işletme performansının ölçülmesini hedeflemektedir. Bunlar büyüme ve öğrenme, şirket içi süreçler, müşteriler ve finansal perspektif şeklindedir.

Dengelenmiş skorkart fikri, şirketlerin tüm sahalarda operasyonel veriler oluşturdıkları fakat bunların stratejik ve koordineli biçimde kullanılmadıkları düşüncesi ile ortaya çıkartılmıştır. Bu yöntem yalnızca mali verileri değil büyüme ve öğrenme yaklaşımların, şirket içi süreçleri ve müşterilerin içerdiği için genel performans bakımından şirketlere veri seti sunmaktadır. Yönetenler dengelenmiş skorkart kapsamında her bir yaklaşımda önemli kalemleri ölçebilme şansı yakalamaktadırlar. Bu ölçümlerin neticesinde hedefler meydana getirebilmekte, en mühim olanı da bir sebep sonuç ilişkisi saptayabilmektedirler. Bu ilişki, belirlenmiş olan kurumsal strateji doğrultusunda değer yaratma bakımından önem arz etmektedir. Örnek vermek gerekirse büyüme ve öğrenme perspektifi doğrultusunda değerlendirilmesi mümkün personel eğitimi faaliyetleri neticesinde ürün niteliğinin yükselmesi, şirket için süreçlerde de gelişimi beraberinde getirebilmektedir (Zingales vd., 2002).

Dengelenmiş skorkart performans ölçümlerinde firmanın strateji, vizyon ve misyonlarının belirlenmesinin sonrasında yöntemin dört perspektifinin yanı sıra ölçülecek olan farklı bir perspektif olup olmadığının değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu değerlendirmeden sonra dört ya da daha çok perspektife yönelik ölçüm kriterleri belirlenip bunlar tablo haline getirilmektedirler. Tablodaki sağ tarafta açılacak olan iki yeni sütuna hedeflenen ölçü yani amaçla geçmişteki verilerden elde edilen gerçekleşen ölçüt yani ölçütler eklenmektedir. İstendiğinde sol ve sağa eklenecek yeni kolonlar ile istendiği kadar geçmiş veri eklenip tek tablo içerisinde karşılaştırma sağlanabilmektedir.

Bütün bu tablolaştırma faaliyetlerinin sonrasında firmanın eksik tarafları, hedefe olan uzaklıkları belirlendiğinden üst yönetimler yoğunlaşılacak konuları daha rahat biçimde görebilmektedirler.

Dengelenmiş skorkart yöntemi işletmelerin performanslarını dört kriter üstünden değerlendirip sayısal ölçüler meydana getirmekte, bilgi toplayıp analiz gerçekleştirmektedir. Bu dört ölçüt sırayla finansal perspektif, müşteri perspektifi, iç verimlilik perspektifi ve öğrenme ve büyüme perspektifi şeklindedir. Her bir kriter kendi içerisinde işletmenin çalışmalarına göre ölçümlenebilmekte, somut yapıda alt kriterlere bölünebilmekte, meydana getirilen kriterlerin her biri için firmanın geçmiş verilerine dayalı değerlerin yanı sıra geleceğe dönük şekilde hedefler ve hedeflerdeki gerçekleşme oranları ortaya konabilmektedir. Dengelenmişskorkartla performansın

ölçülmesi firmanın faaliyet sahasına ve performansın ölçülme maksadına göre farklı biçimlerde uyarlanabilmektedir. Çeşitli şirketlerdeki çeşitli ölçme kriterleri kullanılabilmekte, aynı şirketin değişik maksatlarla performans ölçümlerine tabi tutulması ile de farklı ölçüm kriterlerinin kullanılması mümkün olabilmektedir. Tablo 2.7.'de bir ölçüm kriterleri tablosu örneği bulunmaktadır.

Tablo 2.7. Dengelenmiş Skorkart Yöntemi Ölçüm Kriterleri

BOYUTLAR	KRİTERLER				
Finansal Boyut (F)	Kârlılığı artırmak	Büyümek	Verimliliği artırmak	Maliyetlerin düşürülmesi	Nakit dönüş süresini mevcut seviyenin altına çekmek
Müşteri Boyutu (M)	Müşteri sadakati	Müşteri memnuniyet oranı	Ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesi		
Şirket içi İşlemler Boyutu (S)	Envanter kullanım oranı	Yeni ürün ve hizmet geliştirme çabaları	Operasyonel sorunların en aza indirilmesi	Enerji giderleri / satışlar oranı	
Öğrenme ve Gelişme Boyutu (O)	Çalışanların eğitimi	Çalışanların tatmini ve memnuniyeti	Çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve kariyer olanakları		

Kaynak: Baynal, K. ve Karasakal, O. (2008). "İşletmelerde Performans Ölçümlerinin Balanced Scorecard ile Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama." Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 28. Ulusal Kongresi (2): 2

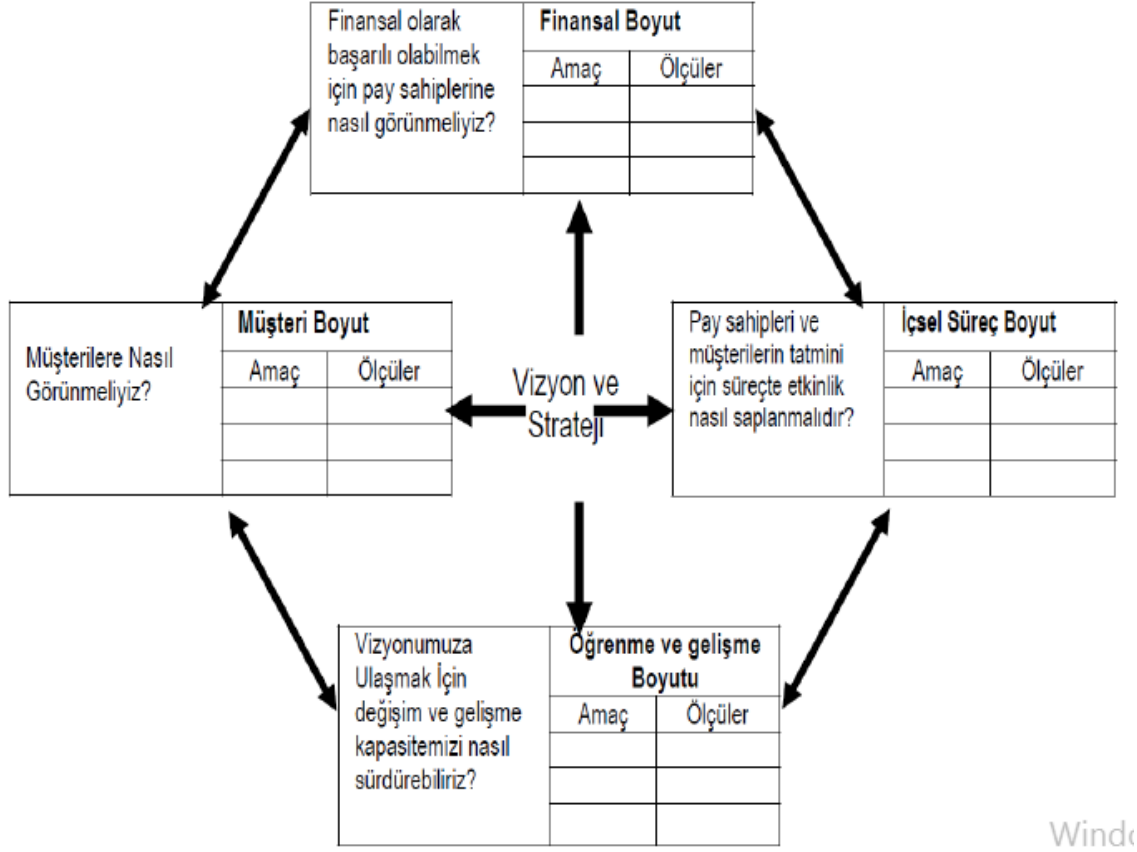
Dengelenmiş skorkart uygulamaları firmaların mali verilerinin yanında şirket içi çalışmaların, çalışanların iş tatminlerinin, işe girme ve çıkma oranlarının, piyasada meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmelerinin ve iş geliştirme uygulamalarının ölçülmesini sağlayabilmektedir. Bununla beraber firmanın rakiplerine nazaran piyasadaki konumunun görülebilmesi, müşterilerin memnuniyetleri yeni müşterilere ulaşmak suretiyle pazar payını artırma gibi pek çok hususta ölçüm gerçekleştirilerek yönetimlere dönüt verilebilmekte, verilerden stratejilere ulaşabilmeyi ve stratejileri uygulanabilir hale getirmeyi hedeflemektedir (Ağca ve Tunçer, 2006).

Dengelenmiş Skorkart, temelde şu dört soruya yanıt aramaktadır:

1. *Ekonomik manada başarı yakalayabilmek adına pay sahibi kişilere ne şekilde görünmek gerekmektedir?*
2. *Müşterilerin sadakatlerini sağlamak ve pazar paylarının artırılabilmesi adına müşterilere ne şekilde görünmek gerekmektedir?*
3. *Firmanın müşterileri ve pay sahiplerinin tatmin için şirketteki iç süreçlerin verimi ne şekilde değerlendirilmelidir?*
4. *Firmanın vizyon ve amaçlarına ulaşabilmek adına gelişim ve değişim kapasitesi nasıl sürdürülmelidir?*

Dengelenmiş skorkart yöntemini uygulayabilmek için bu sorulara şirketin hedef ve amaçlarıyla uyumlu şekilde yanıt verilebilmesi için ölçüm kriterlerinin saptanmasının sonrasında her bir ölçme kriteri alt ölçütlere bölünüp sorular, geçmişteki verileri değerlendirilebilmesi adına tablo haline getirilmektedir. Dengelenmişskorkartla beraber işletmelerin stratejik uygulama ve planlarının örgütteki bütün departmanların çalışmalarıyla, hedeflere dair müşterek bir anlayış geliştirip uygulanması mümkün olmaktadır (Cebeci, 2012). Genel olarak yöntem üst yönetimler tarafınca belli alanlarda neler olduğunun net olarak anlaşılabilmesi; yapılan araştırmalara dair sonuçların hissedar, paydaş ve personellerle paylaşılmasıdır.

İyi bir şekilde yapılandırılan dengelenmiş bir skorkart uygulaması örgütlerin gelecekteki performanslarına etki eden unsurların ölçümüyle gelecek dönem performanslarını bir araya toplamaktadır (Kaygusuz, 2005). Bu nedenle dengelenmiş skorkart ölçümü kriterleri işletmelerin strateji ve vizyonlarını oluşturmalarından sonra saptanmaktadır. Uygulamanın yapılmasının öncesinde işletmenin strateji ve vizyonlarına göre belirlenmiş sorular üstünden ölçümler yapılmaktadır. Şekil 1'e strateji ve vizyonla dengelenmiş skorkart kriterleri ilişkisi gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Dengelenmiş Skorkart Yöntemi ile Strateji İlişkisi

Epstein ve Wisner (2001) yapmış oldukları çalışmalarında dengelenmiş skorkart uygulamalarında doğru bir ölçü sayısının olmadığını, izlenen stratejiye göre pek çok değişik kriter seçmenin mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Tamamlanan bir dengelenmiş skorkart perspektiflerin her biri için 3-6 aralığında bir performans ölçüsünü içermek durumundadır.

Dengelenmiş skorkart yönteminde perspektiflerin her biri birbirleri ile neden-sonuç ilişkisi dahilinde bağlı olup her bir perspektif kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler diğerine etki etmektedir. Örnek vermek gerekirse şirketin büyüme ve öğrenme perspektifi içinde gerçekleştirilen doğru çalışmalar şirketin mali durumunu iyileştirirken mali durumu iyi olan şirket de büyüme ve öğrenme kapsamında sürdürülen çalışmalara ayırmış olduğu payı yükseltebilmektedir.

Finansal Perspektif

“Hissedarlarımıza nasıl görünüyoruz?” sorusuna yanıt finansal perspektifte aranmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992). Geçmiş dönemlerde dengelenmiş skorkart yöntemi firmaların mali durumlarının değerlendirilmesinde kullanılmakta olan mali yaklaşımı bir boyut olarak kapsamaktadır. Finansal ölçüler müşteri ziyareti başı gelir, satış artışları, kâr gibi klasik başarı ölçütlerini kapsamaktadır.

Finansal boyut, şirketin uzun vadedeki mali amaçlarını içermekte ve şirket personelleri, hissedar ve ortaklarının en önemli beklentileri konumundaki büyüme ve kârlılığı kapsamaktadır (Farooq ve Hussain, 2011). Bu nedenle performans ölçüm amacına göre finansal ölçüm kriterlerinin daraltılması ya da genişletilmesi mümkündür.

Dengelenmiş skorkart yöntemi, işletme performansının ölçülmesi adına pek çok kriteri öne sürse de halen finansal ölçüler en kıymetli ölçütlerdir (Farooq ve Hussain, 2011). Ağca ve Tunçer (2006)’e göre ise perspektif, dengelenmiş skorkart yöntemindeki tüm diğer perspektifler açısından odak özelliğindedir. Her bir perspektifle altına meydana getirilen her bir ölçme kriterinin mali performansta gelişme meydana getirecek bir neden sonuç ilişkisinin parçası konumunda olması gereklidir.

Öbür yandan finansal ölçüm kriterleri personel ve müşteri tatmini, ürün gelişimine bir katkı yapmadığından yoğun biçimde finansal kriterler ile ilgilenmek ve diğerlerine önem vermemek başarısız bir skorkart uygulamasıdır (Kaplan ve Norton, 1992). Finansal ölçüm kriterleri, firma çalışmalarının devamlılığı adına meydana getirilen bütçe ya da belli bir bölge veya birimin satışının yükselip yükselmediğinin kontrolü için kullanıldığı zaman genel dengelenmiş skorkart perspektifleri ile uyumlu biçimde çalışması mümkün olmaktadır.

Müşteri Perspektifi

“Müşterilerimiz bizi nasıl görüyor?” sorusuna yanıt müşteri perspektifinde aranmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992). Dengelenmiş skorkart yöntemindeki müşteri bakış açısı, örgütün rekabete girebileceği pazar ve müşteri kesimlerini ve bu hedef kesimler içerisinde işletme

tarafından gösterilecek performans göstergelerini ya da ölçülerini tanımlamaktadır. Bu göstergeler vasıtasıyla örgütler ilgili oldukları müşteri çeşidine göre ortaya tutarlı birtakım stratejiler koyabileceklerdir (Farooq ve Hussain, 2011).

Müşteri boyutu, üretilmekte olan ürün miktarı, ürün geri çağırma sayısı, ürün güvenliği, müşteri devamlılığı, müşteri kazanma, müşteri kârlılığı, müşteri tatmini, pazar payı, basında istenmeyen haberler gibi hususlar ile müşterilere işletmenin ne şekilde görüneceği sorusunda yanıt arayışındadır (Ağca ve Tunçer, 2006).

Şirketlerin tamamının günümüzde müşteri odaklı kurumsal bir hedefleri vardır. Bu hedefler bazen pazar payı olarak ortaya çıkmaktayken bazen müşteri memnuniyet düzeyi olarak belirlenmektedir. Bu nedenle yöneticilerin tamamı için müşteri hedeflerine ulaşmak önemlidir.

Dengelenmiş skorkart yönteminde müşteri perspektifi, müşteriler bakımından belirlenmiş hedeflerin ölçülebilir olan kriterlere dönüştürülmesini ve bunların ölçülebilmelerini hedeflemektedir. Bu nedenle müşteri perspektifi, ismi gibi firmanın müşteriler ile alakalı hedeflerinin müşteri gözünden değerlendirilebilmesini gerekli kılmaktadır. Bu ölçüm kriteriyse bazen hizmet ve ürün kalitesi, bazen fiyat, bazen talepleri yanıtlama süresi bazense teslimat zamanıyla alakalı olmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992).

Kuşu ve Kırılı (2013)'ya göre işletmeler müşteri boyutuyla uygulanan ve geliştirilen stratejilerin başarı düzeylerini görebilme olanağı yakalamaktadırlar. Yönetimse müşteri tatmini ile alakalı olarak stratejik hedeflerin belirlenmesinin öncesinde dengelenmiş skorkart perspektifinde özel hedefleri belirlemek durumundadırlar.

Öğrenme ve Büyüme Perspektifi

Büyüme ve öğrenme perspektifi, değer üretimine ve gelişime devam edip edilemeyeceği sorusuna yanıt arayışındadır (Kaplan ve Norton, 1992). Bu perspektif, örgütsel büyüme ve öğrenmeyi temin edecek ölçü ve amaçları oluşturmaya dönüktür (Ağca ve Tunçer, 2006).

Kaplan ve Norton (1992)'a göre yerel ve global rekabet, firmalarının kapasitelerinin daimî olarak yükseltilip mevcut hizmet ve ürünlerin geliştirilmeleri ve yeni hizmetlerin, ürünlerin geliştirilmiş olan bu kapasiteyle sunumunu gerekli kılmaktadır. Bir şirkette yenilikler gerçekleştirme var olanın iyileştirilmesi ve öğrenme gibi kabiliyetler şirket değerleriyle direkt olarak bağlantılı durumdadır. Şirketler yalnızca bu şekilde yeni ürünler geliştirip müşterilere yeni değerler yaratabilmekte, yeni pazarlara giriş yapabilmekte, kârlarını yükseltebilmekte, hissedar değerlerini artırıp büyüyebilmektedirler.

Büyüme ve öğrenme boyutu eğitime giren personellerin oranı, yenilenebilir kaynakların kullanılma oranı, çevresel amaçlar ile alakalı çalışan teşviklerinin miktarı gibi genellikle firma için öğrenme ve firmanın içerden büyümesi ile alakalı hususlarla değer üretme ve gelişmenin sürdürüp sürdürülelemeyeceğini sorgulamaktadır (Epstein ve Wisner, 2001). İşletmelerin bazıları büyüme ve öğrenme perspektifi doğrultusunda çalışanları daha verimli duruma getirmek için onların görev aldıkları bölümleri ya da iş tanımlarını değiştirmekte, onların motivasyon ve iş tatminlerini yükseltmek için eğitim programı tasarlayabilmektedirler (Farooq ve Hussain, 2011).

İç Süreçler Perspektifi

Bu perspektifin aradığı soru hangi konuda başarılı olunacağıdır (Kaplan ve Norton, 1992). Bu perspektif kapsamında örgütlerin kritik içsel süreçleri tanımlanıp hangi mühim iç işleyişi geliştirip mükemmelleştirmek gerektiğini sorgulamaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006).

Kaygusuz (2005)'a göre işletmelerin her birinin müşterileri açısından yaratacak olduğu değerler ve elde edecekleri neticeler için uygulamakta olduğu metotlardan değişmektedir. Bu perspektif firmalar tarafınca müşterilerin tatmini için gereken şirket içi işlemlerle alakalıdır. Dengelenmiş skorkart iç süreç ölçülerinin müşteri tatminin etkisi büyük olan verimlilik, çalışanların yetenekleri, kalite gibi iç süreçlerden seçilmesi gerekmektedir. Yönetenlerin ölçülecek olan iç süreçleri personellerin davranışları ve performanslarından seçmeleri beklenmektedir. Genel şirket performansı birimlerdeki performanslardan meydana geldiğinden yönetenler böylece en alt düzeyden en üste dek hedeflerin net olarak anlaşılabilir uygulanma durumunu ölçebilme olanağı bulabilmektedirler (Kaplan ve Norton, 1992).

İşletmelerin birçoğu ürün geliştirme, üretim, teslimat, sipariş işleme gibi işlevlere yoğunlaşmaktadırlar. Bu perspektif, müşteri perspektifi ile direkt olarak alakalıdır. Çünkü bahsedilen işlevler müşterilerin tatminini sağlamaktadır. Hizmet ve ürün kalitesinde devamlılık açısından da önem arz etmektedirler (Farooq ve Hussain, 2011).

Çevresel Perspektif

Dengelenmiş skorkart yöntemindeki en ciddi avantaj esnekliktir. Yöntem, içerisinde barındırmış olduğu standart dört perspektifin yanı sıra örgütün sosyal ve çevresel sorumluluklarını, amaçlarını, strateji ve hedeflerini gösterebilecek biçimde tasarlanmaya müsaittir. Kaplan ve Norton (1992)'a göre, dengelenmiş skorkart uygulamasındaki dört perspektifin, performans yönetimi bakımından yeterli olduğunu söylemek mümkündür. Fakat işletmenin yer aldığı sektöre, gereksinimlerine ve stratejilerine göre bunlardan ikisi veya eklenecek yeni bir perspektifin kullanılması mümkün olmaktadır.

Şirketlerin bazıları bu dört perspektifin yanı sıra sosyal sorumluluk ve çevre konularına yönelik beşinci bir perspektif getirebilmektedirler. Beşinci perspektif, çevre konularının operasyonel verimlilikle rekabette avantaj sağlayabileceği, çevre sorumluluğuna temel şirket değeri olarak personel ve yönetimin dikkat çekmesinin talep edildiği ve çevre konularına aktarılmakta olan şirket kaynağının şirketin stratejileri ile uyumunun belirlenmesinin istendiği hallerde uygulanmaktadır.

Dengelenmiş skorkart yöntemi 2000'lerin başlarında genişletilmiş ve çevresel performans ölçülerini kapsar hale getirilmiştir (Epstein ve Wisner, 2001), (Zingales vd., 2002). Epstein ve Wisner (2001) ile Kurien ve Qureshi (2012) tarafınca gerçekleştirilmiş olan araştırmalarda dengelenmiş skorkart sistemi genişletilip büyüme ve öğrenme, iç verimlilik, müşteri, finansal perspektiflere ek olarak çevre perspektifi de değerlendirme kriteri olarak ilave edilmiştir.

Her örgüt ve işletme açısından performans yönetim sistemleri ölçülecek şeye göre farklılık arz edebilmektedir. Yeşil tedarik zinciri yönetimi performans yönetim sistemleriyle alakalı mükemmel denebilecek bir ölçme metodu olmamakla birlikte yönetim, değerlendirme, planlama açısından kullanılacak olan benzeri herhangi bir metotla da örgütün tümü tarafınca kabul gören anlaşılması kolay, bilgi ve verilere kolayca ulaşabilmekte olan bir yöntem de kullanıma alınabilmektedir

(Hervani vd., 2005). Literatürdeki yöntemler genel kabul görmüş olanlar olmakla beraber ölçümlerin her birinde yeniden değerienebilmekte, değeriirilebilmekte ve ölçüm gerçekiştirilecek şirkete uyarlanabilmektedir.

Kaplan ve Norton, dengelenmiş skorkart yöntemini ortaya atlamalarının ardından zaman geçtikçe bunu geliştirmişlerdir. Bu bağlamda sosyal ve çevresel konularda kendilerine bu yöntemde yer bulmuşlardır. İlk kez 1996 senesinde yayımlamış oldukları araştırmada paydaşların istekleri kapsamında ölçülecek olan kriterlerin beşinci perspektif olabileceğini ifade etmişlerdir (Kaplan ve Norton, 1996b). Sonraki safhalardaysa sosyal ve çevresel ölçütlerin iç süreçler perspektifinin içerisinde değeriendirilmesinin daha doğru olacağını söylemişlerdir (Zingales vd., 2002). Çevresel perspektifin örgütler tarafında besinci perspektif olarak seçilmesi paydaşları ve hissedarları çevreyi önemseyen şirketlerin imajları bakımından önemlidir. Çevresel hedefler personeller bakımından da daha somut ve uygulanabilirdir (Shaw ve Grant, 2010).

2.1.9. Performans değeriilemede yapılan hatalar

Yapılmış olan değeriendirmelerin yeterli ve yararlı olabilmeleri için değeriendirme süreçlerinde oluşabilecek hataların bilinmesi ve gereken tedbirlerin alınması süreç açısından oldukça önemlidir. Belli başlı sorunlar şu şekildedir:

Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar: Performans değeriendirme faaliyetine yönelik araçlar değeriendirmeye alınacak performansın özelliklerine göre farklılaşmaktadır. Değeriendirilmekte olan iş somut unsurlardan meydana geliyorsa değeriendirme kolay olacak, soyut ise zor olacaktır. Örnek vermek gerekirse fabrikada makinenin başındaki bir personelin ürün miktarını ölçümleme işi somut olduğundan kolay, öğretmenin performansının ölçülmesi soyut olduğundan zordur. Bu nedenle ölçülecek şeye göre ölçme aracının içeriğini meydana getiren sorular hazırlanmalıdır. Ölçe aracında güvenirlik ve geçerlik düşükse performans değeriendirmesi de hatalı yapılacaktır (Schermerhorn, 1989).

Aşırı Hoşgörüölü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar: İnsan davranışlarının değeriendirilmesi ve bu değeriendirmenin de bir insan tarafından yapılması bu problemlere yol

açmaktadır. Bu kapsamda personele hak ettiğinden daha fazla veya az puan verilebilmektedir (Woods, 1997: 194).

Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları: Bu tarz hatalar yönetenlerin değerlendirme sırasında herkes performansını dikkate almadan değerlendirme ölçeğinde orta noktaya yakın bir yere değerlendirmesiyle olmaktadır. Birçok personel bu durumda beşli bir ölçek içerisinde orta noktayı oluşturan üç aralığında değerlendirilmektedir. İnsana dair ölçümlerde bu, çoğunlukla görülebilecek bir problemdir. Genellikle insana dair ölçümlerde bireyi ne kadar farklı olsa da ortalama verilerin sınırında düşünmek, onun ortalamaya yakın görülmesi yanlış neticeler getirebilmektedir. Standart ölçüm hatalarının sebebi herkesi vasat ya da ortalama görme eğilimidir. Bu yüzden oldukça sakıncalı durumları doğurmaktadır. Çünkü performans değerlendirme süreçlerini işletmede önem arz eden bir amaç da bireylerin aralarındaki iş başarısı farklılıklarının ölçülmesidir.

Yakın Zaman Etkisi Hataları: Bireyler önceden meydana gelmiş olan olaylardan ziyade son olan olayları hatırlamaya meyillidirler. Yönetenler tüm sene personelin performansını kaydetmediklerinde en son performansları dikkate alınarak karar verilecektir.

En Son Ölçüme Bağlı Kalma: Yönetenlerin personellerin performanslarını bir önceki değerlendirmenin benzeri biçimde değerlendirme eğilimlerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Örnek vermek gerekirse 11 ay devamsızlık yapmamış kişi 12. ay devamsızlık yaparsa sürekli devamsızlık yapıyor gibi değerlendirilmesi yanlış olacaktır. Bu nedenle yönetenler dönem boyunca kayıtlar oluşturmalıdır. Bu tarz hataların önüne not tutarak geçilebilmektedir.

Halo Etkisi: Halo etkisi, değerlendirenlerin personelin performansındaki birbiriyle bağımsız ve bariz olan niteliklerin aralarındaki farkların bilincinde olmamaları ve bu kapsamda hatalı değerlendirmeler yapmasıdır (Kaynak, 1996: 222). Bu tarz hatalar yönetenlerin personelin özellikle bir tek olumlu kişiliksel eylem veya özelliğini temel alıp değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Bunun yanında personelin bir alandaki gelişmiş niteliğinin onun tüm özelliklerine yayılması ile de olmaktadır. Bu kapsamda personelin iyi olduğu bir tarafın etkisinde kalıp performansının tamamının iyi olduğunu söylemek söz konusudur. Performansın değerlendirilmesinde bu hatanın etkisini kırmak için bireyler bir bütün olarak değerlendirilmeli ve ele alınmalıdır.

Ters Halo Etkisi: Personelin belirli bir niteliği ya da bir konu üzerindeki başarısızlığı sebebiyle genel anlamda negatif değerlendirilmesidir. Başarısızlık gösterdiği bir iş sebebiyle başarılı olduğu alanların görülmemesiyle ortaya çıkmakta olan bir hatadır.

Tek Yönlü Ölçüm: Değerlendirmeye alınan bireyin sadece bir açıdan –örnek vermek gerekirse müşteri ya da üstlerin görüşlerini kullanma- değerlendirilmesi performansın belirlenmesinde tek yönlülüğe yol açmaktadır. Personelin sadece bir tarafının, bir kişi tarafınca değerlendirilmiş olması yanlış neticeler verecektir.

Taraflı Ölçüm: Taraflı ölçümler değerlemelerin taraflı yapılmasını ifade etmektedir. Değerlendiricilerin değerlendirmiş oldukları bireyi sevmemeleri veya sevmeleri yanlış davranmalarına neden olabilmektedir.

Merkezi Eğilim: Ortalama değerlendirme hatası da denen bu hata Değerlendirmecilerin bazılarının personelin tümünü ortalama olarak değerlendirme eğilimine girmesi, gerçekte performansta farklılaşma olsa da uç değerlendirmelerden uzak durmasıdır. Genelde kendine bağlı personel sayısı çok olan ve onların performanslarını yakından izleyemeyenler bu gibi değerlendirmeleri yapmaktadırlar.

Benzerlik Hatası: Bazı değerlendiricilerin, çalışanların yaşam öyküsü, davranışları vb. sebeplerle kendilerine benzettikleri için yüksek puan verme eğilimidir.

Kontrast Hatası: Kullanılmakta olan değerlendirme kriterlerinin net olmadıkları ya da sıralama metodunun kullanılmış olduğu hallerde kontrast hataları ortaya çıkmaktadır. Değerlendirenler kısa bir süre içerisinde pek çok bireyi değerlendirmeleri durumunda art arda gerçekleştirilecek bu değerlendirme çalışmalarında bireyleri birbirlerine karıştırabilmektedirler. Yani astların her biri kendinden önce değerlendirmiş bireyin aldığı değerlendirme puanının etkisinde kalacaktır.

Pozisyonadan Etkilenme Hatası: Genellikle değerlendirmeyi yapanlar değerlendirdikleri personelden ziyade onun yüksek pozisyonundan etkilenip yüksek bir puan verme eğiliminde olabilmektedirler (Sabuncuoğlu, 2009: 191). Bilhassa sıralama metodunda bu hatayı yapma ihtimali

yüksek olmaktadır. Personellerin tümünü bir potada toplayarak genelleme ile birkaç ya da tek kriter ile değerlendirilmekte olan yönetici değerlendiriciler üst seviye pozisyonlardaki bireyleri genelde listede üst sıralara, alt seviyedekileri ise alt sıralara koyma eğilimindedirler.

Açık Görüşmede Çatışma: Hem değerlendirme sonuçlarını iletme hem de hedefleri belirlemede değerlendirilmekte olan personelin memnun olmaması durumunda hoş olmayan bir çatışma ve tartışma ortamı olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 191). Değerlendirmeyi yapan, değerlendirmeye alınan personel ile bir görüşme yapıp görüşmede personelle değerlendiricinin arasında değerlendirme şekli, tarafların iyi niyetli olup olmama durumu, değerlendirmenin adaletli olması konusu ve değerlendirme puanı gibi konularda çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu çatışmalar ise değerlendiriciyi personeli daha düşük değerlendirmeye itebilmektedir. Çatışmanın sürmesi durumunda çalışanla değerlendiricinin gerginliği iş yerine huzursuzluk olarak yansıyacaktır.

Kişisel Önyargılar: Birtakım bireyler farklı hususlardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemine de yansıtmaktadırlar. Bilhassa kişinin geçmişe dair ilişkileri, ırk, din, hayat tarzı, toplumsal görüş, ideoloji, ülke, bölge, cinsiyet, yaşa göre farklı önyargılarını buna örnek vermek mümkündür. Performans değerlendirmelerde bu kapsamda gerçekleştirilecek bir diğer hataysa bir grup personel veya örgütteki bir birime yönelik önyargılı davranış göstermektir. Bilhassa sıralama yöntemi bu hataya müsait bir yapıdadır. Detaylı biçimde hazırlanan iş tanımlarından, değerlendirmelerden faydalanmak ve herkesi kendi sorumluluk ve görevleri kapsamında farklı unvanlarda bulunan bireyler ile kıyaslamadan değerlendirmek bu hatayı önleyecektir.

İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınmaması: İş bölümünün çağdaş örgütlerde artması ile işlerin aralarındaki bağımlılık da artış göstermiştir. İşlerdeki bağımlılık göz önünde bulundurulmadığı zaman kendinden önceki personelin iyi çalışmaması halinde verimi azalan bir personelin başarısız olduğuna karar verilebilecektir. Veya oldukça başarılı olan bir personelin çıktılarını işlemekte olan personel başarılı olsa dahi kendinden önceki kadar olmayabilmekte bu da onun başarısız olarak değerlendirilebilmesine neden olmaktadır. Bu sebeple performans değerlendirmesinde işlerin birbirine bağımlılık durumu dikkate alınmalıdır (Can vd. 2001: 175).

Atfetme Teorisi'ne İlişkin Hata: Bu teori bireylerin başkalarının veya kendilerinin hareketlerinin sebeplerini belli varsayımlara dayanıp açıklamalarını ifade etmektedir. Bu varsayımlarda bazen bahse konu davranışların sebebi kişiliğe, bazense dış çevreye dayanmaktadır (Palmer, 1993: 81). Teoriyi desteklemekte olan iki önemli genelleme şu şekildedir:

- Bir personel pozitif performans gösterdiğinde değerlendirmeciler performansı personelin kendi gayretine bağladıklarında, dışarıdaki güçlere bağladıkları hallere kıyasla personele dair daha pozitif değerlendirme yapmaktadırlar.
- Değerlendirmeciler, personellerin düşük performanslarını onların kontrolleri kapsamında atfettiklerinde dış unsurlara atfettiklerine nazaran daha sert hükümler vermektedirler.

Meyil Etkisi: Bu etkinin olduğu yerlerde personeller ne denli çaba gösterecekler de geçmişlerindeki değerlendirme kayıtları geleceklerini negatif etkileyen bir önyargı oluşturmaktadır. Düşük oranda performans gösteren kişilere bunu geliştirebilmek adına adaletli bir şans verilmediği neticesi çıkartılabilmektedir. Bu etki performans değerlendirme sürecini bozmaktadır. İstenmeyen bir diğer sonuçsa personelin performans değerlendirme neticelerinden faydalanamaması ve hayal kırıklığı yaşamasıdır.

Başarısızlık Korkusu: Değerlendirmeye alınan personellerin ve refakatçileri bulunan değerlendirmeciler, düşük performans neticelerinin kendi başarısızlıklarını gösterdiğine dair şüphe duyabilmekte, bunun neticesinde yüksek not verebilmektedirler. Örgütlerin birçoğunda görülebilen bu yanlış örgütteki genel kültürden doğmaktadır. Başarısızlık konusunda hoşgörülü olmayan bir örgütsel kültürde değerlendirme hatası büyük ihtimalle oluşacaktır. Örnek vermek gerekirse personellerin performanslarını yükseltmeleri adına olumlu ve abartılı değerlendirmelere itici bir güç olarak bakan değerlendirmeciler, çok iyimser raporlar hazırlayabilmektedirler. Fakat gerçek performansı yansıtmadığı için bu, zararlı olacak sonuçlar getirmektedir.

Performans Rehberliği Sırasında Ortaya Çıkan Hatalar: Performans rehberliğini başarılı biçimde uygulayabilmek özel yönetsel becerilere dayalı olduğu için bu alanda ne gibi hataların oluşabileceğini önceden bilmek yararlıdır. Bunlar rehberliğin aksaklıkları gidermeye, personeli

disipline etmeye, yalnızca düşük performansı yükseltmeye dair bir araç olarak görebilmektedirler. Bu takdirde verim azalacak, personel savunmaya çekilecektir. Ancak gelişim sağlayabilmenin bir aracı olarak görüldüğünde personeller de rehberlik çalışmalarına değer vereceklerdir. Rehberlikte yönetenler personellerle diyalog içinde olup kararları beraber almalıdırlar. Rehberlik, personelin yeni kabiliyetler kazanabilmeleri ve performanslarını yükseltebilmeleri maksadıyla onlarla beraber çalışılması anlamına gelmektedir. Yapılanların değerli ve anlamlı olduğu hissedebilmeleri adına bu sürece personelin de katılması gerekmektedir. Personellere emretmek ve ne yapacaklarını söylemek rehberlik olarak görülememektedir. Rehberlikteki en zor yanlardan bir tanesi her problemin özgün olmasıdır. Personellerine ayrı ayrı rehberlik eden yönetici, elinde işe dair somut örnekler olduğunda işini daha kolay yapacaktır. İşyerinde oluşan olaylar ve personellerden alınan veriler daha sonra kullanmak için kayda geçirilmelidir. Somu örnekler olmadığında yönetenler problemleri genellemeler ile almak durumundadırlar. Bu ise personelin görüşmede bahsedilen yanlışı sadece kendisinin değil herkesin yaptığı fikrine kapılmasına sebebiyet vermektedir.

Yargılama İsteksizliği: Değerlendirmecilerin pek çoğu yargılayıcı olup personellerin kariyerlerine etki edebilecek kayıtlar oluşturmaya sıcak bakmamaktadırlar. Bilhassa negatif bir değerlendirme neticesinin bildirilmesinde bu, sıklıkla görülen bir hatadır. Bu durumda yapıcı ölçüm teknikleri kullanmak yardımcı olabilecektir. Fakat personellerin sorunlarının kontrolsüz bırakılıyor olması, sorunların öncesinden belirlenip çözülmesinden daha zararlıdır.

Geri Besleme Arama: Bu hata performansı düşün olanların gerçekleştirmiş oldukları sosyal bir oyundur. Yapılmış olan incelemenin neticeleri, bazı hallerde Değerlendirmecilerin bu tarz bir oyuna maruz kaldıklarına işaret etmiştir. Bu sorun, performansı düşük olan personelin, uygunsuz zamanlarda refakatçilerinden bilinçli biçimde resmi olmayan iltifatlar beklemeleri ile ortaya çıkmaktadır.

2.1.10. Performans yönetimi sisteminin başarısını etkileyen faktörler

İşletmeler etkin bir performans yönetim sistemini uygulamak için belli başlı faktörlere önem vermektedirler.

2.1.10.1. *Ekip performansı*

Örgütlerin çoğunlukla kişisel başarıya ödül verdiği geçmiş dönemde iş ortamlarında personellerin birbirleri ile rekabetleri oldukça yaygındır. Kişisel beceriler artık günümüzde problemleri çözmek için yeterli olmadığından personellerin aralarında karşılıklı bir iş birliği duygusunun geliştirilmesi önemli hale gelmiştir. Ekip çalışmasının benimsenebilmesi modern işletmelerde artık bir zorunluluk halindedir. Çünkü ikiden çok bireyin bir araya gelip çalışmalarının neticesinde tek tek yaratılacak etkiden daha güçlü bir etki yapmalarını ifade eden sinerji, ekip ile mümkündür (Baltaş, 2005:19,20). Ekip çalışması, performans yönetimine direkt olarak etki etmektedir. Ekip çalışması ile verimlilik bakımından yüksek beklentili olan örgütler ekip performansını yönetebilmek adına gereke kişisel hedefler gerek yetkinlik seçimi kapsamında ekip hedeflerini saptayıp daha sistemli çalışmalar yürütebilmektedirler (Uyargil, 2013:128).

Ekip çalışmasının önemini Japon işletmelerinde görmek mümkündür. Ekip temelli sistemde en önemli özellik personellerin aralarında rekabetin yerine grup dayanışması, yardımlaşma ve iş birliğinin öne çıkartılmasıdır. Bu çalışmalarda hem personelin hem ekibin performansları ayrı ayrı incelenmektedir. Çünkü ekip performansına dış çevresel şartlar da negatif ya da pozitif etki yapabilmektedir (Göksel, 2013:70).

Ekip performansında Horton (2006:9), şu güçlüklerle dikkat çekmektedir:

- Ekibe en az katkı yapan “asalak” sorunu,
- Ekip içinde çekişme ve rekabet potansiyeli,
- Ekip performansını ölçmede kullanılmakta olan şeffaf kriterleri saptamada güçlük,
- Ekipleri tanımlamanın güçlüğü.
- Ekip temelli performans değerlendirmelerinde başarı şartlarıysa şöyledir:
- Ekip çeşitlerine göre uygun olan ücretlendirme modeli meydana getirilmelidir.

- Ekip kültürüyle örgütsel kültürün uyumlu olması gerekmektedir.
- Ekip üyelerinin her biri ekibin ulaşmak isteği performans sonuçlarına katkı yapabileceklerine inanmalıdırlar.
- Ekipteki üyelere performans hedeflerine dair dönüt verilmelidir.
- Ücret sisteminin anlaşılır ve kolay olması gerekmektedir.
- Performans kriterlerinin oluşturulmasında ekip üyeleriyle görüşülmesi gereklidir.
- Ekip performansının ölçülebilir olması gerekmektedir.
- Ekipte bulunan personellerin tümünün ekip temelli performans değerlendirme için uygun adaylar olarak kabul edilmeleri gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013:265).

2.1.10.2. *Eğitimin önemi*

Personellerin ve yönetenlerin aralarında dönüt, birliktelik ve güvenin önemi tartışılmaz konumdadır (Demmke, 2007:96). Etkili bir performans yönetiminin gerçekleştirilebilmesi adına yönetenlerin görüşme neticelerini değerlendirme, davranışsal ikili görüşmeler yapma, dönüt verme ve alma, performans görüşmesi yapılandırma, yetkinlik belirlenmesi, hedef belirlenmesi gibi yetkinliklerini geliştirmeleri gereklidir. Yönetenlerin rolleri talimat veren kişi olmaktan çıkıp geliştirici olan kişiye dönüşmüştür. Yönetenlerin değişen bu rolü için performans yönetimi süreci ciddi bir fırsat konumundadır. Fakat bu aracı etkili kullanmak, personellerin gelişim ve performanslarından sorumlu yöneticilerin performans yönetimi konusundaki yetkinliklerine bağlıdır (Baltaş, 2002:89). Yönetenlerin yetkinlik seviyelerini artırmak adına performans eğitim programlarının düzenlenmesi, yönetenlerin bu programlara katılmaları sağlanmalıdır. Yönetici eğitimlerinin temel amaçlarıysa şöyledir:

- İletişim kabiliyeti kazandırıp personele yapıcı ve nesnel dönüt verilmesini sağlamak.
- Yöneticilerdeki gözlem kabiliyetlerini geliştirmek.

- Yönetenlerden kaynaklı değerlendirme hatalarını azaltmak.

Şayet yeni bir performans yönetimi sistemi geliştirilmiş ise eğitim programlarına başlanmasının öncesinde sistemi geliştirmiş olanlar tarafınca yeni tasarlanan sistem hem benimsetilmesi hem de tanıtılması için yöneticilerle toplantı yapılarak konuşulmalıdır. Yönetenlerin görüşleri alınıp değişiklik gerektiği takdirde teknik bakımdan bir sakınca bulunmayacak biçimde gerçekleştirilmelidir. Performans değerlendirme eğitimlerinin iki kısımda incelenmesi mümkündür:

Bilgi sağlayan eğitimler; performans yönetimi olgusu, neden gereksinim olduğu, tanıtımı, nasıl yürütüleceği, amaçları ve önemini kapsamaktadır.

Beceri kazandıran eğitimler; değerlendirme görüşmelerinde yönetenlerin uygulamaları gereken iletişim becerilerini içermektedir. Bu eğitimler bilgi sağlama eğitimlerine nazaran daha uzundur (Uyargıl, 2103:130-133).

Dikkat edilecek bir diğer nokta yönetenlere performans yönetimine dair işler verilirken taşıyabilecekleri yükün üstüne çıkılmamasıdır. Yönetenler performans yönetimine dair zaman problemi yaşamakta, bazen yetersiz ve motivasyonsuz olabilmektedirler. Yönetenlerin performans yönetimi süreci içerisinde rollerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Yönetenlerin her biri performans yönetimine dair düzenli bir eğitim almalıdırlar (Demmke, 2007:97).

2.1.10.3. Çevresel faktörleri dikkate alma

İşletmeler, başarılı olabilmek için içerisinde oldukları çevre ve kendi iç çevrelerini anlamalıdırlar (Ülgen ve Mirze, 2006:65). Performans yönetimi sistemi, basit bir raporlama ve veri toplama çalışması gibi görüldüğüne istenen faydayı sağlamayacaktır. Ölçümler performans yönetim sistemlerinde örgüt ve sosyal çevre kapsamında düzenlenmeli ve geliştirilmelidir. Performans yönetiminin başarılı olması adına strateji, insan, örgütsel kültür ve performans sistemleri ilişkisi anlaşılmalıdır (Kim, 2011:19).

Örgütsel kültürün örgütün içerisinde olduğu toplum ve çevreye ait kültürden bağımsız olması söz konusu değildir. Örgütsel kültür varsayımlar, inançlar, normlar, anlamlar ve paylaşılan

değerlerle bir bütün niteliğindedir. Örgütsel kültür personellerin ne şekilde davranmaları gerektiğini hareketler, efsaneler, törenler ve seremonilerle aktarılmakta olan bir değer sistemi meydana getirerek anlatmaktadır (Köse ve Ünal, 2003:11,13). Bu ifadedeki değerler örgütün içerisinde neyin mühim olduğunu normlarsa örgütteki üyelerden beklenmekte olan uygun davranış ve tutumları tanımlamaktadır. Norm ve değerler örgütün içerisinde ne kadar çok miktarda personel tarafınca benimsenir ise örgütteki kültür o denli güçlü olabilecektir. Örgütün içerisinde norm ve değerlerin güçlü şekilde benimsenmiş olması ve yaygın şekilde paylaşılması örgütte denetim ve eşgüdümü yükseltmektedir. Kültürleri güçlü olan örgütler diğerlerine nazaran daha üst düzey performans ortaya koymaktadırlar (Dedehayır, 2004:199). Örneğin Kotter ve Heskett (1992:11) yaptıkları çalışmada örgütsel kültürün uzun vadedeki ekonomik performansa önemli bir etki yapabileceğini ifade etmektedir.

Personelin ilk işe giriş basamağında kişiyle örgütsel kültürün uyum son derece önemli olmaktadır. Bu basamakta gereken önem verilmediğinde örgüte seçilmekte olan fakat örgütsel kültürle uyumluluğu bulunmayan kişilerin amaç ve değerlerini değiştirmeye çalışmaktansa amaç ve değerleri örgütle benzer bireylerin seçilmesi daha mantıklıdır. Kültür ve kişi uyumunun yüksek olduğu örgütlerde işten ayrılma oranı az, örgütsel bağlılık ve iş doyumuna ise yüksek olmaktadır (Arbak ve Özmen, 2000:111,112). Örgütsel kültür örgüt performansını artırmakta, personellerin motivasyonlarını ve davranışlarını etkilemektedir (Ehtesham vd., 2011:84).

Örgütlerin personel ilişkileri, değerleri ve kültürleri insan kaynakları politikalarının belirlenmesinde, yönetimin davranışlarında, personellerin insan kaynakları uygulamalarını algılayış biçimlerinde etkili olmaktadır (Hutchinson, 2013:20). Performans yönetimi sistemini uygulamaya başlamanın öncesinde örgütün kültürel altyapısına dikkatle bakmak gereklidir. Kültürel altyapıyla uygulamanın gerektirmiş olduğu altyapının örtüşmemesi durumunda iki şey yapılacaktır. İlki eğitim programı ile personellerin tutum ve görüşlerini değiştirip yeni uygulamayı kabul etmelerin sağlamaktır. İkincisiyse uygulamada bazı tarafları özü aynı kalacak biçimde altyapıya uygun duruma getirip değiştirmektir (Aycan ve Kanungo, 2000:49).

Küresel çaptaki örgütlerde kültürel uyum sürecinin korunması ve maliyet hatalarının önüne geçilmesi için ana ülkeden yollanan yabancı personelin ülkeye varması itibarıyla 6 aylığına aktif

görevlerden muaf olması tavsiye edilmektedir. Çünkü bu kişi örgüte kültürel uyumunu sağlamadan yöneticilik yaparsa başarısız ve uyumsuz olabilecektir (Bingöl, 2006:356).

Çevresel bir unsur olarak kanuni zorunlulukların da dikkate alınması gerekmektedir. Öztürk ve Demir (2014:41,58), Yargıtay'ın yayınladığı performans değerlendirmesiyle alakalı içtihat kararlarını hukuk ve insan kaynakları bakımından içerik analiziyle değerlendirmişlerdir. Performans değerlendirmesinin gerekli olduğu, bu değerlendirmedeki sistemsel özelliğin yalnızca insan kaynakları yönetimi bakımından değil hukuk bakımından da vurgulanması gerektiği saptanmıştır. Performans değerlendirmelerinin günümüze yalnızca bir süreç gibi düşünülerek kendi içerisinde tutarlılığının geliştirilebilmesinin yetersiz bir faaliyet olduğu ve daha entegre bir şekle sokulması gerekliliği görülmüştür. Yargı içtihatları kapsamında performans yönetim sistemlerini güncellemek önemlidir. Bunun yanında davalarda en fazla görülen problemin objektiflik ve sübjektiflik konularında olduğu da görülmüştür.

2.1.10.4. *Açık iletişim*

Personeller, ne seviyede performans gösterdiklerini ve işlerini ne kadar iyi yapabildiklerini bilme isteğindedirler. Etkin bir değerlendirme sistemiye sürekli biçimde personellere dönüt sağlamaktadır. Performans değerlendirme çalışmalarının öncesinde bu çalışmaların ne maksatla yapıldığına dair açık bir biçimde bilgi verilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirmenin neticelerine dair bilgilendirme yapılması gerekmektedir. Bilhassa personel ve yöneticinin aralarındaki iletişimler düzenli biçimde sürdürülmeli, yalnızca performans değerlendirme zamanlarında iletişim kurulmamalıdır. Personelin hatalarını gidermeye dair çaba, yönetenlerle beraber ele alınmalı ve performansa dair bilgilerin personelden gizlenmemesi gerekmektedir (Bingöl, 2006:349). Şayet personel görüşmeleri ve değerlendirme sistemleri sıkıcı ve rutin hale dönerse amacından uzaklaşacaktır (Demmke, 2007:98). Personelle işverenin aralarında en ciddi sorun bilgi akışının olmamasıdır. Hiyerarşi, delinmesi mümkün olmayan beton zemine benzemektedir. Herkes, diğerlerinin ne istediğini bilmekte ancak tam olarak bilgi sahibi olamamaktadır. Bilgi eksiğinin yanı sıra personeller yöneticilerinden memnun değillerse ciddi bir sorun var demektir. Güvenirlik ve iletişimin yetersizliği buradaki iki mühim unsurdur (Demmke, 2007:61,62).

2.1.10.5. *Standardizasyon*

Performans değerlendirmesinde ölçüme dair krizler görülmek istenmiyorsa vaktinde, etkili biçimde yönetilmekte olan ölçüm sistemleri geliştirilmelidir (Kennerly ve Neely, 2003:228). Performans değerlendirmelerinde güvenilir bir performans ölçümüne gereksinim duyulmaktadır. Güvenilir olan ölçümler, aynı ölçüm yaklaşımları aynı standartlar ile kullanıldıklarında benzeri sonuçları vermektedir. Örnek vermek gerekirse bir telefon şirketindeki yönetici operatörlerin her biri için şu gözlemleri gerçekleştirmelidir:

- Çağrılarının doğru operatörlere yönlendirilmeleri ve hatasız sıralanmaları.
- Telefonda görgü kurallarına uyarak anlaşılır ve kibar biçimde konuşma.
- Şirket kurallarını uygulayabilme, sakin olma, şirket düzenlemelerine uyma ve telefon görüşmelerine yönelik tarife oranlarının uygulanması.
- Performans ölçümüne dair gözlemler dolaylı ya da doğrudan olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse yönetenlerin operatörlerin çağrılarını incelemeleri doğrudan bir ölçümlen telefon operatörlerinin şirketteki acil çağrılarının kullanılmasına dair prosedürlerle alakalı yazılı teste alınması dolaylı gözlem olmaktadır (Werther ve Davis, 1996:346).

2.1.11. Havacılık sektöründe performans değerlendirme

Havacılık sektörünün genel yapısal özellikleri incelendiğinde faaliyetlerin oldukça geniş bir çerçevede sürdürülmekte olduğu, sektör içerisinde çok sayıda havacılık ve havacılık dışı işletmelerin(ilgili ülke otoriteleri) yer aldığı güçlü bir rekabet ortamının varlığı ile karşılaşılmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak yüksek kalite, güvenilirlik ve emniyet üzerinde durulması temel unsurlar olarak kabul edilmektedir. Bu unsurlar ise havayolu işletmelerinin personelleri ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Rekabet ortamında belirli avantajların elde edilmesi, faaliyet gösterilmekte olan bölgeye uyum sağlanması ve yeni pazarların açılması yürütülmekte olan faaliyetlerin tamamının odak noktasında insanın yer almaya başlamasına neden olmuştur. Bu

durumda sektör içerisinde faaliyet göstermekte olan firmaların öncelikle insan kaynakları alanında oldukça güçlü stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Havayolu işletmelerinin insan kaynakları bölümlerinin temel amaçlarına bakıldığında nitelikli işgücünün kazandırılmasının öncelik verildiği görülmektedir. Bu doğrultuda firmalar tarafından yürütülmekte olan birçok faaliyet bulunmaktadır. Söz konusu faaliyetlerden biri ise performans değerlendirme olarak ifade edilebilmektedir.

Havacılık sektörü çerçevesinde bir değerlendirme yapıldığında; uçuş birimlerinin bireylerin sistem içerisindeki değerinin tespit edilebilmesi ve tespit edilen değer neticesinde ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması için birtakım kriterlerin geliştirilmiş olması gerekmektedir. İşletmelerin kabin ekibinde görev alacak kabin memurlarını değerlendirme aşamasında, firma standartlarının karşılanabilir hale gelmesi adına dikkat edilmesi gereken kriterlerin ise aşağıdaki gibi sıralanması mümkündür:

- 1) Uçağın kullanımında performans değerlerine ve sınırlarına uygun hareket edilmesi,
- 2) Uçuşun sorunsuz ve doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- 3) Seyrüsefer, uçuş kılavuzu gibi bilgilerin mutlaka uygulamaya yansıtılması,
- 4) Uçuşların, uçuş harekât kılavuzuna uygun olarak gerçekleştirilmesi,
- 5) Uçuş esnasında normal, anormal ve acil durumların doğru değerlendirilmesi neticesinde ideal prosedürlerin takip edilmesi,
- 6) Mürettebatın etkili bir şekilde yönetilmesi,
- 7) Uygulanabilir eğitim müfredatında yer alan standartlara uygun şekilde uçuş becerilerinin hayata geçirilmesi,
- 8) İş sorumluluğunun bilinci ile kurum bünyesinde yer alan çalışma gruplarının tamamına etkin katılım sergilemek ve etkileşim içerisinde yer almak,

9) Müşteri ilişkilerine yönelik gerekli hassasiyetin gösterilmesi,

10) Planlanan tüm uçuş görevlerinin belirlenen hali ile gerçekleştirilmesi.

2.2. Çalışma Koşulları

Bir işletmeye dair çalışma koşulları, o işletmenin yalnızca fiziksel özelliklerini ifade etmemektedir. Öyle ki müdür, genel müdür ya da farklı birim amirleri ile birlikte çalışma arkadaşlarıyla sağlanmakta olan ilişki ile birlikte ortaya çıkabilecek psikolojik faktörlerin tamamı çalışma koşullarını oluşturmaktadır. Zira çoğu birey için işletmelerin fiziksel koşullarından ziyade psikolojik koşullar çok daha önemli olabilmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak çalışma koşullarının psikolojik ve fiziksel olmak üzere iki başlık üzerinden değerlendirilmesi çok daha sağlıklı olmaktadır.

2.2.1. Fiziksel koşullar

Birçok insanın yaşamının önemli bir bölümü işyerinde geçmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak işyerlerinin fiziksel özellikleri insanlar için oldukça önemli hale gelmektedir. Söz konusu fiziksel özellikleri oluşturan birçok unsur olmakla birlikte, ışıklandırma oldukça önemli bir fiziksel koşul olarak kabul edilmektedir. Bireylerin mutlaka çalışma süreçlerinde gün ışığından yararlanması gerekmektedir. Ancak, iş kolunun özelliklerine bağlı olarak gün ışığından yararlanma imkânının bulunmaması durumunda etkili ışıklandırma sistemlerine başvurulması gerekmektedir. İnsanların önemli bir kısmı ışıksız ortamlarda çok daha etkisiz olmakta hatta kimi zaman çalışmaları durma noktasına gelmektedir. Netice itibari ile iş verimliliğinin düşmemesi adına ışıklandırma koşullarının üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Bu bilinçle hareket edilen kimi ev ve iş yerlerinde Feng Shui felsefesinden hareket edildiği görülmektedir. Felsefenin genel ilkeleri çerçevesinde gölge ve ışık evrenin iki zıt gücü olmakla birlikte birbirini tamamlama özelliğine sahip yin ve yang dengesi gözetilerek kullanılması gerekmektedir. Bunlara ek olarak çalışma esnasında kullanılmakta cihazların bireylerin çalışma alanları doğrultusunda belirli bir düzen dahilinde kurgulanmalıdır. Örnek vermek gerekirse işletme içerisinde dışarıya sıcaklık vermekte olan cihazların mutlaka çalışanlara belirli mesafe uzakta olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Benzer bir şekilde işletme içerisinde elektronik cihazların ya da mobilyaların

çalışma alanını kısıtlamayacak şekilde düzenlenmesi oldukça önemlidir. Buna karşılık cihazların, ofis araç ve gereçlerinin de yeterli olduğundan emin olunmalıdır. İşe yönelik yapılacak bir işlem için gerek duyulan ekipmanların ya da malzemelerin çalışanların zaman kaybetmeyeceği şekilde konumlandırılması önem arz etmektedir. Örnek vermek gerekirse bir dosyanın hazırlanması sürecinde çalışanların gerekli araç gereçlere ulaşmakta zorlanması, zamanla söz konusu hazırlıkların aksamasına ya da hiç yapılmamasına neden olabilmektedir (Yılmaz, 2009).

İşyerlerinde evrakların belirli bir sıra ve sistem içerisinde saklanabilmesi adına rafların ya da depolama alanlarının hazırlanması gerekmektedir. Öyle ki iş sürecinde evraka ulaşmak adına harcanan zaman farklı aksaklıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Evlerde olduğu gibi ofislerde de temizlik konusunun üzerinde titizlikle durulması gerekmektedir. Zira temizlik konusunda hassas yaklaşımların sergilenmediği işyerlerinde mikroplar çok daha hızlı bir şekilde üreyebilmekte, bu durum ise çalışanların sıklıkla sağlık problemleri ile karşılaşmasına yol açabilmektedir. Farklı bir değerlendirme doğrultusunda ise kirli ve dağınık bir çalışma ortamı müşteriler tarafından da beğeni ile karşılanmamaktadır. İş güvenliğinin sağlanmasına yönelik olarak atılması gereken adımların ise kesinlikle ihmal edilmemesi gerekmektedir. Netice itibari ile insanlar can güvenliğine yönelik endişeler taşıması halinde çalışmak için yeterli motivasyona sahip olmayacaklardır.

Ülkemizde mevcut duruma bakıldığında ise özellikle bazı sektörlerde ideal çalışma koşullarının sağlanmadığı görülmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak yaşanan iş kazalarında Türkiye ilk sıralarda bulunmaktadır. Böylesine olumsuz bir tablonun ortaya çıkmasının arka planında ise fiziksel koşulların yeterince sağlanmaması, işyerlerine yönelik denetimlerin yetersiz olması ve doğru önlemlerin alınmaması yer almaktadır. O halde işyerlerinde yaşanan kazaların oranının azalması adına doğru fiziksel koşulların oluşturulmasına yönelik adımların atılması gerekmektedir.

İş yerlerinin fiziki koşullarının geliştirilmesi ve iş güvenliği alanında birçok ülkede geniş çaplı önlemlerin alındığı ve düzenlemelerin hızla arttığı görülmektedir. Fiziksel koşulların geliştirilmesine ve iş güvenliği alanında alınacak olan önlemlere önem verilmesinin temel nedeni ise çalışanlar için hem fiziksel hem psikolojik açıdan çok daha sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulabilmesidir.

İş yerlerinde var olan fiziksel koşulların en önemli unsurlarından biri ise iş kazaları olarak ifade edilebilmektedir. Bunlara ek olarak bireyler fiziksel şiddet ve taciz olayları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum fiziksel koşullar içerisinde önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir. İş yerlerinde yaşanan şiddet olaylarına yönelik incelemeler yapmış olan Dursun ve Aytaç (2013), şiddet uygulamakta olanların çoğu zaman iş yeri dışında olan kişiler olduğunu, sonrasında ise çalışma arkadaşlarının geldiğini tespit etmişlerdir.

2.2.2. Psikolojik koşullar

İnsanlar iş başvurusu yapmadan önce ilk olarak çoğu zaman başvuru koşullarını incelemektedir. Bu inceleme sonrasında mevcut iş deneyimleri ile birlikte isteklerine bağlı olarak kişilik özelliklerine yer verdikleri özgeçmişleri üzerinden işletmelere iş başvurusunda bulunmaktadırlar. İşletmeler tarafından ise iletilmiş olan özgeçmişlere yönelik birtakım incelemeler gerçekleştirilmekte ve değerlendirme sonuçlarına göre ise bireyler iş görüşmelerine davet edilmektedir. Bu görüşmelerde taraflar arasında anlaşma sağlanması durumunda ise bireyler yeni işyerlerinde görev almaya başlamaktadır. İş başlangıç süreçleri bu denli kolay bir şekilde aktarılmaktadır. Ancak zorluklar ve birtakım sorunlar işe başlama ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Öyle ki kimi zaman iş görenler tarafından iş görüşmeleri esnasında dile getirilen beceriler sergilenmemekte ya da işverenler tarafından verilen vaatler anlaşma sonrasında karşılıksız kalmaktadır. Günümüzde işe yeni başlayanlar için çoğunlukla en az 1 yıllık iş sözleşmeleri hazırlanmaktadır. Bu süreç içerisinde bireyler geçerli bir neden olmadan işten çıkarılamayacakları ya da çıkarılmaları halinde tazminat alacaklarının bilincindedir. Benzer bir şekilde işverenlerde bu bilgiye sahiptirler. Bu durumda sözleşme sona ermeden iş ilişkisini sonlandırmak isteyen işverenler tarafından birtakım yıldırma girişimleri sergilenmektedir. Günümüzde “mobbing” olarak adlandırılan ve psikolojik taciz şeklinde ifade edilmekte bu durum, iş yerlerinde karşılaşılmakta olan sorunların başında gelmektedir.

Birçok iş alanında mobbing eylemleri ile karşılaşılmakla birlikte özellikle hizmet sektöründe mobbing yoğun bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından yapılan tanım doğrultusunda mobbing; işyerinde bir ya da birden çok birey tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik olarak sistematik bir şekilde

gerçekleştirilmekte olan pasifize etme, yıldırma veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdurların kişilik değerleri ile birlikte sosyal ilişkilerine, sağlık durumlarına, mesleki konumlarına zarar veren kasıtlı, kötü niyetli olumsuz tutum ve davranışların tamamıdır (ÇSGB, 2014: 9).

İş yerlerinde ortaya çıkan mobbing olayları kapsamında üç farklı aktörle karşılaşılmaktadır. Bu aktörler; saldırganlar ya da tacizciler olarak ifade edilmekte olan mobbing uygulayanlar, kurban olarak adlandırılan mobbing mağdurları ve izleyiciler şeklinde sıralanabilmektedir (Tınaz, 2006: 18-19). İş yerlerinde psikolojik şiddet bireyler açısından birtakım olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuzluklar; kilo alma ya da verme, vücudun belirli yerlerinde lekelerin ortaya çıkması, fiziksel rahatsızlıklar, öfke, gerginlik, ağlama krizleri vb. olarak ifade edilebilmektedir. Yaşanan olumsuzluklar kimi zaman bireylerin çevresi tarafından fark edilebilmekte iken kimi zaman ise söz konusu olumsuzlukların fark edilmesi mümkün olmamaktadır. Bireylerin önemli bir kısmı sorunları fark edildikten sonra psikolojik tedavi süreçlerine başvurmaktadır. Yürütülen tedavi programları sonrasında kimileri sağlıklı bir şekilde çalışmalarını sürdürmekte iken kimileri ise yaşamlarının sonuna dek çalışma hayatına geri dönememektedir. Bu süreçte belirleyici olan temel durum bireylerin maruz kaldığı mobbing eylemlerinin süresi ile birlikte seviyesidir. Ancak, mobbing mağduru kişilerin bu süreç içerisinde çevresinden, iş arkadaşlarından ya da ailesinden görmüş olduğu destek olumlu bir etki yaratabilmektedir.

Bunlara ek olarak ilgili bakanlık tarafından psikolojik taciz ile ilgili birtakım unsurların üzerinde de özellikle durulmuştur. Bu unsurların aşağıdaki gibi ifade edilmesi mümkündür (ÇSGB, 2014: 9).

- Mobbing, bireylerin çalışmakta oldukları iş yerlerinde gerçekleşmektedir.
- Mobbing eylemleri hiyerarşik bir sistem içerisinde üstlerden astlara doğru ya da astlardan üstlere doğru gerçekleşebildiği gibi aynı düzeyde çalışmakta olan bireyler arasında da gerçekleşebilmektedir.
- Gerçekleştirilen psikolojik taciz eylemlerinin temelinde bir kastın aranması gerekmektedir.

- Mobbing olarak tanımlanabilmesi adına eylemin sistemli bir şekilde birden çok kez gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Mobbing eylemleri görülebildiği gibi gizli bir şekilde de gerçekleşebilmektedir.
- Yürütülen psikolojik taciz eylemlerinin arka planında bireylerin işten uzaklaştırılması, iş süreçlerinde engellenmesi ve yıldırılması gibi amaçların olması gerekmektedir.

İş yerlerinde psikolojik taciz ile karşı karşıya kalan bireylerde birtakım kişilik değişiklikleri ortaya çıkabilmektedir. Örnek vermek gerekirse A-tipi kişilik türüne sahip bireyler genellikle stres altında kalan kişilerdir. Bu bireylerin temel özellikleri arasında sürekli olarak hareket etme ihtiyacı duymaları, sabırsız olmaları, konuşmalarının hızlı olması, genellikle iki şeyi aynı anda yapma eğilimi göstermeleri, başarının ölçülmesinde miktara odaklanmaları, rekabet ortamından zevk almaları ve zaman baskısını yoğun bir şekilde hissetmeleri yer almaktadır (Güçlü, 2001: 98). Bu durum bireylerin zaman içerisinde kişiliklerinin bozulmasına yol açabilmektedir.

Bireylerin psikolojik durumları üzerinde soyut olduğu kadar somut faktörlerde etkili olmaktadır. Çalışanların almış oldukları ücretlere göre psikolojik durumlarında farklılıkların ortaya çıkması, yapmış olduğu işin karşılığında iyi bir ücret alıyor olmasına bağlı olarak düşük ücret alan bir çalışana göre psikolojik durumunun daha iyi olması örnek olarak gösterilebilmektedir. Yapmakta olduğu işin karşılığında iyi bir ücret aldığını düşünen bir çalışanın performansının da yüksek olması benzer bir sonuç olarak ifade edilebilmektedir.

Günümüzde çalışma hayatında çalışanların haklarına çok daha fazla önem verilmektedir. Verilen önemin artmasında ise iş yerlerinde çok daha şiddetli bir psikolojik baskının ortaya çıkması oldukça güçlü bir etkiye sahiptir. Öyle ki çalışanların haklarını koruma amacı ile mevcut sendikalara ek olarak birçok yeni sendika açılmıştır ve sendikaların gelişim süreci hızlı bir şekilde devam etmektedir.

2.2.3. Havacılıkta çalışma koşullarında risk etmenleri

Çalışma koşulları havacılık sektörü sınırları içerisinde değerlendirildiğinde birçok risk unsurunun ortaya çıktığı görülmektedir. Bu unsurlar alt başlıklar halinde aşağıda açıklanmaktadır.

Gürültü: Maddelerde meydana gelen titreşim hareketlerinin neticesinde ortaya çıkan titreşimin gaz, sıvı ya da havada yayılmasıyla gelişen enerji dalgası ses olarak ifade edilmektedir. Ortaya çıkan sesin niteliği ise şiddet ve frekans olarak belirtilen iki değişken ile belirlenmektedir. Saniyede gerçekleşen titreşimin sayısı frekans, ses dalgasının içeriğinde yer alan enerjinin birim alanda var olan enerji ile oranlanması neticesinde ise şiddete ulaşılmaktadır (Akbulut, 1996). Bir ortamda istenmeyen sesler ise gürültü şeklinde ifade edilmektedir. Gürültü bir başka ifade ile istenmeyen, çevreyi rahatsız eden ve belirli bir yapısı olmayan sesler olarak aktarılmaktadır. İnsanlar, titreşimi 16 Hz-20.000 Hz aralığında yer alan sesleri duyabilmektedir. 16 Hz sınırının altında kalmakta olan sesler infrason, 20.000 Hz sınırının üstündeki sesler ise ultrason olarak adlandırılmaktadır. Ses için şiddet birimi olarak ise desibel (dB) kullanılmaktadır (Akbulut, 1996). İnsanlar tarafından ilk duyulabilen sesin şiddeti 0(sıfır) dB olarak kabul edilmektedir. Bu değer aynı zaman “işitme eşiği” şeklinde de ifade edilmektedir. Kulağın dayanabileceği son şiddet ise 140 dB’dir ve “acı eşiği” olarak adlandırılmaktadır. Gürültü bireyler üzerinde birçok olumsuz etki yaratabilmektedir. Bu olumsuz etkiler ise dört grupta incelenebilmektedir. Bunlar; fiziksel, fizyolojik, psikolojik ve performans etkileri olarak ifade edilebilmektedir (Mavruk, 2005).

Titreşim (Vibrasyon): Mekanik bir sistem içerisindeki salınım hareketleri “titreşim” terimi ile tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile potansiyel enerjinin kinetik enerjiye, kinetik enerjinin ise potansiyel enerjiye dönüşmesi titreşim (vibrasyon) olarak ifade edilmektedir. Titreşimin sahip olduğu frekans, şiddet ve yön özelliğini belirlemektedir. Birim zamanda ortaya çıkan titreşim sayısı olarak titreşim frekansı için Hertz (Hz) birimi kullanılmaktadır. Titreşim şiddeti için ise (W/cm²) birimi kullanılmakta ve titreşimin meydana geldiği ortamda titreşimden doğan enerjinin, hareket yönüne dikey, birim zamanda ortaya çıkan akım gücü olarak tanımlanmaktadır. Araç ve gereçlerin ya da makinelerin çalışmaları esnasında meydana gelen salınım hareketleri titreşimi ortaya çıkarmaktadır. Güçlü makinelerin çalışması sırasında ortaya çıkan şiddetli titreşimler, söz konusu makineleri kullanmakta olan operatörler üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Araçların ya da makinelerin gücünün artmasına paralel olarak titreşim şiddeti artmakta, bu durumda çalışanlar çok

daha fazla etkilenmektedir (Orhun, 1989). İşletmelerde kullanılan makineler ya da araçlardan iki farklı şekilde titreşime maruz kalınmaktadır. Bunlar; tutma yerleri olan ve genellikle elle kullanılmakta olan aletlerin titreşiminin el-kol üzerinden vücuda iletilmesi ile motorlu makinelerin üzerinde yer alan koltuk bölümü ya da yüzeyinden vücuda doğrudan iletilmekte olan titreşimdir.

Aydınlatma: İnsan gözü ile algılanması mümkün olan dalga boylarındaki elektromanyetik ışınım, ışık olarak adlandırılmaktadır. Herhangi bir yüzeye ulaşan ışık miktarı ise aydınlatma (illuminance) olarak ifade edilmekte ve lüks birimi kullanılmaktadır. Lüks ise metrekaare başına düşmekte olan lümen şeklinde açıklanmaktadır. İnsanların algılamasında göz oldukça etkili bir organdır. İnsanlar çevresini %90 göz aracılığı ile algılamaktadır. Kişilere, cisimlerin özelliklerine, ışığın kaynağına bağlı olarak görme ve algılama farklılaşmaktadır. Bu nedenle her iş ortamında da farklı bir ışık gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle en güçlü aydınlatmanın en doğru aydınlatma olmadığı yorumu yapılabilmektedir. Havacılık sektöründe de farklı iş ortamlarında farklı ışık gereksinimleri ile karşılaşmaktadır (Güler, 2000). Çalışanların iş yerlerinde göz sağlıklarının korunması adına iyi bir aydınlatma sisteminin kullanılması oldukça önemlidir. Bu süreçte ilk olarak yapılan işin kalite standartlarının takip edilebilmesi adına detayların tamamının doğru görülmesi önem arz etmektedir. İş yerinde iyi bir aydınlatma olmaması durumunda çalışanlar ideal görme açısını yakalayabilmek adına yanlış duruş ya da oturuş pozisyonu alabilmektedir. Bu durum ise kas ve iskelet sisteminde birtakım rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Yapılan işin görsel gereksinimlerine bağlı olarak bireylerin duruşu belirlenmektedir. Bu aşamada ise ortamın aydınlatması ve görme etkinliği belirleyici olmaktadır.

Toz: Ortamda asılı bir şekilde durabilen, ağırlığına bağlı olarak kimi zaman çökme eğilimi göstermekte olan 0,5-120 mikron ebatlarındaki katı parçacıklar toz olarak ifade edilmektedir. Büyük parçacıklar arasında özgül ağırlığı yüksek olan toz parçacıkları daha kolay çökmektedir. Düşük özgül ağırlığı olan toz parçacıkları ise uzun süre havada kalabilmektedir. Ortamda bulunan toz parçacıkları arasında 0,5-10 mikron aralığında olanlar, solunum yollarına alınabildiğinde “solunabilen tozlar” olarak adlandırılmaktadır (Topuzoğlu,1989). Çalışma ortamlarında farklı nedenlerden dolayı tozlar oluşabilmektedir. Oluşan bu tozlar iş yerlerinde bireylerin sağlık durumları üzerinde oldukça olumsuz etkiler yaratabilmekte, iş kazalarının ve birtakım meslek rahatsızlıklarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Tüm bunlara ek olarak bir iş yerinin fazlası ile tozlu olması iş verimliliği üzerinde de doğrudan olumsuz bir etki yaratabilmektedir. İş

yerlerinde ortaya çıkan toz, çalışanlar gibi üretim süreçlerinde kullanılmakta olan makineler ve ürünlere de zarar vermektedir (Camkurt, 2007). Yapılan incelemeler neticesinde meslek hastalıklarının ortaya çıkışında %70 oranda tozlar ve toksit maddeler etkili olmaktadır. Özellikle çalışanların solunum sistemlerine zarar veren tozlar, solunum fonksiyonunun kullanılamamasına, alerjik temelli hastalıklara neden olmaktadır. Toksik maddelere maruz kalmanın bir sonucu olarak ise kanserojen etki, doku dejenerasyonu ve ölüm gibi oldukça olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedir (Akyöney, 2003).

Sıcaklık ve Nem: Bireyler çalışma ortamlarında uygun sıcaklık altında verimli bir şekilde çalışabilmektedir. Her birey sıcaklığa karşı dayanıklılıklarına da bağlı olarak daha farklı tepki gösterebilmektedir. Çalışma ortamının sıcaklığı 27 °C'nin üstüne çıktığında aşamalar halinde performansta düşüşler meydana gelmektedir (Güler, 2004). Bazı sektörlerde, yürütülmekte olan işin özelliklerine bağlı olarak faaliyetler sıcak bir ortamda sürdürülmektedir. Böylesine sıcak ve nemli bir ortamda çalışmak bireylerde rahatsızlık hissinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Öyle ki bu durumda birtakım önlemlerin alınmaması neticesinde çeşitli sağlık problemlerinin ortaya çıkması muhtemeldir. Sıcaklığın fazla olması çalışanların psikolojik direncinin yıpranmasına neden olabilmektedir. Havacılık sektöründe çalışanlar açısından değerlendirildiğinde de bu durum oldukça önemli olmaktadır. Zira bu alanda çalışan bireylerin birçoğunun sorumlulukları değerlendirildiğinde psikolojik dirençlerinin yüksek olmasının önemi çok daha iyi anlaşılmaktadır (Fişek ve Piyal, 1988). Sıcak bir ortamda çalışmak kadar soğuk bir ortamda çalışmak da çalışanlar üzerinde birtakım etkilerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Ortamın sıcaklığının düşük olması ya da hızlı hava akımının olması; soğuk yanığı, soğuk algınlığına bağlı rahatsızlıklar, vücutta kısmi donmaların meydana gelmesi, gözlem ve reaksiyon becerilerinin azalması gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Çalışma ortamının sıcaklığının düşük olması neticesinde çalışanlar çok daha fazla enerji harcamakta ve bu durumun bir sonucu olarak normal sıcaklık altında çalışan bireylere kıyasla daha erken yorulmaktadırlar. Bu durum ise zamanla işe yönelik ilginin azalmasına yol açabilmektedir (Camkurt, 2007). Çalışma ortamının sıcaklığına bağlı olarak değişkenlik göstermekte olan nemin oranı da çalışanları etkilemektedir. Yüksek nem oranına sahip bir ortamda çalışmak bireylerin psikolojik ve fiziksel açıdan kendilerini yorgun hissetmesine, şiddetli bir şekilde terlemesine, solunum sorunları yaşamalarına, kalp atışının

normalin üstüne çıkmasına, vücudun belirli noktalarına kızarıkların ortaya çıkmasına ve baş dönmelerine yol açabilmektedir (Arıcı, 1999).

Radyasyon: Maddesel bir ortam içinden geçişinde etkileşim ortaya çıkmasına neden olabilen, iyon çiftlerini meydana getirebilen, gama ya da X ışını gibi elektromanyetik ışınlar ile kinetik enerjiye sahip yüklü parçacıklar, serbest nötronlar ve ağır iyonlar gibi tanecikli yapıya sahip ışınımlar radyasyon olarak ifade edilmektedir. İnsanların üzerinde radyasyonun birçok etkisi bulunmaktadır. Bunların başında; deri hastalıkları, kemik yapısında bozulmalar, görme sorunları ve akciğer rahatsızlıkları yer almaktadır (Dedeler, 2008).

Basınç: Basıncıta meydana gelen artışlar kulak uğultularına ve yüz kısmında yer alan sinüslerde ağrı meydana gelmesine neden olmaktadır. Ani basınç değişimleri ise kulakta ciddi sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Belirli bir basınç düzeyinin üzerinde çalışmakta olan bireylerde alkole bağlı olarak gelişen sarhoşluk haline benzer bir durum ortaya çıkmaktadır. Böylesine bir etki altında kalan bireylerin hareketleri düzensiz hale gelmekte ve güvenlikleri riske girmektedir. Basınca bağlı olarak kimi zaman ölümle sonuçlanan vakalar ile karşılaşılabilir. Özellikle havacılık sektöründe çalışmakta olan bireyler açısından basınç sürekli bir risk unsuru olarak görülmektedir. Yürütülmekte olan işin sorumlulukları çerçevesinde bu kimselerin oldukça temkinli davranması ve muhtemel sorunlara karşı hazırlıklı olması gerekmektedir. Havada bulunan azot, dokularda eriyik bir şekilde bulunmaktadır. Basıncın hızla kalması durumunda dokularda eriyik olarak bulunan azot, gaza dönüşmekte ve bu durum organlarda dolaşımın tıkanmasına yol açmaktadır. Ortaya çıkan dolaşım sorununa bağlı olarak ise kalbin durması, akciğerde ödem oluşması, felç, yoğun karın ağrıları, deri altında şişme ve kemiklerde şiddetli bir ağrı gelişebilmektedir (Dedeler, 2008).

2.3. Uçuş Emniyeti ve İlişkili Açıklamalar

Uçuş emniyeti; gerçek yaşam şartlarında bilinen bütün risk unsurlarının ortaya konduğu ve kabul edilebilir düzeyde risk ortamında sivil havacılık faaliyetlerinin yapılmasıdır (Kaplan ve Sadock, 2004). Uçuş emniyetinin yeterli ve uygun düzeyde tutulabilmesi, pek çok tedbirin, kazaya engel olma fikrinin meydana geldiği bir ortam içerisinde sürekli biçimde uygulanmasıyla mümkündür (Aktürk, 2011). Havacılık sisteminde en önemli hedef emniyetli bir hava taşımacılığı yapmaktır.

2.3.1. Kavramsal ve kuramsal çerçeve

Emniyet, risk bulunmayan, tehlikeden uzak durumdur. Diğer bir tanıma göreyse çevreye zarar verilmesi, mülkün zarar görmesi, ekipmanların zarar görmesi, meslek hastalıkları, sakatlanma, ölüm gibi durumlardan uzak durulmasıdır. Yine başka bir tanımda risk; örgüt ve kişilerin amaçlarına ulaşmada karşı karşıya kalıkları tehlikeleri minimuma çekerek zarar ve kayıplarını yok etmeleridir (Aktürk, 2011). Fakat yüksek performanslı uçaklar ve uçuş ortamı göz önünde bulundurulduğunda tamamıyla tehlikesiz bir ortam mümkün değildir. Dolayısı ile emniyet bağlı bir kavram olup kabul edilen ve algılanan risk düzeyiyle alakalıdır (Reason, 2000: 4-5).

Havayolu taşımacılığının emniyetli biçimde yapılmasında havayolu işletmelerinin yanında havacılık sistemlerinde bulunan alt parçaların tümüne etkisi oldukça yüksektir. Bu yüzden havayolu taşımacılığına dair gerçekleştirilen araştırmalarda havacılık sistemini bütünsel olarak ele almak söz konusu olmaktadır.

Havayolu işletmeleri, pek çok riskin bulunduğu çevre içinde uçuş yapmaktadırlar. Uçuşların yönetiminin gerçekleştirildiği çevrede bulunan riskler, havayolu işletmelerindeki uçuş emniyetine etki etmektedir. Riskler; aracın kullanılmaz uruma gelmesine sebep olan kazalar, ölümler, ciddi ve hafif yaralanmalar olabilmektedir.

Bu yüzden emniyeti biçimlendiren, kırılma ve kazalara sebebiyet veren riskler, havayolu işletmelerince bilinmelidir. Bu işletmeler çevrede bulunan riskleri saptayarak bunların negatif etkilerini minimize edip uçuşların emniyetli biçimde gerçekleştirilmesini sağlayabilmektedirler (Şekerli, 2006).

Risk, negatif neticeler doğuran ve istenmeyen tehlikelerin oluşması manasını taşıdığından bunlar olabildiğince azaltılmalıdır. Diğer bir ifadeyle risk kaynaklarını kontrol altına tutmak, hava taşımacılığını emniyetli şekilde gerçekleştirmek gerekmektedir (Şekerli, 2006).

Emniyetin sağlanmaması; hava aracı kırım ve kazalarının oluşması, insanların ölmeleri ya da yaralanmaları ve sistemdeki diğer faktörlerin zarara uğraması manasını taşımaktadır. Bu tarz bir duruma hava taşımacılığına güvenin zedelenmesi, taleplerin azalması, hava taşımacılığından

beklenmekte olan yararların ortadan kalkması kaçınılmaz bir durumdur. Kırılma ve kazalar toplam işletim maliyetinde artışa sebep olmaktadır. Kırım ve kaza sebepleriyle işletmelerin yüksek oranda onarım ve sigorta maliyetine maruz kalabilmektedirler. Hava aracının uzun bir süre kullanılamayacak duruma gelmesi veya tamamen yitirilmesi halinde işletme diğer havayolu firmalarından personel ve uçak kiralamak durumundadır. Bunun yanında hava aracının zarar görmesi sebebiyle vaktinde yapılamayan uçuşları için işletmenin, gecikme sebebiyle yolcularının yeme içme ve konaklama gereksinimlerini karşılamaları gereklidir. Tüm bunların yanında havayolu işletmeleri ölçüm ve ciddi yaralanmalara sebebiyet veren kazalarda yolcu yakınları ve yolcular yüksek oranda tazminat vermek durumunda olmaktadır. Emniyet seviyesinin yeterli olmaması, işletme imajını zedeleyip pazardaki varlığı açısından da tehlike arz etmektedir (Wood, 1994: 3).

Uçuş emniyetinin temin edilmesi kamusal emniyet açısından önemli olduğu için devletlerin önemli görevlerinin içinde uçuş emniyeti adına tedbirler almak da bulunmaktadır. Bu yüzden devletler, kurmuş oldukları ulusal havacılık otoriteleriyle sivil havacılık sahasında standartlar ortaya koyup bunlara uyulmasını sağlamaktadır. Aksi takdirde yaptırımlar uygulamaktadır. Örneğin, 2005 yaz sezonu döneminde Danimarka, Fransa, Hollanda, Almanya ve İsviçre sivil havacılık otoriteleri Onur Havayolları'na bakım yetersizliği sebebiyle bir ay kendi ülkelerine uçuşa yasağı getirmişlerdir (Şekerli, 2006).

Hava taşımacılığının sosyokültürel ve ekonomik olarak da pek çok yararı vardır. Bunun yanı sıra bahse konu yararların sürekli biçimde elde edilebilmeleri, hava taşımacılığını emniyetli şekilde yapabilmeye bağlı olmaktadır. Bu bakımdan da emniyet sağlamak oldukça mühimdir (Küçük Yılmaz, 2003).

Başarılı olmadaki değişmez ölçü olan emniyet, sistem içindeki tüm personellerin de ilk sorumluluklarıdır. Uçuş emniyeti kapsamında belli bir standarda ulaşılması, hava ve yerdeki insanların mal ve can güvenliklerine dair tehlikelerin meydana gelmesine mâni olmak ile mümkündür. Uçuş emniyetinde gerçekleştirilmesi istenen çabaların tümünün mal ve can güvenliğine tehlike oluşturacak ortamı önleyebilmeye dönük olması gerekmektedir. Bu yüzden havacılık faaliyetleri titiz biçimde planlanıp yürütülmek durumundadır (Küçük Yılmaz, 2003).

Uçuş emniyetinde ilk bakışta tek önemli sorumlu pilotlar gibi görünse de havacılık sahasının her alanında çalışan kişiler önemlidirler (Aktürk, 2011). Uçuş emniyeti, sistem içindeki hataların minimuma indirilmesine bağlı durumdadır.

Hava sahası yoğunluğu, havaalanı yoğunluğu, bölgedeki coğrafi nitelikler, fiziki şartlar, meteoroloji şartları gibi negatif dış çevre koşulları ile terör eylemleri gibi çevre şartları uçuş emniyetini baltalayan durumlardır.

Uçuş emniyetine etki eden en mühim faktörse insandır. Kabin ekibi ve pilotlar, uçak mühendis ve teknisyenleri, uçuş harekât uzmanları, kontrolörler gibi kişiler uçuş emniyetine direkt etki eden birimlerde çalışmaktadırlar. Bu kişilerin çalışabilmeleri, otoritelerden onaylı olarak aldıkları belge ve sertifikalarına bağlıdır.

Farklı rollerde bulunan insan faktörüne havayolu işletmeleri üzerinden örnek verecek olursak üst yönetimdeki insanların da uçuş emniyetine etki ettiklerini söylemek mümkündür. Örgütün içerisinde pozitif bir emniyet kültürü yaratma, bakıma gerektiği kadar kaynak ayrılabilmesi, çalışanlara uygun ve doğru eğitimleri verme, uygulanması güç ve yanlış prosedür ve kuralları meydana getirme, işe alma süreçlerinde uygun olan kişileri seçme gibi yükümlülükler üst yönetimlere aittir.

Bu noktalarda gerçekleştirilecek olan bir hata havacılıkta emniyeti tehlikeye sokacaktır (Şekerli, 2006). Yapılmış olan araştırmalara göre insan unsuru uçuş emniyetinde en etkili faktördür.

Havacılıkta insan unsuru bakım, çalışma, eğitim, sertifikasyon ve tasarıma uygulanmakta olan ilkelerdir. İnsan performansı doğru düşünüldüğü zaman insan ve sistemdeki diğer parçaların aralarında emniyetli bir yüzey bulunmaya çalışılmaktadır (JAA, 2013).

İnsan faktörlerini ICAO; psikososyal, psikolojik, fiziki vs. değişkenlerin havacılıkta görevleri çalışanların performanslarına nasıl etki yaptığını ele alan bilimsel bir çalışma sahası olarak ifade etmektedir.

İnsan faktörü; insan ve onun etkileşime girdiği tüm diğer unsurlar ile ilişkilerini incelemektedir. Aralarında meydana gelen etkileşimi inceleyip bunların en etkili biçimde gerçekleşebilmesini temin etmeyi ve böylelikle uçuş emniyetini yükseltmeyi hedeflemektedir.

İnsan hataları hedeflenen çıktılarından kasıtlı olmayan şekilde sapmalara sebebiyet veren insan davranışlarıdır. Ancak yapılması gerekli olan bir davranışın yapılmaması da hata olarak ifade edilmektedir (Gerede, 2010).

İnsan faktörleri disiplinine dair çalışmakta olan araştırmacıların birçoğu hataları sınıflandırıp insan hatalarındaki sebepler üzerine araştırma yapmışlardır. Reason da bunlardan biri olup hata kavramını planlanmış ve öncede amacı belirlenmiş olan zihni ve fiziki aktivitelerin amaçlanan çıktılarına ulaşamaması şeklinde ifade etmiştir (CAA, 2012). Swain ve Guttman, hataları sistemdeki kabul edilebilecek sınırları aşan davranışlar olarak ifade etmektedirler. Lorenzo ise bu olguyu kişinin bir olay karşısında hareketsizlik ya da hareketleri sebebiyle oluşan neticelerin sistem tarafınca tanımlanmış sınırları aşması biçiminde ifade etmektedir (Şekerli, 2006).

Takım çalışmasının eksik olması, karar verme süreçleri, liderlik, bireylerin aralarında çatışma, yetersiz iletişim, zihinsel iş yükünün çok olması, korku ve yorgunluk en temel hata sebepleri arasındadır.

Uçuş emniyetine dair problemlerin günümüzde hava aracındaki teknik birtakım noksanlıklardan ziyade insan hatasından kaynaklandığı düşüncesini pek çok araştırma desteklemektedir. İlk uçuşun yapıldığı 1903 senesinden günümüze uçak kazalarının sebepleri ele alındığında donanımsal hatalardan dolayı meydana gelen kazaların azaltmakta olduğu, insan kaynaklı kazalarinsa arttığı görülmektedir. 1959–1986 senelerinde gerçekleştirilen araştırmalarda 476 kazada bakım kaynaklı sorunlar %3, 1987-2009 seneleri aralarında ise 205 kazada %6 olmuştur (Gerede, 2010).

Uluslararası Havayolu Taşıyıcıları Birliği (International Airline Transportation Association-IATA) tarafından yapılmış olan bir çalışma 1994 senesinde oluşan kazaların yarısında 1995'teki kazalarinsa %40'lık bölümünde insan hatasının etkisi olduğu gösterilmiştir. Dünya çapında oluşan sivil havacılık kazalarına dair yapılan bir başka araştırmaya göreyse kazaların %65'lik kısmı uçuş

ekibinin hatalarından kaynaklıdır. Bir diğer araştırmadaysa kazaların %49'luk kısmının uçuş süresinde %4'lük dilime denk gelen iniş ve yaklaşımda olduğu ve bu kazalarda %80 oranında uçuş ekibinin hatalı olduğu gösterilmiştir (Şekerli, 2006).

Hataları Reason'a yalnızca operasyonel personel ile sınırlamak doğru değildir (Reason, 2000: 4-5; Gereade, 2010; Şekerli, 2006). Bu hatalar örgütsel sebeplerle de oluşabilmektedir. Bu hata kaynaklarını Reason dört düzeyde incelemiş, bu süreçlerde hataya sebebiyet veren unsurları açıklamıştır. Her bir basamakta oluşan başarısızlık diğerine etki etmektedir. Reason'ın yaptığı sıralama şöyledir (Reason, 2000: 4-5):

- Örgütsel etkiler,
- Emniyetli olmayan denetim,
- Emniyetli olmayan hareketlerin öncülleri,
- Havaaracını işleten ekibin emniyetsiz hareketleri.

Tehlike arz eden ve kazaya sebebiyet veren ilk unsur örgütsel etkiler olmaktadır. Sürekli biçimde tasarruf tedbirleri alma gayretinde olan, uygunsuz bakım teçhizatları kullanan, yönetimi zorlaştırıcı bir emir komuta zinciri bulunan, kurumsal adaleti olmayan, zaman baskısı bulunan örgütlerde meydana gelen kazaların sebebi örgüt yapısıdır (Gereade, 2010).

Kırma veya kazaya sebep olabilecek diğer bir faktörse denetimlerin yetersiz olmasıdır. Bakım çalışmalarında gerçekleştirilen rehberliğin yetersiz olması, hazırlık yapabilmek adına gereken zamanın temin edilmesi, riskli çalışanların saptanmaması, standart dışı bakım yaptırılması gibi unsurlar kırma ve kazalara neden olabilmektedir (Gereade, 2010).

2.3.2. Uçuş emniyet yönetimi sistemi

Her sistemde başarı için temelde birlikte çalıştığı diğer sistemler de tanımlanmalıdır. Havacılıkta karmaşık sistemler vardır. Sistemlerin kurulmasından önce tanımlamaların yapılması

sistemi daha anlaşılır hale getirecektir. Böylelikle sistemlerin aralarındaki bağ daha rahat biçimde kurulacaktır. Uçuş emniyet, risk ve hata yönetimi üstüne kurulmuştur.

2.3.2.1. *Hata yönetimi*

Kişisel düzeyde hata yönetimi, hataların meydana gelme ihtimalini düşürmeye dönük yani hata önleme biçiminde veya yapılan hataların işe etki etmeden öncesinde belirlenip düzeltilmesine ya da tekrarlanan hataların şiddetinin azaltılmasına dair tedbirlerin alınmasına yöneliktir. Bireysel hataların önlenmesi için şunlar yapılabilmektedir (Airbus Industrie, 1998: 9):

- Usul ve kurallara bağlı ol ve kontrol listelerini her zaman kullan.
- Olayları rapor et, başkalarının da senin tecrübelerinden faydalanmasını sağla.
- Egona yenik düşme, gerçeklere kulan ver, hatalardan ders al.
- Önceliklerini sapta, iş yükünü ve vaktini yönet.
- Kendi kabiliyetlerinin sınırlarının farkına var. Her an hataya düşebileceğini bekleyip davranışlarını öyle ayarla.
- Takım çalışmasını önemse. Çapraz kontrol, briefing ve ikazları kullan.

Örgütsel düzeyde hatayı yönetmedeyse öncelikli olarak örgütün hatanın doğal olduğunu kabullenmesi gerekmektedir. Hata, farklı unsurların birleşmesiyle ortaya çıkmaktadır ve genelde son çalışan kişi hatanın sorumlusu olarak görülmektedir. Fakat gerek bireysel olarak gerek örgütsel olarak hatalar bulunmaktadır. Hata yönetimi yapmada hatanın oradan kaldırılamadığı hallerde onu yönetmek amaçlanmaktadır. Hata, yok edilemeyecek düzeydeyse etki sahası daraltılmaktadır.

Hata yönetiminde iki önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar olay rapor sistemi kurma ve gözlemlerle veri toplamadır. Gözlem, denetçilerin iş başında personelleri gözlemleri ve görüşlerini almalarını içermektedir. Bunun yapılması için çalışanla örgütün arasında tam bir güvenin tesis edilmiş olması gereklidir. İkinci ve en mühim unursa olay rapor sistemi olmaktadır.

2.3.2.1.1. *Hatanın rapor edilmesi*

Uçakların tasarlanmalarında, üretilmelerinde, işletilmeleri ve bakımlarında yer almakta olan kuruluşlarının tümünün bir Olay Rapor Etme (Bildirme) sistemine sahip olmaları bir ICAO standardı olarak gereklidir. Part – 145 yönetmeliği kapsamındaki kuruluşların belirli ölçütlere uygun olan olayları uçağı tasarlayan şirkete, ülkedeki otoriteye ve sivil havacılık otoritelerine bildirmeleri gerekmektedir. Bunu yapmak için ise gereken kriterler “EU Direktive on Occurrence Reporting in Civil Aviation – 2003/42/EC” talimatı içerisinde bulunmaktadır. Bu kuralda temel hedef uçağın kötü etkileneceğı teknik problemler olup bunun yanında uçuş emniyetine zarar verecek uçak aksamı ve uçakla alakalı hataları da içermektedir (CAA, CAP 716: 3).

Kısacası yönetmelikler kapsamında faaliyet gösteren havacılık organizasyonları bu bildirimi yapmak ve yapabilmek için gerekli sistemi kurmak durumundadır. Bu sistem dahilinde olaylara sebebiyet veren unsurlar belirlenip sistem benzeri olaylar daha dirençli duruma getirilmelidir. Bunun içeriğine ise kesin veya olası emniyet olayları dahildir. Buradan bahsedilen sistem dahilinde ele alınabilmesi için bir sorun veya olayın otoritelere raporlanmak için gerekli olan ölçütleri taşımamasının zorunlu olmadığı anlaşılabilmektedir.

Örgütlerden karşı karşıya kaldıkları olayların her birini raporlamaları beklenmemekte olup nelerin rapor edileceğini gösteren bir yöntem metni olmak durumundadır. Sistem veya yöntem hem harici hem dahili raporlamayı kapsayan çift taraflı bir yapıda olmalıdır.

Bazen hataların bir olay olarak ele alınarak otoritelere bilgilendirme yapılacağı veya örgüt içerisinde dahili işlem mi göreceğı hususunda yargıya varılması zordur. Karar, örgüt içerisinde olay raporlamadan sorumlu kişilere kalmaktadır. Resmi bildirme ölçütleriyle harici raporlamada nelerin kazanılabileceğine dair basit mantığın esas alınması gerekmektedir. Harici bildirimin şüphe durumunda tercih edilmesi gerekmektedir. Zira oldukça nadir gibi düşünülmekte olan bir olayın tasarım hatası olması veya diğer örgütlerce de rapor edilmiş olması mümkündür.

2.3.2.1.2. *Hataların tespiti ve önlenmesi*

Sistem, hatalara engel olmaya yoğunlaşmalıdır. Bunun yanında hataların meydana gelmesine engel olmak her zaman mümkün değildir ve bu durumdaysa yapılacak en iyi şey zarara yol açmaksızın hataları tespit etmek ve engellemektir.

Havacılıkta tamamıyla emniyette olabilmenin yegâne yöntemi uçağın yerde tutulmasıdır. Fakat istisnai durumların dışında bu mümkün değildir. Gündelik işletim esnasında hataya açık olması mümkün şartlar sıkça önlenebilmekte ya da meydana gelebilecek olayların belirlenmesi adına ek kontrol yöntemleri ortaya konabilmektedir. Buna bir örnekse bakım çalışanlarının daha az dikkatli olabilecekleri bir zaman diliminde işin planlanmasıdır. Emniyet açısından riskli olan görevlerin zamanı değiştirilip riskler azaltılabilmektedir. Önemli olan konu hangi hallerde hataya daha açık olunduğunun bilinmesi ve buna yönelik korucu yöntemlerin uygulanmasıdır. Hatanın tespit edilmesi emniyet açısından önemli bir alandır. Pek çok hata tespit ve önleme uygulaması bulunmaktadır.

2.3.2.1.3. *Hata tespit uygulamaları*

Hataların tespitine dair tavsiye edilen birtakım uygulamalar vardır. Bilhassa uçak bakım çalışanları için çift kontroller ve çalışma kontrolleri uygulanmalıdır. (CAA, CAP 716: 3).

Çalışma Kontrolleri: Çalışma kontrolleri bazı durumlarda gerekli şekilde uygulandıklarında bir parçanın doğru biçimde takılıp takılmadığını, doğru ayarlanıp ayarlanmadığını, uygun biçimde tespit edilip edilmediğini veya bakım talimatlarındaki kriterlere uyup uymadığını belirlemektedir. Bu, sistemlerin çoğunda geçerli olmakla beraber bakım sürecinin doğal parçası niteliğindedir. Çalışma kontrollerini dikkatli bir şekilde uygulamak ve uygulama şartlarının gözlenip not edilmesi mühimdir. Yaşanmış olan olayların birkaçında kontrollerin yapıldığı fakat gözlemlerin gerçekleştirilmediği saptanmıştır. Bu yüzden doğru bir kontrol önem arz etmektedir. Buna bir örnek teşkil eden olayda kumanda kolunu sol tarafta, bakımın çapraz bağlama biçimindeki hatasının neticesinde uçuşta yanlış komutlar verilmiş fakat çalışma kontrolleri bakım çıkışınca yalnızca sağda uygulandığından fark edilememiştir.

Çift Kontroller (Tekrar Kontroller/İkincil Kontroller): Süreç veya işin bir kişi tarafınca uygulanarak yetkiliyse yine bu kişi tarafınca, yetkisi yok ise kıdemli başka bir kişi tarafınca kontrol edilmesinin ardından ikinci bir bağımsız kontrolü kapsayan kontrollerdir. Gerek birinci gerekse ikinci kontrollerde süreç veya için tümünün kontrolü öngörülmekte, kumanda sistemini kontrolde tüm hareket alanına ve rahat çalışma durumunu kontrol edecek olan çalışma kontrolünün de dahil edilmesi gerekli görülmektedir.

Çift kontrollerin uygulanmasında aşırıya kaçılmamalıdır. Aşırı uygulamalar, insan gücü yetersiz olduğunda kontrollerin atlanmasına ve hataların engellenememesine sebebiyet verecektir. Personel veya sistemin daha önce hata göstermemiş olması, çift kontrollerin hata tespit etmemesi sahte bir rahatlığa yol açabilecektir.

Hangi işlerin çift kontrol gerektirdiğine dair sorumluluk pek çok açıdan uçağı servise vermek ile yetkili olan çalışanlara aittir. Son dönemde üretilmiş olan uçaklardaki bakım talimatları belgelerinde imalatçıların uçak sistemi ve uçakların hayati önem arz eden noktalarını göstermeleri bir kurala bağlanmıştır. Bu noktalar tasarlama safhasında bir tek işlemle yanlış montaj ya da arıza olasılığının tasarım yolu ile tamamen önlenemediği noktaları kapsamaktadır.

2.3.2.1.4. Disiplin politikasının oluşturulması

Hata yönetim sisteminin başarılı olabilmesinde ön şartlardan bir tanesi çalışanları olayı raporlamakla bir ceza veya dışlanma görmeyeceğini bilmesidir. Rapor, gizlilik esasıyla verilse de araştırma ve inceleme aşamasında konunun muhatabı kişilerle görüşülecektir. Ceza olmadan bir yaklaşım çözüm getirmemektedir. Çünkü meydana gelen aksamaların bir kısmı açık bir ihmal içermekte, cezayı gerektirmektedir.

İhmal veya kasıt taşımayan ‘gerçek’ hatalarda kişilerin ceza almayacaklarını ifade eden açık bir politika gereksinimi bulunmaktadır.

Her bir organizasyonun, ihlallerin yaşanmasına karşın cezanın olmayacağı ve gri denebilecek, gerçek hatayla ihmalin arasındaki bölgelere yönelik politikalarını açık biçimde tanımlamaları gereklidir.

Disiplin işletme özellikleri ve şartları kapsamında organizasyonlar adına belirlenmiş olan davranış ve tutumların personellerce benimsenerek uygulanmasını sağlayabilecek kural ve ilkeler bütünüdür (Dündar, 2000: 439). Organizasyonda ihlal veya hataya yönelik oluşturulacak politikalar disiplin politikalarıdır.

Disiplin kuralları çalışanların anlayabileceği biçimde net ve açık olmalıdır. Araştırma tam olarak neticeye ulaşmadan cezanın verilmeyeceği vurgulanmalıdır. Bunlara dair rehber olabilecek bilgilerin bazıları şöyledir (Johnston, 1995: 33):

- Araştırmaya konu olan bir çalışanın yetki ve görevleri geçici olarak askıya alınabilmektedir. Bu tavır bir ceza olarak değil, emniyet önlemi olarak düşünülmelidir.
- Önceden kestirilemeyen, beklenmeyen, kasıtlı olmayan ihmallere ceza öngörülmemesi organizasyonun bir politikasıyken kurumsallaşma zaafı nedeniyle bu, göz ardı edilebilmektedir.
- Çalışanlar olayları ve emniyet ihlallerini rapor etmeye, gerekli inceleme ve analiz faaliyetlerine katkı yapmaya teşvik edilmektedirler. Burada temel amaç sorunun nereden kaynaklandığını belirlemek ve uygun olan önlemleri almaktır.

Cezalandırma kararında esas oluşturacak sebeplerin yorum hatası veya tereddüde yer bırakmayacak biçimde tanımlanmış olması gerekmektedir.

Böyle yaklaşıldığı zaman şu hallerin haricinde cezaya gidilmemesi uygun olacaktır (Johnston, 1995: 33):

- a) Tavır ve davranışlarda emniyete dair net bir umursamazlık söz konusudur.
- b) İlgili çalışan, meydana gelen olayı veya aksaklığı ya da olayda kendisinin etkisini gizlemek istemiştir.
- c) Önceden de ilgili çalışan benzeri ihmallerde bulunmuştur.

- d) Bilinçli biçimde davranış bozmaya ve zarar vermeye dönüktür.
- e) İlgili çalışan el altında hazır olan, uygulanabilir, anlaşılabilir ve doğru prosedürleri kasıtlı olarak ihlal etmiştir.
- f) İlgili çalışanın emniyetli çalışma tekniklerini uygulamaya dair pozitif bir yaklaşımı bulunmamaktadır.

Bu sayılan şartlardan bir tanesine uyan çalışan mutlaka cezalandırılmamalı, her olayın kendi koşullarında değerlendirilmesi gerekmektedir. Personele yönelik ortaya konacak olan tedbir sorunun tekrarına engel olmaya dönük olmalıdır. Buna örnek olarak ilgili personeli yöneticiyle görüştürerek davranışlarının neticesini kavrayabilmesini sağlamak, bir gözetmen kontrolü, ek eğitim vs.

2.3.2.2. Risk yönetimi

Risk yönetiminde dört temel basamak bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanmaktadır: tehlikenin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi; riskin değerlendirilmesi, tehlikenin yok edilmesi, tehlikenin yok edilmediği durumlarda azaltılması (Reason, 2000: 4-5).

Tehlike Analizi ve Değerlemesi: Risk yönetiminde ilk basamak tehlikeyi doğru değerlendirmektir. Aksi halde kararlar yanlış bilgilere dayanarak alınacaktır. Bu değerlendirmenin gerçekleştirilmesinin bir yoluysa tehlikenin meydana gelme ihtimali, buna maruz kalma ve şiddetini dikkate almaktır.

Risk Değerlendirme: Risk yönetimindeki ikinci basamaktır. Organizasyonların bu riski almaya hazır olma durumunu kararlaştırmaktadır. Burada ise tehlikenin doğasıyla alakalı alınan bilgilerin doğruluğu ve bu bilgilerin kullanımına dönük istek yaşamsal bir önem taşımaktadır.

Tehlikenin Azaltılması: Dördüncü basamak olup amaçlanan şey belirli bir tehlikeyle karşı karşıya kalma olasılığının düşürülmesidir. Şayet tehlike gerçekleşir ise de şiddetinin az olabilmesi ikinci amacdır.

2.3.3. Uçuş emniyetinde eğitim ve planlaması

Havayolu yönetimleri çalışanların uygun eğitimleri almalarından sorumludurlar. Bu bağlamda idari çalışanlar, bilgisayar operatörleri, yöneticiler, denetçiler, mühendisler, bakım teknisyenleri, yer hizmet çalışanları, uçuş ekibi, kabin ekibi farklı eğitimlere alınmaktadırlar. Bilhassa bakım personeli, kabin ekibi ve uçuş ekibi için eğitimlerin ciddi bir kısmı şirkette çalışmaya başlamanın öncesinde yapılmaktadır. Sivil havacılık otoritelerinin öne sürdükleri farklı uzmanlık ve lisans eğitimleri, örgün eğitimler bu kapsamdadır.

Bir olay veya kaza olduğu zaman tahkikat yapanlar genelde “Çalışan yeteri kadar eğitildi mi?” sorusunu sormaktadırlar. Buna yanıt ararken incelenecek dokümanlarda eğitimlerin içeriğinden ziyade nerede, ne zaman verildiğinde de bakılması gerekmektedir (Kinnison, 2014: 129).

Havacılık alanında alınmış olan eğitimlerde geçerlilik süreleri önem arz etmektedir. Çalışanın işe alınmasının sonrasında birçok eğitimi almış olması veya aldığı eğitimlerin sürelerinin dolmaması gerekecektir. Lisanlardaysa mühim olan alınan eğitimlerin geçerli oluşudur.

Uygun deneyim ve eğitimi bulunan çalışanların iş alınmalarının adından bu bireylerin organizasyondaki ekipmanlar, yazışma biçimleri, prosedür ve politikalara dair oryantasyona alınmaları gerekmektedir. Oryantasyon eğitimlerinde temel amaç işe yeni alınmış çalışanın daha kolay uyum sağlayabilmesi; işin gerekleri, iş arkadaşları ve ortamını tanumasıdır. Bu safhada şirketin içi veya dışında alınacak olan eğitimlerin kayıtları iyi tutulmalı, korunmalı, gözlemler de bu kayıtlara eklenmelidir.

Hangi eğitimlerin alınacağı organizasyon büyüklüğü ve çalıştırılan personelin sayısına bağlı olmaktadır. Personel değişim oranları yüksek olan veya yeni uçakları filosuna alacak bir şirkette eğitim uygulamalarının önemi daha büyüktür.

Havacılık alanında eğitim programlarının meydana getirilmesinde ayrı bir inceleme gerekmektedir. Eğitim gereksinimi yalnızca çalışanların ihtiyaç duydukları bilgileri kazandırmak amaçlı değildir. Bu gereksinim bir zorunluluk da olabilmektedir. Havacılık kurallarında oluşan

değişiklikler, yeni işe alınmış kişileri çalıştırmak için alınacak sertifikalar, kalite güvence, insan kaynakları ve çalışanın alınacak olduğu birim bilinmelidir (Reason, 2000: 4-5).

2.4. Uçuş Ekibi Kavramı

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) uçuş ekibini; hava aracının sevk ve idaresinden sorumlu pilotlar ve uçuş mühendisleri ile hizmetlerden sorumlu kabin memurları olarak tanımlamaktadır (Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği, 2007: Madde:4). SHGM' ye göre uçuş ekibi; havacılık işletmeleri tarafından belirlenen, hava aracının sevk ve idaresiyle görevli pilotlar, uçuş mühendisleri ile sertifikalı kabin içi emniyet ve diğer hizmetlerin yürütülmesiyle görevli kabin ekibini ve yükleme görevlilerini, uçak tipine göre uçuş mühendisi ve gerektiğinde seyrüsefer ve radyo operatörlerini kapsamaktadır.

Yolcu taşımacılığı yapan hava araçlarında gerekli emniyet ve güvenlik önlemlerinin uygulanmasından ve yolcu konforundan sorumlu görevliler "kabin memuru" ya da "kabin görevlisi" olarak tanımlanmaktadır.

Uçuşun emniyetli, güvenli ve konforlu bir şekilde gerçekleşmesi için hava aracının kabin bölümünde görev alan Kabin Memurları; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan ilgili mevzuatlarda belirtilen gereklilikleri sağlayarak eğitimlerini başarı ile tamamlayan ve bunun sonucunda "Kabin Memuru Sertifikası" almaya hak kazanmış kişilerdir.

Kabin görevlileri havayolu taşımacılığının sahne önünde yer alan elemanlarıdır. Havayolu hizmeti bir bütün olmasına karşın müşteri ile en uzun süre karşı karşıya kalan kabin görevlileri yolcuların hizmete yönelik algısını ve kararlarını etkileyen temel unsurlardan biridir. Ayrıca yolcuların (uçuşun gecikmesi ya da güvenlik süreçlerinde yaşanan sıkıntılar gibi) uçuşa kadar diğer süreçlerde yaşadıkları birtakım aksiliklerin etkisini uçuş esnasından telafi edebilecek, yolcunun hizmete yönelik algısını olumlu yönde değiştirebilecek olan da yine kabin görevlileridir. Bir noktadan bir noktaya yolcuların emniyetli bir şekilde taşınması olarak tanımlanan, yolcunun satın aldığı temel taşımacılık hizmetini sunan kabin görevlileridir. Bundan dolayı kabin görevlileri yolcuların hizmet deneyimlerinde kilit bir rol oynamaktadırlar. Bunun temel sebebi yolcuların havayolu hizmet kalitesini kabin hizmet kalitesine paralel değerlendiriyor oluşudur. Diğer bir

değişle kabin görevlileri gerek yaptıkları işin teknik özellikleri gerekse yolcu üzerindeki etkisi açısından havayolu taşımacılığı hizmeti sürecinde oldukça önemli ve kritik bir role sahiptirler (IATA, 2007).

Kabin Memurlarının uçak içerisinde, belirgin görev ve sorumlulukları vardır. Bunlardan en önemlisi fakat en az gözle görülebilir olanı yolcuların emniyetini sağlamaktır. Bu ana sorumluluk kabin memurlarının sürekli ve özel bir eğitim almalarını gerekli kılmıştır. Bu eğitim teorik bilgilerin yanı sıra kişinin kendi özgüvenin geliştirmesini ve kendi görevini yerine getirirken bu özgüven duygusu ile ihtiyaç duyduğu otoriteyi sağlanmasını da içermektedir. İkinci ve en çok göz önünde bulunan görevi ise, yolcuların ihtiyaçlarını karşılamak ve adına çalıştıkları havayolu şirketi için güzel bir etki bırakabilmektir. Uçuş sürecine genel olarak bakıldığında kabin memurları uçuştan önce ekip ile brifinge katılır ve ekip ile uçağa geçilir. Kabin memurları belirli checklist formları ile kontrolleri yapar. Bu kontrollerin içinde acil durum ekipmanları, kapı kontrolleri, teknik kontroller, temizlik kontrolleri ve uçuş süresince şirket prosedürü çerçevesinde uyulması gereken kuralları vardır. Kabin ekibi yolcular uçağa alınmadan uçak içi güvenlik araması yapmaktadırlar. Daha sonra boarding, yolcu alımı ve yerleştirilmesi aşaması izlenir. Uçağın kapısı kapatılır, anons yapılır ve kalkış için galley, tuvalet ve kabin kontrolü hazırlığı yapılır. Kabin ekibi kokpite hazır olduklarını iletir ve kalkış gerçekleşir. Uçuş anında uçuş ile ilgili anonslar yapılır, ikram servisi hazırlanır. Daha sonra ise iniş hazırlığı yapılır.

2.5. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı ile ilgili öncelikli çağrışımlar, bireylerin kendi gerçeklerini savunmaya başlamaları ile meydana çıkmıştır. Adalet ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, kurumlardaki personelin adalet algıları üzerinde durulmadığı, daha çok sosyal yaşam ilişkilerindeki adalet üzerinde durulduğu görülmektedir. (Halis & Akova, 2008, s. 457).

Çalışma hayatı adaleti üzerine yapılan araştırmalar, 1960'lı yılların ortalarına dayanmaktadır. Bu araştırmalar geliştirilerek örgütsel adalet kavramını ortaya koymuştur. İşletmelerin değerlerini daha güçlü hale getirmek ve işletme içi kaynaklarının doğru paylaşılması amacıyla adalet kavramı işletmelere göre uyarlanmıştır. Örgütsel adalet kavramı; işletmelerde uygulanan kuralların personel üzerindeki etkilerin ve bu etkilerin sonuçlarını belirten bir kavramdır. Örgütsel adalet;

personelin ilgili yöneticisi aracılığıyla değerlendirilirken adil ve tarafsız oldukları kanaatine ulaşmalarıdır (Öztürk, 2018, s. 26).

Adams'a (1965) göre işletmelere katkıda bulunan çalışanlar, kurumdan bunun karşılığını almayı beklerler. Ancak bu karşılık oluşmaz ise bu kişilerde adalet olmadığı fikri ortaya çıkmaya başlamaktadır.

Çalışanlar ile işletmelerin hedeflerinin doğru orantılı olacağı düşünüldüğünde, kişileri iş açısından doyuma ulaştırma zorunluluğu ön plana çıkmaktadır. Çalışanlardan yüksek verim bekleyen işletmelerin, çalışanları için yararlı bir ortam oluşturması gerekmektedir. Sözü geçen ortamın oluşturulabilmesi için çalışanlar üzerinde örgütsel adalet algısı çok büyük önem arz etmektedir. Çalışanlar kendisiyle aynı görev ve sorumlulukta olan bir kişi ile objektif olarak değerlendirildiğini, işletmeye olan katkısının karşılığını önemli ölçüde kazanım sağladığını ve ödüllendirilmenin en az tüm çalışanlar kadar olduğunu dile getiriyorsa örgütsel adalet algısı pozitif olacaktır (Toğa, 2016, s. 8).

Örgütsel adalet kaynaklarının ilk boyutu olan dağıtım adaleti; kaynakların dağıtımındaki adillik konusunu incelemektedir. İşletmelerin uyguladığı usullere, çalışanların başarımlarını değerlendirmelerine ait bireylerde görülen adalet duygusu olarak tarif edilebilir. Çalışanlar bireysel kazanımlarını diğer çalışanlarla kıyas eder ve bunun sonucunda işletmenin adaleti ile ilgili sonuca varır (Ünler & Gürel, 2015, s. 4). Herhangi bir eşitsizlik hali çalışanlar tarafından farkedildiğinde ortaya koydukları başarıda düşme yönünde bir eğilim sergilemektedirler.

Dağıtımsal adalet için Yean ve Yusof'ın (2016) yapmış olduğu çıkarım; çalışanlar verdikleri emeklerinin karşılığını maddi boyut olarak hak ettikleri ücret, başarıları neticesinde aldıkları ödül vb. şeklinde almak isterken manevi boyut olarak takdir, beğenilme vb. davranışlar için beklenti içerisinde olmaktadır. Nirmala ve Akhilesh'e (2006) göre ise personele tatbik edilen ceza ve ödül sisteminin adaletli olması anlamına gelmektedir.

Havacılık sektöründe örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar aşağıda belirtilmiştir:

Yalçinkaya'nın (2013) "Dağıtım Adaletinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma" adlı araştırmasında odaklandığı grup Türkiye Havayolu Kabin Memurları Derneği'ne üye olan kabin memurlarıdır. Yapılan bu araştırmaya 124 kabin memuru birbirinden farklı olan havayolu işletmelerinden katılmıştır. Yapılan bu araştırma içerisinde ilk olarak dağıtım adaleti ve örgütsel sinizm algılamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Dağıtım adaletinin örgütsel sinizm alt boyutlarından duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesine yönelik çözümlemeler yapılmıştır. Kabin görevlilerinin çalışmış oldukları havayollarına karşı düşük düzeyde sinik tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir. Kabin memurlarının dağıtım adaleti algılamalarının duyuşsal sinizmlerinin etkileri incelendiğinde, dağıtım adaletinin bilişsel sinizmdeki etkilere benzeyen bir şekilde dağıtım adaletinin duyuşsal sinizmi de etkilediği ve bu etkinin ters orantılı olduğu yargısına erişilmiştir (Yalçinkaya, 2013).

Türen ve Erdem 'in (2017) "Örgütsel Adalet Algısının İş Görenlerin Bilgi Teknolojileri Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma" adlı çalışması, iş verimliliğinin örgütsel adalet algısı ile olan ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmıştır ve araştırmanın kapsamını Türkiye'deki çeşitli havayolu işletmelerinde çalışan pilotlar teşekkül etmektedir. Yapılan faktör analizleri, korelasyon ve çoklu korelasyon çözümleme ile örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet algılarının, çalışanların teknolojik verimliliğini yükselttiği tespit edilmiştir (Türen & Erdem, 2017).

2.6. Konu ile İlgili Yapılan Benzer Çalışmalar

Literatür incelendiğinde performans değerlendirmeye ilişkiyi makaleler ve tezler bulunmaktadır. Havacılık sektöründe bu alanda yapılan çalışmalar az olmakla birlikte, daha çok nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Yapılan bazı çalışmalar aşağıda anlatılmıştır.

Özlem Baytar'ın (2010) "İş yaşamında stresin iş gören performansı üzerindeki etkileri" adlı çalışmasında, bireysel ve örgütsel stres kaynakları ile iş gören performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, bir bankadaki çağrı merkezi çalışanları üzerinde anket yöntemi kullanılmıştır. Stres düzeyleri ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, stres

kaynakları iş gören performansını düşürmüştür. Çalışmada; özellikle örgütsel iklimin yaratılması, rol çatışmalarının azaltılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Safiye Neslihan Ercan' ın (2009) "Effects of work-family; family-work conflicts, self-construal, perceived managerial support and stress on employees self-rated performance" adlı çalışmasının amacı; iş-aile çatışması, stres ve algılanan yönetici desteğinin çalışanların performans algılarına etkilerini bulmaktır. Eğitim, finans ve sağlık sektöründeki 177 çalışana anket uygulanmıştır ve stres ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Gonca Ergun' un (2008) "Sağlık işletmelerinde örgütsel stresin işgücü performansı ile etkileşiminin incelenmesi" adlı çalışmada örgütsel stres kaynaklarının iş gören performansı üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Farklı dış tedavi merkezlerinde çalışan 121 dış hekimi ile yapılan çalışmada, kişilik yapıları, iş arkadaşları arasındaki çatışma ile kişilik tiplerinin stres yarattığı görülmüştür. Yoğun çalışma temposu, yorucu iş koşulları ile performansın adaletli bir şekilde değerlendirilmemesi stresi oluşturmuştur.

Ömer Turunç ve Mazlum Çelik' in (2010) "Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi" adlı makalede, savunma alanında çalışan 172 kişi üzerinde algılanan iş stresinin iş performansına etkisi yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Çalışanlara desteğin artırılması ve iş stresinin azaltılmasıyla iş performansı üzerinde önemli etkisi olduğu görülen örgütsel özdeşleşme düzeyinin artırılabilceği belirlenmiştir.

Beyza Büyükfırat' ın (2009), "Performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların iş stresi düzeyleri üzerine etkileri" adlı çalışmada imalat sektöründe faaliyet gösteren üç işletmede performans değerlendirme uygulamalarının iş stresine neden olup olmadığını ortaya çıkarmak, eğer yaratıyorsa bu stresin çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. 294 çalışan üzerinde uygulanan anket ile performans değerlendirme uygulamalarının önemli bir stres kaynağı olduğu görülmektedir.

Orhan Yılmaz' ın (2006), "Stresin performans üzerine etkisi" çalışmasında, askeri personel üzerinde anket uygulanmış ve düşük performansa yok açan stres kaynakları incelenmiştir. Çalışmada kişisel stres kaynaklarından çok örgütsel stres kaynaklarının performansı azaltıcı yönde etki ettiği görülmüştür.

Deniz Ören ve Remziye Ekici' nin (2015), "Determination of organizational stress and organizational burnout levels of mid level managers working in four and five star hotel businesses" adlı makalede, dört ve beş yıldızlı otellerdeki orta düzey yöneticiler üzerindeki organizasyondan kaynaklı stres faktörleri incelenmiş ve performansa etkisi ortaya konmuştur. Alanya' daki 318 yönetici ile anket çalışması yapılmıştır. Performans üzerinde organizasyonel unsurların, kişisel ve çevresel unsurlardan daha etkili olduğu görülmüştür.

Hiram Ting ve Rohani Salleh' in (2016), "Level of stress and job satisfaction-performance among call operators" adlı makalesinde, çağrı merkezinde çalışan 113 kişi üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın amacı, stres seviyelerinin iş tatminine ve performansına olan etkilerini ortaya koymaktır. İş yükünün fazla olması, üst yönetici desteğinin ve yönlendirmesinin az olması iş tatmini ve performansını olumsuz etkilemiştir.

Amin Vakilbashi' nin (2016), "Impact of job stressors factors on employees intention to leave mediated by job engagement and dispositional factors" adlı makalenin amacı, iş stresi yaratan faktörler ile iş performansı ve memnuniyeti arasındaki etkileşimi incelemektir. Çalışmada yapılan anketlerde özellikle stres faktörlerinin ortadan kaldırılması ile, personel devir hızının düşeceği ve personelin daha verimli çalışacağı görülmektedir.

Atiyeh Sarayani' nin (2017), "Undeniable function of performance factors on organizational accomplishment" adlı makalede, bir fabrikadaki 270 işçi ile faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılarak performans yönetim sistemleri anlatılmıştır. Çalışmada, organizasyonel performansın yüksek seviyede olabilmesi için, organizasyonel stres faktörlerinin önemli olduğu görülmüştür.

Yang Changpeng ve Yin Tangwen' in (2014), "Human factors quantification via boundary identification of flight performance margin" adlı makalede, insan faktörlerinin uçuş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bilgi algısı, karar verme ve verimli yönetim üzerine kurulu üç faktörden bir model oluşturulmuştur. Kaliteli insan faktörü ile uçuş performansı ve uçuş emniyetinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

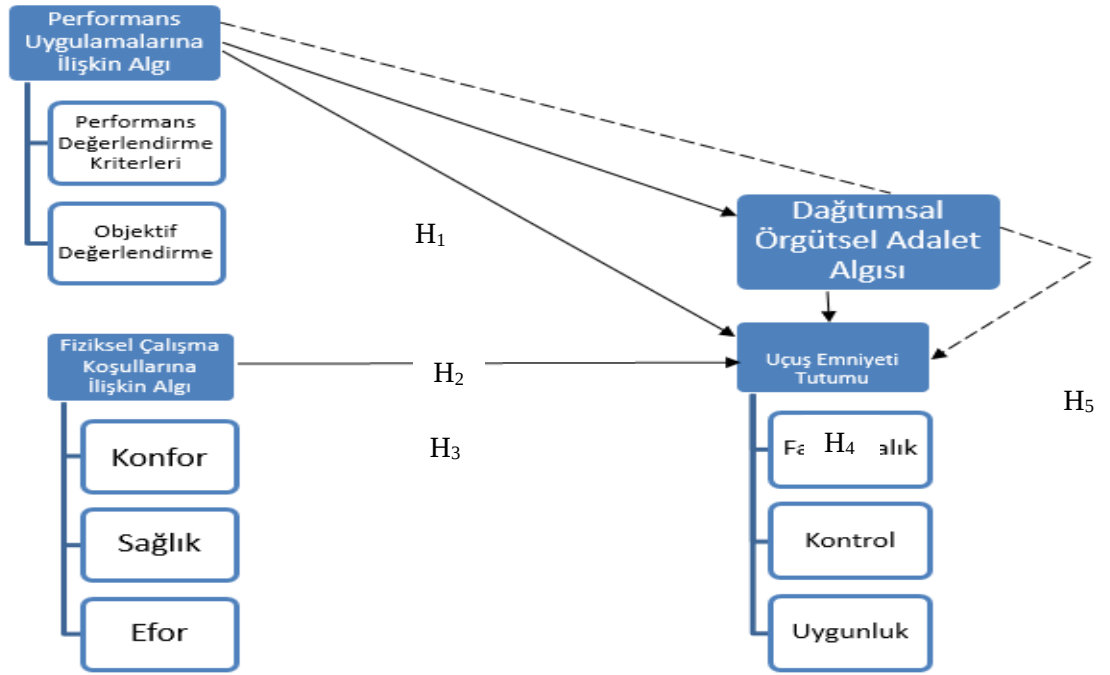
3. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu çalışmada Türkiye’ deki havayolu işletmelerinde aktif olarak kabin memuru, kabin amiri ve purser olarak görev alan bireylerin performans değerlendirme algıları, çalışma koşullarına dair algı ve tutumları, uçuş emniyetine yönelik yaklaşımları ve örgütsel adaletin dağıtım boyutu hakkındaki çıkarımları hakkında tespitlerin yapılması ve uçuş emniyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemleri arasında yer alan betimsel tarama yöntemine başvurulmuştur. Betimsel tarama modeli, geçmişte veya hali hazırda mevcut olan bir olguyu ya da durumu bulunduğu şekli ile tanımlamayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004:28). Bir olgu, durum veya konu ile ilgili katılımcıların düşünce ve duygularının veya yetenek, ilgi ya da tutumları gibi niteliklerinin tanımlandığı ve tespit edildiği daha çok başka modellere göre daha fazla katılımcı sayısı ile gerçekleştirilen araştırmalardır. Türkiye’de konuşlu havayolu işletmelerinden kabin ekiplerinin elemanları arasında yer alan kabin memuru, kabin amiri ve purserlerin fiziksel çalışma koşullarına dair algıları hakkında bilgi edinilmesi hedeflenmiştir. Havayolu işletmelerinin kabin memuru, kabin amiri ve purserler ile ilgili performans değerlendirme uygulamalarının verimliliği ile ilgili çıkarımlarda bulunulması üzerinde çalışılmıştır. Havayollarının kabin memuru, kabin amiri ve purserlerin örgüt ile ilgili dağıtımsal adalet algılamalarının belirlenmesi ve bu etmenlerin kabin memurlarının, kabin amirlerinin ve purserlerin uçakta geçirdikleri süreç içerisinde hava aracının genel uçuş emniyetini etkileme seviyelerinin keşfedilmesi için literatür taraması yapılmıştır. Havayolu firmalarının çalışmamızda yer alan kadroları ile görüşmeler gerçekleştirilerek hazırlanmış olan ölçüm aracı ifadelerine başvurulmuştur. Araştırmanın amacı ve önemi doğrultusunda belirlenen araştırma modeli Şekil 3.1. 'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Şekil 3.1.'de yer alan araştırma modeline göre belirlenmiş araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Kabin ekibinde yer alan çalışanların (kabin memuru, kabin amiri ve purser) havayolu işletmesinin performans uygulamalarına ilişkin algıları onların örgüt adaleti dağıtım boyutu algıları üzerinde etkisi vardır.

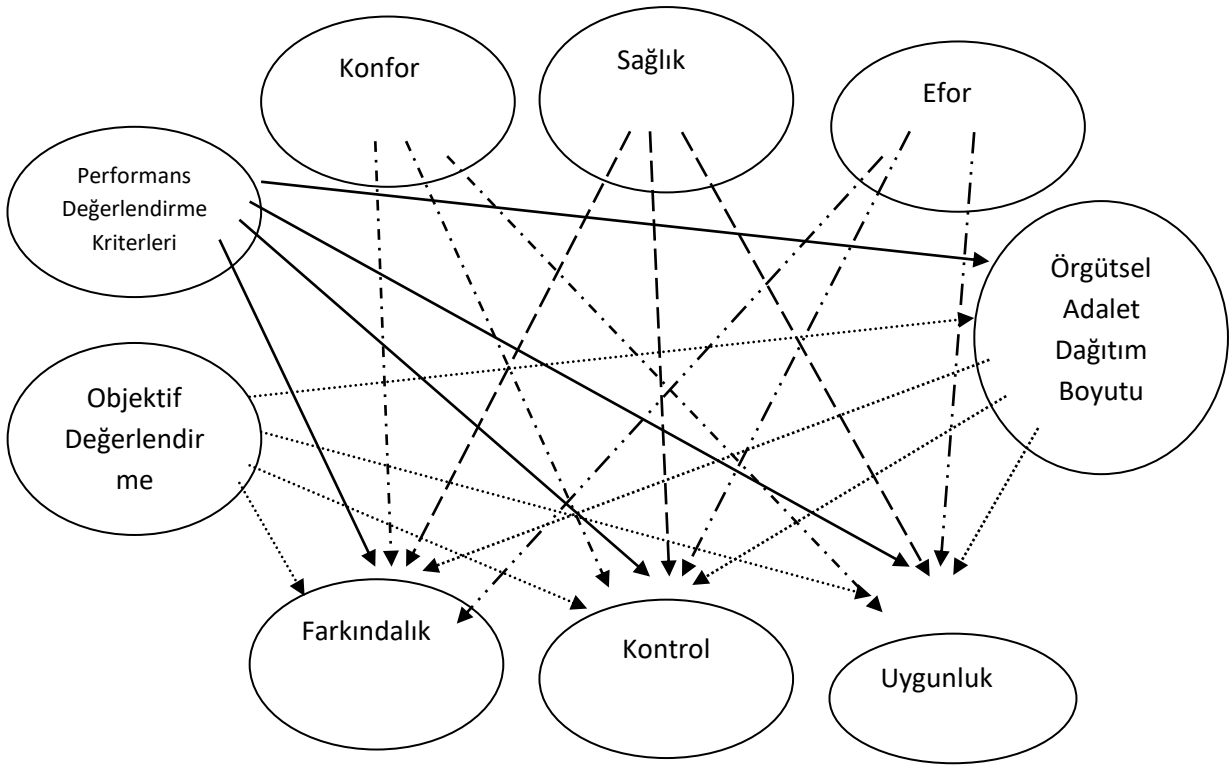
H₂: Kabin ekibinde yer alan çalışanların havayolu işletmesinin performans uygulamalarına ilişkin algılarının uçuş emniyeti tutumları üzerinde etkisi vardır.

H₃: Kabin ekibinde yer alan çalışanların fiziksel çalışma koşullarına ilişkin algılarının uçuş emniyeti tutumları üzerinde etkisi vardır.

H₄: Kabin ekibinde yer alan çalışanların dağıtım sal örgütsel adalet algılarının uçuş emniyeti tutumları üzerinde etkisi vardır.

H₅: Kabin ekibinde yer alan çalışanların havayolu işletmesinin performans uygulamalarına ilişkin algılarının uçuş emniyeti tutumları üzerinde örgütsel adalet dağıtım boyutu algılarının dolaylı etkisi vardır.

Araştırmanın hipotezleri yukarıdaki gibi 5 boyutuyla kabul edilmiştir. Bu çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen alt boyutlara göre ilk modele bağlı kalınarak tasarlanan model Şekil 3.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 3.2. Araştırmanın Revize Modeli

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini genel merkezi Türkiye'de bulunan havayolu şirketlerindeki kabin memuru, kabin amiri veya purser görevlerini aktif olarak icra eden görevliler oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan havayolu şirketlerinin genel merkezlerinde bulunan Kabin Hizmetleri Başkanlıkları ile iletişime geçilerek bu görevlerde aktif olarak çalışan personelin sayıları mail yolu ile talep edilmiş ve Tablo 3.1'de bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.1. *Araştırmanın Evrenin Oluşturan Havayolu Şirketlerinde Kabin Memuru, Kabin Amiri veya Purser Olarak Görev Yapan Personel Sayıları*

HavaYolu Şirketleri	Kabin Memuru, Kabin Görevlisi veya Purser Olarak Görev Yapan Personel Sayısı
X Havayolu	10593
Y Havayolu	1450
Z Havayolu	850
Toplam	12893

Tablo 3.1.'de araştırmanın evreninde yer alan ulaşılabilen ilgili personel sayısının 12893 kişi olduğu belirlenmiştir.

Nicel yöntemle yapılan araştırmalarda kullanılan ölçüm araçlarının uygulanacağı örneklem büyüklüğü için literatürde çeşitli görüşler yer almaktadır. Comrey ve Lee (1992) örnekleme dahil edilecek birimlerin sayısı için 50'nin oldukça zayıf düzeyde, 100'ün zayıf düzeyde, 200'ün orta düzeyde, 300'ün iyi düzeyde, 500'ün çok iyi düzeyde ve 1000'in mükemmel düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmada ise araştırmanın evreni temsil sayısının belirlenmesi için;

$$n = Nt^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 pq$$

N: Evrendeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı

q: İncelenen olayın görülmeysi sıklığı

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örnekleme hatasıdır (Salant ve Dillman, 1994:55)

formülüne başvurulmuştur.

Bu formülde ilgili değişkenler yerine $N=12893$, $t=1.96$, $d=0.043$, $p=0.50$ $q=0.50$ değerleri konulduğunda (%95 güven aralığı ve $\pm$ %0,043 örnekleme hatası) örnekleme dahil edilecek olan kabin ekibi personeli sayısı 500 birey olarak tespit edilmiştir.

Örneklem hacminin hesaplanması sonucunda elde edilen 500 bireyi belirlemek için öncelikle araştırmanın evreninde yer alan havayolu şirketlerinde görev yapan uçuş personelinin (kabin memuru, kabin amiri, purser) toplam sayıları oranında olacak biçimde tabakalı örneklem seçimi yapılmış ve örneklem grubuna havayolu şirketlerinin evrendeki temsil oranına göre personel örnekleme dahil edilmesine çaba gösterilmiştir. Tabakalı örnekleme yönteminde kapsamı belli olan evrenin dahilinde alt birimlerin yer aldığı koşullarda başvurulabilmektedir. Bu durumda gözetilmesi gerekli olan etmen evrenin daha alt birimlerinin bulunduğunu bilerek evrene dair çıkarımlar yapmayı devam edebilmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2005:105). Tabakalı örneklem yöntemine göre havayolu şirketlerinden örnekleme dahil edilmesi planlanan personel sayısı Tablo 3.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. *Tabakalı Örneklem Yöntemine Göre Araştırmaya Dahil Edilmesi Planlanan Örneklem Sayılarının Dağılımı*

HavaYolu Şirketleri	Kabin Memuru, Kabin Görevlisi veya Purser Olarak Görev Yapan Personel Sayısı	Örnekleme Dahil Edilecek Personel Sayısının Dağılımı
X Havayolu	10593	411
Y Havayolu	1450	56
Z Havayolu	850	33
Toplam	12893	500

Araştırmanın örneklem grubuna dahil edilecek olan personel sayılarının havayolu şirketlerinin toplam personel sayıları oranında belirlendikten sonra tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile örnekleme seçimi yapılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminde araştırmacı tesadüfi olmayan seçim metotları ile evrenin kapsamında bulunan bireyleri örneklem grubuna katılması yönünde adımlar atmaktadır (Robson, 2002).

Araştırmada içerik ve yapı geçerliliğinin sağlandıktan sonra araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen veri toplama araçları online anket "Google Form" platformuna yüklenerek, elde edilen ankete ulaşım linki havayolu şirketlerinin Kabin Ekibi Başkanlıklarına gönderilerek, kendi bünyelerinde bulunan kabin memuru, kabin amiri veya purserlere iletmeleri sağlanmıştır. Bunun sonucunda Tablo 3.3.'te belirtildiği biçimde geri dönüşler alınmış olup, anket formunu eksik dolduran personelin anketleri çalışma kapsamını dışına çıkarılmıştır.

Tablo 3.3. *Havayolu Şirketlerinden Yapılan Geri Dönüşler Sonucunda Oluşan Örneklem Dağılımı*

Havayolu Şirketleri	Planlanan Örneklem Dahil Edilecek Personel Sayısının Dağılımı	Geri Dönüş Yapan Personel Sayısı	Gerekli Biçimde Anket İfadelerini Tam Doldurmayan Personel Sayısı	Örneklem Dahil Edilmiş Olan Personel Sayısı
X Havayolu	411	419	8	411
Y Havayolu	56	59	1	58
Z Havayolu	33	40	3	37
Toplam	500	518	14	506

Tablo 3.3.'e göre evren hacmi üzerinden hesaplanan örneklem hacmine ulaşıldığı görülmektedir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel araştırma yöntemleri dahilinde olan veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket ifadelerinin hazırlanmasının çok titiz bir çalışma gerektirdiği

belirtilmektedir. Yazım ve dilbilgisi kurallarına uygun bir şekilde hareket edilmesi ile birlikte ankette yer alan soru ve ifadelerin net olarak karşı tarafa aktarılacak biçimde de olmalıdır (Baş, 2006: 71). Soru ve ifadelerin yer aldığı anket formunun oluşturulurken araştırmacının amacına uygun olmasına, bir konuya ait sadece bir sorunun konulmasına, yer alan ifade ve cümlelerin yalın, tutarlı ve kısa olmasına; ankete katılan bireylere yönlendirme yapacak ifadelerin yer almamasına özen gösterilmiştir (Baş, 2006: 71- 76). Buna göre araştırmada kullanılan anket formunda ölçüm araçları aşağıdaki gibidir (Ek-2):

1-Kişisel Bilgiler Formu

2- Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeği

3-Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeği

4- Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeği

5-Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Algısı Ölçeği

3.3.1. Kişisel bilgiler formu

Araştırmada evrene dahil edilen havayolu şirketlerinde uçuş personeli olarak görev yapan kabin memuru, kabin amiri ve purserlere sorulmak ve haklarında demografik özellikler ve çalışma koşulları hakkında bilgi edinmek için araştırmacı tarafından hazırlanmış 9 adet soru bulunmaktadır. Bu sorular sırasıyla personelin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, unvanı, eğitim durumu, meslekteki çalışma süresi, aylık ortalama geliri ve performans değerlendirme sıklığı ve performans değerlendirmesinden sonra geri dönüş alma durumları ile ilgilidir.

3.3.2. Performans uygulamalarına ilişkin algı ölçeği

Çalışmada kabin ekiplerinde kabin memuru, kabin amiri ve purser olarak görev alan olan personelin işletmenin performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin araştırmacı tarafından geçerliliği ve güvenirliği yapılmış Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeği (Ek-2)

kullanılmıştır. Ölçek toplamda 2 alt boyuttan ve 14 ifadeden oluşmaktadır. Toplam açıklanan varyans ise %54,208 olarak tespit edilmiştir. Ölçek 5'li likert tipi olarak hazırlanmış olup, geçerlilik ve güvenirlik çalışmasından sonra oluşan madde sıralamasına göre alt boyutları ve alt boyutların Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları Tablo 3.4.'te belirtilmiştir.

Tablo 3.4. *Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeği Alt Boyutları, Madde Numaraları ve Güvenirlik Katsayıları*

Alt Boyutlar	Madde Numarası	Pilot Çalışma Sonrası Cronbach Alpha Değeri	Uygulama Sonrası Cronbach Alpha Değeri
Performans Kriterleri Kapsamı	5-6-8-9-10-11-13 (7 ifade)	0,876	0,861
Objektif Değerlendirme	1-2-3-4-7-12-14 (7 ifade)	0,817	0,795
Performans Uygulamalarına İlişkin Algı	14 ifade	0,898	0,878

Ölçekte ters kodlaması yapılmış olan ifade yer almamaktadır. Ölçekteki değerlendirme ifadeleri "Kesinlikle Katılmıyorum (1,00-1,79)", "Katılmıyorum (1,80-2,59)", "Kararsızım (2,60-3,39)", "Katılıyorum (3,40-4,19)" ve "Kesinlikle Katılıyorum (4,20-5,00)" şeklindedir. Ölçeğin performans kriterleri kapsamı alt boyutundan alınan puanların yüksek olması kabin ekibi personelinin zaman yönetimi, yapmış olduğu için niteliğini, ekip içi uyum gibi işletmenin bütününe katkı sağlayacak değerlendirmelerin gerçekleştirildiğine dair algının olduğunu belirtirken, objektif değerlendirme alt boyutundan alınan puanların kabin ekibi için yapılan performans değerlendirmelerinin tarafsız bir şekilde yapıldığı ve yalnızca personelin iş hayatı ile ilgili yaklaşımlarının değerlendirildiği anlamına gelmektedir.

3.3.3. Fiziksel çalışma koşullarına ilişkin algı ölçeği

Çalışmada kabin ekiplerinde kabin memuru, kabin amiri ve purser olarak görev alan olan personelin fiziksel çalışma koşullarına ilişkin algılarının ölçülmesi için araştırmacı tarafından geliştirilen "Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeği (Ek-2)" kullanılmıştır. Ölçek toplamda 3 alt boyuttan ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Toplam açıklanan varyans ise %50,996 olarak tespit

edilmiştir. Ölçek 5'li likert tipi olarak hazırlanmış olup, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasından sonra oluşan madde sıralamasına göre alt boyutları ve alt boyutların Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 3.5.'te belirtilmiştir.

Tablo 3.5. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeği Alt Boyutları, Madde Numaraları ve Güvenirlik Katsayıları

Alt Boyutlar	Madde Numarası	Pilot Çalışma Sonrası Cronbach Alpha Değeri	Uygulama Sonrası Cronbach Alpha Değeri
Konfor	2-6-10-11-12-13-14-17	0,809	0,806
Sağlık	5-7-8-9-15-16	0,732	0,727
Efor	1-3-4	0,714	0,702
Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı	17 ifade	0,865	0,862

Ölçekte ters kodlaması yapılmış olan ifadeler sırasıyla 1-3-4-5-7-8-9-14-15-17 nolu maddelerdir. Ölçekteki değerlendirme ifadeleri "Kesinlikle Katılmıyorum (1,00-1,79)", "Katılmıyorum (1,80-2,59)", "Kararsızım (2,60-3,39)", "Katılıyorum (3,40-4,19)" ve "Kesinlikle Katılıyorum (4,20-5,00)" şeklindedir. Ölçeğin konfor alt boyutundan alınan puanların yüksek olması çalışma ortamının (uçuş esnasında) sessiz, ferah, geniş, hijyenik, stressiz vb. gibi etmenlerinin pozitif yönde olduğu ve çalışma ortamının konforlu olduğu, sağlık alt boyutundan alınan puanların yüksek olması çalışma ortamının fiziki etmenlere maruz kalma durumunun az olduğu, efor alt boyutundan alınan puanların yüksek olması çalışma ortamında personelin katlanamayacağı fiziksel efor gerektiren durumların az olduğu anlamındadır.

3.3.4. Uçuş emniyeti tutumu ölçeği

Çalışmada ekiplerinde kabin memuru, kabin amiri ve purser olarak görev alan olan personelin uçuş emniyetini sağlaması ve uçuş emniyeti bilgilerine hakimiyeti ile ilgili algılarının

ölçülmesi için araştırmacı tarafından geliştirilen " Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeği (Ek-2) kullanılmıştır. Ölçek toplamda 3 alt boyuttan ve 22 ifadeden oluşmaktadır. Toplam açıklanan varyans ise %68,350 olarak tespit edilmiştir. Ölçek 5'li likert tipi olarak hazırlanmış olup, geçerlilik ve güvenirlik çalışmasından sonra oluşan madde sıralamasına göre alt boyutları ve alt boyutların Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları Tablo 3.6.'da belirtilmiştir.

Tablo 3.6. *Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeği Alt Boyutları, Madde Numaraları ve Güvenirlik Katsayıları*

Alt Boyutlar	Madde Numarası	Pilot Çalışma Sonrası Cronbach Alpha Değeri	Uygulama Sonrası Cronbach Alpha Değeri
Farkındalık	11-12-13-14-15-16-17- 18-19-20-21-22	0,956	0,957
Kontrol	5-6-7-8-9-10	0,907	0,924
Uygunluk	1-2-3-4	0,743	0,743
Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeği	22 ifade	0,956	0,958

Ölçekte ters kodlaması yapılmış madde bulunmamaktadır. Ölçekteki değerlendirme ifadeleri "Kesinlikle Katılmıyorum (1,00-1,79)", "Katılmıyorum (1,80-2,59)", "Kararsızım (2,60-3,39)", "Katılıyorum (3,40-4,19)" ve "Kesinlikle Katılıyorum (4,20-5,00) şeklindedir. Ölçeğin farkındalık alt boyutundan alınan puanların yüksek olması personelin uçuşun emniyeti ile ilgili hususlara hakim olduğu ve bu konudaki görev sorumluluklarını bildikleri, kontrol alt boyutundan alınan puanların yüksek olması uçuş personelinin uçuş öncesinde, sırasında ve sonrasında emniyet ile ilgili kontrollerini yaptıkları ve emniyet prosedürlerini takip ettikleri, uygunluk boyutundan alınan puanların yüksek olması uçuş emniyeti kavramına profesyonelce yaklaştıkları ve emniyet ile ilgili gerekli özeni göstereceğine dair inanca sahip olduğu anlamına gelmektedir.

3.3.5. Örgütsel adalet dağıtım boyutu algısı ölçeği

Çalışmada kabin ekiplerinde kabin memuru, kabin amiri ve purser olarak görev alan personelin üyesi olduğu havayolu şirketinin personeline yaklaşımlarındaki adalet anlayışının dağıtım ile ilgilinin ölçülmesi için araştırmacı tarafından geliştirilen " Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Algısı Ölçeği (Ek-2)" kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri literatürdeki çalışmalardan faydalanılarak hazırlanmış olup, araştırmacı tarafından yapılan geçerlilik ve güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin tek boyuttan ve 4 ifadeden oluştuğu tespit edilmiştir. Ölçek 5'li likert tipi olarak hazırlanmış olup, Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,801, toplam açıklanan varyans ise %63,538 olarak tespit edilmiştir.

Ölçekte ters kodlaması yapılmış olan ifade yer almamaktadır. Ölçekteki değerlendirme ifadeleri "Kesinlikle Katılmıyorum (1,00-1,79)", "Katılmıyorum (1,80-2,59)", "Kararsızım (2,60-3,39)", "Katılıyorum (3,40-4,19)" ve "Kesinlikle Katılıyorum (4,20-5,00)" şeklindedir. Ölçekten alınan puanların yüksek olması uçuş personelinin bünyesinde yer aldığı havayolu şirketinin örgütsel adaleti sağlama ile ilgili olumlu yönde algılara sahip olduğu anlamına gelmektedir.

3.4. Pilot Çalışma

Araştırmanın amacına uygun olarak literatürde yer alan ölçüm araçları bulunamadığından araştırmada kullanılacak olan ölçüm araçlarının literatürde yer alan benzer çalışmalardan, havayolu firmalarının kabin ekibinde görev yapan personelinden ve havayolu firmalarının yönetici kadrolarından faydalanılmış ve ölçüm araçları için madde havuzları oluşturulmuştur. Bu maddelerin ölçüm aracı ifadeleri olabilmesi için gerekli olan süreç bu bölümde anlatılmış ve açıklanmıştır.

Literatürde, ölçüm aracı geliştirilmesinde ilk olarak araştırmanın amacına ve hipotezlerine uygun olarak literatür taraması yapıldığı, bu kaynaklardan ve saha araştırması sonucunda madde havuzunun oluşturulduğu, daha sonrasında ise uzman ve benzerlerinin görüşlerinden faydalanmak aracılığıyla taslak ölçeğin oluşturulduğu ifade edilmiştir. Yapılan pilot uygulama sonucunda katılımcılardan gelen anket ifadelerinin geri dönüşlerine göre ölçüm aracı nihai şekline dönüştürülmektedir (Voon, 2014). Araştırmada kullanılacak olan ölçüm araçlarına ait madde

havuzları oluşturulmasının ve uzmanların görüşleri doğrultusunda revize edilmesinin ardından bu taslak ölçüm araçlarının uygulanacak olan pilot grubunun ve grupta yer alacak olan birey sayısının seçilmesi işlemine geçilmiştir.

Madde havuzunun oluşturulması sonrasında pilot uygulama için gerekli olan birey sayısı ile ilgili olarak literatürde çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Guadagnoli ve Velicer (1988) ölçüm aracı geliştirilmesi için yapılacak olan pilot çalışmanın katılımcı sayısının belirlenmesinde faktör başına olan gösterge sayısının, örneklem hacminin büyüklüğü ve faktöre doygunluk kavramını karşılayacak şekilde incelenmesi gerekliliğini belirtmektedirler. Bu durumda maddelerin 0,8 birimlik faktör yükleri için 50 kişilik bir çalışma grubunun yeterli olacağını belirtmişlerken, 0,6 birimlik faktör yükü için 150 kişinin yeterli bir sayı olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun haricinde pilot çalışma için 300-400 civarı anketin yeterli olacağı da literatürde yer alan bir açıklamadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 206). Ünal (2006) ise yapısal eşitlik modelinin uygulanacağı ölçek geliştirme çalışmalarında 200-500 aralığında kişi sayısının yeterli olacağı görüşündedir (Aydın, 2010: 45). Örneklem hacminin açıklayıcı faktör analizi için yeterli olmasının göstergelerinden birisi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi olarak belirtilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2011: 207). Faktör analizi için örneklem hacminin yeterliliğine dair yapılan KMO testi sonucunun 0,7'den daha fazla olması gerekmektedir (Yalçın İncik, Çakır ve Özdemir vd. 2015: 1010)

Araştırmacıların görüşlerine göre çalışmamızdaki ölçüm araçlarının geliştirilmesinde 300 adet örneklemin yeterli olduğu doğrultusunda karar verilmiştir. Buna göre uzman kişilerin kontrolü sonrasında ölçek için hazırlanan madde havuzunun araştırma örnekleme kriterlerine uygun kişilere uygulanmak üzere online anket hazırlanmış ve kurumların Kabin Ekibi Başkanlıklarına gönderilerek personele dağıtımı sağlanmış ve online anket sitesinin veri tabanında veriler depolanmış ve yeterli sayıyı 20 birim geçtiğinde ise anket tamamlanıp, veri tabanından veriler çekilmiş ve 320 birimlik veri seti elde edilmiştir.

Elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizine hazırlanması için önce pilot çalışma için toplanmış olan verilerde bulunduğu düşünülen uç değerlerin kontrolü için ölçek maddelerinin Z skorlarına bakılmıştır. Z skoru, ilgili değerlerin ortalamadan kaç standart sapma uzakta olduğunu göstermektedir. Bu sebeple veri noktaları Z puanlarına dönüştürülerek uç değerler belirlenir. Literatürde Z puanının -3 ve +3 aralığında olmasının uç değerler olduğunu belirten araştırmacılar

vardır (Karagöz, 2017:111). Buna göre pilot çalışma için toplanan verilerden 19 tanesinin Z skorlarının -3 ve +3 aralığı dışında olduğundan pilot çalışma verileri arasından çıkarılması uygun bulunmuştur.

Güvenirlilik kavramı ölçekte yer alan ifadelerin birbiri ile olan tutarlılığını ve bu ifadelerin ölçülmesi istenen kavramı ölçmeye yeter olduğunu belirtmektedir (Özdamar, 2004: 622). İçsel tutarlılık güvenilirliği kavramı ise ölçüm aracıyla yer alan ifadelerin homojen olduğunu gösteren bir kavram olduğundan Cronbach Alpha katsayısı ile tespit edilmektedir (DeVellis, 2003: 27). Cronbach Alpha katsayısı ölçekteki birbirinden ayrı ifadelerin aynı kavramı ölçüyorlarken birbirlerini hangi derecede bütünlediklerini belirtmektedir (Aydın, 2010: 47). Literatürde yer alan çalışmalarda ölçeğin güvenilirliğinin tespitinde en çok Cronbach Alpha katsayısı kullanılmakta olup, bu sayısının 0,6 değerinden daha büyük değerler dikkate alınmaktadır (Pai ve Chary, 2013: 327). Demirer ve Bülbül (2014: 102) yapmış olduğu çalışmada Cronbach Alpha katsayısı çıktısının yer aldığı tabloda açıklayıcı faktör analizi öncesinde düzeltilmiş parça bütün korelasyonu değerlerinin de 0,4'ten küçük olan maddelerin ölçekten çıkarılması gerektiği yönündedir. Ayrıca güvenilirlik analizinin açıklayıcı faktör analizinden önce veya sonra yapılması hakkında literatürde çeşitli görüşler bulunmaktadır. Erdemir (2007: 153) çalışmasında açıklayıcı faktör analizi öncesi ve sonrası güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu araştırmada madde toplam korelasyon değeri 0.40'dan küçük olan madde açıklayıcı faktör analizi öncesinde ölçek maddeleri arasından çıkarılmış, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0,6'nın üzerinde olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca açıklayıcı faktör analizi sonrasında faktörleşen alt boyutların Cronbach Alpha değerleri de hesaplanmış ve tablolarda belirtilmiştir.

Araştırmada taslak ölçeklerin güvenilirlik analizinden sonra her bir ölçeğin açıklayıcı faktör analizine geçilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinin öncesinde ise faktörleşme tekniğine karar verilmesi gerekmektedir. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk vd. (2010: 198) faktörleştirme tekniğini araştırmanın amacının ve varsayımların dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Şencan (2005:367) ölçümü yapılan kavramın temel boyutlarının ve bileşenlerinin belirlenmesinin istenildiği durumlarda, üzerinde çalışılan verilerin eşit aralık ölçek (nominal vb. değil) ise ve amaç ifadelerin hangi boyut ya da başlıklar altında toplandığının görülmesi isteniyorsa “temel bileşenler analizi” ile faktör analizinin gerçekleştirilmesi gerektiği belirtmişlerdir.

Açımlayıcı faktör analizinden önce verilerin analize uygunluğu için KMO testi ve Barlett's testi yapılmaktadır (Aagja ve Garg, 2010: 67, Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 177). Tabachnick ve Fidell (2011: 10) de analiz öncesinde analize tabi tutulacak verilerin doğrusallık ve normallik varsayımlarını da sağlamaları gerektiği belirtmektedirler. Buna yönelik çalışmalar bu bölümde her bir ölçüm aracı için gerçekleştirilmiştir.

Faktör sayısının belirlenmesi için Kaiser (1960) öz değerleri sıfırdan daha büyük olan grupların dikkate alınması gerektiğini belirtirlerken, Özdamar (2004:248) bu değerin 0,7'den büyük olanlar şeklinde ifade etmiştir. Bu çalışmada öz değeri birden büyük olan değere sahip faktörler dikkate alınmıştır.

Faktörleşmenin ardından ölçekte yer alan ifadelerin ölçekten çıkarılması ile ilgili olarak referans olan değerler faktör yükleridir. Faktör yükleri gruplanmış olduğu alt boyut ile arasındaki ilişkilerinin boyutunun belirtmektedir. Şencan (2005) faktör yük referansı için aşağıda yer alan şekilde derecelendirme yapmış ve faktör yüklerinin yeterliliğini örneklem hacmi ile ilişkilendirmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 194):

- Faktör yükü 0,30 ise 350 örneklem hacmi
- Faktör yükü 0,40 ise 200 örneklem hacmi
- Faktör yükü 0,50 ise 120 örneklem hacmi
- Faktör yükü 0,60 ise en az 85 örneklem hacmi
- Faktör yükü 0,70 ise en az 60 örneklem hacmi

Ölçekte yer alan ifadelerin ölçekten çıkarılması ile ilgili bir başka süreç ise faktör yük değerlerinin iki ve daha fazla faktörde 0,1 faktör yükü farkından daha az olacak şekilde değer almasıyla başlamaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2011: 233; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 233). Bu çalışmada faktör yükleri 0,1 birimden daha az olacak şekilde binişik olarak gerçekleşmişse o maddelerin sıra ile çıkarılması yapılmış olup, bir maddenin alt boyuta katkısının (faktör yükünün) en az 0,40 olacak şekilde kabul edilmiştir.

Faktör yapısının gücü ile ilgili olarak faktör yük değerlerinin karelerinin toplanmasının ardından ifade sayısına bölünmesi sonucunda elde edilen açıklanan varyans oranının büyüklüğünün güce referans olduğu belirtilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 197). Scherer ve ark. (1988) çalışmasında sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda açıklanan varyans oranının %40 ile %60 arasında olmasını yeterli gördüğünü belirtmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2011: 197; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 197). Bu çalışmada ise açıl原因 varyans oranı için %50 oranı referans alınmıştır.

Ölçeğin alt boyutlara ayrılmış şekli ile bulunan durumu için sıra bu alt boyutların isimlendirilmesine gelmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2011: 205). Bu isimlendirme yapılırken literatürde bilinen, altında yer alan ifadeleri kapsayan ve bilinen sözcüklerin olmasına özen gösterilmelidir. (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 205). Elde edilen faktörlü yapının isimlendirilme sürecinde maddelerin kapsadığı anlam göz önünde bulundurularak isimlendirilme yapılmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonrasında araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanmış olan ölçüm araçlarının belirttiği modelin geçerliliği ile ilgili olarak Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi Yapısal Eşitlik Modellerini dahilinde kullanılmaktadır. Ölçeğin modelinin doğrulanması için LISREL, EQS ve AMOS gibi çeşitli paket programlar kullanılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk vd. 2014: 253). Bu çalışmada geçerlilik çalışması AMOS paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

Yapısal eşitlik modelinin birinci adımında yol analizi vasıtasıyla değişkenler arasındaki ilişkiler betimlenmektedir (Ergin, 2000: 45). Bollen ve Long (1993) doğrulayıcı faktör analizi uygulaması ile ilgili süreci beş adımda gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir (Lam, 2000: 49). Bunlar;

- (1) modelin tespit edilmesi
- (2) modelin tanımlanması
- (3) modelin tahmini,
- (4) modelin uyumunun testi

(5) model uyumundan sonra gerekli görüldüğü takdirde modelin revize edilmesi

Modelin tespit edilmesi adımı literatüre dayalı yaklaşımlar ve kavramlar doğrultusunda başlangıç modeli oluşturulmaktadır (Lam, 2000: 49). Modelin tespit edilmesinin ardından analizi gerçekleştirilen değişkenlerin dağılım ile ilgili niteliklerine bağlı olacak şekilde tahmin yöntemlerinden birisi belirlenmektedir (Lam, 2000: 49). Model tahmin yöntemlerinden bazıları şu şekildedir (Lam, 2000: 39): genelleştirilmiş en küçük kareler (Generalized Least Square), Asimptotik olarak dağılımdan bağımsız (Asymptotically Distribution-Free), maksimum olabilirlik (Maximum Likelihood). Literatürde en yaygın bir şekilde kullanımına başvurulmuş tahmin yönteminin maksimum olabilirlik (Maximum Likelihood-ML) yöntemi olduğu belirtilmiştir (Ergin, 2010: 45). Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi için maksimum olabilirlik (Maximum Likelihood) tahmin yöntemi kullanılmış ve her bir ölçek için model açıcı faktör analizi sonucunda oluşan alt boyutlara göre belirlenmiştir.

Model tahmin yöntemi belirlendikten sonra program çalıştırılmakta ve elde edilen çıktıların tutarlılığına bakılmaktadır (Lam, 2000: 49). Literatürde doğrulayıcı faktör analizi çıktıların yorumlanabilmesi adına pek çok çeşitte model uyum indeksleri bulunmaktadır. Uyum indeksleri ile ilgili olarak ölçek geliştirme çalışmalarında literatürde en fazla olarak RMSEA, NFI, CFI, Ki-kare/serbestlik derecesi(sd), GFI indekslerinin kullanıldığı ifade edilmektedir (Erdemir, 2008: 166).

Araştırmada kullanılan uyum indeksleri ve aralıkları Tablo 3.7.'de belirtilmiştir.

Tablo 3.7. *Araştırmada Kullanılan Uyum İndeksleri ve İyi Uyum Aralıkları*

Uyum İndeksi	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilen Aralık
CMIN/ d	0-3	3-5
RMSEA	0-0,05	0,05-0,08
GFI	0,90-1,00	0,85-0,90
CFI	0,97-1,00	0,95-0,97

Kaynak: Karagöz,2017: s.466

3.4.1. Performans uygulamalarına ilişkin algı ölçeği pilot çalışması

Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda çeşitli havayolu şirketlerinin kabin ekibinde çalışanlara yönelik şirketin performans uygulamalarına ilişkin algıyı doğrudan ölçen bir ölçüm aracına rastlanmamıştır. Buna göre yine yapılan literatür çalışması sonucunda farklı sektör ve sahalarda çalışanların performans uygulamalarına yönelik algılarını ölçen ölçüm aracı ifadeleri havacılık sektörüne uyarlanmıştır. Literatür taraması sonucunda oluşturulan taslak ölçek formu kapsam ve şekil bakımının incelenmiş ve uzmanların önerileri ve görüşleri yönünde madde havuzundan çeşitli ifadeler çıkarılmış, eklenmiş ya da değişiklikler yapılmıştır. Ölçek maddeleri için madde havuzunun oluşturulmasında Şimşek ve ark. (2009), Öztürk (2009, ak. Tunçer, 2013), McKenna ve Beech (2002), Topaoğlu (2002), Timur (1993, ak. Gavcar ve ark., 2006)'un çalışmalarında yer alan performans uygulamalarına yönelik algılara ait ifadelerden faydalanılmıştır. Taslak ölçeğe ait toplamda 25 ifade bulunmaktadır (Ek 1). Taslak ölçek ifadeleri arasında madde 14 ve 16 ters kodlaması yapılmış olup, personelin performans algısına negatif yönde etki edecek şekilde hazırlanmıştır.

Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin faktör analizinden önceki güvenirlik kontrolü için hazırlanmış Parça-bütün korelasyon matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları Tablo 3.8'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğine ait Parça-bütün korelasyon matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları

İfadeler	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
a1	87,40	128,094	,540	,867
a2	87,43	133,159	,257	,876
a3	87,32	125,797	,655	,864
a4	87,47	130,043	,404	,871
a5	87,19	131,645	,474	,870
a6	87,21	127,719	,599	,866
a7	87,07	128,775	,683	,865
a8	86,74	132,038	,516	,869
a9	88,47	129,643	,398	,871
a10	87,53	126,623	,622	,865
a11	88,12	132,846	,256	,877

a12	87,69	130,533	,379	,872
a13	87,55	128,835	,375	,870
a14	87,34	136,117	,200	,877
a15	88,22	130,118	,374	,873
a16	87,18	144,308	-,172	,887
a17	87,01	129,723	,641	,866
a18	87,00	129,343	,575	,867
a19	86,89	128,529	,707	,865
a20	86,86	128,616	,684	,865
a21	86,88	131,359	,499	,869
a22	87,12	132,068	,380	,872
a23	87,91	134,213	,245	,876
a24	87,27	132,717	,482	,870
a25	87,22	127,734	,622	,865

Tablo 3.8.'e göre taslak halindeki ölçekte yer alan 2-9-11-12-13-14-15-16-22-23 nolu maddeler parça bütün korelasyonları 0,40'ın altında olduğu için ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Buna göre ilgili maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra oluşan Parça-bütün korelasyon matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları sonuçları Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Madde çıkarımdan Sonraki Parça-bütün korelasyon matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları sonuçları

İfadeler	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
a1	54,40	63,067	,544	,903
a3	54,31	61,255	,676	,898
a4	54,46	63,489	,461	,907
a5	54,18	65,270	,506	,904
a6	54,21	62,064	,660	,898
a7	54,07	63,278	,721	,897
a8	53,74	65,579	,552	,902
a10	54,52	62,557	,592	,901
a17	54,01	64,213	,655	,899
a18	53,99	63,640	,608	,900
a19	53,89	63,285	,730	,897
a20	53,85	63,512	,691	,898
a21	53,88	64,995	,538	,903
a24	54,27	66,569	,473	,905
a25	54,22	62,632	,644	,899

Tablo 3.9'a göre genel ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,907 olarak tespit edilmiş olup, açımlayıcı faktör analizinden önce ölçekte 15 ifade yer almaktadır.

Performans Uygulamalarına İlişkin Algısı taslak Ölçeğinin yapı geçerliliği ile ilgili kontrolün yapılması için Barlett's test kullanılmış ($p=0,000<0,05$) ve ölçekten yer alan ifadelerin birbiri ile anlamlı ilişkiler kurdukları belirlenmiştir. Yine bir başka varsayım olan KMO testi için sonuç "KMO=0,919>0,60" şeklinde bulunmuş olup, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu çıkarımı yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizini faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi seçilmiş olup, döndürme rotasyonu olarak varimax yöntemi tercih edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizinin birinci sonucunda iki faktöre ayrıldığı tespit edilmiş olup madde 6 her iki faktörde 0,1 faktör yükünden daha az yüklendiğinden ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda döndürülmüş bileşen matrisi sonuçları Tablo 3.10.'da belirtilmiştir.

Tablo 3.10. Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Bileşenler	
	1	2
	,883	
a19	,883	
a20	,816	
a17	,793	
a18	,748	
a7	,591	,486
a24	,529	
a8	,497	,382
a4		,751
a3		,747
a1		,682
a10	,336	,606
a25	,443	,559
a5		,536
a21	,356	,514
Cronbach Alpha Değerleri	0,876	0,817

Tablo 3.10.'a göre 7, 8, 17, 18, 19,20, 24 nolu maddeler 1.faktörde, 1,3,4,5,10,21,25 nolu maddeler 2.faktörde yüklenmişlerdir. Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre toplamda 2 alt boyut ve 14 ifade olacak biçimde Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeği şekillenmiştir.

Buna göre 1.faktöre "Performans Kriterleri Kapsamı", 2.faktöre "Objektif Değerlendirme" isimleri verilmiştir.

Faktör analizi sonucunda açıklanan varyansa ait bulgular Tablo 3.11.'de belirtilmiştir.

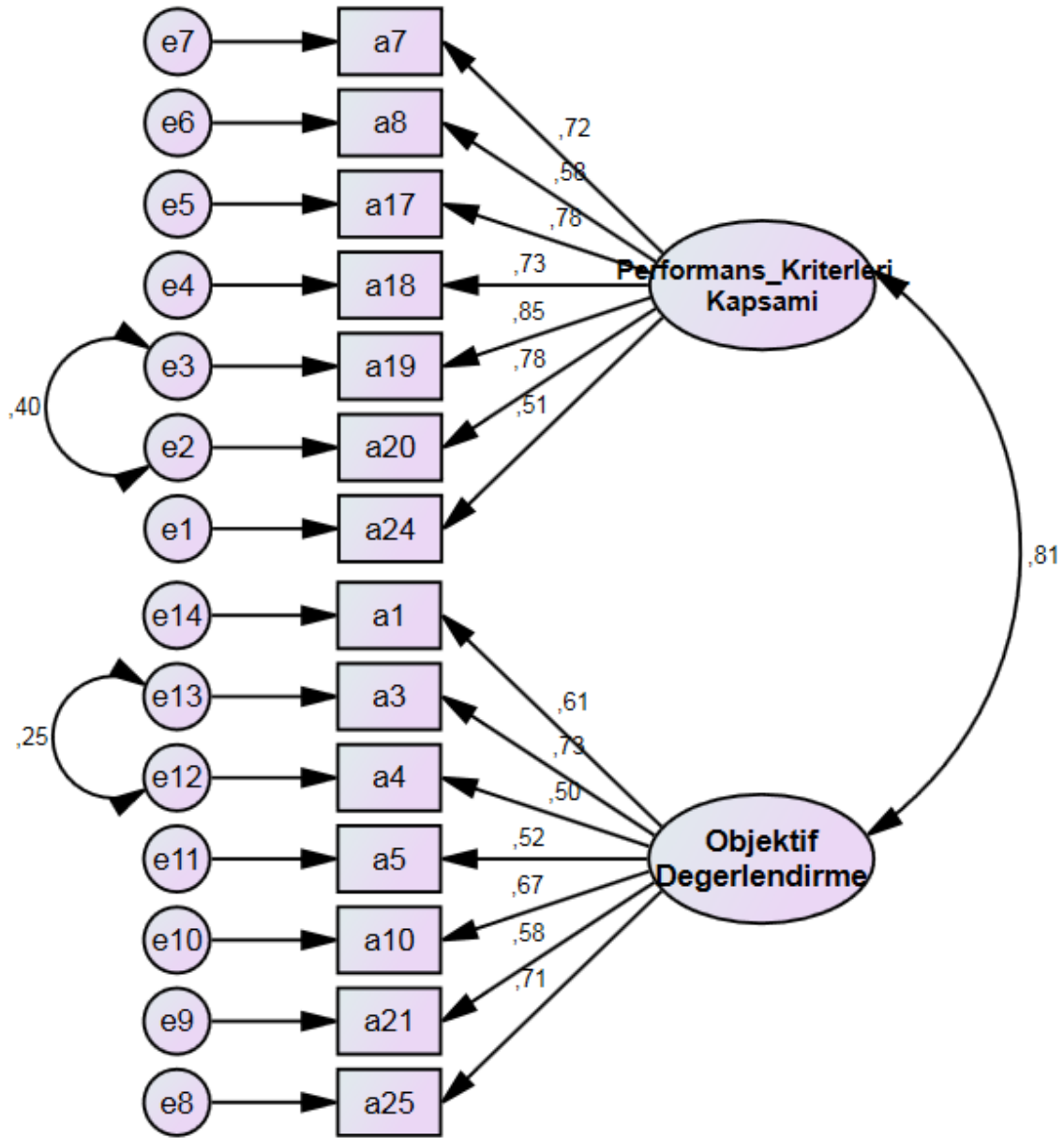
Tablo 3.11. *Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucunda Açıklanan Varyans*

Bileşenler	Döndürme İşlemi Sonrasında Yüklerin Kareleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4,142	29,588	29,588
2	3,447	24,620	54,208

Tablo 3.11.'e göre 1.faktör toplam varyansın %29,588'lik kısmını açıklarken, 2.faktör toplam varyansın %24,620'sini açıklamaktadır. Toplam açıklanan varyans ise %54,208 olarak tespit edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi neticesinde bulunan faktör yapısına göre yol diyagramı ve model geliştirilmiştir. AMOS istatistiksel paket programının sağlıklı sonuçlar vermesi adına çoklu normallik varsayımının sağlanma durumuna bakılmış ve programın çıktı kısmındaki Multivariate satırında yer alan değer 10'dan büyük olduğuna bakılmış ve değerin bu sayıdan büyük olduğu görüldüğünde verilerin çoklu normallik varsayımının sağlandığı belirlenmiştir.

Yapılan ilk DFA sonucunda faktör yükleri, kovaryans ilişkileri anlamlı bulunmuş olup, uyum iyiliği değerlerinden RMSEA ve CFI uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir değerlerin altında olduğu (Tablo 3.12) belirlenmiştir. Buna göre AMOS programının "Modification indicates" bölümünde kavramsal olarak da açıklanabilecek kovaryans ilişkileri kurulduktan sonra Şekil 3.3.'teki sonuçlar elde edilmiştir.



Şekil 3.3. Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 3.12. Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksi	İlk model	Son model	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilen Aralık	Değerlendirme
CMIN/ d	2,947	2,499	0-3	3-5	İyi uyum
RMSEA	0,081	0,071	0-0,05	0,05-0,08	Kabul
GFI	0,905	0,922	0,90-1,00	0,85-0,90	İyi Uyum
CFI	0,901	0,951	0,97-1,00	0,95-0,97	Kabul edilebilir

Kaynak: Karagöz,2017

Şekil 3.3'te belirtilen modelin Tablo 3.12.'de gösterilen kabul edilebilir veya iyi uyum değerleri kapsamında Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeği altında yer alan faktörlerin uygun bir model olarak belirlendiği ve modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu bulunduğu ifade edilebilir.

3.4.2. Fiziksel çalışma koşullarına ilişkin algı ölçeği pilot çalışması

Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda çeşitli havayolu şirketlerinin kabin ekibinde çalışanlara yönelik fiziksel çalışma koşullarına ilişkin algıyı doğrudan ölçen bir ölçüm aracına rastlanmamıştır. Buna göre yine yapılan literatür çalışması sonucunda farklı sektör ve sahalarda çalışanların fiziksel çalışma koşullarına ilişkin algılarını ölçen ifadeler havacılık sektörüne uyarlanmıştır. Ayrıca çalışma koşulları ile ilgili olarak. Eşitli havayolu şirketlerinde kabin ekibinde yer alan kabin memurları, kabin amirleri, purserler ve havayolu firmaları insan kaynakları ve iş sağlığı ve güvenliği yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen ifadeler de yer verilmiştir. Literatür taraması ve personel ve yöneticilerle yapılan görüşmeler sonrasında oluşturulan taslak ölçek formu kapsam ve şekil bakımının incelenmiş ve uzmanların önerileri ve görüşleri yönünde madde havuzundan çeşitli ifadeler çıkarılmış, eklenmiş ya da değişiklikler yapılmıştır. Ölçek maddeleri için madde havuzunun oluşturulmasında Kanten (2012)'in çalışmasında yer alan fiziksel çalışma koşulları algısı ile ilgili ifadelerinden de faydalanılmıştır. Taslak ölçeğe ait toplamda 32 ifade bulunmaktadır (Ek 1). Taslak ölçek ifadeleri arasında 2, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13,14, 18, 19, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31ve 32 nolu maddeler ters kodlaması yapılmış olup, personelin fiziksel çalışma koşullarına ilişkin algısına negatif yönde etki edecek şekilde hazırlanmıştır.

Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin faktör analizinden önceki güvenilirlik kontrolü için hazırlanmış Parça-bütün korelasyon matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları Tablo 3.13'te gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğine Ait Parça-Bütün Korelasyon Matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları

İfadeler	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
b1	99,34	208,544	,339	,871
b2	100,54	206,029	,440	,868
b3	98,67	214,095	,282	,872
b4	99,39	212,018	,197	,874
b5	99,46	202,096	,537	,866
b6	100,08	200,784	,586	,865
b7	100,54	207,882	,419	,869
b8	100,16	208,423	,319	,871
b9	100,31	205,286	,403	,869
b10	99,56	205,061	,459	,868
b11	101,31	220,426	-,069	,876
b12	99,81	204,816	,405	,869
b13	99,37	203,733	,468	,868
b14	100,49	203,464	,444	,868
b15	100,67	204,248	,466	,868
b16	100,67	204,516	,459	,868
b17	99,38	199,543	,588	,865
b18	98,90	208,939	,384	,870
b19	99,29	206,033	,417	,869
b20	99,07	207,656	,419	,869
b21	99,44	204,794	,472	,868
b22	99,39	205,152	,398	,869
b23	98,59	211,496	,406	,870
b24	99,90	202,043	,485	,867
b25	100,03	200,932	,521	,866
b26	98,75	210,048	,388	,870
b27	99,33	208,407	,303	,872
b28	100,50	205,597	,412	,869
b29	99,28	213,154	,110	,879
b30	99,29	201,581	,500	,867
b31	98,70	210,832	,316	,871
b32	98,40	214,114	,259	,872

Tablo 3.13.'e göre taslak halindeki ölçekte yer alan 11-29-4-32-3-27-31-8-1-18-26-22 nolu ifadeler sırayla madde havuzundan çıkarılmış olup, nihai tabloda ise hala 0,4'ün altında kalan düzeltilmiş parça-bütün korelasyonu değerlerinin olduğu görülmüş ve 23-19 ve 20 kodlu

maddelerin de çıkarılmasının ardından Parça-bütün korelasyon matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları sonuçları Tablo 3.14'te gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Madde çıkarımdan Sonraki Parça-Bütün Korelasyon Matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları Sonuçları

İfadeler	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
b2	46,23	98,235	,465	,858
b5	45,15	96,494	,512	,856
b6	45,76	94,801	,602	,852
b7	46,23	100,206	,408	,860
b9	45,99	97,827	,416	,860
b10	45,25	97,739	,474	,858
b12	45,50	97,271	,429	,860
b13	45,05	97,350	,455	,859
b14	46,17	95,563	,503	,856
b15	46,36	95,664	,556	,854
b16	46,36	96,310	,526	,855
b17	45,07	95,282	,537	,855
b21	45,13	98,300	,449	,859
b24	45,59	95,643	,496	,857
b25	45,72	95,575	,500	,857
b28	46,19	97,592	,449	,859
b30	44,98	96,373	,463	,858

Tablo 3.14'e göre genel ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,865 olarak tespit edilmiş olup, açımlayıcı faktör analizinden önce ölçekte 17 ifade yer almaktadır.

Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algısı taslak Ölçeğinin yapı geçerliliği ile ilgili kontrolün yapılması için Barlett's test kullanılmış ($p=0,000<0,05$) ve ölçekten yer alan ifadelerin birbiri ile anlamlı ilişkiler kurdukları belirlenmiştir. Yine bir başka varsayım olan KMO testi için sonuç " $KMO=0,870>0,60$ " şeklinde bulunmuş olup, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu çıkarımı yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizini faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi seçilmiş olup, döndürme rotasyonu olarak varimax yöntemi tercih edilmiştir. Faktör analizi sonucunda döndürülmüş bileşen matrisi sonuçları Tablo 3.15.'te belirtilmiştir.

Tablo 3.15. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Bileşenler		
	1	2	3
b16	,711		
b5	,692		,305
b15	,682		
b10	,656		
b17	,634		,384
b21	,606		
b24	,468	,318	
b30	,412		
b14		,677	
b9		,646	
b13		,609	
b28	,432	,556	
b12		,552	,430
b25		,524	
b7			,747
b6	,314	,311	,635
b2			,609
Cronbach Alpha Değerleri	0,809	0,732	0,720

Tablo 3.15.'te 5, 10, 15, 16, 17, 21,24,30 nolu maddeler 1.faktörde; 9, 12, 13, 14, 25, 28 nolu maddeler 2.faktörde; 2, 6, 7 nolu maddeler 3.faktörde yüklenmişlerdir. Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre toplamda 3 alt boyut ve 17 ifade olacak biçimde Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeği şekillenmiştir. Buna göre 1.faktöre "Konfor", 2.faktöre "Sağlık", 3.faktöre "Efor" isimleri verilmiştir.

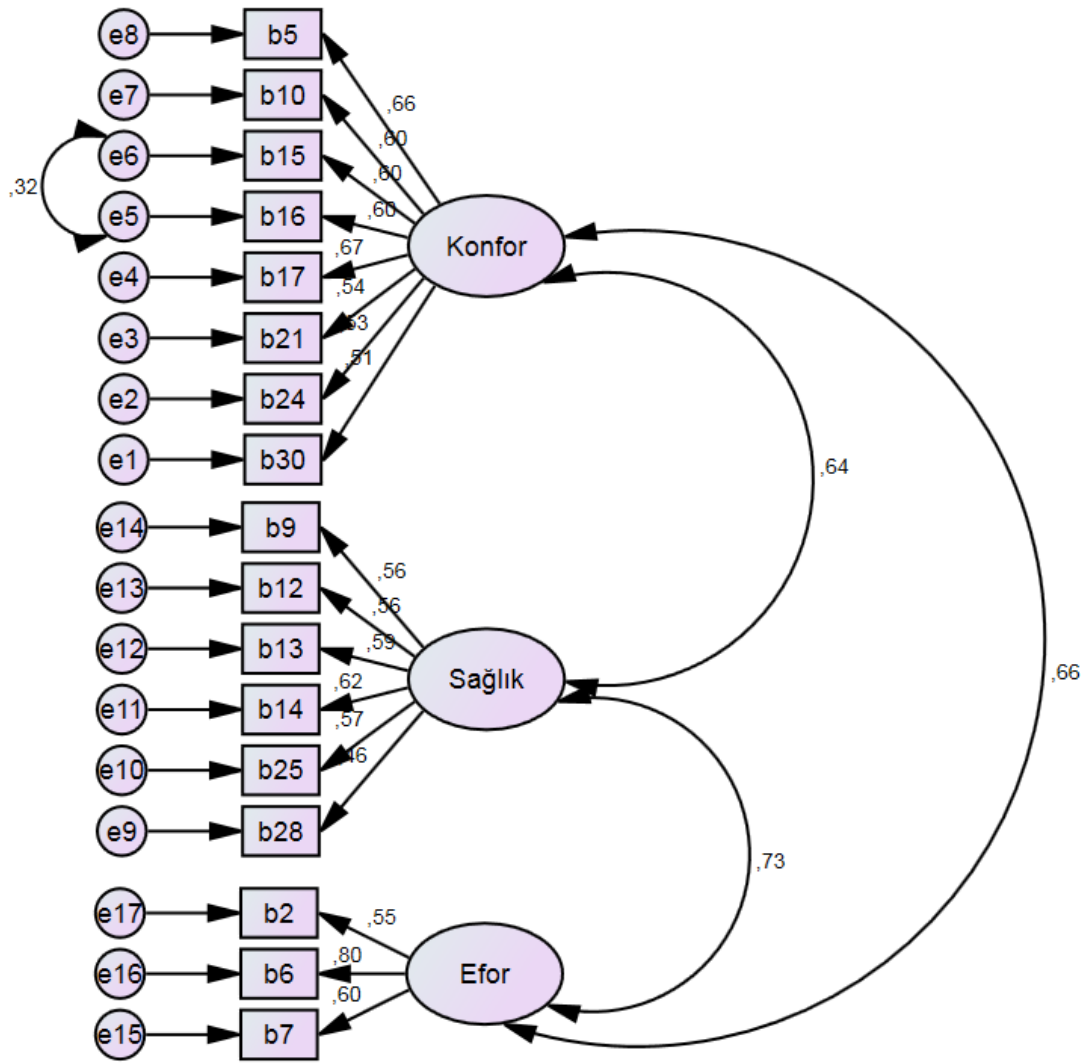
Faktör analizi sonucunda açıklanan varyansa ait bulgular Tablo 3.16.'da belirtilmiştir.

Tablo 3.16. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucunda Açıklanan Varyansı

Bileşenler	Döndürme İşlemi Sonrasında Yüklerin Kareleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3,570	22,001	22,001
2	2,615	16,382	38,383
3	2,144	12,613	50,996

Tablo 3.16.'ya göre 1.faktör toplam varyansın %22,011 kısmını, 2.faktör toplam varyansın %16,382'lil kısmını ve 3.faktör toplam varyansın %12,613'lük kısmını açıklamaktadır. Toplam açıklanan varyans ise %50,996 olarak tespit edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi neticesinde bulunan faktör yapısına göre yol diyagramı ve model geliştirilmiştir. AMOS istatistiksel paket programının sağlıklı sonuçlar vermesi adına çoklu normallik varsayımının sağlanma durumuna bakılmış ve programın çıktı kısmındaki Multivariate satırında yer alan değerin 10'dan büyük olduğuna bakılmış ve değerin bu değerden büyük olduğu görüldüğünde verilerin çoklu normallik varsayımının sağlandığı belirlenmiştir. Yapılan ilk DFA sonucunda faktör yükleri ve kovaryans ilişkileri anlamlı bulunmuş olup, uyum iyiliği değerlerinden CFI uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir değerlerin altında olduğu (Tablo 3.17) belirlenmiştir. Buna göre AMOS programının "Modification indicates" bölümünde kavramsal olarak da açıklanabilecek kovaryans ilişkileri sırayla kurulduktan sonra Şekil 3.4.'teki sonuçlar elde edilmiştir.



Şekil 3.4. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 3.17. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksi	İlk değer	Değer	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilen Aralık	Değerlendirme
CMIN/ d	2,348	2,155	0-3	3-5	İyi
RMSEA	0,067	0,062	0-0,05	0,05-0,08	Kabul
GFI	0,904	0,914	0,90-1,00	0,85-0,90	İyi
CFI	0,884	0,961	0,97-1,00	0,95-0,97	Kabul

Kaynak: Karagöz,2017

Şekil 3.4'te gösterilen modelin Tablo 3.17.'de gösterilen kabul edilebilir veya iyi uyum değerleri kapsamında Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeği altında yer alan faktörlerin uygun bir model olarak belirlendiği ve modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu bulunduğu ifade edilebilir.

3.4.3. Uçuş emniyeti ölçeği pilot çalışması

Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda çeşitli havayolu şirketlerinin kabin ekibinde çalışan personele yönelik uçuş emniyetini sağlamaya yönelik tutumlarını doğrudan ölçen bir ölçüm aracına rastlanmamış ve bu çalışmada bir ölçek geliştirilmesine karar verilmiştir. Buna göre yine yapılan literatür çalışması sonucunda pilotlarla yapılmış uçuş emniyetini sağlamaya yönelik tutumları ilgili çalışmalardan faydalanılmıştır. Ayrıca uçuş emniyeti ile ilgili olarak çeşitli havayolu şirketlerinde kabin ekibinde yer alan kabin memurları, kabin amirleri, purserler ve havayolu firmaları insan kaynakları ve iş sağlığı ve güvenliği yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen ifadelere de yer verilmiştir. Literatür taraması ve personel ve yöneticilerle yapılan görüşmeler sonrasında oluşturulan taslak ölçek formu kapsam ve şekil bakımının incelenmiş ve uzmanların önerileri ve görüşleri yönünde madde havuzundan çeşitli ifadeler çıkarılmış, eklenmiş ya da değişiklikler yapılmıştır. Ölçek maddeleri için madde havuzunun oluşturulmasında Terzioğlu (2018)'nin çalışmasında yer alan uçuş emniyeti kültürü ile ilgili ifadelerinden de faydalanılmıştır. Taslak ölçeğe ait toplamda 29 ifade bulunmaktadır (Ek 1). Taslak ölçek ifadeleri arasında 3, 19, 25, 27, 28 nolu maddeler ters kodlaması yapılmış olup, personelin uçuş emniyeti tutumlarına olumsuz yönde etki edecek şekilde hazırlanmıştır.

Uçuş Emniyeti Ölçeğinin faktör analizinden önceki güvenirlik kontrolü için hazırlanmış Parça-bütün korelasyon matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları Tablo 3.18'de gösterilmiştir.

Tablo 3.18. *Uçuş Emniyeti Ölçeğine Ait Parça-Bütün Korelasyon Matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları*

İfadeler	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
c1	124,72	83,560	,126	,875
c2	124,42	81,164	,444	,865
c3	124,16	80,419	,629	,862
c4	124,47	80,083	,369	,867
c5	124,18	80,510	,534	,863
c6	124,17	80,701	,435	,865
c7	123,98	80,269	,766	,861
c8	123,96	80,115	,721	,861
c9	123,99	80,313	,611	,862
c10	124,02	80,336	,706	,861
c11	124,03	80,786	,507	,864
c12	124,01	79,843	,694	,861
c13	123,92	80,864	,740	,862
c14	123,96	80,165	,786	,861
c15	124,00	80,343	,704	,862
c16	124,04	79,928	,725	,861
c17	124,01	79,637	,815	,860
c18	123,96	80,155	,808	,861
c19	125,98	82,646	,039	,896
c20	123,97	80,266	,779	,861
c21	124,05	79,684	,715	,861
c22	124,02	79,796	,756	,860
c23	124,06	79,583	,668	,861
c24	123,99	80,393	,610	,862
c25	124,47	79,297	,322	,871
c26	124,17	80,383	,581	,863
c27	125,78	88,923	-,176	,895
c28	126,08	84,600	,019	,884
c29	124,08	79,707	,680	,861

Tablo 3.18.'e göre taslak halindeki ölçekte yer alan 1, 4, 19, 25, 27, 28 nolu ifadeler sırayla madde havuzundan çıkarılmasının ardından Parça-bütün korelasyon matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları sonuçları Tablo 3.19'da gösterilmiştir.

Tablo 3.19. Madde Çıkarımdan Sonraki Parça-Bütün Korelasyon Matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları Sonuçları

İfadeler	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
c2	103,50	63,611	,401	,959
c3	103,24	62,456	,644	,955
c5	103,27	62,382	,564	,957
c6	103,25	62,769	,438	,959
c7	103,06	62,136	,815	,954
c8	103,05	62,011	,763	,954
c9	103,07	62,072	,662	,955
c10	103,10	62,123	,761	,954
c11	103,11	62,411	,562	,957
c12	103,09	61,638	,750	,954
c13	103,01	62,613	,799	,954
c14	103,04	62,121	,823	,954
c15	103,09	62,133	,758	,954
c16	103,13	61,851	,766	,954
c17	103,09	61,785	,831	,953
c18	103,04	62,125	,844	,954
c20	103,05	62,174	,822	,954
c21	103,14	61,585	,761	,954
c22	103,11	61,829	,784	,954
c23	103,14	61,610	,696	,955
c24	103,07	62,232	,650	,955
c26	103,26	62,291	,611	,956
c29	103,16	61,757	,704	,955

Tablo 3.19'a göre genel ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,957 olarak tespit edilmiş olup, açımlayıcı faktör analizinden önce ölçekte 23 ifade yer almaktadır.

Uçuş Emniyeti taslak ölçeğinin yapı geçerliliği ile ilgili kontrolün yapılması için Barlett's test kullanılmış ($p=0,000<0,05$) ve ölçekten yer alan ifadelerin birbiri ile anlamlı ilişkiler kurdukları belirlenmiştir. Yine bir başka varsayım olan KMO testi için sonuç " $KMO=0,958>0,60$ " şeklinde bulunmuş olup, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu çıkarımı yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizini faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi seçilmiş olup, döndürme rotasyonu olarak varimax yöntemi tercih edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizinin birinci sonucunda üç faktöre ayrıldığı tespit edilmiş olup madde 26 her iki faktörde 0,1 faktör yükünden daha az yüklendiğinden

ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda döndürülmüş bileşen matrisi sonuçları Tablo 3.20.'de belirtilmiştir.

Tablo 3.20. Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Bileşenler		
	1	2	3
c14	,801	,371	
c16	,796		
c22	,783		
c18	,758	,391	
c21	,753	,326	
c20	,748	,341	
c17	,742	,358	
c13	,733	,483	
c23	,716		
c15	,708	,386	
c24	,641	,309	
c29	,607		,365
c9		,779	
c12	,461	,731	
c7	,459	,723	
c8	,388	,710	
c11		,637	
c10	,484	,587	
c2			,798
c3			,722
c6			,658
c5		,313	,593
Cronbach Alpha Değerleri	0,956	0,907	0,743

Tablo 3.20.'de 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 29 (12 ifade) nolu maddeler 1.faktörde; 7, 8, 9, 10, 11, 12 (6 ifade) nolu maddeler 2.faktörde; 2, 3, 5, 6 (4 ifade) nolu maddeler 3.faktörde yüklenmişlerdir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre toplamda 3 alt boyut ve 22 ifade olacak biçimde Uçuş Emniyeti Ölçeği şekillenmiştir. Buna göre 1.faktöre "Farkındalık", 2.faktöre "Kontrol", 3.faktöre "Uygunluk" isimleri verilmiştir.

Faktör analizi sonucunda açıklanan varyansa ait bulgular Tablo 3.21.'de belirtilmiştir.

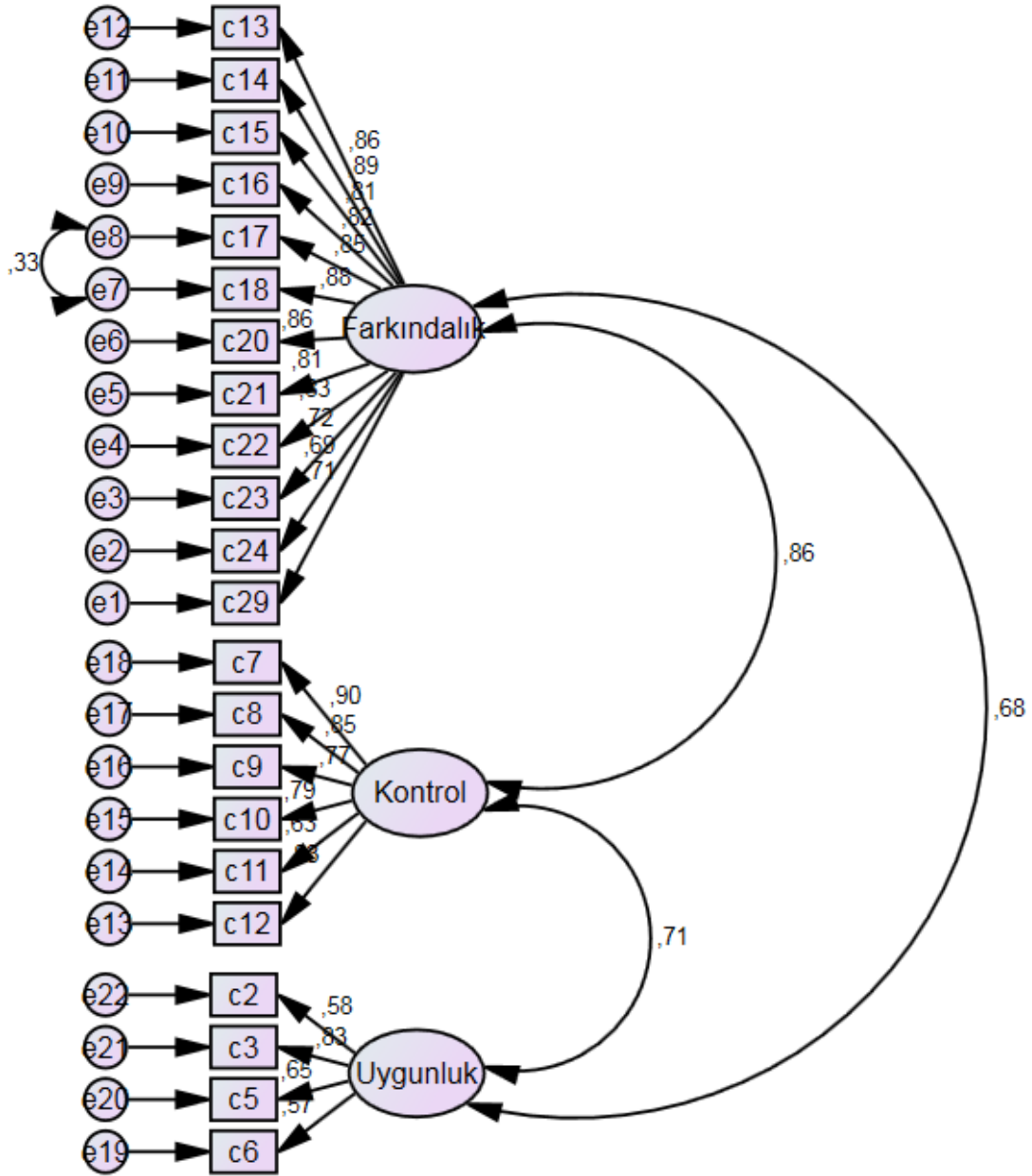
Tablo 3.21. *Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucunda Açıklanan Varyansı*

Bileşenler	Döndürme İşlemi Sonrasında Yüklerin Kareleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	7,641	34,730	34,730
2	4,526	20,572	55,302
3	2,870	13,047	68,350

Tablo 3.21.'e göre 1.faktör toplam varyansın %34,730 kısmını, 2.faktör toplam varyansın %20,572'lik kısmını ve 3.faktör toplam varyansın %13,047'lik kısmını açıklamaktadır. Toplam açıklanan varyans ise %68,350 olarak tespit edilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi neticesinde bulunan faktör yapısına göre yol diyagramı ve model geliştirilmiştir. AMOS istatistiksel paket programının sağlıklı sonuçlar vermesi adına çoklu normallik varsayımının sağlanma durumuna bakılmış ve programın çıktı kısmındaki Multivariate satırında yer alan değerin 10'dan büyük olduğuna bakılmış ve değerin bu değerden büyük olduğu görüldüğünde verilerin çoklu normallik varsayımının sağlandığı belirlenmiştir.

Yapılan ilk DFA sonucunda faktör yükleri ve kovaryans ilişkileri anlamlı bulunmuş olup, uyum iyiliği değerlerinden CFI uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir değerlerin altında olduğu (Tablo 3.22) belirlenmiştir. Buna göre AMOS programının "Modification indicates" bölümünde kavramsal olarak da açıklanabilecek kovaryans ilişkisi (C17-C18) kurulduktan sonra Şekil 3.5.'teki sonuçlar elde edilmiştir.



Şekil 3.5. Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 3.22. Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksi	İlk değer	Değer	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilen Aralık	Değerlendirme
CMIN/ d	2,760	2,638	0-3	3-5	İyi
RMSEA	0,077	0,074	0-0,05	0,05-0,08	Kabul

Tablo 3.22.(Devam) Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinin Uyum İyiliği İndeksleri

GFI	0,853	0,858	0,90-1,00	0,85-0,90	Kabul
CFI	0,942	0,951	0,97-1,00	0,95-0,97	Kabul

Kaynak: Karagöz,2017

Şekil 3.5'te gösterilen modelin Tablo 3.22.'de gösterilen kabul edilebilir veya iyi uyum değerleri kapsamında Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeği altında yer alan faktörlerin uygun bir model olarak belirlendiği ve modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu bulunduğu ifade edilebilir.

3.4.4. Örgütsel adalet dağıtım boyutu ölçeği pilot çalışması

Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda çeşitli havayolu şirketlerinin kabin ekibinde çalışan personele yönelik örgütsel adalet kavramının dağıtım boyutuna dair olan algıyı ölçen bir ölçüm aracına rastlanmamış olup, bu çalışmada literatürden faydalanılarak örgütsel adaletin dağıtım boyutuna ait algıyı ölçen bir ölçüm aracının geliştirilmesine karar verilmiştir. Buna göre yine yapılan literatür çalışması sonucunda farklı sektör ve sahalarda çalışanların örgütsel adaletin dağıtım boyutu ile ilgili algılarını ölçen ölçüm aracı ifadeleri havacılık sektörüne uyarlanmıştır. Literatür taraması sonucunda oluşturulan taslak ölçek formu kapsam ve şekil bakımının incelenmiş ve uzmanların önerileri ve görüşleri yönünde madde havuzundan çeşitli ifadeler çıkarılmış, eklenmiş ya da değişiklikler yapılmıştır. Ölçek maddeleri için madde havuzunun oluşturulmasında Niehoff ve Moorman (1993, ak. Yıldırım, 2007)'in çalışmasında yer alan örgütsel adaletin dağıtım boyutuna ait ifadelerden faydalanılmıştır. Taslak ölçeğe ait toplamda 5 ifade bulunmaktadır (Ek 1). Taslak ölçekte ters kodlaması yapılmış madde bulunmamaktadır.

Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin faktör analizinden önceki güvenirlik kontrolü için hazırlanmış Parça-bütün korelasyon matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları Tablo 3.23'te gösterilmiştir.

Tablo 3.23. *Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğine Ait Parça-Bütün Korelasyon Matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları*

İfadeler	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
d1	11,19	11,901	,559	,771
d2	12,52	13,137	,395	,801
d3	11,14	11,316	,676	,732
d4	11,99	11,773	,597	,758
d5	10,89	11,805	,639	,746

Tablo 3.23'e göre taslak halindeki ölçekte yer alan 2 nolu ifade madde havuzundan çıkarılmasının ardından Parça-bütün korelasyon matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları sonuçları Tablo 3.24'te gösterilmiştir.

Tablo 3.24. *Madde Çıkarımdan Sonraki Parça-Bütün Korelasyon Matrisi ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları Sonuçları*

İfadeler	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Parça-Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
d1	9,28	7,814	,596	,760
d3	9,23	7,257	,740	,687
d4	10,07	8,808	,437	,834
d5	8,98	7,643	,705	,707

Tablo 3.24'e göre genel ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,801 olarak tespit edilmiş olup, herhangi bir madde çıkarımına gidilmemiştir. Açıklayıcı faktör analizinden önce ölçekte 4 ifade yer almaktadır.

Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu taslak ölçeğinin yapı geçerliliği ile ilgili kontrolün yapılması için Barlett's test kullanılmış ($p=0,000<0,05$) ve ölçekten yer alan ifadelerin birbiri ile anlamlı ilişkiler kurdukları belirlenmiştir. Yine bir başka varsayım olan KMO testi için sonuç " $KMO=0,749>0,60$ " şeklinde bulunmuş olup, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu çıkarımı yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizini faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi seçilmiş olup, döndürme rotasyonu olarak varimax yöntemi tercih edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinin birinci sonucunda tek faktöre ayrıldığı tespit edilmiş olup, faktör analizi sonucunda bileşen matrisi sonuçları Tablo 3.25.'te belirtilmiştir.

Tablo 3.25. *Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Madde No	Bileşenler
	1
d3	0,887
d5	0,867
d1	0,782
d4	0,625
Cronbach Alpha Değerleri	0,801

Tablo 3.25.'te Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin tek faktörde olduğunu ve 1, 3,4,5 nolu maddelerden oluştuğu belirlenmiştir.

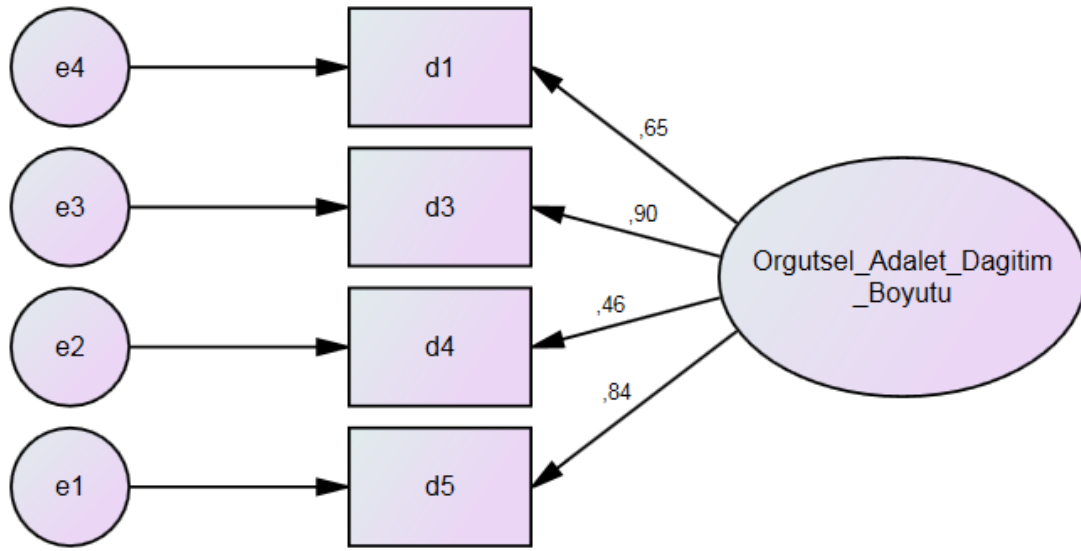
Faktör analizi sonucunda açıklanan varyansa ait bulgular Tablo 3.26.'da belirtilmiştir.

Tablo 3.26. *Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucunda Açıklanan Varyansı*

Bileşenler	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	2,542	63,538	63,538

Tablo 3.26.'ya göre toplam açıklanan varyans ise %63,538 olarak tespit edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi neticesinde bulunan faktör yapısına göre yol diyagramı ve model geliştirilmiştir. AMOS istatistiksel paket programının sağlıklı sonuçlar vermesi adına çoklu normallik varsayımının sağlanma durumuna bakılmış ve programın çıktı kısmındaki Multivariate satırında yer alan değer 10'dan büyük olduğuna bakılmış ve değerin bu değerden büyük olduğu görüldüğünde verilerin çoklu normallik varsayımının sağlandığı belirlenmiştir. Yapılan ilk DFA sonucunda faktör yükleri ve kovaryans ilişkileri anlamlı bulunmuş olup, uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir değerlerin aralığında olduğu (Tablo 3.27) belirlenmiştir. Ölçeğe ait DFA sonuçları Şekil 3.6.'daki gibi elde edilmiştir.



Şekil 3.6.Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 3.27. Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksi	Değer	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilen Aralık	Değerlendirme
CMIN/ d	1,006	0-3	3-5	İyi
RMSEA	0,004	0-0,05	0,05-0,08	İyi
GFI	0,997	0,90-1,00	0,85-0,90	İyi
CFI	1,000	0,97-1,00	0,95-0,97	İyi

Kaynak: Karagöz,2017

Şekil 3.6'da gösterilen modelin Tablo 3.27.'de gösterilen iyi uyum değerleri kapsamında Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeği altında yer alan ifadelerin uygun bir model olarak belirlendiği ve modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu bulunduğu ifade edilebilir.

3.5. Araştırma Verilerinin İstatistiksel Analizi

Literatürde yer alan araştırma süreçlerinde uygun ilerlemelerin sağlanması için, kullanılacak olan istatistiksel metotların tespit edilmesi önceliklidir. Birden daha fazla bağımlı / bağımsız değişkenin yer aldığı ve ilişkiler karmaşık bir yapıda oluşturulduğu çalışmalarda yer alan verilerin analiz işlemlerinde pek çok değişkenle analiz yapmaya imkân tanıyan istatistiksel metotlara

başvurulmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2011: 1). Bu teknikleri regresyon analizi, lojistik regresyon analizi, faktör analizi, yapısal eşitlik modellenmesi ve benzeri şeklinde sıralama mümkündür (Alpar, 2011; Hair ve ark., 2010).

Bu araştırmada verilerin istatistiksel analizi için SPSS 20 ve AMOS paket programları kullanılmıştır. Araştırmaya katılım gösteren kabin ekibi personeline ait demografik, fiziksel çalışma koşulları ve performans değerlendirme süreçlerine ait özelliklerin dağılımları yüzde ve frekans ile gösterilmiştir.

Araştırmada geliştirilen ölçeklerin bu süreçlerinde güvenirlik analizinden, açıklayıcı faktör analizinde ve doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Geçerliliği ve güvenirliği sağlanan ölçeklerin katılımcılara uygulanmasının ardından elde edilen verilerin tekrar geçerliliği ve güvenirliği için Cronbach Alpha Güvenirlik katsayısından ve Açıklayıcı Faktör Analizi metodundan faydalanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen verilere ait ortalama ve standart sapma değerleri çalışmada belirtilmiştir. Ölçeklerden ve alt boyutlardan alınan puanların normal dağılıma uyma durumlarının araştırılmasında basıklık ve çarpıklık değerleri kontrol edilmiş ve çalışma da yer alan bütün verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -3 ve +3 (Ak,2009) arasında olduğu belirlenmiştir. Buna göre ölçeklerden ve alt boyutlarından alınan puanların kabin ekibi personelinin çeşitli özelliklerine ve niteliklerine göre farklılaşma durumlarının analizinde parametrik testler kullanılmıştır. İki gruba sahip olan cinsiyet medeni durum vb. değişkenlere göre ölçeklerden ve alt boyutlarından alınan puanların farklılaşma durumları bağımsız örneklemeler için t-testi ile incelenmiştir. Üç ve üçten fazla gruba sahip olan yaş, aylık gelir durumu ve benzeri değişkenlere göre ölçeklerden ve alt boyutlardan alınan puanların farklılaşma durumları tek yönlü varyans analizi ile araştırılmıştır. Tek yönlü varyans analizinin yapıldığı değişkenlerde gruplar arası farklılaşma olduğu tespit edildiğinde varyansların homojenliğinin kontrolünden sonra post hoc testleri yapılmıştır. Varyansların homojenliği Levene istatistiği ile kontrol edilmiştir (Karagöz,2017:204). alt boyuttan alınan puanların varyanslarının homojen dağılmadığı durumlarda (Levene $p<0,05$) Tamhane's T2 post hoc testi, varyansların homojen dağıldığı durumlarda (Leven $p>0,05$) Tukey post hoc testi kullanılmıştır. Araştırmanın modelinin test edilmesinde ise yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde %95 güven aralığı referans alınmıştır.

4. BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Kabin Ekibinde Görev Alan Personelin Kişisel Özelliklerinin Dağılımı

Araştırmaya katılım gösteren kabin ekibi personelinin sosyodemografik özellikleri dağılımı Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Kabin Ekibinde Görev Alan Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	382	75,5
	Erkek	124	24,5
Yaş	25 yaş ve altı	200	39,5
	26-35 yaş	184	36,4
	36-45 yaş	104	20,6
	46 yaş ve üstü	18	3,6
Medeni Durumu	Evli	120	23,7
	Bekar	386	76,3
Eğitim Durumu	Lise	140	27,7
	Ön lisans	212	41,9
	Lisans	145	28,7
	Lisansüstü ve üzeri	9	1,8
Aylık Gelir Durumu	5000 TL ve altı	412	81,4
	5001-10000 TL arası	54	10,7
	10001 TL ve üstü	40	7,9

Araştırmaya katılım gösteren kabin ekibi personelinin %75,5'i kadın ve %24,5'i erkektir.

Araştırmaya katılım gösteren kabin ekibi personelinin %39,5'i 25 yaş ve altında, %36,4'ü 26-35 yaş arasında, %20,6'sı 36-45 yaş arasında ve %3,6'sı 46 yaş ve üzerindedir.

Araştırmaya katılım gösteren kabin ekibi personelinin %76,3'ü bekar ve %23,7'si evlidir.

Araştırmaya katılım gösteren kabin ekibi personelinin %41,9'u ön lisans, %28,7'si lisans, %27,7'si lise ve %1,8'i lisansüstü ve üzeri mezunudur.

Araştırmaya katılım gösteren kabin ekibi personelinin %81,4'ü aylık 5000 TL ve altı, %10,7'si aylık 5001-10000 TL arasında ve %7,9'u aylık 10001 TL ve üstü gelire sahiptir.

Araştırmaya katılım gösteren kabin ekibi personelinin çalışma koşulları ile ilgili özelliklerinin dağılımı Tablo 4.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2.*Kabin Ekibinde Görev Alan Personelin Çalışma Koşulları ile İlgili Özelliklerinin Dağılımı*

Özellikler		N	%
Unvan	Purser	76	15,0
	Kabin Amiri	74	14,6
	Kabin Memuru	356	70,4
Meslekteki Çalışma Süresi	0-1 yıl	176	34,8
	2-5 yıl	138	27,3
	6-8 yıl	53	10,5
	9-14 yıl	59	11,7
	15 yıl ve üstü	80	15,8

Araştırmaya katılım gösteren kabin ekibi personelinin %70,4'ü kabin memur, %15,0'i purser ve %14,6'sı kabin amiri olarak görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılım gösteren kabin ekibi personelinin %34,8'i 0-1 yıldan, %27,3'ü 2-5 yıldan, %15,8'i 15 yıl ve üzeri yıldan, %11,7'si 9-14 yıldan ve %10,5'i 6-8 yıldan bu yana meslekte çalışmaktadırlar.

Araştırmaya katılım gösteren kabin ekibi personelinin performans değerlendirme ile ilgili özelliklerinin dağılımı Tablo 4.3.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Kabin Ekibinde Görev Alan Personelin Performans Değerlendirme ile İlgili Özelliklerinin Dağılımı

Özellikler		N	%
Performans Değerlendirme Sıklığı	Her uçuşta	21	4,2
	Ayda bir	129	25,5
	3 ayda bir	84	16,6
	6 ayda bir	144	28,5
	12 ayda bir	87	17,2
	Hiç	15	3,0
	Bilinmiyor	26	5,1
Performans Geri Bildirimi	Evet	337	66,6
	Hayır	169	33,4

Araştırmaya katılım gösteren kabin ekibi personelinin %28,5'i 6 ayda bir, %25,5'i ayda bir, %17,2'si 12 ayda bir, %16,6'sı 3 ayda bir, %4,2'si her uçuşta performans değerlendirilmesinin yapıldığını belirtmişlerken, %3,0'ü performans değerlendirmesinin hiç yapılmadığını ve %5,1'i performans değerlendirme sıklığını bilmediklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılım gösteren kabin ekibi personelinin %66,6'sı performans değerlendirmesi sonrası geri bildirim yapıldığını bildirmişlerken, %33,4'ü geri bildirim yapılmadığını belirtmişlerdir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin demografik değişkenler bakımından incelenmesi ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Kabin ekibi personelinin performansını değerlendirme uygulamalarına yönelik algılarının, çalışma koşullarına yönelik algının, örgütsel adaletin dağıtım boyutuna yönelik algılarının ve uçuş emniyetine yönelik tutumlarının cinsiyete göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Buna göre performans uygulamalarına yönelik algıların, örgütsel adaletin dağıtım boyutu algılarının ve uçuş emniyetine yönelik tutumlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Kadın kabin personelinin çalışma koşullarını erkeklere göre sağlığı daha az tehdit ediyor buldukları, kadınların erkeklere göre daha az efor sarf ettikleri bulunmuştur.

Kabin ekibi personelinin performansını değerlendirme uygulamalarına yönelik algılarının, çalışma koşullarına yönelik algının, örgütsel adaletin dağıtım boyutuna yönelik algılarının ve uçuş emniyetine yönelik tutumlarının yaşa göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Kabin ekibi

personelinin performans değerlendirme kriterlerinin kapsayıcılığı ve performansın objektif değerlendirildiğine dair algılarının yaşa göre farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre 25 yaş ve altında olan kabin ekibi personelinin Performans Kriterleri Kapsayıcılığına dair algılarının 36-45 yaş arasındaki personelden daha yüksek; 25 yaş ve altında olan kabin ekibi personelinin performansın objektif değerlendirildiğine dair inançlarının 26-35 yaş ve 36-45 yaş personelden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kabin ekibi personelinin çalışma koşullarının konforlu, sağlıklı ve daha az eforlu olduğuna dair algılarının yaşa göre farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre 25 yaş ve altında olan kabin ekibi personelinin çalışma ortamını 26-35 yaş ve 36-45 yaş arasındaki personele göre daha konforlu bulduğu; 25 yaş ve altındaki yaşlardaki personelin çalışma ortamının sağlıklı olduğunu ve sağlığı bozacak etmenlerin olduğunu en az düşünen yaş grubu olmakla birlikte, 46 yaş ve üstü personel ise çalışma ortamında sağlığı tehdit eden etmenlerin olduğunu en çok dile getiren yaş grubu olduğu; 46 yaş ve üzerindeki personelin diğer yaş gruplarına göre çalışma ortamında daha az efor sarf etmesini gerektiren etmenlerin olduğunu belirtmiştir. Ayrıca 25 yaş ve altındaki ile 26-35 yaş arasındaki kabin ekibi personelinin 36-45 yaş ve 46 yaş ve üzerinde olan personelden örgütsel adalet boyutu algıları daha yüksek bulunmuştur. 25 yaş ve altındaki kabin personeli ile 26-35 yaş arasında olan personel 36-45 yaş arasındaki ve 46 yaş ve üzerindeki personele göre daha uçuş emniyetine dair kontrolleri daha fazla yaptıkları belirlenmiştir.

Kabin ekibi personelinin performansını değerlendirme uygulamalarına yönelik algılarının, çalışma koşullarına yönelik algının, örgütsel adaletin dağıtım boyutuna yönelik algılarının ve uçuş emniyetine yönelik tutumlarının medeni duruma göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Kabin ekibi personelden bekar olan kabin ekibi personeli evli olanlara göre performansın objektif olarak değerlendirildiğini daha fazla düşünmektedirler. Bekar olan kabin ekibi personeli evli olanlara göre çalışma koşullarını daha konforlu bulmakta, çalışma ortamındaki sağlığı etkileyen etmelerin daha az olduğunu düşündüğü, çalışma ortamında efor harcamayı gereken daha az süreç olduğu belirlenmiştir. Ayrıca personelden bekar olanların uçuş emniyetini sağlamaya yönelik kontrollerini evli olanlara göre daha fazla yaptıkları, yine bekar olanların örgütsel adalet dağıtım algıları evli olanlardan daha yüksek bulunmuş ve adalet dağıtımın adaletli olduğunu düşündükleri belirlenmiştir.

Kabin ekibi personelinin performansını değerlendirme uygulamalarına yönelik algılarının, çalışma koşullarına yönelik algının, örgütsel adaletin dağıtım boyutuna yönelik algılarının ve uçuş

emniyetine yönelik tutumlarının eğitim durumuna göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Lisans mezunu kabin ekibi personelinin performansın objektif değerlendirildiğine dair algıları ön lisans ve lise mezunlarına göre daha düşük bulunmuştur. Ön lisans mezunu kabin ekibi personelinin uçuş emniyetine dair kontrolleri lisans ve lise mezunlarına göre daha fazla yaptıkları ve lisans mezunlarının ise lise ve ön lisans mezunlarına göre uçuş emniyetine dair uygun hareket ettiği belirlenmiştir. Ayrıca ön lisans mezunlarının lise ve lisans mezunlarından daha fazla olarak örgütsel adaletin adil dağıtıldığını düşünmektedirler.

Kabin ekibi personelinin performansını değerlendirme uygulamalarına yönelik algılarının, çalışma koşullarına yönelik algının, örgütsel adaletin dağıtım boyutuna yönelik algılarının ve uçuş emniyetine yönelik tutumlarının aylık gelir durumuna göre farklılaşma durumları incelenmiştir. 5000 TL ve altı aylık gelire sahip olan kabin ekibi personeli 5001-10000 TL arasında ve 10001 TL ve üzeri aylık gelire sahip olan personelden performansın objektif değerlendirildiğine dair inançlarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. 5000 TL ve altı aylık gelire sahip kabin ekibi personelinin 5001-10000 TL ve arasında aylık gelire sahip olan personelden çalışma ortamını daha konforlu bulmaktadırlar. Yine 5000 TL ve altı aylık gelire sahip kabin ekibi personelinin çalışma ortamını daha yüksek gelir gruplarına göre çalışma ortamının sağlığı daha az tehdit ettiklerini ve efor gerektiren süreçlerin daha az olduğunu belirttikleri tespit edilmiştir. Ayrıca 5000 TL ve altı aylık gelire sahip kabin ekibi personelinin uçuş emniyetinin sağlanmasında kontrolleri 5001-10000 TL ve 10001 TL üstü aylık gelire sahip olanlardan daha fazla yaptıkları belirlenmiştir.

Kabin ekibi personelinin performansını değerlendirme uygulamalarına yönelik algılarının, çalışma koşullarına yönelik algının, örgütsel adaletin dağıtım boyutuna yönelik algılarının ve uçuş emniyetine yönelik tutumlarının unvana göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Purser olarak görev yapan kabin ekibi personeli kabin amiri ve kabin memurlarından çalışma koşulunun daha az konforlu ve sağlıklı olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte kabin amiri olarak görev yapan personel de kabin memurlarından çalışma koşullarının daha az sağlıklı olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. Kabin memuru olanlar purser ve kabin amiri personeline göre çalışma ortamının daha az efor gerektiren koşulların olduğunu belirttikleri saptanmıştır. Purser olarak görev yapan personelin diğer pozisyonlara göre uçuş emniyetinin gerekliliğinin daha fazla farkında oldukları, buna karşın uçuş emniyeti kontrolleri kabin memuru veya kabin amiri olarak görev yapan personele göre daha az yaptıkları, kabin amirlerinin de kabin memurlarından kontrol konusunda

daha az duyarlı oldukları belirlenmiştir. Ayrıca purser olarak görev yapan kabin ekibi personelinin kabin amiri ve kabin memurlarına göre uçuş emniyet kurallarına yönelik daha uygun hareket ettikleri saptanmıştır. Örgütsel adaletin adil dağıtıldığına dair algıların ise purser olarak görev yapan personelin kabin amiri ve kabin memurlarına göre daha olumlu yönde olduğu belirlenmiştir.

Kabin ekibi personelinin performansını değerlendirme uygulamalarına yönelik algılarının, çalışma koşullarına yönelik algının, örgütsel adaletin dağıtım boyutuna yönelik algılarının ve uçuş emniyetine yönelik tutumlarının meslekte çalışma yılına göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Meslekteki çalışma süresi 0-1 yıl arasında olan kabin ekibi personelinin performans değerlendirmesinin kapsayıcılığına dair olan algılarının 6-8 yıldır meslekte çalışanlara göre daha yüksek olduğu, yine 0-1 yıldır meslekte bulunan personelin 2-5 yıl, 6-8 yıl ve 15 yıl ve üzeri yıldır meslekte bulunan personelden daha fazla olarak performansın objektif değerlendirildiğini belirttikleri saptanmıştır. 0-1 yıldan bu yana meslekte çalışan kabin ekibi personelinin diğer çalışma sürelerine göre çalışma ortamının konforlu olduğunu belirttikleri bulunmuştur. 0-1 yıl ve 2-5 yıldan bu yana meslekte çalışan kabin ekibi personelinin çalışma ortamını 6-8 yıl, 9-14 yıl ve 15 yıl ve üstünde meslekte çalışanlardan daha sağlıklı buldukları, 6-8 yıldan bu yana çalışanların 15 yıl ve üstü çalışanlara göre çalışma ortamını daha sağlıklı buldukları belirlenmiştir. Yine 0-1 yıl ve 2-5 yıl arasında meslekte çalışanların çalışma ortamını 9-14 yıl ve 15 yıl ve üstünde çalışanlara göre çalışma ortamını daha konforlu buldukları belirlenmiştir. 15 yıl ve üstünde meslekte çalışan personelin uçuş emniyeti farkındalık düzeyleri 0-1, 2-5, 6-8 ve 9-14 yıldır çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. 0-1 yıl arasında meslekte çalışanların ise 2-5 yıl, 6-8 yıl, 9-14 yıl ve 15 yıl ve üstü yıldır çalışanlara göre uçuş emniyetine dair kontrolleri daha fazla yaptıkları sonucu elde edilmiştir. Ayrıca 0-1 yıl arasında meslekte çalışan olan kabin ekibi personelinin örgütsel adaletin adil olarak sağlandığına dair algıları 2-5 yıl, 6-8 yıl, 9-14 yıl ve 15 yıl ve üstü yıldır çalışanlara göre daha fazla bulunmuştur.

Kabin ekibi personelinin performansını değerlendirme uygulamalarına yönelik algılarının, çalışma koşullarına yönelik algının, örgütsel adaletin dağıtım boyutuna yönelik algılarının ve uçuş emniyetine yönelik tutumlarının performans değerlendirme sıklığına göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Performans değerlendirmesinin yapılıp yapılamadığı hakkında bilgi sahibi olmayan kabin ekibi personelinin performans değerlendirme kriterleri kapsamı hakkında her uçuşta ayda bir, 3 ayda bir, 6 ayda bir, 12 ayda bir performans değerlendirmesi yapılan ve hiç

yapılamayanlardan daha az bildikleri, performans değerlendirmesi hiç yapılamayan kabin ekibi personelinin yapılanlara göre performansın daha az objektif değerlendirildiğini düşündükleri belirlenmiştir. Ayrıca performans değerlendirme sıklığına göre kabin ekibi personelinin uçuş emniyeti algıları ve örgütsel adalet dağıtım boyutu algıları farklılaşmamıştır.

Kabin ekibi personelinin performansını değerlendirme uygulamalarına yönelik algılarının, çalışma koşullarına yönelik algının, örgütsel adaletin dağıtım boyutuna yönelik algılarının ve uçuş emniyetine yönelik tutumlarının performans değerlendirmesi geri dönüşü yapılan durumuna göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Performans değerlendirmesi geri dönüşü yapılan kabin ekibi personelinin performans değerlendirme kapsamını geri dönüş yapılamayanlara göre daha az bildikleri, performans değerlendirmesinin objektif olarak yapıldığına dair inançlarının daha fazla olduğu belirlenmiştir. Yine performans değerlendirmesi geri dönüşü yapılan kabin ekibi personelinin diğerlerine göre çalışma koşullarını daha sağlıklı buldukları, daha az efor sarf ettiklerini düşündükleri belirlenmiş olup, performans değerlendirmesi geri dönüşü yapılan kabin ekibi personelinin örgütsel adaletin dağıtımını ile ilgili algılarının geri bildirim yapılmayanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirliliği

Bu bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan ölçeklerle elde edilen verilerin geçerliliği için açımlayıcı faktör analizi yapılmış olup, güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha katsayısı elde edilmiştir.

4.2.1. Performans uygulamalarına ilişkin algı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi

Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğine ait maddelerin ifadelerinin faktör analizine uygunluğu KMO örnekleme uygunluk ölçümü ve Barlett's test ile araştırılmıştır. Ölçeğe ait KMO ve Barlett's testi sonuçları Tablo 4.4' te gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin KMO Örneklemeye Uygunluk Ölçümü ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemeye Uygunluk Ölçümü		0,915
Barlett's Test	Ortalama Ki-Kare	3327,311
	Serbestlik Derecesi	91
	Anlamlılık	0,000

Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin maddelerinin faktör analizine uygunluğunun kontrol için yapılan KMO örneklemeye uygunluk ölçümü 0,915 olarak bulunmuştur. Ayrıca Bartlett's testi sonucu anlamlı çıkmış olup ($p < 0,05$) ifadelerin açımlayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için uygun koşulları sağladığı belirlenmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin araştırmacının hazırladığı ölçekle uyuşum halinde olduğu belirlenmekle birlikte, madde Performans Kriterleri alt boyutuna ait madde 5 ve 14'ün iki faktörde de 0,1'den daha az farkla yüklendiği belirlendiğinden ölçek maddeleri arasından çıkarılmıştır.

Ölçekten 5. ve 14. maddelerin çıkarılmasının ardından ölçeğe ait KMO ve Barlett's testi sonuçları Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Maddeler Çıkarıldığında Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin KMO Örneklemeye Uygunluk Ölçümü ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemeye Uygunluk Ölçümü		0,892
Barlett's Test	Ortalama Ki-Kare	2630,486
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık	0,000

Ölçekten 5. ve 14. maddelerin çıkarılmasının ardından tekrar yapılan açımlayıcı faktör analizinde KMO örneklemeye uygunluk ölçümü 0,892 olarak bulunmuştur. Ayrıca Bartlett's testi

sonucu anlamlı çıkmış olup ($p<0,05$) ifadelerin açımlayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için uygun koşulları sağladığı belirlenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinde temel bileşenler analizi uygulanmış olup, döndürme rotasyonu için varimax yöntemi kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizine ait bulgular Tablo 4.6.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları

Faktör Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlik Değeri (Cronbach Alpha)
Performans Kriterleri Kapsamı (Özdeğer=3,707)	a10	0,879	30,895	0,861
	a11	0,821		
	a8	0,798		
	a9	0,722		
	a13	0,582		
	a6	0,519		
Objektif Değerlendirme (Özdeğer=2,962)	a3	0,801	24,682	0,795
	a2	0,750		
	a1	0,619		
	a4	0,607		
	a7	0,571		
	a12	0,546		
	Toplam Varyans		55,577	0,878

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinin açıkladığı varyans oranı %55,577 olarak tespit edilmiş olup, alt boyutlara ve genel ölçeğe ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları $>0,70$ olduğundan ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

4.2.2. Fiziksel çalışma koşullarına ilişkin algı ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analizi

Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğine ait maddelerin ifadelerinin faktör analizine uygunluğu KMO örnekleme uygunluk ölçümü ve Barlett's test ile araştırılmıştır. Ölçeğe ait KMO ve Barlett's testi sonuçları Tablo 4.7' de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin KMO Örneklemeye Uygunluk Ölçümü ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemeye Uygunluk Ölçümü		0,872
Barlett's Test	Ortalama Ki-Kare	2442,326
	Serbestlik Derecesi	136
	Anlamlılık	0,000

Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin maddelerinin faktör analizine uygunluğunun kontrol için yapılan KMO örneklemeye uygunluk ölçümü 0,872 olarak bulunmuştur. Ayrıca Bartlett's testi sonucu anlamlı çıkmış olup ($p<0,05$) ifadelerin açımlayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için uygun koşulları sağladığı belirlenmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin araştırmacının hazırladığı ölçekle uyuşum halinde olduğu belirlenmekle birlikte, Konfor alt boyutuna ait madde 14'ün iki faktörde de 0,1'den daha az farkla yüklendiği belirlendiğinden ölçek maddeleri arasından çıkarılmıştır.

Ölçekten 14. maddelerin çıkarılmasının ardından ölçeğe ait KMO ve Barlett's testi sonuçları Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin KMO Örneklemeye Uygunluk Ölçümü ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemeye Uygunluk Ölçümü		0,865
Barlett's Test	Ortalama Ki-Kare	2225,444
	Serbestlik Derecesi	120
	Anlamlılık	0,000

Ölçekten 14. maddenin çıkarılmasının ardından tekrar yapılan açımlayıcı faktör analizinde KMO örneklemeye uygunluk ölçümü 0,865 olarak bulunmuştur. Ayrıca Bartlett's testi sonucu anlamlı çıkmış olup ($p<0,05$) ifadelerin açımlayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için uygun koşulları sağladığı belirlenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinde temel bileşenler analizi uygulanmış olup, döndürme rotasyonu için varimax yöntemi kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizine ait bulgular Tablo 4.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları

Faktör Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlik Değeri (Cronbach Alpha)
Konfor (Özdeğer=3,393)	b12	0,702	22,206	0,806
	b2	0,698		
	b11	0,685		
	b6	0,667		
	b10	0,636		
	b13	0,609		
	b17	0,515		
Sağlık (Özdeğer=2,525)	b9	0,718	15,783	0,727
	b8	0,629		
	b5	0,586		
	b7	0,571		
	b16	0,546		
	b15	0,523		
Efor (Özdeğer=2,012)	b4	0,781	12,578	0,702
	b3	0,672		
	b1	0,570		
	Toplam Varyans		50,567	0,862

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinin açıkladığı varyans oranı %50,567 olarak tespit edilmiş olup, alt boyutlara ve genel ölçeğe ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları >0,70 olduğundan ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

4.2.3. Uçuş emniyeti tutumu ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analizi

Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğine ait maddelerin ifadelerinin faktör analizine uygunluğu KMO örnekleme uygunluk ölçümü ve Barlett's test ile araştırılmıştır. Ölçeğe ait KMO ve Barlett's testi sonuçları Tablo 4.10.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinin KMO Örneklemeye Uygunluk Ölçümü ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemeye Uygunluk Ölçümü		0,959
Barlett's Test	Ortalama Ki-Kare	9727,651
	Serbestlik Derecesi	231
	Anlamlılık	0,000

Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinin maddelerinin faktör analizine uygunluğunun kontrol için yapılan KMO örneklemeye uygunluk ölçümü 0,959 olarak bulunmuştur. Ayrıca Bartlett's testi sonucu anlamlı çıkmış olup ($p<0,05$) ifadelerin açımlayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için uygun koşulları sağladığı belirlenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinde temel bileşenler analizi uygulanmış olup, döndürme rotasyonu için varimax yöntemi kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizine ait bulgular Tablo 4.11.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları

Faktör Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlik Değeri (Cronbach Alpha)
Farkındalık (Özdeğer=12,657)	c14	0,815	35,057	0,957
	c12	0,813		
	c19	0,787		
	c17	0,770		
	c11	0,749		
	c20	0,747		
	c15	0,728		
	c16	0,727		
	c18	0,719		
	c13	0,680		
	c21	0,670		
	c22	0,569		
Kontrol (Özdeğer=1,490)	c7	0,815	21,774	0,924
	c10	0,767		
	c6	0,722		
	c5	0,715		

	c8	0,609		
	c9	0,603		
Uygunluk (Özdeğer=1,195)	c1	0,795	12,905	0,743
	c2	0,725		
	c4	0,654		
	c3	0,600		
	Toplam Varyans		69,736	0,958

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinin açıkladığı varyans oranı %69,736 olarak tespit edilmiş olup, alt boyutlara ve genel ölçeğe ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları >0,70 olduğundan ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

4.2.4. Örgütsel adalet dağıtım boyutu ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analizi

Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğine ait maddelerin ifadelerinin faktör analizine uygunluğu KMO örnekleme uygunluk ölçümü ve Barlett's test ile araştırılmıştır. Ölçeğe ait KMO ve Barlett's testi sonuçları Tablo 4.12'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin KMO Örnekleme Uygunluk Ölçümü ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		0,764
Barlett's Test	Ortalama Ki-Kare	776,461
	Serbestlik Derecesi	6
	Anlamlılık	0,000

Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin maddelerinin faktör analizine uygunluğunun kontrol için yapılan KMO örnekleme uygunluk ölçümü 0,764 olarak bulunmuştur. Ayrıca Bartlett's testi sonucu anlamlı çıkmış olup ($p < 0,05$) ifadelerin açımlayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için uygun koşulları sağladığı belirlenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinde temel bileşenler analizi uygulanmış olup, döndürme rotasyonu için varimax yöntemi kullanılmıştır. Ölçek tek faktörden oluştuğu anlaşıldığından faktör yükleri için bileşen matrisindeki değerler kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizine ait bulgular Tablo 4.13.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.13. Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları

Faktör Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlik Değeri (Cronbach Alpha)
Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğı (Özdeğer=2,589)	d2	0,884	64,736	0,813
	d4	0,859		
	d1	0,794		
	d3	0,663		
	Toplam Varyans		64,736	0,813

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinin açıkladığı varyans oranı %69,736 olarak tespit edilmiş olup, alt boyutlara ve genel ölçeğe ait Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları >0,70 olduğundan ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

4.3. Kabin Ekibi Personelinin Ölçeklerden Almış Oldukları Puanların Dağılımlarının İncelenmesi ve Normallik Testi

Bu bölümde kabin ekibi personelinin ölçeklerden ve alt boyutlarında almış oldukları puanların ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerlerine ait dağılımları incelenmiştir.

4.3.1. Kabin ekibi personelinin performans uygulamalarına ilişkin algı ölçeğinden aldıkları puanların dağılımları

Kabin ekibi personelinin performans uygulamalarına ilişkin algı ölçeğinden aldıkları puanların ortalama, standart sapma, basıklık (kurtois) ve çarpıklık (skewness) değerleri Tablo 4.14.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.14. *Kabin Ekibi Personelinin Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı ve Normallik Testi*

Alt Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtois)
Performans Kriterleri Kapsamı	506	4,03	0,57	-0,608	0,642
Objektif Değerlendirme	506	3,69	0,67	-0,358	-0,109
Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeği	506	3,86	0,56	-0,326	-0,133

Araştırmaya katılan kabin ekibi personelinin performans kriterlerinin kapsayıcılığına dair algılarının ortalaması $X = 4,03$ ($ss=0,57$); performansın objektif değerlendirildiğine dair algıların ortalaması $X=3,69$ ($ss=0,67$); performans uygulamalarına ilişkin genel algılarının ortalaması ise $X=3,86$ ($ss=0,56$) olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan kabin ekibi personelinin Performans Uygulamalarına Yönelik Algı Ölçeği ve alt boyutları puanlarının basıklık ve çarpıklık değerleri -3 ve +3 arasında (Ak,2009) olduğundan puanların normal dağılım gösterdiği bulunmuştur.

4.3.2. Fiziksel çalışma koşullarına ilişkin algı ölçeğinden aldıkları puanların dağılımları

Kabin ekibi personelinin Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinden aldıkları puanların ortalama, standart sapma, basıklık (kurtois) ve çarpıklık (skewness) değerleri Tablo 4.15.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.15. *Kabin Ekibi Personelinin Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı ve Normallik Testi*

Alt Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtois)
Konfor	506	3,09	0,72	-0,287	-0,459
Sağlık	506	2,77	0,73	0,110	-0,476
Efor	506	2,46	0,75	0,384	0,052

Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeği	506	2,85	0,60	-0,050	-0,499
---	-----	------	------	--------	--------

Araştırmaya katılan kabin ekibi personelinin çalışma ortamındaki konfor durumlarının ortalaması $X=3,09$ ($ss=0,72$); çalışma ortamının sağlığı tehdit eden unsurlar içermediğine dair algının ortalaması $X=2,77$ ($ss=0,73$); çalışma ortamında olağan dışı efor sarf etme ile ilgili algılarının ortalaması $X=2,46$ ($ss=0,75$); fiziksel çalışma koşullarına ilişkin genel algının ortalaması $X=2,85$ ($ss=0,60$) olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan kabin ekibi personelinin Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeği ve alt boyutları puanlarının basıklık ve çarpıklık değerleri -3 ve +3 arasında (Ak,2009) olduğundan puanların normal dağılım gösterdiği bulunmuştur.

4.3.3. Uçuş emniyeti tutumu ölçeğinden aldıkları puanların dağılımları

Kabin ekibi personelinin Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinden aldıkları puanların ortalama, standart sapma, basıklık (kurtois) ve çarpıklık (skewness) değerleri Tablo 4.16.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Kabin Ekibi Personelinin Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı ve Normallik Testi

Alt Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtois)
Farkındalık	506	4,72	0,38	-1,119	-0,426
Kontrol	506	2,82	0,69	0,137	-0,388
Uygunluk	506	4,48	0,44	-0,231	-1,190
Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeği	506	4,68	0,36	-0,992	-0,527

Araştırmaya katılan kabin ekibi personelinin uçuş emniyeti ile ilgili farkındalık düzeylerinin ortalaması $X=4,72$ ($ss=0,38$); uçuş emniyeti ile kontrolleri yapma tutumu ortalaması $X=2,82$ ($ss=0,69$); uçuş emniyeti ile ilgili genel tutumları ortalaması $X=4,68$ ($ss=0,36$) olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kabin ekibi personelinin Uçuş Emniyeti Tutumu Ölçeği ve alt boyutları puanlarının basıklık ve çarpıklık değerleri -3 ve +3 arasında (Ak,2009) olduğundan puanların normal dağılım gösterdiği bulunmuştur.

4.3.4. Örgütsel adalet dağıtım boyutu ölçeğinden aldıkları puanların dağılımları

Kabin ekibi personelinin Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinden aldıkları puanların ortalama, standart sapma, basıklık (kurtois) ve çarpıklık (skewness) değerleri Tablo 4.17.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. Kabin Ekibi Personelinin Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı ve Normallik Testi

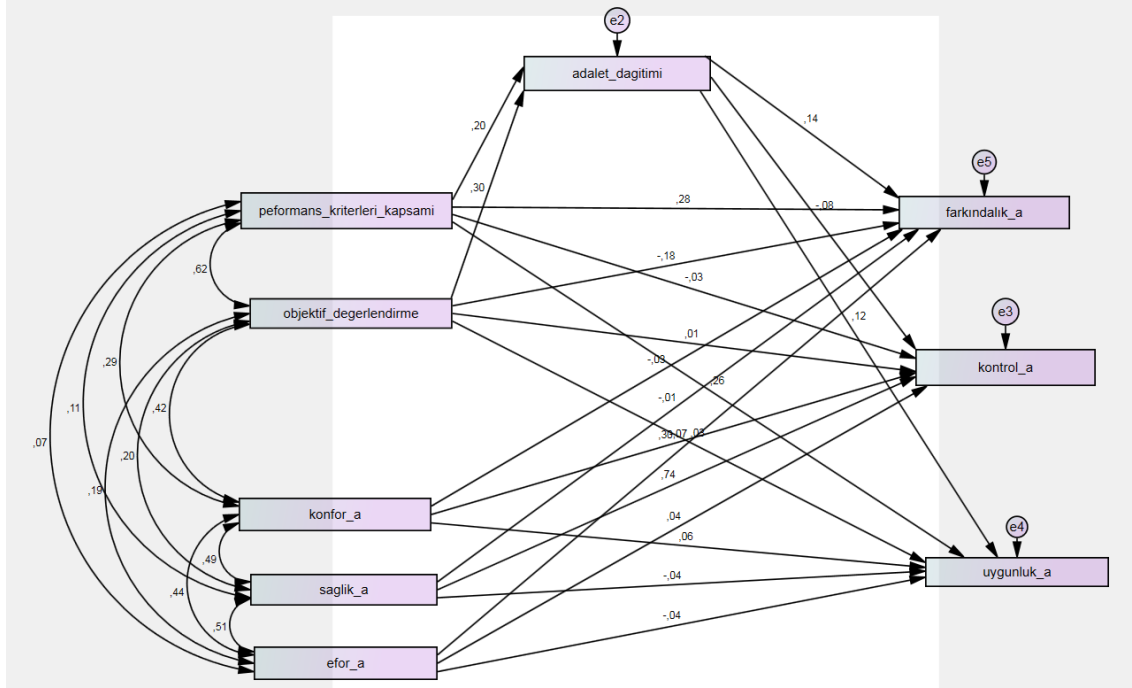
Alt Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtois)
Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu	506	3,12	0,92	-0,566	-0,044

Araştırmaya katılan kabin ekibi personelinin örgütsel adaletin dağıtım ile ilgili algılarının ortalaması $X=3,12$ ($ss=0,92$) olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan kabin ekibi personelinin Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu puanlarının basıklık ve çarpıklık değerleri -3 ve +3 arasında (Ak,2009) olduğundan puanların normal dağılım gösterdiği bulunmuştur.

4.4. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırmanın revize edilmiş modeline göre AMOS programında hazırlanmış çizim Şekil 4.1'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modelinin AMOS Programındaki İlk Durumu

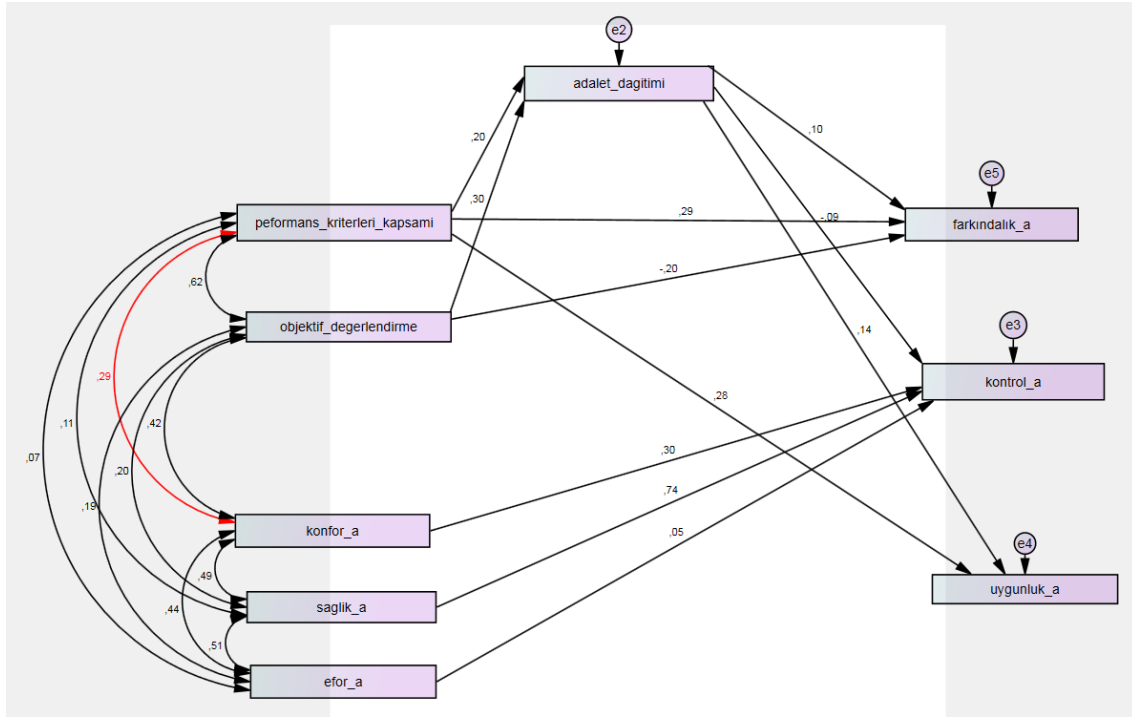
AMOS programının çalıştırılmasıyla p değeri istatistiksel bakımdan anlamsız çıkan değerler analizden p değeri büyük olandan başlayarak sıra ile çıkarılmış, çıkarma işleminden sonra program tekrar çalıştırılmış ve etki ilişkilerinin anlamlılık değerleri kontrol edilip yine en yüksek p değerine sahip olan çıkarılmıştır. Bu süreç değişkenler arasında anlamsız ilişkiler olamayana kadar devam etmiştir. İlişkilerin çıkarılma sırası Tablo 4.18'te gösterilmiştir.

Tablo 4.18. AMOS Programı Çıktılarına Göre Etkinin Olmadığı İkiliklerin Modelden Çıkarılma Adımları

Sıra	Etki İlişkileri	p
1.	Sağlık→Farkındalık	>0,05
2.	Objektif Değerlendirme→Kontrol	>0,05
3.	Objektif Değerlendirme→Uygunluk	>0,05
4.	Konfor→Farkındalık	>0,05
5.	Sağlık→Uygunluk	>0,05
6.	Efor→Uygunluk	>0,05
7.	Konfor→Uygunluk	>0,05

8.	Performans Değerlendirme Kriteri Kapsamı→Kontrol	>0,05
9.	Efor→Farkındalık	>0,05

Tablo 4.18’de gösterilen adımlar sonrasında oluşan model Şekil 4.2.’de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Araştırma Modelinin AMOS Programındaki Son Durumu

Modelin son haline ait uyum indeksi değerleri Tablo 4.19’da gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Araştırmanın Modeline Ait İyi Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilen Aralık	Değer	Sonuç
CMIN/ d	0-3	3-5	1,132	İyi
RMSEA	0-0,05	0,05-0,08	0,16	İyi
CFI	0,97-1,00	0,95-0,97	0,99	İyi

Tablo 4.19.’a göre araştırmada referans uyum iyiliklerine göre araştırmanın nihai modelinin iyi uyum sağladığı ifade edilebilir.

Araştırmanın yapı geçerliliğinin uygun olduğunun anlaşılabilmesi için Yapı Güvenirliliği 'nin (CR) 0,7 oranından daha büyük bir sayı olmalıdır (Hair ve ark, 2010). Ayrıca (AVE (Açıklanan Varyans) değerinin de her bir yapıya göre 0,5'ten büyük olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981). Bu araştırmanın modeli için CR katsayıları 0,72 ve üzerinde, AVE katsayılarıysa 0,52 ve üstünde değer aldıkları belirlenmiş olup, modelin yapı geçerliliği ve modelin uyumunun sağlandığı bulunmuştur ve hipotezlerin yorumlanmasının yapılabilir olduğu tespit edilmiştir.

5. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Türkiye'de havayolu yolcu taşımacılığı sektöründe bulunan işletmelerdeki kabin ekibi personeli arasında yer alan purser, kabin amiri ve kabin memuru olarak görev yapan personelin uçuş emniyetini etkileyebilecek faktörler incelenmiştir. Literatür taraması sonucunda bu faktörlerin personelin performans değerlendirmesine yönelik uygulamalar ile algı ve tutumlarının, çalışma koşullarının ve örgütsel adaletin dağıtım ile ilgili algıların belirleyici olabileceğine karar verilmiş ve personelin çalışma koşullarına, performans değerlendirme uygulamalarına ve örgütsel adaletin dağıtım boyutuna yönelik algı ve tutumlarının ölçülmesi adına literatürden ölçüm araçları arama çalışması yapılmıştır.

Yapılan literatür çalışması sonucunda havayolu yolcu taşımacılığı yapan firmaların kabin ekibinde görev yapan kabin memuru, kabin amiri ve purserlere yönelik bu algıların ölçüldüğü ölçüm aracı bulunamamış ve ölçeklerin araştırmacı tarafından geliştirilmesine karar verilmiştir. Buna yönelik ilk olarak araştırmanın amacına yönelik kavramları ifade eden çalışmalar incelenmiş, havayolu çalışanları ve yöneticileri ile çeşitli görüşmeler yapılmıştır. Söz konusu personelin performans değerlendirme uygulamalarına yönelik algılarını, çalışma koşulları ile ilgili algılarını, örgütsel adaletin dağıtım boyutu ile ilgili algılarını ve uçuş emniyetine yönelik tutumlarını ölçmek için oluşturulacak taslak ölçeklerle 320 kişi ile pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonrasında elde edilen veriler güvenirlik çalışması yapılmış, açımlayıcı faktör analizi yapılarak ölçekler alt boyutlara ayrılmış ve sonrasında ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak ölçeklerin iyi uyum değerlerinin kontrolü yapılmıştır.

Buna göre taslak çalışmalarında yer alan maddelere göre Performans Uygulamalarına İlişkin Algı Ölçeği 2 alt boyut ve 14 ifade olacak biçimde faktörleşmiş ve "Performans Kriterleri Kapsamı" ve "Objektif Değerlendirme" olarak alt boyutlar adlanmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda RMSEA, CFI, CMIN/ d ve GFI iyi uyum değerlerinin kabul veya iyi uyum aralıklarında olduğu belirlenmiştir.

Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeği toplamda 3 alt boyut ve 17 ifade olacak biçimde geçerliliği ve güvenirliği yapıp, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iyi uyum

değerlerinin kabul aralıklarında olduğu tespit edilmiştir. Fiziksel Çalışma Koşullarına İlişkin Algı Ölçeği' nin alt boyutları "Konfor", "Sağlık" ve "Efor " olarak isimlendirilmiştir.

Yine çalışmada Uçuş Emniyeti Ölçeği 3 alt boyut ve 22 ifade olacak biçimde faktörleşmiş, "Farkındalık", "Kontrol" ve "Uygunluk" olarak alt boyutlar isimlendirilmiştir. Bu ölçek için doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iyi uyum değerlerinin kabul aralıklarında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada son olarak kabin personelinin örgütsel dağıtım adaletinin dağıtımsal boyutu algılarını ölçmeye yönelik ifadelerinin literatürden faydalanılarak oluşturulmuş, tek faktörlü ve 4 ifadeli Örgütsel Adalet Dağıtım Boyutu Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın ölçeklerinden alınan puanların kişisel özelliklere göre farklılaşma durumlarının incelenmesinin ardından araştırmanın modelinin test edilmesi aşamasına geçilmiştir. AMOS programının çalıştırılmasıyla p değeri istatistiksel bakımdan anlamsız çıkan değerler analizden p değeri büyük olandan başlayarak sıra ile çıkarılmış, çıkarma işleminden sonra program tekrar çalıştırılmış ve etki ilişkilerinin anlamlılık değerleri kontrol edilip yine en yüksek p değerine sahip olan çıkarılmıştır. Bu süreç değişkenler arasında anlamsız ilişkiler olamayana kadar devam etmiştir. İyi uyum değerlerinin yakalandığı araştırmanın nihai modeline göre araştırma hipotezlerinin kabul ve ret durumları tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 5.1. *Araştırma Modeline Ait Yapısal Eşitlik Modeli Çıktısı*

Hipotezler	Standart Yükler	t-test	p	Sonuç
Performans Değerlendirme Kriteri Kapsamı→Örgütsel Adalet Dağıtımı	0,201	3,991	0,000	Kabul
Objektif Değerlendirme→ Örgütsel Adalet Dağıtımı	0,302	5,991	0,000	Kabul
Performans Değerlendirme Kriteri Kapsamı→Farkındalık	0,287	5,505	0,000	Kabul

Tablo 5.1. (Devam) Araştırma Modeline Ait Yapısal Eşitlik Modeli Çıktısı

Performans Değerlendirme Kriteri Kapsamı→Kontrol	-	-	-	Ret
Performans Değerlendirme Kriteri Kapsamı→Uygunluk	0,267	6,137	0,000	Kabul
Objektif Değerlendirme→ Farkındalık	-0,212	-4,479	0,000	Kabul
Objektif Değerlendirme→ Kontrol	-	-	-	Ret
Objektif Değerlendirme→ Uygunluk	-	-	-	Ret
Konfor→ Farkındalık	-	-	-	Ret
Konfor→ Kontrol	0,317	15,003	0,000	Kabul
Konfor→ Uygunluk	-	-	-	Ret
Sağlık→ Farkındalık	-	-	-	Ret
Sağlık→ Kontrol	0,761	41,005	0,000	Kabul
Sağlık→ Uygunluk	-	-	-	Ret
Efor→ Farkındalık	-	-	-	Ret
Efor→ Kontrol	0,044	2,420	0,016	Kabul
Efor→ Uygunluk	-	-	-	Ret
Örgütsel Adalet Dağıtımı→ Farkındalık	0,107	2,238	0,025	Kabul
Örgütsel Adalet Dağıtımı→ Kontrol	0,090	4,452	0,000	Kabul
Örgütsel Adalet Dağıtımı→ Uygunluk	0,146	3,236	0,001	Kabul

Tablo 5.2. Araştırma Modeline Ait Aracı Değişkenlik Analizi Amos Çıktıları

Hipotezler	Standart Yükler	p	Sonuç
Performans Değerlendirme Kriteri →Örgütsel Adalet Dağıtımı→ Farkındalık	0,021	0,008	Kabul
Performans Değerlendirme Kriteri →Örgütsel Adalet Dağıtımı→ Kontrol	-0,018	0,000	Kabul
Performans Değerlendirme Kriteri →Örgütsel Adalet Dağıtımı→ Uygunluk	0,029	0,000	Kabul
Objektif Değerlendirme→Örgütsel Adalet Dağıtımı → Farkındalık	0,032	0,009	Kabul
Objektif Değerlendirme→Örgütsel Adalet Dağıtımı → Kontrol	-0,027	0,001	Kabul
Objektif Değerlendirme→Örgütsel Adalet Dağıtımı → Uygunluk	0,044	0,000	Kabul

Performans değerlendirme sıklığı incelendiğinde, kabin ekibinin yaklaşık yarısının performansının uzun zaman dilimlerinde değerlendirildiği görülmüştür. Emniyetin ön planda olduğu havayolu işletmelerinde, bu zaman aralığının fazla olması ile değerlendirme sıklığının

uzaması hata ya da ihlallerin zamanında fark edilememe durumunu ortaya çıkarabilir. Performans değerlendirme uygulamalarının sıklığının artması ile kabin görevlileri daha verimli çalışabilir. Bu nedenle havayolları değerlendirme sıklığını arttırıp, değerlendirme sonuçlarını kabin görevlileri ile paylaşmalıdır.

Bazı havayollarında ise performans değerlendirme uygulamalarının yapılmadığı ortaya çıkmıştır. Değerlendirme uygulamalarının yapılmaması kabin görevlilerinin daha rahat çalışması anlamına gelebilir. Hizmet açısından bir risk faktörü olacağından, tüm havayollarının performans değerlendirme kriterlerini belirleyip, uygulama yapmaları ve geri bildirimlerde bulunmaları tavsiye edilebilir. Geribildirimlerde bulunmayan havayollarında kabin görevlileri yolcu karşılamada, uçuş boyunca güleryüzlü ve ilgi konusunda özenli davranmayabilir. En önemlisi de iniş ve kalkış esnasında kabinin emniyetli bir şekilde hazırlanmasına yeteri kadar dikkat etmeyebilirler. Örneğin; iniş esnasında tüm dergi, gazete ve bardakların kabin görevlisi tarafından kaldırılıp kabin uygunluğunun alınması gerekmektedir. Performansının değerlendirilmediğini gören kabin görevlisi yapılması gereken bu aşamaları bazen atlayabilir.

“Performans değerlendirme kriterleri” ile “objektif değerlendirme” alt boyutlarının puanlarının yüksek olması, kabin görevlileri performans değerlendirme çalışmalarının tarafsız olduğunu düşünmektedirler. Objektif bir şekilde değerlendirildiğini düşünen kabin görevlisinin motivasyonu artacak ve emniyetli davranışa yöneleceği söylenebilir.

Emniyet ölçeği alt boyutlarından olan “farkındalık” ile “kontrol”, “uygunluk” alt boyutuna göre daha yüksek puanlı çıkmıştır. Kabin görevlilerinin özellikle uçuş emniyeti ile ilgili sorumluluk düzeylerinin yüksek olduğu ve emniyet prosedürlerine önem verdiklerini göstermektedir. Uçuş öncesi kontrol listesini ayrıntılı ve düzgün bir şekilde tamamlayarak uçak içi kontrollerin zamanında ve atlanmadan yapıldığını belirtebiliriz.

Yaş aralığının daha düşük olduğu kabin görevlilerinin performans değerlemesinin tarafsız olduğuna yönelik inançlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Yaş ilerledikçe kabin görevlilerinin özellikle sağlıklı çalışma koşullarına daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Kabin görevlileri tarafından bazen yapılması gereken uçak içi rutin prosedürler atlanabilir. Bu nedenle, özellikle tecrübeden kaynaklı kabin görevlisinin kendisine güveninin fazla olduğu görülmektedir.

Emniyetli davranış için standart emniyet prosedürleri ve acil durum prosedürlerinin her uçuşta uygulanması gerekmektedir. Yüksek yaş grubundaki kabin görevlilerine bu kontrollerin her uçuşta yapılması gerekli olduğu anlatılmalı ve ilgili eğitimler verilmelidir.

Purserların kabin amiri ve kabin memurlarına göre havayolunda daha uzun süre çalıştıklarından örgütsel bağlılık duygularının geliştiği görülmüştür. Bu nedenle ilgili havayolunun adil davrandığını diğer kabin ekibi üyelerine göre daha fazla belirtmişlerdir. Bu durumun uçuş emniyetini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Purserlar uçuş emniyeti prosedürlerinin farkında olup, uçak içi yapılması gereken kontrollere çok odaklanmamaktadırlar. Kabin memurlarının görev ve sorumluluğunda olduğundan bu prosedür kontrol işini zaman zaman yapmayabilirler. Kalkış öncesi, uçuş süresince ve iniş aşamasında purserların denetim mekanizmasını etkin bir şekilde gerçekleştirmesi için çaba sarf etmesi gerekmektedir.

Mesleki çalışma tecrübesi az olan kabin görevlilerinin özellikle emniyet kontrollerine verdikleri önem daha fazladır. Uçuş tecrübesi arttıkça uçak içi emniyet kontrollerine ilk günkü gibi önem verilmeyebilir. Örneğin; bazı kabin amiri ya da purserlar, uçuşa hazırlık operasyon süresini erken bitirip zamanında kalkış yapabilmek için uçak içi güvenlik aramasını yapmayabilirler. Uçağın zamanında kalkış ve iniş yapabilmesi için kapı ve ekipman kontrollerinin yapılmaması, güvenlik taramasının yapılmadan yolcuların uçak içine alınması emniyetli davranış ile bağdaşmamaktadır.

Araştırmanın ana hipotezleri incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- **H₁:** Kabin görevlilerinin performans uygulamalarına ilişkin genel algılarının örgüt adaleti dağıtım boyutu üzerinde etkisi bulunmaktadır. Performans değerlendiricilerin objektif olması, performansın nasıl değerlendirileceğinin önceden belirlenmesiyle adillığe olan inanç artacak ve kabin görevlilerinde havayoluna bağlılığı arttıracaktır. Performans değerlemesi yapan kabin amiri ya da purser bu sayede kabin görevlisine sorumlu olduğu alandaki prosedürleri daha rahat uygulatabilir. Havayolu işletmeleri, kabin görevlilerini sadece ücret ile değil yaptıkları çalışmaların karşılığını doğru bir şekilde değerledikleri zaman da bağlılığı oluşturabileceklerdir. Örneğin, performansı

yüksek olan bir kabin görevlisi daha yüksek ücret dışında, uzun bacaklı uçuş yerine kısa mesafeli bir uçuşa gönderilerek ödüllendirilebilir. Literatür incelendiğinde performans değerlendirme uygulamaları ile örgütsel adalet arasındaki çalışmalarda sonuçlara benzer bulgular ortaya çıkmıştır.

- **H₂:** Kabin görevlilerinin performans değerlendirme uygulamalarının uçuş emniyeti tutumları üzerindeki etkisi reddedilmiştir. Havayolu işletmeleri performans ölçümünü taraflı ya da subjektif bir şekilde gerçekleştirse de kabin ekibinin özellikle emniyetli davranışa uygun hareket ettiği görülmüştür. Yani bir kabin görevlisi performans uygulamalarından memnun değil ise bazen uçuş öncesi uçak içi ekipman analizi yapmama durumu olmayabilir. Ya da yolcular uçağa alınmadan uçak içi güvenlik taramasını her şekilde yapmaktadırlar. Literatür kısmında kabin görevlilerinin görev ve sorumlukları anlatılmış olup, emniyet açısından bu görev tanımlarının koşulsuz yerine getirilmesi beklenmektedir. Performans değerlemenin adil olmadığını düşünen bir kabin görevlisinin bu sonuca göre emniyetli davranış göstermeme konusunda daha titiz olabileceğini söyleyebiliriz. Çalışmanın literatür kısmı yazılırken ve kabin hizmetleri başkanlıklarındaki görüşmelerden performans değerlendirme uygulamalarının emniyetli davranış üzerinde olumsuz etkiler bırakabileceği tahmin edilmekteydi. Yani performans değerlemesinden memnun olmayan bir kabin görevlisinin bazen kapı kontrollerini yapmayabileceği beklenmekteydi. Ayrıca farklı sektörlerde yapılan çalışmaların birçoğunda bulgular bu yönde çıkmıştır. Bu sonucu havayollarının ayrıntılı bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda kabin görevlilerini bu davranışa iten sebepler araştırılmalıdır.
- **H₃:** Kabin görevlilerinin fiziksel çalışma koşulları algılarının uçuş emniyeti tutumları üzerindeki etkisi reddedilmiştir. Uçak içi fiziki koşulların kötü olması, uçak tipi nedeniyle hareket ortamının dar olması, yolcu memnuniyeti için servis ortamının hızlı olmaması, uzun mesafeli uçuşların sıklığı, uçuş süresince kural dışı yolcularla iletişim vb. nedenlerin kabin görevlilerinin emniyetli davranış üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Yani çalışma koşulları beklenti dahilinde yüksek ya da düşük olan kabin görevlisi her şekilde emniyete önem vermektedir. Örneğin; dar gövdeli bir

uçakla gerçekleştirilen kısa mesafeli uçuşlarda iniş ve kalkış süresi uçuşun büyük bir kısmını kapsamaktadır. Servis hizmeti için çok az bir süre olduğundan dar ortamda hızlı bir şekilde servis yapılmaktadır. Ya da yolcular iniş anında emniyeti riske atacak bazı davranışlar içine girmektedirler. Kural dışı yolcuları bu olumsuz ortamda yerine oturarak emniyeti sağlamakla görevli olan kabin görevlileri için fiziki çalışma koşulları uçuş emniyetini etkilememektedir.

- **H4:** Kabin görevlilerinin örgütsel adalet algılarının uçuş emniyeti tutumları üzerindeki etkisi kabul edilmiştir. İş yükünün fazla olması, yatıya kalmadan farklı bir uçuşa geçilmesi, çalışma takviminin adil olmaması vb. adalet algıları kabin görevlileri üzerindeki emniyetli davranış tutumunu etkilemektedir. Havayolları özellikle kabin görevlilerinin uçuş planlamasını yaparken dikkatli davranmalıdır. Uçuşun kısa ya da uzun mesafeli olması, uzun bacaklı uçuşlardan sonraki dinlenme süreleri, yati durumları gibi faktörler emniyeti olumsuz yönde etkileyebilecektir.
- **H5:** Kabin görevlilerinin performans değerlendirme uygulamaları algılarının uçuş emniyeti tutumları üzerinde örgütsel adalet dağıtım boyutunun dolaylı etkisinin olduğu kabul edilmiştir. Normalde performans değerlendirme uygulamalarının uçuş emniyeti üzerinde herhangi bir değişikliğe yol açmadığı bulunmuştur. Ancak örgütsel adaletin dağıtım boyutu ile incelendiğinde performans uygulama algılarının emniyeti etkilediği ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın sonucundan beklenti de farklı araştırmalarda olduğu gibi performans uygulamaları algısının uçuş emniyetini etkileyeceği yönündeydi. Dolaylı etki aracılığıyla literatürü de destekleyen bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ile havayolu işletmelerinin örgütsel adalet uygulamalarına önem vermeleri gerektiği bulunmuştur. Havayolları kabin görevlisi çalışma takvimlerini tarafsız bir şekilde uçuş tecrübelerine ve ünvanlarına göre hazırlamalıdır. Kabin görevlilerinin sorumlulukları net bir şekilde belirlenmeli ve uçuşta belli kişilere daha fazla iş yüklemesi yapılmamalıdır. Bu kriterler uygulandığında, uçuş emniyeti de sağlanmış olacaktır.

Bu çalışmanın sonuçları gelecekte yapılacak araştırmalar için önemli öneriler ortaya koymuştur. Kabin ekibinin emniyetli davranışına etki edebilecek diğer faktörler araştırma konusu olabilir. Örgütsel adalet algısının dağıtım boyutunun uçuş emniyeti üzerinde etkisinin bulunması önemli

bir çıktıdır. Sadece kabin ekibi için değil, aynı zamanda havacılık sektöründeki diğer çalışanlar için de emniyetli davranış ölçümü yapılabilir. Havayolu işletmeleri uyguladıkları iş modelleri açısından geleneksel veya düşük maliyetli havayolları ayrımı yapılarak ilerideki çalışmalar için incelenebilir. Ayrıca örgütsel adalet konusunda özellikle kültür ve örgütsel sessizlik açısından kabin görevlilerinin davranış biçimleri araştırılabilir. Araştırmada geliştirilerek kullanılan ölçekler havaaracı bakım teknisyenleri ya da pilotlar gibi uçuş emniyetinin sağlanmasında kritik role sahip çalışanlar için de kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- Aagja, J. P. ve Garg, R. (2010). Measuring perceived service quality for public hospitals (PubHosQual) in the Indian context, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 4(1), 60-83.
- Acar, N. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: MPM Yayınları
- Ağca, V. & Tunçer, E. (2006). "Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması." *Afyon Kocatepe Üniversitesi IIBF Dergisi* 8(1): 173-193.
- Airbus Industrie. (1998). ACRM Cockpit Crew Trainee's Booklet.
- Ak, B. (2009). Verilerin düzenlenmesi ve gösterimi. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Akal, Z. (1990). Özendirici Ücret Sistemleri, Ankara: MPM Yayını
- Akbulut, T. (1996). İşçi Sağlığı Prensipleri ve Uygulamaları. 5. Baskı. İstanbul. Sistem Yayıncılık.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*
- Akı, E. & Demirbilek, T. (2010). Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi, *Sosyo Ekonomi Dergisi* C. 1, S. 100-105 İstanbul
- Akın, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*; 3(1): 97-113
- Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aktürk G. (2011). 'Havaaracı Bakım Kaynaklı Kaza Örneklerinin İnsan Faktörleri Açısından İncelenmesi, SHUİ 498 Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Uygulamaları Dersi Raporu, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu.
- Akyıldız, H. (2000). Ücret Yapısının Oluşumu, Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi
- Akyos, M. (1992). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Avrupa Kalite Yönetim Konferansı, 2. Kamu Kalite Sempozyumu, Kalder Ankara
- Akyöney, B. (2003). Temizlik Hizmetleri İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aldemir, C. (1998). Personel Yönetimi, Barış yayınları, İzmir.
- Alpar, R. (2011). Uygulamalı Çok Değişkenli istatistiksel yöntemler, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Arbak, Y.,& Özmen, Ö. N. T. (2000). Eleman Seçiminde Kişi-Kültür Uyumunu Belirlemeye Yönelik Üç Görgül Çalışma, Z. Aycan (Ed.), Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (s.91-118), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Argon, T. ve Altay, E. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları
- Arıcı, K. (1999). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, Sargın Ofset, Ankara.
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Ataay, İ. D. (1990). “İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri “, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Aycan, Z.,& Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri, Z. Aycan (Ed.), Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (s.25-53), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aydın, B. (2010). Motivasyonu etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi: bir tekstil işletmesi örneği, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aydın, H. (2007). Satış Elemanı Performansının Müşteri Bakış Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Bacal, R. (1999). Performance Management, New York, McGraw-Hill Companies.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. Süleyman Demirel Üni. İ.İ.B.F. 8(1), 25-103.
- Baltaş, A. (2005). Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z. (2002). Yöneticinin Performans Değerlendirme Yetkinlikleri, Kaynak Dergisi, S.12 Sıra 89, Ekim-Aralık
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları, 2. b., İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.
- Baş, T. (2006). Anket- anket nasıl hazırlanır? anket nasıl uygulanır? anket nasıl değerlendirilir? Seçkin Yayınları, Ankara.
- Baykal, R. E. (2013). Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama. İstanbul: Beykent Üniversitesi.

- Baykal, Ü. (1994). Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye’deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Baynal, K.,& Karasakal, O. (2008). “İşletmelerde Performans Ölçümlerinin Balanced Scorecard ile Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama.” Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 28. Ulusal Kongresi (2), s. 2
- Bayraktaroğlu, S. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Kitabevi
- Benligiray, S. (2010). Ücret Yönetimi, R. Geylan (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi (s. 171-192), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın NO: 1747.
- Bilecen, M. (2007). İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bilgin, K. U. (2004). Kamu performans yönetimi (1. Baskı). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bingöl, D. (1996). Personel Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Arkan Yayıncılık, İstanbul.
- Camkurt, M. Z. (2007). İş yeri çalışma sistemi ve iş yeri fiziksel faktörlerinin iş kazaları üzerindeki etkisi. TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi; 20(6):80-106
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, S. (2001). Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1995). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 2.b., Siyasal Kitabevi, Ankara, s. 188.
- Canman, D. (1993). “Çağdaş Personel Yönetimi”, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay. (TODAİE), Ankara.
- Cascio, F. W. (1992). Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits. 2 nd ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Cebeci, C. (2012). “Lojistikte Dengeli Skor Kartının Uygulanabilirliği: Teorik Çerçeve.” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 40 (Haziran-Aralık): 21-41.
- Ceylan, A. (1992). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Yargı Yayınevi
- Comrey, A.L. ve Lee, H.B. (1992). A first course in factor analysis. Hillsdale: NJ Lawrence Erlbaum Associates.
- Çetin, C. (2013). Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Çevik, H. H. (2000). Polis Teşkilatında Performans Yönetimi, Polis Bilimleri Dergisi, C.2 S.7-8, s.233-243.

- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. K., Karakaya, M., Seyhan, K., & Gül, S. K. (2008). Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.
- Çiftçi, B. (2007). Performans Değerlemesi. İçinde: Dolgun U, editörler. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Ekin Kitabevi. 167-197
- Çokluk, Ö., Sekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, S. (2010). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Pegem Akademi, Ankara.
- ÇSGB. (2014). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi. Ankara, Emek, Türkiye: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- Davis, K. (2013). İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, No:57
- Dedehayır, H. (2002). Performans Yönetimi Ne İşe Yarar? Kaynak Dergisi, S.12 Sıra 86 Ekim-Aralık
- Dedehayır, H. (2004). Kurum Kültürü ve Performans, Kaynak Dergisi, S.18 Sıra 199, Nisan-Haziran
- Dedeler, H. (2008). Bir İşletmede İşyeri Fiziksel Risk Etmenlerinin Çalışanların Sağlığın Olan Etkisinin Saptanması ve Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Demirer, Ö. ve Bülbül, H. (2014). Kamu ve özel hastanelerde hizmet kalitesi, hasta tatmini ve tercihi arasındaki ilişki: karşılaştırmalı bir analiz, Amme İdaresi Dergisi, 47(2), 95-119.
- Demmke, C. (2007). Performance Assesment in the Public Services of the EU Members States, Procedure for performance appraisals, for employee interviews and target agreements, European Institute of Public Administration Maastricht,
- DeVellis, R. F. (2003). Scale development theory and applications, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, Cume 26.
- Dicle, Ü. (1977). Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Geliştirme Dergisi; 17: 37-60
- Durmuş, B. (2016). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. İstanbul: Beta Yayınları, s. 79-80.
- Dursun, S., & Aytaç, S. (2013). Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Şiddet: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi*, 71(1), 67-78.
- Dündar, G. (2000). "Çalışanların İş Ortamına Uyumlaştırılması", İnsan Kaynakları Yönetimi, içinde, Tuğray Kaynak vd., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 7, İstanbul.

- Ehtesham, U. M., Muhammad, T. M., & Muhammad, S.A. (2011). Relationship Between Organizational Culture and performance Practices: A Case of University in Pakistan, *Journal of Competitiveness*, 5.4, s.78-86.
- Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). *Good Neighbors: Implementing Social and Environmental Strategies with the BSC*. Boston, MA, Harvard Business School Publishing: 6.
- Eraslan E, Algün O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*; 20 (1): 95-106
- Erdemir, E. (2007). İşe almada aday odaklılık: kavramsal çerçeve ve ölçek geliştirme, Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ergin, B. M. (2010). Üniversite spor merkezlerindeki algılanan hizmet kalitesinin yapısal eşitlik modeli (yem) ile incelenmesi, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ergun Özler, D. (2013). Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi, R. Geylan ve H. Z. Tonus (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s.111-154), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın NO:2900.
- Farooq, A., & Hussain, Z. (2011). "Balanced scorecard perspective on change and performance: A study of selected Indian companies." *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24: 754-768.
- Filiz, A. (2008). İnsan İlişkileri Yönetimi, Kazı Hikâyesi, *Elektrik Dergisi*, Aralık /Sayı 235.
- Fişek, G., & Piyal, B. (1988). *İşçi Sağlığı Kılavuzu*, Ankara, Ttb Yayını, 4.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of marketing research*, 39-50.
- Fry, F.L., Stoner, C.R., & Hattwick, R.E. (2004). *Business an Integrative Approach*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Gerede, E. (2010). 'Havacılık Emniyeti' Yayınlanmamış Ders Notları, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği.
- Göksel, A. (2013). İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı Teori- Uygulama-Model, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Greiling, D. (2005). Performance Measurement in the Public Sector: The German Experience, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, s.s: 551-567, USA
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi*, 21(1), 91-109.
- Güler, Ç. (2000). *Ergonomiye Giriş (Ders Notları)*, Ankara Tabip Odası, Ankara.
- Güler, Ç. (2004). *Sağlık Boyutuyla Ergonomi*. Ankara. Palme Yayıncılık, Sıcaklık.

- Güneş, M. (2006). Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s.37.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis, a global perspective, Pearson, New Jersey.
- Halis, M., & Akova, O. (2008). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1986). Human Resource Management Strategy Design and Implementation, London: Scott Foresman and Company.
- Hervani, A. A., Helms, M. M., & Sarkis, J. (2005). "Performance measurement for green supply chain management." Benchmarking: An international Journal 12(4): 330-353.
- Hesapçioğlu, M. (1994). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım
- Horton, S. (2006). General Trends and Challenges Regarding Performance Evaluation of Staff: The UK Experience, Seminar on "Civil Service Performance Appraisal", Vilnius.
- Hutchinson, S. (2013). Performance Management Theory and Practise, London: CIPD.
- Işığışık, E. (2008). "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuekois/article/view/1023005302>
- Johnston, M. (1995). Do Blame and Punishment Have a Role in Organizational Risk Management, Flight Deck, Spring Issue, s. 33.
- Jordan, K. (2009). Performans Değerlendirme Harvard Business School Press Pocket Mentor, Çev: Melis İnan, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kalaycı, Ş. (2006). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara.
- Kalyoncu, T. (2010). "Performans Değerlemesi ve Ücret Yönetimi Arasındaki İlişkisi: TEB Çağrı Merkezi Örneği", T.C. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Kanten, S. (2012). Çalışma koşullarının fiziksel – psikolojik sağlık belirtileri ve iş kazaları ile ilişkisi: mermer çalışanları örneği, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (7), 155-167.
- Kaplan, H.I., & Sadock, B. J. (2004). Madde Kullanımı ile İlişkili Bozukluklar, Abay E (Çeviri), Klinik Psikiyatri, Nobel Tıp Kitabevleri, 75-119.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Harward Business Review January-February 1992: 71-79.

- Karagöz, Y. (2017). Bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği, 1.Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Karakurt, A. (2009). Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerinde Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması, T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Kaygusuz, S. Y. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balances Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği). "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 7(1): 1303-2860.
- Kaynak, A. (2011). Stratejik Liderliğin Performans Değerleme Üzerindeki Etkileri ve Kütahya İli Ortaöğretim Kurumlarına Ait Bir Uygulama, T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Kaynak, T. (1996). İnsan Kaynakları Planlaması, II. Baskı, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Kaynak, T. vd. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2. bs., İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, No:7
- Kennerly, M., & Neely, A. (2003). Measuring Performance in a Changing Business Environment, International Journal of Operation Production Management, C.23 S.2, s.213-229.
- Kim, P.S. (2011). Performance Management and Performance Appraisal in the Public Sector, The United Nations Committee of Experts on Public Administration (CEPA), New York.
- Kinnison, H. (2014). Aviation Maintenance Management, McGraw-Hill, New York.
- Klatt, A. L., Murdick, G. R., & Schuster E. F. (1985). Human Resource Management, Charles E. Merrill Publ. Comp., USA.
- Kotter, J. P., & Heskett J. L. (1992). Corporate Culture and Performance, New York: A Division of Simon Schuster Inc.
- Köse, S., & Ünal, A. (2003). Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları, İzmir: İzmir Güven Kitabevi.
- Kuğu, T. D., & Kırılı, M. (2013). İşletme Performansının Değerlendirmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebe Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 18(2): 301-318.
- Kurien, G. P., & Qureshi, M. N. (2011). Study of performance measurement practices in supply chain management. International Journal of Business, Management and Social Sciences 2(4): 19-34.
- Küçük Yılmaz, A. (2003). Havacılıkta Emniyet Açısından Risk Yönetimi ve Havacılık Örgütlerinden Uygulama Örnekleri. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework, *Organization Studies*, 21(3), 487-513.
- Marx, G. T. (1974). Alternative measures of police performance. Massachusetts Institute of Technology, Operations Research Center.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1997). *Human Resource Management*. 8 th ed. The United States of America: West Publishing Company
- Mavruk, A. (2005). Yüreğir ve Seyhan (Adana) İlçelerinde Ana Arterlerdeki Toz ve Gürültü Dağılım Haritalarının Hazırlanması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen bilimler enstitüsü, Adana.
- Mayatürk Akyol, E. (2011). Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- McKenna, A. ve Beech, N. (2002), *Human resources management a concise analysis*, Great Britain : Pearson Education Limited.
- Mert, İ. S., & Gürbüz, S. (2008). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Toplumsal Kültürün Önemi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-21.
- Niehoff, B. P., ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. Akt: Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1), 253-278.
- Oberg, W. (1991). *Make Performance Appraisal Relevant, Appraising Performance Appraisal*, A Harvard Business Review Paperback, 6th ed., USA.
- Orhun, H. (1989). "İşyerlerinde Fiziksel Etkenler", İş Hekimliği Ders Notları, Türk Tabipler Birliği Yayını, 1. Baskı, Ankara, 271.
- Özdamar, K. (2004). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi-çok değişkenli istatistiksel analizler, 5. Basım, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdemir, İ. (2007). "Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Model Önerisi", T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Yayıncılık
- Öztürk, B. (2018). Örgütsel Stresle Başa Çıkma, Örgütsel Adalet Algısı, İş Tatmini ve Duyguların Üretkenlik Karşılığı İş Davranışlarındaki Rolü. Yüksek Lisans Tezi. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.

- Öztürk, E. B.,& Demir, G. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Hukuk Açılarından Performans Değerlendirme: İçtihat Kararları Üzerine Bir İçerik Analizi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C.16 S.1, s.41-62.
- Öztürk, Ü. (2009). Performans yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul. ak. Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon, Sayıştay Dergisi, 88, 87-108.
- Pai, Y.P. ve Chary ,S.T. (2013). Dimensions of hospital service quality: a critical review perspective of patients from global studies, International Journal of Health Care Quality Assurance, 26 (4),308-340.
- Pakdil, F. (2003). Ekip Bazlı Performans Değerleme Kalder Ankara.
- Paksoy, A. (2006). Performansa Dayalı Ücretleme; Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Eylül
- Palmer, J. M. (1993). Performans Değerlendirmeleri, American Management Association, Rota Yayınları, 1. b., İstanbul.
- Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press
- Rash, L. (2004). Employee Performance Appraisal And The 95/5 Rule, Community Collage Journal of Reaserchand Practice, C.28, p.p.: 407-414, USA
- Reason, J. (2000). Safety Paradoxes and Safety Culture, Injury Control and Safety Promotion, Cilt no 7, Sayı no 1, s. 4- 5.
- Robson, C. (2002). Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z.,& Tokol, T. (2013). İşletme, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Salant, P. ve Dillman, D.A. (1994). How to conduct your own survey. Newyork: John Wiley & Sons, Inc.
- Sanyal, S. (2016), "An Analysis of the Impact of Service Quality and Passenger Satisfaction on Passenger Preferences for Airlines: A Study of the Indian Aviation Sector", International Review of Management and Marketing, 6(2), 354-358.

- Sarayani, A. (2017), "Undeniable Function of Performance Factors on Organizational Accomplishment", *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 20-25.
- Schermerhorn, J. R. (1989). *Management and Productivity*. United States of America: Third Edition.
- Schuler, R. S. (1995). *Managing Human Resources, USA*: West Publishing Company.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1996). *Human Resource Management: Positioning for 21st Century*, 6th ed., West Publ. Comp.
- Shaw, S., & Grant, D. (2010). Developing environmental supply chain performance measures. *Benchmarking: An International Journal* 17(3): 320-339.
- Sikyr, M. (2013). Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness, *Central European Business Review*, C.2 S.1, s.43-48.
- Şahin, Y. (2011). *Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi*, Murathan Yayınevi, Trabzon
- Şekerli, E. B. (2006). *Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları ve Kültürel Farklılıklar: Türk Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M., Şerif, H., Öge, S. (2009), *İnsan kaynakları yönetimi: stratejik ve uluslararası boyutlarıyla*, 2. Baskı, Gazi Yayınları, Ankara.
- Tabachnick B. G. ve Fidell, L. S. (2011). *Using multivariate statistics*, 6th edition, Pearson, U.S.A.
- Tekinler, Z. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Tekel Genel Müdürlüğü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., & Akbolat, M. (2009). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzioğlu, M. (2018). *Ekip kaynak yönetiminin uçuş emniyet kültürüne etkileri: pilotların tutumları üzerine bir alan araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 13-28.
- Timur, H. (1983). Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği. *Amme İdaresi Dergisi*; 16(3): 4-22
- Timur, H. (1993). Personel başarı değerlendirilmesi ve Türk adli yargı örneği, *Amme İdaresi Dergisi*, 16 (3), 15. ak. Gavcar, E., Bulut, Z., A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği), *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 31-45.

- Toğa, N. (2016). Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2002). Büro yönetimi kavramlar ve ilkeler, Ankara: Seçkin Yayınları, 92-93.
- Topuzoğlu. İ. (1989). "Çalışma Hayatında Rastlanan Tozlar ve Sağlık Sakıncaları", İş Hekimliği Ders Notları, Türk Tabipler Birliği Yayını, 1 Baskı, Ankara, 162.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayıncılık
- Türen, U., & Erdem, H. (2017). Örgütsel Adalet Algısının İş görenlerin Bilgi Teknolojileri Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 91-110.
- Türker, N. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası. (2014). Uygulamacılar İçin Örnek Yargıtay Kararları, S.1 s.1-4
- Uyargil, C. (1997). Stratejik insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme. Human Resource–Yönetim ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8.
- Uyargil, C. (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi ve Sistemi Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi. İstanbul: Arıkan Yayıncılık
- Uyargil, C. (2013). Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Uzoğlu, C. (2011). Performans Yönetimi Sistemi ve Performans Denetimi, Ankara
- Ülgen, H.,& Mirze, S. K. (2006). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayıncılık Ltd. Şti.
- Ünler, E., & Gürel, H. (2015). Örgütsel Adaletin Peşinde. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vaughan, S. (2003). Performance: Self as the Principal Evaluator. Human Resource Development International; 6(3): 371-385
- Voon, B.H., Abdullah, F., Lee, N. ve Kueh, K. (2014). Developing a hospice scale for hospital service excellence, International Journal of Quality & Reliability Management, 31(3), 261-280.
- Waxin, M. F.,& Bateman, R.. (2009). "Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering?", European J. International Management, C.3 S.4, s.495-511.

- Werther, B. W., & Davis, K. (1996). Human Resources and Personnel Management, 4th ed., McGraw Hill Int. Comp., USA.
- Wood, R. (1994). Aviation Safety Programmes-A Management Handbook. Washington: Jeppesen Sanderson Inc, s.3.
- Woods, R. H. (1997). Human Resources Management America, American Hotel and Motel Association. Educational Institute, Second Edition.
- Yalçın İncik, E., Çakır, Ö. ve Özdemir Alıcı, D. (2015). A study of scale development on primary school students' attitudes towards project based learning", Elementary Education Online, 14, (3), 1096-1105.
- Yalçınkaya, A. (2013). Dağıtım Adaletinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, F. (2009). Avrupa Birliği ve Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği: Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Kurullarının Etkinlik Düzeyinin Ölçülmesi. *Doktora Tezi*. İstanbul.
- Yüksel, Ö. (1997). Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*; 30(2): 32-43
- Zingales, F. G. G., O'Rourke, A., & Orsatto, R. J. (2002). "Environmental and Socio-Related Balanced Scorecard: Exploration of Critical Issues." INSEAD.

Diğer Kaynaklar

- CAA. Safety Regulation Group: CAP 715 An Introduction to Aircraft Maintenance Engineering Human Factors for JAR 66, Documenia Solutions Ltd, Cheltenham.
- CAA. Safety Regulation Group: CAP 716 Aviation Maintenance Human Factors (EASA / JAR 145 Approved Organizations), Documenia Solutions, Glos.
- JAA. JAR-Approved Maintenance Organisations Amendment 5, Colorado, 1.

www.mevzuat.gov

**PERFORMANS DEĞERLEME
UYGULAMALARI VE ÇALIŞMA KOŞULLARININ
KABİN GÖREVLİLERİ EMNİYETLİ DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

YAZAR
Dr. Tuncel ÖZ

EDİTÖR
Dr. Öğr. Üyesi Ali Emre SARILGAN