

Farklı Rekabet Stratejileri Benimseyen İki Havayolu İşletmesinin Kabin Görevlileri Tarafından Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğe Etkisinin Karşılaştırması (Comparison of the Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Silence by Cabin Attendants of Two Airline Companies Adopting Different Competitive Strategies)

Teoman ERDAĞ^a  Murat YAŞLIOĞLU^b 

^a İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon, İstanbul, Türkiye. teomanerdag1979@gmail.com

^b İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon, İstanbul, Türkiye. murat@yashlioglu.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p>Anahtar Kelimeler: Kabin Ekibi Örgütsel Destek Örgütsel Sessizlik Rekabet Stratejileri</p> <p>Gönderilme Tarihi 6 Temmuz 2020 Revizyon Tarihi 4 Eylül Kabul Tarihi 29 Eylül 2020</p> <p>Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi</p>	<p>Amaç – Farklı rekabet stratejileri benimseyen havayollarının kabin görevlileri tarafından algılanan örgütsel desteğin, örgütsel sessizlik üzerinde farklı etkileri olduğunu ortaya koymak ve kabin görevlilerinin mesleki bilgi ve tecrübelerini havayolu yönetimi ile paylaşmasının rekabet üstünlüğü elde edilmesindeki önemi hakkında literatüre ve sektöre katkıda bulunmak.</p> <p>Yöntem – Farklı iş modeli benimsemiş iki havayolunun kabin görevlilerine anket uygulanarak elde edilen veriler SPSS 22 ve AMOS 24 istatistik programları aracılığıyla test edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak ulaşılan analiz sonuçları araştırmanın hipotezlerini doğrulamıştır.</p> <p>Bulgular – Havayolu işletmesinin benimsediği rekabet stratejisi, kabin görevlilerinin algıladığı örgütsel destek ve örgütsel sessizlik düzeylerinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Algılanan örgütsel destek, düşük maliyetli havayoluna göre tam hizmet sağlayıcı havayolunun kabin görevlilerinin savunmacı ve korumacı sessizlik düzeyleri üzerinde daha etkili olurken, düşük maliyetli havayolunun kabin görevlilerinin kabullenici sessizlik düzeyi üzerinde daha etkili olmaktadır.</p> <p>Tartışma – Havayolunun benimsediği rekabet stratejisine göre uyguladığı iş modeli; örgüt yapısı, örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamaları ile birlikte kabin görevlilerinin algıladıkları örgütsel destek ve örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Keywords: Cabin Crew Organizational Support Organizational Silence Competitive Strategies</p> <p>Received 6 July 2020 Revised 4 September 2020 Accepted 29 September 2020</p> <p>Article Classification: Research Article</p>	<p>Purpose – To reveal that organizational support perceived by cabin crews of airlines that adopt different competitive strategies has different effects on organizational silence and to contribute to the literature and the sector on the importance of sharing cabin crew's professional knowledge and experience with airline management</p> <p>Design/methodology/approach – The data obtained by applying a questionnaire to the cabin attendants of two airlines, which adopted different business models, was tested through SPSS 22 and AMOS 24 statistical programs. The analysis results obtained using structural equation modeling (SEM) confirmed the hypotheses of the research.</p> <p>Findings – The competitive strategy adopted by the airline company causes differentiation of the levels of organizational support and organizational silence perceived by cabin crew members. Perceived organizational support has more impact on the defensive and protective silence levels of the full-service carrier airline's cabin crews than the low-cost airline, while more on the accepting silence level of the low-cost airline's cabin crews.</p> <p>Discussion – The business model applied by the airline according to its competitive strategy, together with its organizational structure, organizational culture, and human resources practices, it affects the organizational support and organizational silence levels perceived by cabin crew members.</p>

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Erdağ, T., Yaşlıoğlu, M. (2020). Farklı Rekabet Stratejileri Benimseyen İki Havayolu İşletmesinin Kabin Görevlileri Tarafından Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğe Etkisinin Karşılaştırması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3383-3404.

1. GİRİŞ

Havayolu taşımacılığı sektöründe rekabet şiddetinin yüksek olması (Akpınar ve Erdağ, 2018: 91), havayolu işletmelerinin farklı iş modelleri benimseyerek yolcu bölümlendirmesine gitmesine neden olabilmektedir. Bu durumda, belirli bir alanda daha az sayıda rakiple mücadele edilmesi hedeflenmektedir (Yıldız ve Fırat, 2017: 242). Yolcu bölümlendirmesine gidilmesi durumunda ortaya çıkan havayolu iş modelleri, Porter'ın rekabet stratejileri ile uyum göstermektedir (Akdil ve Akpınar, 2016: 1) ve genel olarak tam hizmet sağlayıcı havayolları, düşük maliyetli havayolları, tarifesiz (charter) havayolları, bölgesel havayolları ve hava taksi (iş havacılığı) olarak sınıflandırılmaktadır (Koch, 2010: 154).

21. yy.' da yolcu doluluk oranlarının doyum noktasına ulaşmasıyla farklı pazar bölümlendirmelerini benimseyen havayolu işletmeleri, birbirlerinin hedef pazarlarına girerek karlılık ve sürdürülebilirliklerini devam ettirmeye çalışmıştır (Wit ve Zuidberg, 2012: 20). Rekabetin şiddeti daha da artmış ve yolcular tarafından algılanan hizmet kalitesi, rekabet üstünlüğü elde etmenin anahtarı haline gelmiştir. Bu nedenle, havayolunun görünen yüzü olarak kabul edilen kabin görevlilerinin, yolcular tarafından algılanan hizmet kalitesinin yüksek olmasını sağlayarak, havayoluna rekabet avantajı kazandırması önem arz etmektedir (Yıldız ve Çiğdem, 2018: 238- 239).

Havayolunun sunduğu hizmetin kalitesinin, yolcu tarafından yüksek algılanmasının sağlanabilmesi için sürekli iyileştirme felsefesine uygun süreçler tasarlanmalıdır. Sürekli iyileştirme, kabin görevlilerinin bilgi ve düşüncelerini havayolu ile paylaşımları aracılığıyla mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla, örgütler için önemli bir engel olarak kabul edilen ve işgörenlerin bilinçli olarak bilgi ve düşüncelerini saklaması olarak ifade edilebilen örgütsel sessizliğin, mümkün olan en düşük seviyede tutulması için çaba sarf edilmelidir (Alparlan ve Kayalar, 2012: 137). Örgütsel sessizlik seviyesinin düşük tutulabilmesi, işgörenlerin kendilerini güvende hissederek örgüte katkıda bulunmaya daha istekli olmalarına aracılık eden algılanan örgütsel destek seviyesinin yüksek tutulması ile sağlanabilmektedir (Yürür vd., 2016: 26).

Havayolunun kabin ekibi çalışanlarının bilgi ve tecrübelerini örgütten bilinçli olarak saklaması, yolcu memnuniyetinin sağlanmasının önünde engel teşkil edebilecektir. Literatürde yer alan Erenler Tekmen, 2016, Börü ve Güneşer, 2006, Akçin vd., 2017, Eisenberger vd, 1986, Shore ve Shore, 1995, Rhoades ve Eisenberger, 2002, Allen vd., 2003, Aubé vd., 2007, Giorgi vd., 2016, Morrison ve Milliken, 2000, Pinder ve Harlos, 2001, Robbins ve Judge, 2013, Yalçınsoy, 2018, Bogosian ve Stefanchin, 2018' in örgütsel destek ve örgütsel sessizlik kavramlarını tek tek ya da birlikte inceledikleri çalışmalar dikkate alındığında, kabin görevlilerinin, havayolunun desteğini arkalarında hissetmeleri durumunda örgüte karşı daha açık olması ve işin yapılışında gördükleri aksaklıkları ya da eksikleri bildirme isteklerinin daha fazla olması beklenmelidir.

Tam hizmet sağlayıcı havayollarının çoğunluğu, uzun yıllardır faaliyetlerini sürdürmektedir ve zaman içerisinde önemli bir büyüklüğe ulaşmıştır (Önen, 2016: 67). Havayollarının rekabet stratejilerine bağlı olarak benimsedikleri iş modellerinde, örgüt yapısı ve kültürünün etkisi bulunmaktadır. Geleneksel anlayışa uygun şekilde kurulmuş olan tam hizmet sağlayıcı havayolu işletmelerinin büyük bir kısmı halen geleneksel yöntemleri uygulamaya devam etmektedir. Köklü bir örgüt yapısına ve kültüre sahip olan örgütler, iş modeline göre yapı ve kültürü değiştirmekte önemli zorluklarla karşılaşabilmektedir (Taşçı ve Yalçınkaya, 2015: 194).

Geleneksel yöntemlerin, formal yapılanma, ayrıntılı ve çok sayıda prosedürle iş gördürme, yapılan hatalarda kök nedeni aramak yerine hata yapanı cezalandırarak aksaklıkları önlenmeye çalışma gibi özellikleri bulunmaktadır. İşgörenlerin, personel yönetimi anlayışıyla bir maliyet unsuru olarak görüldükleri bu yapılanmadan örgüt kültürü de etkilenmektedir (Levent, 2014: 115). İşgören, örgüte katkı sağlayamayacağını ya da fikirlerinin dikkate alınmayacağını düşünerek görev tanımında belirtilenden fazlasını yapmak için çabalamamakta ve düşüncelerini kendine saklayabilmektedir. Bireysel olarak başlayan bu sessizlik davranışı, örgüt içerisinde zamanla yayılarak kültüre dönüşmektedir (Yalçınsoy, 2017: 1-19).

Tam hizmet sağlayıcı havayollarının önemli bir kısmının geleneksel yapıda faaliyetlerine devam etmesine bağlı olarak işgörenlerde, kendilerini değersiz hissetme, düşüncelerinin dikkate alınmayacağına inanma ve üstleriyle açıkça konuştuklarında olumsuz geri bildirimlerle karşılaşabilecekleri gibi duygular gelişebilmektedir. Dolayısıyla, işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek düşük seviyede olabilmekte ve algılanan örgütsel destek, örgütsel sessizlik düzeyinin artmasına etki edebilmektedir.

Düşük maliyetli havayolları, çoğunluğu deregülasyonun ilanından sonra pazara giren ve tam hizmet sağlayıcı havayollarına kıyasla pazarda yeni olan havayollarıdır. Düşük maliyetli havayollarının sayısı kısa zamanda hızla artmıştır. Bunda en önemli etken, serbestleşme kararlarının özel girişimcilerinin ilgisini çekmiş olmasıdır (Önen, 2016: 63). Düşük maliyetli havayollarının büyük bir kısmı, tam hizmet sağlayıcı havayollarının aksine çağdaş yönetim uygulamaları çerçevesinde yapılanmıştır. Yeni kurulan bir örgüt, belirli bir rekabet stratejisi benimseyerek yola çıkmaktadır. Böylece, bu stratejiye en uygun örgüt yapısını ve kültürünü tesis etmek, var olan bir yapı ve kültürü değiştirmeye kıyasla daha kolay gerçekleştirilebilmektedir (Yeşil, 2018: 309- 311).

Çağdaş yönetim uygulamalarını benimsemiş olan örgütler, işgörenlerini değerli birer kaynak olarak görmektedir ve işgörenlerin bilgi ve düşüncelerinin örgütün karlılık ve sürdürülebilirliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunun bilincindedir (Yumuşak, 2008: 7). Bu tür yapılanmalarda; iş süreçlerinde ortaya çıkan hataların kök nedenleri aranmakta, hata yapanın cezalandırmasından kaçınılarak hataların bildirilmesi teşvik edilmekte, üretken öğrenme yaklaşımı benimsenerek geçmiş tecrübelerden ders çıkartılmaya çalışılmaktadır. Yetki devri ve işgören güçlendirme uygulamalarıyla işgörenlerin kendine ve örgüte olan güveninin artırılması ve açıklık iklimi yaratılarak (Levent, 2014: 112- 113) düşüncelerini açıkça ifade etmeleri için çaba gösterilmektedir.

Düşük maliyetli havayollarının çoğunluğunun örgüt yapısı ve kültürünün esnek ve insan kaynakları uygulamalarının çağdaş olması (Önen, 2016: 63), işgörenlerin kendilerini güvende ve değerli hissetmesine imkan tanıyabilmektedir. Havayolu yönetiminin, işgörenlerde korku duygusunu azaltarak proaktif davranışlarda bulunmalarını sağlama çabası, işgörenlerin bilgi ve düşüncelerini paylaşmaya istekli olmalarına aracılık edebilmektedir. Bu tür bir çalışma ortamının tesis edilebilmesi, havayolunun işgörenlerinin örgütsel destek algısının artmasına ve örgütsel sessizlik düzeyinin azalmasına neden olabilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1 Örgütsel Destek

Örgütsel destek teorisi, işgören- örgüt ilişkilerini açıklamak için sosyal değişim teorisinden yararlanmaktadır. Psikolojik ve sosyal kaynakların, soyut ya da somut olması fark etmeksizin kişiler ya da gruplar arasında değişimi, sosyal değişim teorisi ile ifade edilmektedir. Teori, 20. yy.' ın ikinci yarısının hemen başında Blau tarafından geliştirilmiştir (Göktaş Kulualp vd., 2019: 655-678).

Rhoades ve Eisenberger, 2002; Allen vd., 2003' e göre örgütler, sosyal değişim sürecini başlatıp sürdürebilmek için işgörenlerin mutluluğuna yönelik yatırımlar yapmalı ve yine bu yatırımların işgörenler tarafından doğru algılanmasını sağlamalıdır (Turunç ve Çelik, 2010: 183-206).

Eisenberger vd 1986; Shore ve Shore 1995; Rhoades ve Eisenberger 2002' in yapmış oldukları çalışmalarda ifade ettikleri üzere, algılanan örgütsel destek sosyal değişim teorisinin işçi- işveren ilişkisinin bir uygulamasıdır. İşgörenler, sosyo- duygusal ihtiyaçlarının yanıtlanmasına ve örgütün artan çabalarını ödüllendirmeye hazır olmasına bağlı olarak algılanan bir örgütsel destek duygusu geliştirmektedir (Baran vd., 2012: 2). Algılanan örgütsel destek, örgütün, işgörenlerin refahını ne derece önemseydiğine ve işgörenler tarafından örgüte yapılan katkılara ne ölçüde değer verdiğine dair işgörenlerde oluşan inancı ifade etmektedir (Loi vd., 2006: 101-120).

Levinson 1965' e göre işgörenler, çalıştıkları örgütü kişiselleştirme ve yöneticilerin eylemlerine dayanarak örgüte katkıda bulunma eğilimindedir. Dolayısıyla, işgörenlerin onları çalıştıran örgütün çabalarına eşit derecede bir karşılık vermeye istekli olma derecesi, algılanan örgütsel desteğin düzeyini ifade etmektedir. Örgütün; işgörenin hastalığı durumunda yardımcı olması, işi ilgi çekici bir hale getirmeye çalışması ve eşit çalışma koşulları sağlaması gibi çabaları, işgörenlerin örgütün sağladığı destek konusunda genel bir fikir geliştirmesini sağlamaktadır (Aubé vd., 2007: 479- 495).

Algılanan örgütsel destek, işgörenin onaylanma, güven duygusu hissetme ve sosyal açıdan kimliğini oluşturma ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Algılanan örgütsel desteğin yüksek olması, işgörenin performansında ve örgütsel bağlılığında artış sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1997: 812- 820). Sosyo- duygusal ihtiyaçları karşılayarak, örgütle daha fazla özdeşleşmeye ve örgütün başarılı olmasına yardımcı olma arzusunun artmasına neden olmaktadır (Kurtessis vd, 2017: 1855).

Rhoades ve Eisenberger (2002), algılanan örgütsel destek hakkında yapılan yetmiş adet çalışma üzerinde gerçekleştirdikleri sistematik gözden geçirme ile pozitif örgütsel desteğin; adil örgüt prosedürleri, yönetici desteği, tatminkar ödülleri ve iş koşulları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Pozitif örgütsel desteğin, birey ve organizasyon açısından duygusal bağlılığı ve performansı artıran olumlu sonuçları olduğunu ifade etmişlerdir (Giorgi vd., 2016: 1770).

Örgütlerin, beşeri sermayelerini değerli birer kaynak olarak görmesi, etkililik ve verimlilik açısından kritik öneme sahiptir. Algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek olan işgörenler, çalıştıkları örgütlerde daha az stres yaşamakta ve iş kazalarından kısa bir süre sonra işe dönmeye eğilimli olmaktadır. Bu ve yukarıda bahsedilen diğer nedenlerle, örgütlerin işgörenlerine değer verdiklerini ortaya koyan bir tutum geliştirmesi ve bunun doğru algılanmasını sağlaması, örgütün başarısı için önem arz etmektedir (Eisenberger vd., 2016).

İşgörenler, örgütün desteğini arkasında hissettiğinde örgüte karşı daha açık ve bağlı olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 116). Örgütün beşeri sermayesinin değerli bir varlık olması, işgörenin bilgi ve düşüncelerinden faydalanılarak rekabet avantajı sağlanmasından kaynaklanmaktadır (Ergun ve Yılmaz, 2013: 129). Bu durumda, işgörenlerin kendilerini güvende hissetmeleri ve katkıları dolayısıyla takdir edileceklerine olan inançları arttıkça bilgi ve fikirlerini örgüt ile paylaşma oranı da artabilecektir.

2.2 Örgütsel Sessizlik

Sessizlik, insanoğlunun yaşantısı boyunca gerek duyduğu, önemli ve kaçınılması mümkün olmayan bir kavramdır (Akt. : Çöp ve Öztürk, 2017: 41). İş yaşantısı da insanoğlunun yaşantısında önemli bir yer tuttuğundan, işgörenlerin çeşitli sebeplerle ve bilinçli olarak örgütten bilgi ve fikirlerini saklaması durumu örgütsel sessizlik kavramını ortaya çıkartmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütün karşılaştığı problemleri aşmasını sağlayabilecek kişiler ile bu bilgi ve fikirlerin paylaşılmaması durumudur (Yalçınsoy, 2017: 1-19). Morrison ve Milliken, 2000, çalışmalarında, üst yönetimin sessizliği teşvik eden davranışlarda bulunması durumunda örgütün, işgücünü karakterize eden değerlerin, inançların ve özelliklerin çeşitliliğine uygun şekilde yanıt vermesinin zor olabileceğini ifade etmişlerdir. Örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişme için potansiyel bir tehlike olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000 : 707).

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin hissettiklerini ifade edebilmesine uygun bir örgüt yapısı olmadığında ortaya çıkmaktadır. İşgörenler, bilgi ve fikirlerine değer verilmediği düşüncesiyle sessizliğe bürünmekte ve bu durum zamanla tüm örgüte yayılan bir sessizlik kültürünün doğmasına neden olmaktadır (Yalçınsoy, 2018: 1-11). Pinder ve Harlos, 2001, işgören sessizliğini, bireyin davranışsal, bilişsel ve duyuşsal değerlendirmelerini paylaşmasının örgütün faydasına olacağını bilmesine rağmen paylaşmaması olarak ifade etmişlerdir (Pinder ve Harlos, 2001: 331-369). İşgörenlerinin bilgi ve tecrübesinden faydalanılamayan örgütlerde ise bilgi eksikliğine bağlı olarak yanlış kararlar alınmaya başlanması kaçınılmaz olmaktadır (Yalçınsoy, 2018: 1-11). Robbins ve Judge, 2013, yaptıkları çalışmada, yöneticilerin yaklaşık 85%' inin işgören sessizliği kaygısı duyduklarını tespit etmişlerdir (Robbins ve Judge, 2013 : 354).

Pinder ve Harlos adaletsizliğe bir yanıt olarak bireysel işgören sessizliğine odaklanmış, Morrison ve Milliken ise korku ve sessizlik kültürüne yanıt olarak örgütsel düzeyde sessizliğe odaklanmıştır. Dyne, Ang ve Botero, 2003, işgören sessizliğinin kavramsallaştırılmasının prososyal motifleri (özgeciliğe ve işbirliğine dayalı proaktif ve diğer yönelimli sessizlik) içerecek şekilde genişletilebileceğini önermişlerdir. Çalışmalarında 15 sorudan oluşan ve kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alt boyutlarını içeren bir örgütsel sessizlik ölçeği geliştirmişlerdir (Dyne vd., 2003: 1359-1392).

Kabullenici sessizlik, işgörenin fikir ve önerilerini paylaşmasının ve örgüte katkıda bulunmasının örgüt nazarında bir anlam ifade etmediğine inanması neticesinde sessizliği tercih etmesidir. Bu özelliğiyle pasif bir davranış olarak görülmektedir. Söz konusu pasif davranış, işgöreni örgütle olan ilişkisini kesmeye itmektedir (Göktaş Kulualp ve Çakmak, 2016: 123- 146). İşverenin tutumu karşısında boyun eğen işgörenin, isteksizlik, motivasyon düşüklüğü gibi nedenlerle örgütün gelişimi için yeterli desteği sunmaması durumudur (Akt.: Çöp ve Öztürk, 2017: 44).

Savunmacı sessizlik, işgörenin, kendini istemediği bir duruma sokmamak ve olumsuz geri dönüş almamak amacıyla sessizliği tercih etmesidir. İşgören, sessiz kalmayı tercih ederken bir fayda- zarar değerlendirmesi yapmakta ve sessiz kalmadığı takdirde göreceği zararın, fikirlerini dile getirirse elde edeceği faydadan daha fazla olacağına kanaat getirmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2014:1 21-136). İşgören, olası zararlardan kaçınmak için

örgütsel süreçlerde fark ettiği problemleri göz ardı edebilmekte, hata yapmaktan ve yapılan hataları bildirmekten kaçınabilmekte ve fikirlerini ifade etmekten uzak durabilmektedir (Turgut ve Akbolat, 2017: 357-384).

Korumacı sessizlik, diğer çalışanların ve örgütün çıkarlarını korumak maksadıyla işgörenin örgütsel süreçlerle ilgili bilgi ve fikirlerini gönüllü ve bilinçli olarak gizlemeyi tercih etmesidir. İşgören, örgütün ve örgütte çalışan diğer işgörenlerin menfaatini ön planda tutarken iş birliği ve esirgemezlik duyguları ile hareket etmektedir (Kanbur, 2018: 382-402).

Bogosian ve Stefanchin, 2018, sessizlik ile bilgi aktarım süreci arasındaki ilişkinin örgütün rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir payı olduğunu ortaya koymuşlardır. İşgören sessizliğinin sürekli bir olgu değil, bir varoluş durumu olduğunu ileri sürerek, liderler ve işgörenler arasındaki etkileşimlerden oluşan kültürle ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Liderlerin, sessizlik belirtilerini tanıyarak ve sessizlik kültürlerini önleyecek uygulamalar geliştirerek, bilgi aktarımının hızını ve derinliğini artırmaları durumunda örgütün rekabet avantajı elde etmesinin mümkün olacağını savunmuşlardır (Bogosian ve Stefanchin, 2018: 121-135).

Kahveci ve Demirtaş, 2013, işgörenlerin olumsuz geribildirimler almak istemedikleri gerekçesiyle sessizliği tercih ettiklerini ve fikirlerini açıkça ifade ettiklerinde problem kaynağı, hoşnutsuz ve anlaşması zor biri olarak görülecekleri düşüncesiyle arka planda kalmak istediklerini ileri sürmüşlerdir. Örgütsel sessizliğin, iş süreçlerini olumsuz etkilediğini ve insan kaynağının verimliliğinin artması için işgörenlerin fikirlerini açıkça dile getirebilecekleri bir örgüt kültürüne ve yapıya ihtiyaç duyulduğunu ifade etmişlerdir (Kahveci ve Demirtaş, 2013 : 167- 182).

Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015, çalışmalarında, örgütsel sessizliğin inovasyonu ve araştırma geliştirme faaliyetlerini olumsuz etkileyebileceğini ve işgörenlerden gelecek farklı fikirlerden elde edilebilecek faydaları, işgörenlerin motivasyonunu ve örgüte olan güvenlerini azaltabileceğini aktarmışlardır (Dedahanov vd., 2015: 481-492).

Yukarıda bahsedilen çalışmaların ışığında, işgörenlerin, bilgi ve düşüncelerini ifade edebilecekleri uygun bir örgütsel yapı ve kültür olmadığına inandıklarında sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna varılabilmektedir. Bu sessizlik tercihi, kendini ya da örgütü ve örgütte çalışan diğer işgörenleri olumsuz sonuçlardan korumak amacıyla ortaya çıkabilmektedir. Bireysel bazda başlayan sessizlik, zamanla yayılarak örgütsel sessizlik haline gelmektedir.

İşgörenlerin bilgi ve tecrübelerini örgüt ile paylaşarak örgütsel süreçlerde fark ettikleri aksaklıkları bildirmesi ve olası çözüm yolları önermesi, örgütün karlılık ve sürdürülebilirliği üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi geçmişte yönetime yardımcı unsurlardan biri olarak görülürken, günümüzde işgörenlerin bilgi ve tecrübeleriyle örgüte kattığı değerın anlaşılmasıyla birlikte temel yönetim unsurlarından biri olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Özgen vd., 2002: 5-6). İşgörenlerin örgüte katkıda bulunabilmesi için kendilerini güvende hissetmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla örgüt yapısı ve kültürünün işgörenler tarafından algılanan örgütsel desteği üst düzeyde tutmaya çaba göstermesi önem arz etmektedir.

Örgütler, günümüzün rekabet ortamında farklı iş modelleri benimseyerek, rekabetin şiddetini azaltmayı hedeflemektedir. Her iş modelinin kendine göre farklı özellikleri bulunmaktadır. Bazıları daha katı ve formal bir yapıya uygunken bazıları ise esnek ve informal bir yapıya uygundur. Havayolu işletmeleri de rekabet stratejilerine uygun olarak farklı iş modelleri geliştirmiştir. İş modeline göre algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik düzeyleri farklılık gösterebilmektedir.

2.3 Rekabet Stratejileri ile Uyumlu Havayolu İş Modelleri

Günümüzde, küreselleşmenin etkisiyle rekabetin şiddeti hızla artmış ve işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla birtakım rekabet stratejilerini hayata geçirmiştir. Rekabet stratejisi, işletmenin müşterilere nasıl yöneleceğini, faaliyet gösterdiği pazarın belirli bir kısmını mı yoksa tamamını mı hedefleyeceğini ve rakipleriyle hangi yöntemleri kullanarak rekabet edeceklerini açıklayan kararlar topluluğudur (Karabey, t.y.: 2).

Porter' a göre bir işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre yeni giren işletmelerin olması, mevcut fiyatların düşmesine neden olarak karlılık üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir. Bu durumda işletmelerin katlanması gereken maliyetler artmaktadır (Aktan ve İstiklal, 2004: 85). Porter, sektördeki rekabeti ve

dolayısıyla işletmenin karar ve davranışlarını etkileyen beş güç olduğunu öne sürmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018: 237). Rekabeti belirleyen beş güç modeli; sektördeki rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame mal ve hizmetlerin tehdidi ve pazara yeni girecek firmaların tehdidinden meydana gelmektedir (Koçoğlu ve Kantar, 2016: 2-3). Porter, tanımladığı beş güç ile mücadele edilebilmesi için maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini önermiştir (Karabey, t.y.: 2).

Farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmeler, müşterilerine sundukları mal ya da hizmeti, rakiplerinin sundukları mal veya hizmetlerden farklı hale getirerek rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Bu amaçla; ürünün tasarımı, yaratılan marka değeri, kullanılan ya da sunulan teknoloji, satış sonrası hizmetler, dağıtım kanalları gibi unsurları farklılaştırma çabasına girilmektedir (Tayşir, 2010: 165).

Maliyet liderliği stratejisini benimseyen işletmeler, genellikle hedef pazarlarının standart müşteri grubuna yönelik ve özellikli mal/ hizmet sınıflandırmasına girmeyen ihtiyaçlara yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır (Kaya, 2013: 110). Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, yalnızca belirli kalemlerde değil, işletmenin tüm maliyetlerinde azalma sağlayacak uygulamalara yönelmektedir (Dinçer, 2013: 200).

Odaklanma stratejisini benimseyen işletmeler, belirledikleri hedef pazardaki müşterilere maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin türevlerini uygulamaktadır. Bu yöntem genellikle, şiddetli rekabet ortamında varlık gösteremeyeceğini düşünen işletmeler tarafından tercih edilmektedir (Duman vd., 2014: 515-522).

Havayolu taşımacılığı sektörü, rekabet şiddetinin yüksek olduğu sektörlerdendir (Canöz, 2017: 192) ve rekabet avantajı sağlamak için farklı iş modelleri geliştirilmiştir (Şengür ve Şengür, 2017: 146). Tarihsel açıdan bakıldığında havayolu ile yolcu taşımacılığı başlangıçta tarifeli ve tarifersiz yolcu taşımacılığı olarak iki başlık altında toplanmıştır (Reichmuth, 2008: 5).

Zamanla liberalleşmenin etkisiyle tarifeli uçuşlar için uygulanan haklarda iyileştirmelere gidilmiş ve deregülasyonun ilanıya birlikte artan havayolu ve yolcu sayısına bağlı olarak pazarda rekabetin şiddeti artmıştır. Artan havayolu sayısı ve rekabet, yolcuya sunulan ürün ve hizmet çeşitliliğinin de artmasına neden olmuş, çeşitlilik karşısında yolcu sınıfları bölümlenebilmiş ve karşılanması gereken beklentiler farklılaşmıştır (Yıldız ve Fırat, 2017: 242).

Farklılaşan beklentileri karşılamak üzere havayolları tarafından benimsenen iş modelleri, Porter'ın rekabet stratejileri ile uyum göstermektedir (Akdil ve Akpınar, 2016: 1). Örneğin, farklılaşma stratejisi ile uyumlu olarak birinci sınıf (first class), iş sınıfı (business class) ve ekonomi sınıfı olmak üzere farklı sınıflardaki yolculara farklı hizmetler sunan ya da yalnızca ekonomi sınıfında hizmet veren havayolları bulunmaktadır (Canöz, 2017: 194). Havayollarının farklı stratejilere uygun olarak benimsedikleri iş modelleri, literatürde genellikle 4 ya da 5 sınıf altında toplanmaktadır.

Bieger ve Agosti, havayolu taşımacılığı sektöründe benimsenen iş modellerini; geleneksel havayolları, düşük maliyetli havayolları, tarifersiz (charter) havayolları ve bölgesel havayolları olarak dört sınıfta tanımlamıştır (Bieger ve Agosti, 2005: 42- 62). Koch ise havayolu iş modellerini; tam hizmet sağlayıcı havayolları, düşük maliyetli havayolları, bölgesel havayolları, tarifersiz (charter) havayolları ve hava taksi (iş havacılığı) olarak beş sınıfta incelemiştir (Koch, 2010: 154).

Tam hizmet sağlayıcı havayolları, Porter'ın farklılaştırma strateji ile uyumlu olarak first, business, ekonomi sınıfı gibi ayrımlarına giden ve yolcularına mümkün olan en yüksek seviyede hizmet vermeye çaba göstererek rekabet avantajı sağlamaya çalışan havayollarıdır (Bieger ve Agosti, 2005: 50).

Düşük maliyetli havayolları; genellikle tek tip uçak filosu, ekonomi sınıfı kabini ve ücretli ikram servisiyle tüm gider kalemlerinde maliyet azaltıcı faaliyetlerde bulunan ve Porter'ın maliyet liderliği stratejisi ile uyum gösteren havayollarıdır (Rouby, 2018: 608- 631).

Bölgesel havayolları, tam hizmet sağlayıcı ve/ veya düşük maliyetli havayollarının sefer düzenlemediği noktalara genellikle küçük gövdeli uçaklarla bölgesel uçuşlar gerçekleştirmekte ve Porter'ın odaklanma stratejileri ile uyumlu bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. Anlaşma dahilinde, tam hizmet sağlayıcıları havayollarının faaliyetlerini sürdürdükleri ana havalimanlarına yolcu taşıma görevi de üstlenebilmektedir (Bieger ve Agosti, 2005: 53).

Tarifersiz (Charter) havayolları, belirli bir tarifeye uymadan genellikle tatil amaçlı yolcular için faaliyet gösteren ve ana müşterileri çoğunlukla tur operatörleri olan havayollarıdır. Odaklanma stratejilerinin pazarı

daraltarak faaliyetlerin sürdürülmesi uygulaması ile uyum gösteren bu iş modeli, tatil amaçlı yolculara ve tur operatörlerine odaklanmaktadır (Doganis, 2006: 184- 188).

Hava taksi (İş Havacılığı), özel jetler ile yolcu taşımacılığı yapan havayollarıdır. Hava taksiler, sundukları ürünün hız, konfor ve zaman esnekliği özelliklerini ön plana çıkartarak farklılaştırma stratejisi ile uyum göstermektedir (Wensveen, 2007: 124).

Her bir iş modelinin rakiplerine göre öne çıkardığı farklı yönleri bulunmaktadır. Örneğin tam hizmet sağlayıcı havayolları yolcu memnuniyeti ve hizmet kalitesini ön plana çıkarırken düşük maliyetli havayolları uygun bilet fiyatları ve zamanında kalkış unsurlarını ön plana çıkarmaktadır (Şengür ve Şengür, 2012: 32).

Havayolu taşımacılığı sektörü, ulusal ve uluslararası çevre faktörlerinden yüksek derecede etkilenmektedir. Havayolu taşımacılığı sektöründe, 21. yy.' da teknolojiye yaşanan hızlı gelişme, küresel ekonomik krizler, özellikle küresel havayollarının üst geçiş için kullandığı Orta Doğu' da yaşanan savaşlar, gelişmiş ekonomilerin büyüme hızında beklenen düşüş, sosyal medya ve çevrimiçi haber kaynaklarının yaygın kullanımıyla artan iletişim, Z kuşağının çalışma hayatına başlaması, gittikçe bilinçlenen ve havayolu sektöründeki rekabetin farkında olan bir yolcu profiline ortaya çıkması gibi faktörlerin etkisiyle, karlılık ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için sunulan hizmetin kalitesi ve yolcu tercihleri ön plana çıkmıştır.

Yolcu tarafından algılanan hizmet kalitesi, havayolunun tekrar tercih edilme oranını doğrudan etkileyerek karlılık ve sürdürülebilirlik üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır. Rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir (Okumuş ve Asil, 2007: 7).

Havayolu taşımacılığı sektöründe algılanan hizmet kalitesinin belirlenmesinde ve sürekli iyileştirilmesinde kabin görevlilerine önemli görev düşmektedir (Kazançoğlu, 2011: 138). Kabin görevlilerinin mesleki tecrübelerini havayolu yönetimi ile paylaşımlarının sağlanması, yolcu tarafından algılanan hizmet kalitesini sürekli iyileştirebilmek için gereken bilginin elde edilmesinde kilit rol oynamaktadır.

Havayolu yönetiminin, kabin görevlilerinden düzenli geri bildirim alarak algılanan hizmet kalitesinde sürekli iyileştirme sağlayabilmesi, kabin görevlilerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük seviyede tutulması durumunda mümkün olabilmektedir. Kabin görevlilerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük seviyede tutularak, bilgi ve düşüncelerini yöneticileri ile paylaşımlarının sağlanmasında ise algıladıkları örgütsel destek düzeyi etkili olmaktadır (Yürür vd., 2016: 26).

Tam hizmet sağlayıcı havayolları, düşük maliyetli havayollarına kıyasla genellikle daha köklü ve büyük havayollarıdır (Mutlu ve Sertoğlu, 2018: 528- 550). Tam hizmet sağlayıcı havayollarının rakiplerine oranla daha yüksek seviyede hizmet vererek farklılaşma çabası, kabin görevlilerine çeşitli hizmet eğitimleri verilerek sağlanmaya çalışılmaktadır (Küçükönel ve Korul, 2002: 83- 84). Ayrıca, her yolcunun kendi kabin sınıfı (first, business, ekonomi) içerisinde aynı standartta hizmet alması amaçlanarak, yolcunun havayolunu tekrar tercih etmesi beklenmektedir.

Tam hizmet sağlayıcı havayollarının yolcu tarafından algılanan hizmet kalitesini yüksek tutma çabası, havayolunun ulaştığı büyüklük derecesi ve istihdam ettikleri işgören sayısı gibi etkenler çoğunlukla formal bir yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Formal yapılanmalar, standartlaştırılmış işler için ayrıntılı prosedürlerin oluşturulduğu yapılardır. Tam hizmet sağlayıcı havayolları, genellikle geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini tercih etmekte ve ayrıntılı bir şekilde hazırlanmış prosedürlere uymayan işgörenele caydırıcı cezalar vererek hizmet standardını korumaya çalışmaktadır. Bu durum, kabin görevlilerinde hata yapma korkusunu artırmaktadır.

Tam hizmet sağlayıcı havayollarının iş modeli, örgüt yapısı, kültürü ve insan kaynakları uygulamaları, kabin görevlilerinin algılanan örgütsel destek düzeylerinin azalmasına, kabullenici ve savunmacı örgütsel sessizlik düzeylerinin artmasına ve korumacı örgütsel sessizlik düzeylerinin azalmasına neden olabilmektedir.

Uçuş görevinde uçak tipine göre görevlendirilmesi gereken minimum kabin görevlisi sayısı, ulusal ve uluslararası sivil havacılık otoritelerince belirlenmektedir (SHGM, 2018: 40-46). Çoğunlukla tam hizmet sağlayıcı havayolları, business ve first sınıf yolcuların algıladıkları hizmet kalitesini yüksek tutmak amacıyla, uçuş görevlerine minimum kabin görevlisi sayısından fazlasını planlamaktadır. Düşük maliyetli havayolları ise yalnızca ekonomi kabininde hizmet sunduklarından, yasal düzenlemelerin gerekliliklerini de dikkate

olarak, uçuş görevlerine tam hizmet sağlayıcı havayollarına göre daha az sayıda kabin görevlisi planlanmaktadır (Shaw, 2007: 174).

Düşük maliyetli havayollarında uçuş bazında görevlendirilen kabin görevlisi sayısının tam hizmet sağlayıcı havayollarına göre daha az olması, kabin görevlileri arasında paylaşılan iş miktarının ve yetki devrinin artmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılması ve işgören güçlendirme, açıklık iklimi gibi uygulamaların benimsenmesi, düşük maliyetli havayollarının örgüt yapısının ve kültürünün tam hizmet sağlayıcı havayollarına kıyasla daha informal ve esnek olmasını sağlayabilmektedir.

Düşük maliyetli havayolları, tüm gider kalemlerinde azaltıcı faaliyetler uygulanması felsefesiyle, kabin görevlilerine ödenen ücret ve sağlanan sosyal haklar konularında tam hizmet sağlayıcı havayollarına kıyasla daha düşük tekliflerde bulunmaktadır. Düşük maliyetli havayollarının kabin görevlileri, daha iyi ücret ve sosyal haklar elde edebilmek amacıyla tam hizmet sağlayıcı havayollarına transfer olabilmektedir (Akpınar ve Erdağ, 2018: 91).

Havayolu taşımacılığı sektöründe yetişmiş insan gücü, rekabet avantajı elde edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Düşük maliyetli havayolları, tam hizmet sağlayıcı havayollarının daha iyi ücret ve sosyal haklar teklifi karşısında artabilecek işgören devir hızını, kabin görevlilerinin örgütsel aidiyet duygusunu artırarak azaltmaya çalışmakta ve kabin görevlilerinin aidiyet duygusunu artırmak amacıyla tam hizmet sağlayıcı havayollarına kıyasla daha ılımlı bir tutum sergileyebilmektedir.

Düşük maliyetli havayollarının iş modeli, örgüt yapısı, kültürü ve insan kaynakları uygulamaları, kabin görevlilerinin algılanan örgütsel destek düzeylerinin artmasına, kabullenici ve savunmacı örgütsel sessizlik düzeyleri azalmasına ve korumacı örgütsel sessizlik düzeylerinin artmasına neden olabilmektedir.

Tam hizmet sağlayıcı havayolları ile düşük maliyetli havayollarının benimsemiş oldukları iş modeli çerçevesinde oluşturdukları örgüt yapısı, iklimi, performans değerlendirme uygulamaları, ücret politikaları ve hizmet standardını korumaya yönelik tutumları farklılık gösterdiğinden, iş modeli bazında kabin görevlileri tarafından algılanan örgütsel destek düzeyinde farklılık görülebilmektedir. Algılanan örgütsel desteğin iş modelleri arasında farklı düzeylerde olması, kabin görevlilerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin de farklılaşmasına neden olabilmektedir.

3. Araştırmanın Amacı, Problemi ve Önemi

Araştırmanın amacı, farklı rekabet stratejileri benimseyen havayollarının kabin görevlileri tarafından algılanan örgütsel desteğin, örgütsel sessizlik üzerinde farklı etkileri olduğunu ortaya koymak ve kabin görevlilerinin mesleki bilgi ve tecrübelerini havayolu yönetimi ile paylaşmasının rekabet üstünlüğü elde edilmesindeki önemi hakkında literatüre ve sektöre katkıda bulunmaktır.

Araştırmanın problemi, havayollarının benimsedikleri iş modeline göre oluşturdukları örgüt yapılarının, örgüt kültürlerinin ve insan kaynakları uygulamalarının, kabin görevlilerinin algıladığı örgütsel destek ve örgütsel sessizlik düzeylerini farklı yönlerde etkilemesidir.

Araştırmanın önemi, belirsizliğin ve rekabetin şiddetinin yüksek olduğu havayolu taşımacılığı sektöründe rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için kabin görevlilerinin örgütsel sessizlik düzeylerini azaltıcı yönetsel uygulamalarda bulunulması gerekliliğinin ortaya konulmasıdır. Bir diğer önemli konu, iş modeli ve kabin ekipleri bağlamında algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalara rastlanmamış olması nedeniyle literatüre yapılan katkıdır.

4. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırma, tam hizmet sağlayıcı ve düşük maliyetli iş modellerini benimsemiş iki farklı havayolu işletmesinin kabin görevlilerine, 02.12.2019 ile 29.12.2019 tarihleri arasında çevrimiçi anket formu gönderilerek gerçekleştirilmiştir. Basit tesadüfi örneklem seçim tekniğiyle belirlenen kabin görevlilerinden 257 adet anket elde edilmiştir. Anketlerden 14 tanesi eksik bilgiler içermesi nedeniyle analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Geçerli kabul edilen 240 adet anketin 128' i tam hizmet sağlayıcı havayolunda çalışan kabin görevlilerinden gelmiştir.

Uygulanan anket; demografik özellikler, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik değişkenlerinden oluşmaktadır. Ankete katılan kabin görevlilerine, sosyo demografik özelliklerinin belirlenmesi (yaş, cinsiyet, çalışılan kurum, tecrübe, medeni durum, eğitim düzeyi) amacıyla 6 soru, algılanan örgütsel destek düzeyinin belirlenmesi amacıyla 10 soru ve örgütsel sessizlik düzeyinin belirlenmesi amacıyla 15 soru yöneltilmiştir.

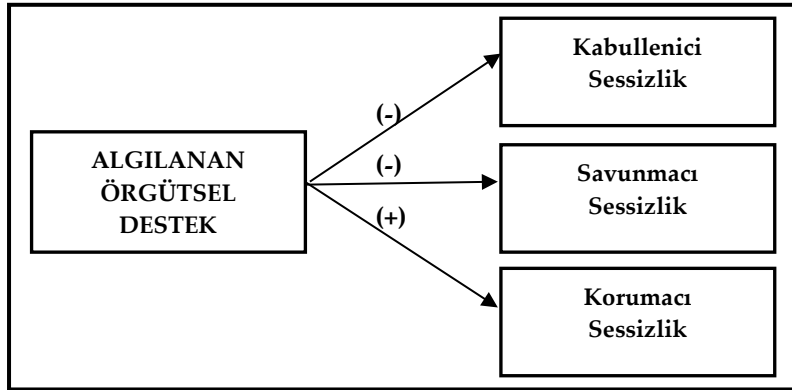
Örgütsel destek ölçeğinin ilk örneği, 36 maddeli ve tek faktörlü olarak Eisenberger vd. tarafından 1986 yılında geliştirilmiş ve ölçekte 6' lı likert tipi kullanılmıştır (Eisenberger vd, 1986: 500-507). Stassen ve Ursel tarafından 2009 yılında geçerliliği yapılarak 10 maddeye indirilmiş ve 5' li likert tipi kullanılmıştır (Stassen ve Ursel, 2009: 201-220). Stassen ve Ursel' in çalışmasında kullanılan ölçek, Turunç ve Çelik tarafından 2010 yılında Türkçe' ye çevrilerek geçerliliği yapılmış ve Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,93 olarak tespit edilmiştir (Turunç ve Çelik, 2010: 183- 206). Ölçeğin son Türkçe geçerliliği Akkoç vd. tarafından 2012 yılında yapılmıştır (Akt.: Türe ve Yıldırım, 2018: 9-18). Araştırmada, Türkiye' de örgütsel destek alanında en çok kullanılan ölçek olan Turunç ve Çelik' in çevirisi kullanılmıştır. Ölçek 10 madde, tek faktörden oluşmaktadır ve 5' li likert tipi kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 6. ve 7. ifadeler ters kodludur ve analiz aşamasında dikkate alınmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeği, kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik boyutlarını içerecek şekilde 15 sorudan oluşmak üzere Dyne, Ang ve Botero tarafından 2003 yılında geliştirilmiştir (Dyne vd., 2003: 1359-1392). Ölçek, Türkiye' de daha önce Karacaoğlu ve Cingöz tarafından 2009 yılında, Şehitoğlu ve Zehir tarafından 2010 yılında ve Taşkıran tarafından 2010 yılında yapılan çalışmalarında kullanılmış ve Acaray' ın 2014 yılında yayınladığı doktora tezinde kendisinden önce yapılan Türkçe çevirilerden de faydalanılarak son haline getirilmiştir (Acaray, 2014). Araştırmada, Türkiye' de örgütsel sessizlik değişkeninin ölçümünde en sık kullanılan ölçek olan Acaray' ın örgütsel sessizlik ölçeği çevirisi 5' li likert tipinde kullanılmıştır.

Araştırma verileri SPSS 22 ve AMOS 24 istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada öncelikle demografik verilere yer verilmiş, daha sonra faktör ve güvenirlik analizleri yapılarak hipotezlerin testine geçilmiştir.

5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan model, Şekil 1' de gösterilmektedir ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik alt boyutları üzerinde etkisi olduğunu ifade etmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma amacı, kapsamı ve modeli kapsamında oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Kabin görevlileri tarafından algılanan örgütsel desteğin, kabullenici örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

H2: Kabin görevlileri tarafından algılanan örgütsel desteğin, savunmacı örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

H3: Kabin görevlileri tarafından algılanan örgütsel desteğin, korumacı örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H4: Kabin görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi, havayolunun benimsediği iş modeline göre farklılık göstermektedir.

6. Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonucunda elde edilen demografik veriler, kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik testleri, araştırma hipotezlerin testine yönelik regresyon yükleri sonuçları ve gruplar arası farklılık testleri aşağıda sırasıyla verilmektedir.

6.1 Demografik Veriler

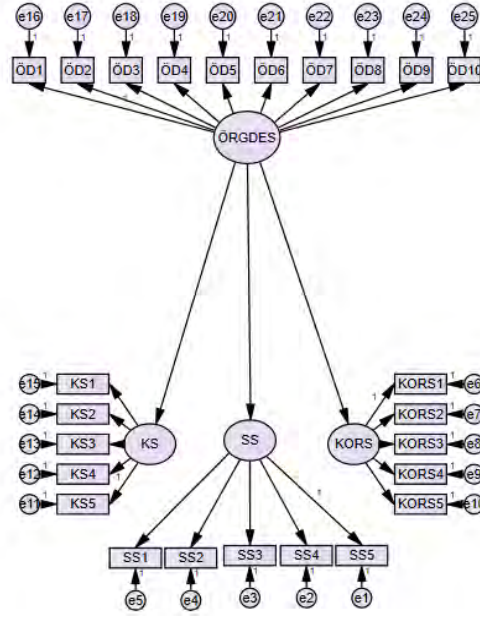
Elde edilen verilere göre 240 kabin görevlisinin 97' si erkek, 143' ü kadınlardan oluşmaktadır. Kadın kabin görevlilerinin toplam içerisindeki payı 59,5%' tur. Kabin görevlileri arasında evli olanların sayısı 106 ve bekarlar olanların sayısı 134' dür. Bekar olanların toplam içerisindeki payı 55,8%' dir. Lise mezunu 34, ön lisans mezunu 74, üniversite mezunu 113 ve yüksek lisans mezunu 19 kabin görevlisi bulunmaktadır. Toplam eğitim seviyesi içerisinde en yüksek pay 47,1% ile üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Ankete katılanlar arasında 1 yıla kadar tecrübesi olan 23, 1- 3 yıl arası 93, 4- 6 yıl arası 86, 7- 9 yıl arası 26 ve 10 yıl üzeri tecrübe sahibi olan 12 kabin görevlisi bulunmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun 0- 6 yıl arası tecrübeye sahip olduğu ve toplam içerisindeki paylarının 84,2% olduğu görülmektedir. Tam hizmet sağlayıcı havayolunda çalışan kabin görevlisi sayısı 128 ve düşük maliyetli havayolunda çalışan kabin görevlisi sayısı 112' dir. Tablo 1' de demografik özellikler gösterilmektedir.

Tablo 1. Demografik Bilgiler							
Cinsiyet	Dağılım	Yüzde	Kümülatif Yüzde	Medeni Durum	Dağılım	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	97	40,5	40,5	Evli	106	44,2	44,2
Kadın	143	59,5	100	Bekar	134	55,8	100
Toplam	240	100	100	Toplam	240	100	100
Eğitim Düzeyi	Dağılım	Yüzde	Kümülatif Yüzde	Çalışma Süresi	Dağılım	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	34	14,2	14,2	0- 1 Yıl	23	9,6	9,6
Ön Lisans	74	30,8	45,0	1- 3 Yıl	93	38,8	48,3
Lisans	113	47,1	92,1	4- 6 Yıl	86	35,8	84,2
Yüksek Lisans	19	7,9	100	7- 9 Yıl	26	10,8	95,0
Doktora	-	-	-	10 Yıl ve Üzeri	12	5,0	100
Toplam	240	100	100	Toplam	240	100	100
Çalışılan Havayolu İş Modeli			Dağılım	Yüzde	Kümülatif Yüzde		
Tam Hizmet Sağlayıcı Havayolu			128	53,3	53,3		
Düşük Maliyetli Havayolu			112	46,7	100		
Toplam			240	100	100		

6.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik

Doğrulayıcı faktör analizi için öncelikle SPSS 22 programı kullanılarak veri setinin uygunluğu kontrol edilmiştir. Analize konu olan örneklem sayısının 50' nin üzerinde olması nedeniyle normal dağılımın göstergesi olarak Kolmogorov- Smirnov testi dikkate alınmıştır (Yurdağül vd., 2016: 54-67).

Kolmogorov- Smirnov testinin sonuçlarına göre veri setinin normal dağılıma uygun olmadığı gözlemlenmesi üzerine Skewness ve Kurtosis değerleri incelenmiştir. Skewness ve Kurtosis değerlerinin -2 ile +2 arasında olması durumunda veri setinin normal dağılıma uygun olduğu görüşü benimsenerek (Akt.: Eraslan vd., 2017: 407), bu değerler dışında kalan örgütsel sessizlik ölçeğinin 15. ifadesi (*kurum veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim*) analizden çıkartılmıştır. Veri setinin parametrik testlere uygunluğu kabul edildikten sonra AMOS 24 programı kullanılarak Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) ve Örgütsel Sessizlik (ÖS) ölçeklerinin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Yapısal eşitliği test edilecek olan modelin ilk versiyonu şekil 2' de gösterilmektedir.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modelinin İlk Versiyonu

Doğrulamalı faktör analizinde dikkate alınması gereken ilk değerler Ki Kare, serbestlik derecesi (df) ve probability level (P)' dir (Yaşlıoğlu, 2017: 74-85). P değerinin 0,000' dan farklı olmadığı durumda regresyon yüklerine bakılmalı ve 0,50' in altında kalan ifadeler ölçekten çıkartılmalıdır (Albright ve Park, 2009). Regresyon yükleri uygun bulunmasına rağmen P değerinin 0,000 olması durumunda uyum iyiliği değerleri incelenmelidir. CMIN/ DF değerinin 2,5' in altında, TLI ve CFI değerleri 0,9' un üzerinde, RMSEA değerinin 0.08' in altında, PCLOSE değeri 0.000' dan farklı ve Standardize RMR (SRMR) değerinin 0.08' in altında olması durumunda faktör analizinin ilk aşamasının başarılı olduğu kabul edilmelidir (Yaşlıoğlu, 2017: 74-85). Tablo 2' de uyum iyiliği değerlerinin mükemmel ya da kabul edilebilir düzeyleri verilmektedir.

Tablo 2. Uyum İyiliği Değerlerinin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Düzeyleri

Uyum İyiliği Değerleri	Mükemmel Uyum İyiliği Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değerleri
CMIN/DF	$0 \leq \text{CMIN}/df \leq 2$	$2 \leq \text{CMIN}/df \leq 3$
GFI	$.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$	$.90 \leq \text{GFI} \leq .95$
CFI	$.95 \leq \text{CFI} \leq 1.00$	$.90 \leq \text{CFI} \leq .95$
TLI	$.95 \leq \text{TLI} \leq 1.00$	$.90 \leq \text{TLI} \leq .95$
PCLOSE	$P > 0.000$	$P > 0.000$
RMSEA	$.00 \leq \text{RMSEA} \leq .05$	$.05 \leq \text{RMSEA} \leq .08$
SRMR	$.00 \leq \text{SRMR} \leq .05$	$.05 \leq \text{SRMR} \leq .10$

Kaynak: Akt.: İlhan ve Çetin, 2014:31; Yaşlıoğlu, 2017: 74-85

Algılanan örgütsel destek ölçeği için yapılan doğrulamalı faktör analizinin ilk testinde Ki Kare değeri 157,962 ve serbestlik derecesi 35 olarak tespit edilmiştir. P değerinin 0,000 olması nedeniyle regresyon yüklerine bakılmış ve tablo 3' de gösterildiği üzere 0,50' nin altında değer alan ifadeye rastlanmamıştır. Diğer uyum iyiliği değerleri kontrol edildiğinde; Ki Kare, df, CMIN/DF, TLI, CFI, GFI, RMSEA, PCLOSE ve SRMR değerlerinin bu aşamada uyum iyiliği için yeterli olmadığı anlaşılmıştır.

Tablo 3. AÖD İlk Aşama Regresyon Yükleri

	Tahmin (Estimate)
ÖD1<--- AÖD	,791
ÖD2<--- AÖD	,840
ÖD3<--- AÖD	,771
ÖD4<--- AÖD	,766
ÖD5<--- AÖD	,652
ÖD6<--- AÖD	-,520
ÖD7<--- AÖD	-,762
ÖD8<--- AÖD	,703
ÖD9<--- AÖD	,791
ÖD10<---AÖD	,840

Uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırların altında olması sebebiyle tablo 4' de verilen düzeltme indisleri (Modification Indices- MI) değerleri incelenmiş, e19 ile e23, e17 ile e23 ve e17 ile e19 numaralı hata terimleri düzeltilerek uyum iyiliği değerlerinin iyileştirilmesi sağlanmıştır.

Tablo 4. Düzeltme İndisleri Değerleri

	MI	Par Change
e19<--> e23	67,431	,263
e17<--> e23	13,020	-,109
e17<--> e19	16,399	-,104

MI düzeltmesinin ardından; CMIN/ DF değerinin 2,390 ile kabul edilebilir düzey aralığında, TLI ve CFI değerlerinin sırasıyla 0,954 ve 0,966 ile mükemmel düzey aralığında, GFI değerinin 0,934 ile kabul edilebilir düzey aralığında, RMSEA değerinin 0,076 ile kabul edilebilir düzey aralığında, PCLOSE ve SRMR değerlerinin sırasıyla 0,23 ve 0,0381 ile mükemmel düzey aralıklarında olduğu görülmüştür. Tablo 5' de Algılanan Örgütsel Destek ölçeğinin uyum iyiliği değerleri görülmektedir.

Tablo 5. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri

Ki Kare	df	CMIN/DF	TLI	CFI	GFI	RMSEA	PCLOSE	SRMR
81,259	34	2,390	,954	,966	,934	,076	0,23	,0381

Uygun uyum iyiliği değerlerine ulaşılmasıyla AÖD ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinin ilk aşaması tamamlanmıştır. Güvenilirlik aşamasına geçmeden önce değişmezlik (Invariance) testi uygulanmıştır. Değişmezlik testi, gruplar arası karşılaştırmalarda ölçme değişmezliğinin test edilmesi amacıyla yapılmakta ve test sonucunun değişmez (Invariant) olması beklenmektedir (Başusta ve Gelbal, 2015: 80-90). AÖD ölçeği için AMOS istatistik paket programından elde edilen veriler kullanılarak Excel Stats Tool' da X2 Difference testi yapılmış ve ölçeğin değişmez olduğu onaylanmıştır. Tablo 6' da AÖD ölçeğinin değişmezlik testi sonucu görülmektedir.

Tablo 6. AÖD Ölçeği Değişmezlik Testi Sonucu

	Ki Kare	df	p-val	Değişmezlik?
Tüm (Overall) Model				
Kısıtsız model	113,817	68		
Kısıtlı Model	120,067	77		
Grup Sayısı		2		
Fark	6,25	9	0,715	EVET

Değişmezlik testi aşamasından sonra AÖD ölçeğinin içsel geçerliliğini hesaplamak için Cronbach's Alpha testi yapılmıştır. Cronbach's Alpha (CA) değerinin 0,70 ve üzeri olması beklenmelidir. Tespit edilen ilk CA değeri 0,687' dir. Bu sebeple SPSS 22 istatistik paket programında CA testi yapılarak, bir ögenin silinmesi durumunda CA değerinin hangi düzeyde olacağını gösteren öge toplam istatistik (item- total statistics) tablosunda yer alan

değerler incelenmiştir. Regresyon yükleri arasında en düşük değeri alan ve ölçekte 6. sırada sorulmuş olan ifadenin (*çalıştığım kurum beni kendi çıkarı için kullanır*) çıkartılması durumunda CA değerinin 0,80' e yükseleceği görülerek analiz kapsamı dışında bırakılmış ve CA değerinin 0.80 ile yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmiştir (Kalaycı, 2010).

Ölçekten ifade çıkartılması nedeniyle uyum iyiliği değerleri tekrar kontrol edilmiş ve CMIN/ DF değerinin 2,5' in üzerine çıktığı görülmüştür. MI değerleri incelenerek e17 ile e22 hata terimleri arasında düzeltme yapılmış ve uyum iyiliği değerlerinin istenen düzeye gelmesiyle doğrulayıcı faktör analizin son aşaması olan cevaplarda yanlılık testine geçilmiştir.

Cevaplarda yanlılık testi için, AMOS istatistik paket programında faktör analizi yapılmak üzere oluşturulan yapısal eşitlik modeline yeni bir gizil değişken eklenmiştir. Yeni eklenen gizil değişken 1 değerine kısıtlandıktan (constraint) sonra, modelde yer alan tüm alt boyutlara etkide bulunması sağlanmıştır. Bu aşamada elde edilen Ki Kare ve df değerleri ile bir sonraki aşama olan gizil değişkenin etkide bulunduğu tüm alt boyutların regresyon yüklerinin 0' a kısıtlanması sonrasında elde edilen Ki Kare ve df değerleri, Excel Stats Tool' da X2 Difference testi aracılığıyla test edilmiştir. Test sonucunda P- val değeri 0.000' dan farklı ve değişmezlik sorusunun cevabı evet olduğundan, AÖD ölçeğine katılanların yanlı cevaplar vermediği anlaşılmıştır. Tablo 7' de Cevaplarda Yanlılık Testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 7. AÖD Ölçeği Cevaplarda Yanlılık Testi

	Ki Kare	df	p-val	Değişmezlik?
Tüm (Overall) Model				
Kısıtsız model	38,3	15		
Kısıtlı Model	51	25		
Grup Sayısı		2		
Fark	12,7	10	0,241	EVET

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, AÖD ölçeğinin araştırma hipotezlerini test etmek için uygun olduğu kabul edilmiştir. CMIN/ DF değeri 2,042 ile kabul edilebilir düzey aralığında, TLI ve CFI değerleri sırasıyla 0,971 ve 0,980 ile mükemmel düzey aralığında, GFI değerinin 0,954 ile mükemmel düzey aralığında, RMSEA değerinin 0,076 ile kabul edilebilir düzey aralığında, PCLOSE ve SRMR değerlerinin sırasıyla 0,145 ve 0,0323 ile mükemmel düzey aralıklarında olduğu görülmüştür. Tablo 8' de AÖD ölçeğinin son aşama uyum değerleri ve regresyon yükleri verilmektedir.

Tablo 8. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Son Aşama Uyum Değerleri ve Regresyon Yükleri

Ki Kare	df	P	CMIN/DF	TLI	CFI	GFI	RMSEA	PCLOSE	SRMR
51,046	25	0,002	2,042	,971	,980	,954	,066	0,145	,0323
		Tahmin (Estimate)			Tahmin (Estimate)			Tahmin (Estimate)	
		ÖD1<--- AÖD		ÖD4<--- AÖD	,781		ÖD8<--- AÖD		,714
		ÖD2<--- AÖD		ÖD5<--- AÖD	,654		ÖD9<--- AÖD		,667
		ÖD3<--- AÖD		ÖD7<--- AÖD	-,725		ÖD10<--- AÖD		,736

Örgütsel Sessizlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinin ilk aşamasında P değerinin 0,000 olması nedeniyle regresyon yüklerine bakılmış ve 0,50' nin altında değer alan ifadeye rastlanmamıştır. Diğer uyum iyiliği değerleri kontrol edildiğinde istenilen seviyede olmadıkları görüldüğünden MI değerleri incelenerek e1 ile e4, e7 ile e10 ve e 13 ile e15 arasındaki hata terimleri düzeltilmiştir. Düzeltmelerin ardından elde edilen ilk aşama uyum iyiliği değerleri ve regresyon yükleri tablo 9' da verilmektedir.

Tablo 9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri ve Regresyon Yükleri

Ki Kare	df	CMIN/DF	TLI	CFI	GFI	RMSEA	PCLOSE	SRMR
148,579	74	2,008	0,947	0,957	0,916	0,065	0,53	0,0511
	Tahmin (Estimate)			Tahmin (Estimate)			Tahmin (Estimate)	
KS5 <--- KS	,791	SS5 <--- SS		,857	KORS4 <--- KORS		,724	
KS4 <--- KS	,854	SS4 <--- SS		,791	KORS3 <--- KORS		,802	
KS3 <--- KS	,762	SS3 <--- SS		,730	KORS2 <--- KORS		,763	
KS2 <--- KS	,601	SS2 <--- SS		,744	KORS1 <--- KORS		,809	
KS1 <--- KS	,509	SS1 <--- SS		,785				

Uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlendiğinden, AMOS istatistik paket programından elde edilen verilerle değişmezlik testine geçilmiştir. X2 Difference test sonucuna göre, ÖS ölçeği gruplar arası karşılaştırmalarda ölçme değişmezliğine sahiptir. Tablo 10' da ÖS ölçeğinin değişmezlik testi sonucu verilmektedir.

Tablo 10. ÖS Ölçeği Değişmezlik Testi Sonucu

	Ki Kare	df	p-val	Değişmezlik?
Tüm (Overall) Model				
Kısıtsız model	256,1	144		
Kısıtlı Model	279,1	162		
Grup Sayısı		2		
Fark	23	18	0,191	EVET

ÖS ölçeğinin güvenilirlik ve yapısal geçerlilik analizi için Excel Stats Tool' da yer alan Validity Master testi kullanılmıştır. Standardize regresyon yükleri ile korelasyon değerleri üzerinden yapılan bu analizde güvenilirlik için CR değerlerinin 0,6' dan ve AVE değerinden büyük olması beklenmektedir. Tablo 11' de güvenilirlik ve yapısal geçerlilik sonuçları verilmektedir.

Tablo 11. ÖS Ölçeğinin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerlilik Sonuçları

	CR	AVE	MSV
SS	0,887	0,613	0,560
KS	0,835	0,511	0,560
KORS	0,857	0,601	0,231

ÖS ölçeği için hesaplanan CR değerlerinin AVE değerlerinin üzerinde olması güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir. Kabulenci sessizlik (KS) için MSV değerinin AVE değerinin üzerinde olması ise ıraksak geçerlilikte problem olduğunu ifade etmektedir. Regresyon yükü 0,509 olan ve ölçekte 1. sırada yer alan ifade (çalıştığım kurumda, benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmaya isteksizim) çıkartıldığında elde edilen son değerler, ıraksak geçerliliğin onaylandığını göstermektedir. Tablo 12' de son güvenilirlik ve yapısal geçerlilik test sonuçları verilmektedir.

Tablo 12. ÖS Ölçeğinin Son Güvenilirlik ve Yapısal Geçerlilik Sonuçları

	CR	AVE	MSV
SS	0,887	0,613	0,560
KS	0,841	0,573	0,560
KORS	0,857	0,601	0,231

Ölçekten ifade çıkarılması nedeniyle uyum iyiliği tekrar incelenmiş ve değerlerin uygun (fit) olduğu kabul edilerek cevaplarda yanlılık testi sonuçlarına bakılmıştır. P- val değeri 0.000' dan farklı ve değişmezlik

sorusunun cevabı evet olduğundan, ÖS ölçeğine katılanların yanlı cevaplar vermediği anlaşılmaktadır. Tablo 13' de cevaplarda yanlılık testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 13. ÖS Ölçeği Cevaplarda Yanlılık Testi

	Ki Kare	df	p-val	Değişmezlik?
Tüm (Overall) Model				
Kısıtsız model	72,2	49		
Kısıtlı Model	51	25		
Grup Sayısı		2		
Fark	21,2	24	0,627	EVET

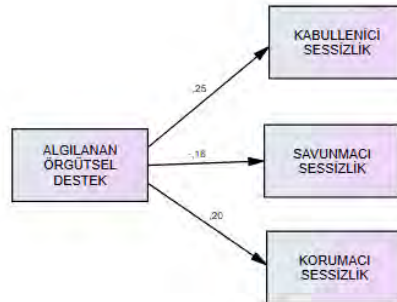
Cevaplarda yanlılık testiyle birlikte Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi tamamlanmış ve araştırmanın hipotezlerini test etmek için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. CMIN/ DF değeri 2,141 ile kabul edilebilir düzey aralığında, TLI değeri 0.946 ile kabul edilebilir düzey aralığında, CFI değeri 0,957 ile mükemmel düzey aralığında, GFI değeri 0,920 ile kabul edilebilir düzey aralığında, RMSEA değeri 0,069 ile kabul edilebilir düzey aralığında, PCLOSE değeri 0,028 ile mükemmel düzey aralığında ve SRMR değeri 0,0512 ile mükemmel düzey aralığında yer almaktadır. Tablo 14' de son aşama uyum iyiliği değerleri ve regresyon yükleri verilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Son Aşama Uyum İyiliği Değerleri ve Regresyon Yükleri

Ki Kare	df	CMIN/DF	TLI	CFI	GFI	RMSEA	PCLOSE	SRMR
132,738	62	2,141	0,946	0,957	0,920	0,069	0,028	0,0512
	Tahmin (Estimate)			Tahmin (Estimate)			Tahmin (Estimate)	
KS5 <--- KS	,798	SS5 <--- SS		,856	KORS4<--- KORS		,724	
KS4 <--- KS	,859	SS4 <--- SS		,790	KORS3<--- KORS		,802	
KS3 <--- KS	,755	SS3 <--- SS		,731	KORS2<--- KORS		,763	
KS2 <--- KS	,589	SS2 <--- SS		,745	KORS1<--- KORS		,809	
		SS1 <--- SS		,786				

6.3 Hipotezlerin Testi

Hipotezlerin testi için AMOS 24 istatistik paket programı kullanılarak gözlemlenen değişkenler oluşturulmuştur. Gözlemlenen değişkenler ile oluşturulan model Şekil 3' de verilmektedir.



Şekil 3. Gözlemlenen Değişkenler ile Test Edilen Araştırma Modeli

Analiz sonucunda elde edilen verilere göre kabin memurları tarafından algılanan örgütsel desteğin, kabullenici sessizlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif (regresyon yükü= -0,248, p<0,01), savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif (regresyon yükü= -0,161, p<0,01) ve korumacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif

(regresyon yükü= 0,197, $p<0,01$) etkisi bulunmaktadır. Tablo 15' de verilen bilgilerin ışığında araştırma hipotezlerinden ilk üçü doğrulanmış bulunmaktadır.

Tablo 15. Regresyon Yükleri ve Anlamlılık

	Tahmin (Estimate)	P
KS <--- AÖD	-,248	$p<0,01$
SS <--- AÖD	-,161	$p<0,01$
KORS <--- AÖD	,197	$p<0,01$

Son hipotezin testi için AMOS istatistik paket programında çoklu grup analizi yapılarak, farklı iş modelini benimseyen iki havayolu arasında kabin görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin, örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde farklı bir etkisi olup olmadığı değerlendirilmiştir. Çoklu grup analizi için öncelikle tam hizmet sağlayıcı havayolu ve düşük maliyetli havayolu iş modeli grupları oluşturulmuş ve her bir grup için ayrı ayrı hesaplanan regresyon yükleri ile parametreler arası farklılıklar için kritik rasyolar (critical ratios for differences between parameters) verilerine ulaşılmıştır. Excel Stats Tools Package yardımıyla gruplar arası farklılık testi (Group Differences Test) yapılmış, kabullenici sessizlik için Z skoru p değerinin 0.05' den, savunmacı ve korumacı sessizlik için Z skoru p değerlerinin 0.01 'den küçük olması nedeniyle bu iki grup arasında, algılanan örgütsel desteğin kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik düzeyleri üzerindeki etkisinde dikkate alınmayı gerektirecek düzeyde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler Tablo 16' da görülmektedir.

Tablo 16. Gruplar Arası Farklılık Testi, Regresyon Yükleri ve Anlamlılık

	Tam Hizmet Sağlayıcı Havayolu		Düşük Maliyetli Havayolu		Z-Skoru
	Tahmin (Estimate)	P	Tahmin (Estimate)	P	
KS <--- AÖD	-0,086	0,338	-0,395	0,000	-2,409**
SS <--- AÖD	-0,455	0,000	-0,049	0,625	3,22***
KORS <--- AÖD	0,380	0,000	0,037	0,709	-2,647***

Not: *** $p < 0.01$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.10$

Tam hizmet sağlayıcı havayolunda çalışan kabin görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin, kabullenici sessizlik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi yokken (regresyon yükü= -0,086, $p>0,01$), düşük maliyetli havayolunda çalışan kabin görevlilerinin kabullenici sessizlik düzeyi üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi (regresyon yükü= -0,395, $p<0,01$) bulunmaktadır.

Algılanan örgütsel desteğin, düşük maliyetli havayollarında çalışan kabin görevlilerinin savunmacı sessizlik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuyorken (regresyon yükü= -0,049, $p>0,01$), tam hizmet sağlayıcı havayollarında çalışan kabin görevlilerinin savunmacı sessizlik düzeyi üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır (regresyon yükü= -0,455, $p<0,01$).

Algılanan örgütsel desteğin korumacı sessizlik üzerindeki etkisi, düşük maliyetli havayollarında çalışan kabin görevlileri için anlamlı değilken (regresyon yükü= 0,37, $p>0,01$), tam hizmet sağlayıcı havayollarında çalışan kabin görevlileri için anlamlı ve pozitif yöndedir (regresyon yükü= 0,380, $p<0,01$).

Araştırma sonucunda, farklı iş modelini benimseyen iki havayolunun kabin görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerindeki etkisinde, dikkate alınmayı gerektirecek düzeyde anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumda son hipotez de onaylanmaktadır. Tablo 17' de araştırma hipotezlerin sonuçları verilmektedir.

Tablo 17. Araştırma Hipotezleri Sonuçları

	RED	KABUL
H1		X
H2		X
H3		X
H4		X

7. Tartışma ve Öneriler

Literatürde, havayolu iş modeli kapsamında kabin ekiplerinin algıladıkları örgütsel destek ve örgütsel sessizlik düzeylerini bir arada inceleyen araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırma sonuçlarının literatür ile ne derece örtüştüğünü görmek amacıyla hizmet sektöründe yapılan diğer çalışmaların sonuçları incelenmiştir. Yürür vd., 2016 ve Gökaş Kulualp ve Çakmak, 2016 gibi araştırmacıların, algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu, Kızrak ve Yeloğlu, 2016' nın ise algılanan örgütsel desteğin korumacı sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaştığı görülmektedir. Genel olarak, algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkisi hakkında araştırmadan elde edilen sonuçlar ile literatürde yer alan araştırmaların sonuçları örtüşmektedir.

Havayolunun benimsediği rekabet stratejesine göre kabin görevlilerinin algıladıkları örgütsel destek, örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde farklı etkilere neden olmaktadır. Algılanan örgütsel destek, tam hizmet sağlayıcı havayolunun kabin görevlilerinin savunmacı ve korumacı sessizlik düzeyleri üzerinde daha fazla etkiliyken, düşük maliyetli havayolunun kabin görevlilerinin kabullenici sessizlik düzeyi üzerinde daha fazla etkilidir.

Tam hizmet sağlayıcı havayolunun kabin görevlilerinin algıladığı örgütsel destek, kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkide bulunmazken savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde, korumacı sessizlik üzerinde ise anlamlı ve pozitif yönde etkide bulunmaktadır. Tam hizmet sağlayıcı havayolları; yolcu tarafından algılanan hizmet kalitesini yüksek tutma isteği, ulaştığı büyüklük derecesi ve istihdam ettiği işgören sayısına da bağlı olarak çoğunlukla formal bir yapılanma içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Formal yapılanmalar, standartlaştırılmış işler için ayrıntılı prosedürlerin oluşturulduğu yapılardır. Tam hizmet sağlayıcı havayolları, genellikle geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini tercih etmekte ve ayrıntılı bir şekilde hazırlanmış prosedürlere uymayan işgörelere caydırıcı cezalar vererek hizmet standardını korumaya çalışmaktadır. Bu durum, kabin görevlilerinde hata yapma korkusunu arttırabilmektedir.

Tam hizmet sağlayıcı havayolunun kabin görevlilerinin algılanan örgütsel destek düzeyi arttıkça savunmacı sessizlik düzeyinin anlamlı ve negatif yönde etkilenmesinin, düşük AÖD durumunda tam hizmet sağlayıcı havayolunun kabin görevlilerinin sessiz kalarak hata yapma ihtimallerini azaltacaklarına ve böylece işverenleri ya da yöneticileri ile sorun yaşamadan işe devam edebilmek gibi kendileri adına daha faydalı bir strateji benimsemiş olduklarına dair düşüncelerinin artan AÖD ile değişebilecek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tam hizmet sağlayıcı havayolunun kabin görevlilerinin algıladıkları örgütsel destek arttıkça korumacı sessizlik düzeyleri anlamlı ve pozitif yönde artmaktadır. Kabin görevlileri, havayolu yönetiminin desteğinin arttığını hissettikçe aidiyet duyguları artmakta ve böylece çalıştıkları işyerinin ve iş arkadaşlarının menfaatini ön planda tutacak bir tutum geliştirerek, örgütsel süreçlerle ilgili bilgi ve fikirlerini gönüllü ve bilinçli olarak gizlemeyi tercih edebilmektedir.

Tam hizmet sağlayıcı havayolunun kabin görevlilerinin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin artması kabullenici sessizlik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkide bulunmamaktadır. Bürokratik örgüt yapılarında liderin ya da yönetimin örgütsel değişimi gerçekleştirerek, örgütün formal bir yapıdan informal bir yapıya doğru evrilmesini sağlayabilmesi güç ve zaman alıcı bir süreçtir. Bu nedenle, tam hizmet sağlayıcı havayolu iş modelinde algılanan örgütsel destek arttıkça kabullenici sessizlik düzeyinin etkilenmemesi, bürokratik yapılarda değişimin zaman alıcı bir süreç olmasından kaynaklanıyor olabilmektedir. Yönetimin desteğinde yaşanan olumlu yöndeki değişimin, zaman ilerledikçe kabin görevlilerinin işverenleri ile fikir ve önerilerini paylaşmasının işveren açısından önemli olduğuna ve işverenin tutumunun değiştiğine ilişkin düşüncelerinin artmasına aracılık ederek, isteksizlik ve motivasyon düşüklüğü gibi nedenlerle örgüte yeterli desteği sunmama davranışını azaltmaya katkı sağlaması olasıdır.

Düşük maliyetli havayolunun kabin görevlilerinin algıladığı örgütsel destek, kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkide bulunurken savunmacı ve korumacı sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkide bulunmamaktadır. Düşük maliyetli havayollarının benimsedikleri rekabet stratejisine göre oluşturdukları örgüt yapısı, kültürü ve insan kaynakları uygulamaları, tam hizmet sağlayıcı havayolu iş modeline göre daha informal ve esneklerdir. Çalışma şartlarının daha zorlayıcı ve elde edilen ücretin diğer iş

modeline kıyasla daha düşük olduğu bu iş modelinde, işgören devir hızının düşük tutulması çabasıyla daha ılımlı bir örgüt iklimi tesis edilmektedir. Ayrıca, iş modeli gereğince uçak içi satış gibi önemli gelir kaynaklarının artırılması için performans değerlendirme uygulamaları başarı ve ödül üzerine odaklanmaktadır.

Araştırma sonucuna göre, düşük maliyetli havayollarının kabin görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkiye sahip olması, düşük maliyetli havayolundan araştırmaya dahil olan kabin görevlilerinin, içinde buldukları yapı ve kültürü benimsemiş olmalarıdır. Düşük maliyetli havayolu iş modelinde yapı, kültür ve insan kaynakları uygulamaları, hali hazırda kabin görevlilerinin sundukları bilgi ve önerilerinin işveren tarafından kabul gördüğü ve önemsendiği bir çalışma ortamı tesis ettiğinden, algılanan örgütsel destek kabullenici sessizlik düzeyinin azalmasına etki edebilmektedir.

Düşük maliyetli havayolunun kabin görevlilerinin algıladığı örgütsel destek, savunmacı ve korumacı sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkide bulunmamaktadır. Savunmacı sessizlik, işgörenin sessiz kalarak kendisi adına daha iyi bir strateji benimsediğini düşünmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Korumacı sessizlik ise örgütsel aidiyetin yüksek olması durumunda işveren ve diğer iş arkadaşlarının faydasına olacak şekilde sessiz kalma davranışında bulunulmasını ifade etmektedir. Düşük maliyetli havayolu iş modelinin örgüt yapısı ve kültürü, hata yapma korkusu duymadan fikirlerin açıkça ifade edilebildiği ve aynı zamanda aidiyet duygusunun yüksek olduğu bir çalışma ortamının tesis edilmesini sağlamış olabileceğinden, algılanan örgütsel destekte yaşanan bir değişimin, alışlagelmiş çalışma ortamını kısa bir zaman içerisinde etkilemeyeceği çıkarımında bulunmak mümkündür.

Sonuç olarak, benimsenen rekabet stratejisine göre oluşturulan iş modellerinin birbirlerinden farklı yapı, kültür ve uygulamalara sahip olması, kabin görevlilerinin algıladıkları örgütsel destek ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında farklılıklara neden olmaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve açıklık iklimi değişkenlerinin de araştırmaya dahil edilerek, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik üzerindeki rollerinin ortaya koyulmasının, literatüre ve sektöre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Acaray, A. (2014). Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Dokora Tezi*, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçin, K., Erat, S., Alnıaçık, Ü. ve Çiftçioğlu, A.B. (2017). Effect of Perceived Organizational Support On Organizational Silence And Task Performance: A Study On Academicians. *Journal of Global Strategic Management*, 11(1), 35- 43.
- Akdil, A., Akpınar, A.T. (2016). Classification Of Passenger Airlines in Turkey Based On Porter's Generic Strategies. Porter'in Jeneric Stratejilerine Dayalı Olarak Türkiye'deki Havayollarının Sınıflandırılması in *IMDA 25. World Business Congress*, Londra.
- Akpınar, A. T. ve Erdağ, T. (2018). Sustainable Performance Assessment System Model Suggestion for Cabin Crew in Different Airlines in *7. International Congress on Current Debates in Social Science April 19-21, 2018, İstanbul, Turkey*, 91
- Aktan, C. C. ve İstiklal, Y. V. (2004), *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, Ankara, TİSK Yayını
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Albright, J. J. ve Park, H. M. (2009). *Confirmatory Factor Analysis Using Amos, LISREL, Mplus, and SAS/STAT CALIS*. Working Paper. The University Information Technology Services (UITS) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University
- Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.

- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 136- 147
- Aubé, C., Rousseau, V. ve Morin, E. (2007). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22., 479- 495.
- Baran, B., Shanock, L. ve Miller, L. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2)
- Başusta, N. B. ve Gelbal, S. (2015). Gruplararası karşılaştırmalarda ölçme değişmezliğinin test edilmesi: PISA öğrenci anketi örneği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(4), 80-90.
- Bieger, T. ve Agosti, S. (2005). Business Models in The Airline Sector- Evolution and Perspectives, Auerbach, S., Baum, H. ve Delfmann, W. (Ed.), *Strategic Management in The Aviation Industry*, Kölner Wissenschaftsverlag, Köln.
- Bogosian, R. ve Stefanchin, J. E. (2018). Employee Silence Is Not Always Consent. *Rutgers Business Review*, 3(2).
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2006). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü. *Öneri Dergisi*, 7(25), 43- 58.
- Canöz, N. (2017). Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Hizmet Anlayışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 194.
- Çöp, S. ve Öztürk, Y. (2017). Lider- Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 37- 68.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Yönetim ve Ekonomi*. 17(2) 183- 206.
- Dedahanov, A. T., Kim, C. ve Rhee, J. (2015). Centralization and Communication Opportunities as Predictors of Acquiescent or Prosocial Silence. *Social Behavior And Personality*, 43(3), 481-492.
- Dinçer, Ö. (2013), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası 9. Baskı*, İstanbul, Alfa Yayım
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business, Second Edition*, New York, Routledge.
- Duman, H., Özpeynirci, R., Yücenurşen, M. ve Apak, İ. (2014). Girişimcilik Açısından Porter’ ın Jenerik (Rekabet) Stratejileri ve İşletme Performansına Etkisi in *ICE 14 VI International Congress on Entrepreneurship, Bishkek/ Kyrgyzstan*, s. 515- 522.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812- 820.
- Eisenberger, R., Glenn P. M. ve William, D. P. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. *SHRM-SIOP Science of HR Series*.
- Eraslan, M., Karanfil, A. Y., Akgül, M. H. ve Korkmaz, S. (2017). Üniversiteler Arası Spor Müsabakalarına Katılan Muay Thai Sporcularının Şiddet Eğilimlerinin Değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 404- 412.
- Erenler Tekmen, E. (2016). Çalışan Sessizlik Davranışının Azaltılmasında Algılanan Örgütsel Destek Etkili Midir? *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 53- 75.
- Ergun, E. ve Yılmaz, O. (2013). Entelektüel Sermayenin, Rekabet Ve Yenilikçilik İle İlişkisine Literatür Açısından Genel Bir Bakış. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. 8(1), 129- 134.

- Giorgi, G., Dubin, D. ve Perez, J. F. (2016). Perceived Organizational Support for Enhancing Welfare at Work: A Regression Tree Model. *Frontiers in psychology*, 7, 1770.
- Göktaş Kulualp, H. ve Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123- 146.
- Göktaş Kulualp, H., Ömer, H. ve Ömer, S. (2019). Destekleme Davranışı ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8. 655-678.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL Ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26- 42.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167- 182.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Vol. 5), Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Kanbur, E. (2018). Çalışanların Olumsuz Değerlendirilme Korkusunun Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 382-402.
- Karabey, C. N. (t.y.), *Rekabet (İş Birimi) Stratejileri*, Erzurum, Atatürk Üniversitesi AÖF
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İş Gören Sessizliğin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir*, 700-707
- Kaya, N. (2013), *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Stratejik Yönetim*, Ankara, Detay Yayıncılık
- Kazancoğlu, İ. (2011). Havayolu Firmalarında Müşteri Sadakatinin Yaratılmasında Kurum İmajının ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Etkisi, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (21), 130-158
- Kızrak, M. ve Yeloğlu, H. O. (2016). Öğrenmeye Adanmışlık Ve Algılanan Örgütsel Destek Değişkenleri İle Prososyal Ses Ve Sessizlik Üzerine Bir Model Önerisi in *IV.Örgütsel Davranış Kongresi 4-5 Kasım 2016, Adana, Türkiye*, 490
- Koch, B. (2010). *Aviation Strategy and Business Model*, Wald, A., Fay, C. ve Gleich, R. (Ed.), *Introduction to Aviation Management*, Berlin, LIT Verlag
- Koçoğlu D. ve Kantar, M. (2016), Türkiye Madencilik Sektörünün Beş Güç Modeli ile Değerlendirilmesi, *İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 3(1), 2- 3.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. ve Cory, S. A. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6): 1854- 1884.
- Küçükönal, H. ve Korul, V. (2002). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), s.67-90.
- Levent, F. (2014). Yönetim Teorileri ve Yeni Yönetim Yaklaşımları, Çelikten, M. ve Özbaş, M. (Ed.), *Eğitim Yönetimi*, İstanbul, Lisans Yayıncılık
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390
- Loi, R., Hang-Yue, N. ve Foley, S. (2006). Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79: 101–120.
- Turgut, M. ve Akbolat, M. (2017). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkinine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384.

- Morrison, E. ve Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mutlu, S. ve Sertoğlu, A. E. (2018). Düşük Maliyetli ve Tam Hizmet Sunan Havayolları Müşterilerinin Hizmet Kalitesi Beklentilerinin Karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 10(1), 528- 550.
- Okumuş, A. ve Asil, H. (2007). Hizmet Kalitesi Algılamasının Havayolu Yolcularının Genel Memnuniyet Düzeylerine Olan Etkisinin İncelenmesi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 36(2), 07-29
- Önen, V. (2016). Geleneksel Havayolları ile Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Arasındaki Stratejik Yönetim ve Pazarlama Karması Farklılıklarının İçerik Analizi, THY-Pegasus Karşılaştırması. *International Journal of Academic Value Studies*, 2 (6): 63-94
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 113- 130.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana, Nobel Kitabevi.
- Pinder, C. ve Harlos, K. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331-369.
- Reichmuth, J. (2008). Analyses of The European Air Transport Market- Topical Report: Airline Business Models. Köln: Air Transport and Airport Research, DLR. 1.01.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış 14. baskı*, Erdem, İ. (Çev.), Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rouby, I. (2018). A New Business Model: Low Cost Carriers (The Case of EasyJet). *Global Review of Research in Tourism, Hospitality and Leisure Management (GRRTHLM)*, 4(1), 608- 631.
- Shaw, Stephen (2007). *Airline Marketing and Management*. Burlington, Ashgate Publishing Company.
- SHGM. (2018), Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/2018/SHT-FTL_Rev02.PDF (Erişim tarihi: 15 Nisan 2019)
- Shore, L. M. ve Shore, T. H. (1995). Perceived Organizational Support And Organizational Justice, Cropanzano, R. ve Kacmar, K. M. (Ed.), *Organizational Politics, Justice, And Support: Managing Social Climate At Work*, Westport, CT: Quorum Press.
- Stassen, M. ve Ursel, N. D. (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, And The Retention Of Older Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şengür, F. ve Şengür, Y. (2012). Havayolu İş Modelleri: Kavramsal Bir Analiz, Ceyhan A., Çakar, U, Öztürk, E.B., Alakavuklar, O. N. ve Kılıçaslan Gökoğlu, S. in 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi
- Şengür, F. ve Şengür, Y. (2017). Airlines Define Their Business Models: A Content Analysis. *World Review of Intermodal Transportation Research*, 6(2), 141- 154
- Taşçı, D. ve Yalçinkaya, A. (2015). Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Airline Within Airline) Modeli ve Anadolujet Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 177- 201
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul
- Tayşir, E. A. (2010). Bir İşletmenin Uyguladığı Farklılaştırma Stratejisinin Pazarın Kurumsal Değişimi Üzerindeki Etkisi: Türkiye Kupon Pazarı Örneği. *Öneri*, 9(34), 163- 172.

- Türe, A. ve Yıldırım, A. (2018). Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlik ve Güvenirliği. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(1), 9-18.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. 2018. *İşletmelerde Stratejik Yönetim 9. Baskı*, İstanbul, Beta Basın Yayın Dağıtım
- Wensveen, J.G. (2007). *Air Transportation: A Management Perspective, Sixth Edition*, Hampshire, Ashgate Publishing Limited.
- Wit, J. G., Zuidberg, J. (2012). The Growth Limits of The Low Cost Carrier Model. *Journal of Air Transport Management*, (21), 20.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1, 1-19.
- Yalçınsoy, A. (2018). Algılanan Örgütsel Sessizlik ve İşgören Sessizliği Davranışının İşgören Performansına Etkisinin Analizi. *The Journal of Social Science*, 2(3), 1-11
- Yaşloğlu, M. M. (2017), Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması, *Istanbul Business Research*, 46, 74-85.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323
- Yıldız, A. ve Fırat, A. (2017). Havayolu Yolcu Pazarı Bölümlerinin İncelenmesi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 242.
- Yıldız, B. ve Çiğdem, Ş. (2018). Havayolu Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 235-254
- Yumuşak, İ. G. (2008). Beşeri Sermayenin İktisadi Önemi ve Türkiye'nin Beşeri Sermaye Potansiyeli. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 55, 4-48.
- Yurdagül M., Yaşloğlu, M. ve Semerciöz, F. (2016). Effects of Trust on Job Satisfaction and Mediatory Role of New Identification between Trust and Job Satisfaction in Mergers. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 4, 54-67.
- Yürür, S., Sayılar, Y., Yeloğulu, O. H. ve Sözen, H. C. (2016). Algılanan Örgütsel Destegın Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 26.