

Araştırma Makalesi / Research Article

KABİNDE “BİZ” ANLAYIŞIYLA EKİP RUHUNU PAYLAŞMAK: KABİN GÖREVLİSİ ADAYLARININ EKİPLERDE İLETİŞİM VE KOORDİNASYON YÖNLERİNE İLİŞKİN FARKINDALIĞI

Özlem Munise KAYNAK¹ 

ÖZET

Uçuş operasyonlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde ekiplerin doğru ve etkili iletişimi, iş birliği ve koordinasyonu hayatiidir. Bu araştırmanın amacı, kabin ekibi üyeleri olacak olan kabin görevlisi adaylarının ekip içi iletişim, koordinasyon ve iş birliği yeteneklerini değerlendirmek, ekip ruhu oluşturmaya yönelik aidiyet duygusunu anlamak, bir ekip olarak hareket etmeye ilişkin farkındalıklarını değerlendirmektir. Ayrıca demografik özelliklerin araştırma değişkenleri bakımından gruplar arası anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi de araştırmanın bir alt amacını oluşturmaktadır. Bu amaçlar ışığında nicel araştırma yöntemine dayalı olarak iş birliği, iletişim, ekip esnekliği, aidiyet duygusu ve ekip yetenekleri olmak üzere beş ana boyutta toplanan ölçeği içeren yüz yüze anket tekniğiyle, kolayda örnekleme yoluyla erişilen ve havayolları alanında kabin görevlisi adayı pozisyonunda bulunan 387 katılımcıdan birincil veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS istatistik paket programlarında çözümlenmiştir. Analizler neticesinde erişilen bulgulara göre kabin görevlisi adaylarının aidiyet, iş birliği, iletişim ve esneklik gibi ekip içi dinamiklerde ve genel olarak ekip becerilerinde yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Korelasyon analizi, bu değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştu. Bu bulgular ışığında literatüre ve sivil havacılık uygulamasına dönük katkılar sunması beklenen birtakım çıkarımlar ve değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kabin ekibi, İletişim, Kabin görevlisi adayları, Koordinasyon, Sivil havacılık

JEL Sınıflandırması: L80, L93, M10, M54

SHARING THE TEAM SPIRIT WITH THE “WE” UNDERSTANDING IN THE CABIN: AWARENESS OF COMMUNICATION AND COORDINATION ASPECTS OF CABIN CREW CANDIDATES IN CREWS

ABSTRACT

Effective communication, collaboration, and coordination among teams are vital for successfully executing flight operations. Aim of the study is to assess the intra-team communication, coordination, and collaboration skills of cabin crew candidates, to understand their sense of belonging aimed at fostering team spirit, and to evaluate their awareness of acting as a cohesive unit. An ancillary objective of the study is to determine whether the demographic characteristics demonstrate statistically significant differences concerning the research variables. In light of these objectives, quantitative research methods

¹ Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, Havacılık Yönetimi Birimi, İstanbul, Türkiye ozlemmunisekaynak@gmail.com

were employed, utilizing a face-to-face survey technique that included a scale encompassing five main dimensions: collaboration, communication, team flexibility, sense of belonging, and team competencies. Primary data were obtained from 387 participants who were in the position of cabin crew candidates, accessed through convenience sampling in the airline industry. The acquired data were analyzed using the SPSS statistical software package. As a result of the analyses, it was determined that cabin crew candidates exhibited high levels of team dynamics, including belonging, collaboration, communication, and flexibility, as well as overall team skills. Correlation analysis revealed positive and significant relationships among these variables. In light of these findings, certain inferences and evaluations are expected to contribute to both the literature and the practice of civil aviation.

Keywords: Cabin crew, Communication, Cabin crew candidates, Coordination, Civil aviation

JEL Classification Codes: L80, L93, M10, M54

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

This study focuses on developing and maintaining a successful cabin crew within the airline industry by emphasizing collective skills such as teamwork, communication, coordination, belongingness, and flexibility, underpinned by a shared consciousness and understanding of teamwork. The purpose of the research is to assess the communication, coordination, and cooperation abilities of cabin crew candidates, understand their sense of belonging to foster team spirit and evaluate their awareness of operating as a team. The study aims to identify how cabin crew candidates can contribute to team roles and responsibilities effectively. Additionally, the research seeks to determine whether the demographic characteristics of cabin crew candidates show statistically significant differences concerning the examined dimensions, identifying relationships between demographic attributes and the variables of the study as a secondary objective.

Literature Review

In many high-risk and high-reliability sectors, individuals work in structured groups identified as teams, shifts, or crews. In such environments, teams are required to interact and communicate effectively not only with technology but also with other teams or team members. This often entails interaction among members from diverse backgrounds, experiences, attitudes, and characteristics, necessitating the sharing of critical information, mental models, and effective decision-making processes.

Research into accidents and incidents in civil aviation organizations reveals that human factors and errors—rather than technical expertise or experience—are often the missing elements in areas such as communication, leadership, coordination, decisiveness, and decision-making, which involve various aspects of teamwork (Mearns et al., 2001, p. 378). Communication, coordination, and cooperation between cabin crew members, and when necessary, between cockpit and cabin, are significant human factors affecting the efficiency and safety of flight operations and are integral components of civil air transportation (Zhu et al., 2015, p. 500). These components constitute the essence of “teamwork” within the cabin. Communication, collaboration, and coordination among cabin crew members—the ability to work together

effectively as a team (Ligda et al., 2015, p. 417)—are crucial for ensuring both the proper delivery of passenger services and onboard safety (Wong & Neustaedter, 2017, p. 948). The convergence of these components fosters a team consciousness, enabling efficient, safe, and high-quality services in aviation operations.

Collaborative cognition and awareness in teams, operationalised as “team cognition” from a distributed cognition perspective, encompass team members’ cooperative and coordinated behaviours (Fiore & Salas, 2004; Hollan et al., 2000). Achieving successful team cognition is challenging. Early theories emphasized creating a shared mental model among team members or representing the situation to support team cognition (Lubitz, 2016; Mathieu et al., 2000; Mohammed & Dumville, 2001; Mosier et al., 2013). Research demonstrates that teams with shared mental models work better together as they interpret cues and prioritise information similarly (Endsley, 2011; He et al., 2007; Mathieu et al., 2000). Consequently, team members can perform coordinated actions and make harmonious decisions to manage their environment (Endsley, 2011; He et al., 2007; Mathieu et al., 2000). Sharing the same mental model enhances synchronisation and team cognition. This also indicates that team members familiar with and trained together tend to develop team cognition faster (Cooke et al., 2007; He et al., 2007; Toups & Kerne, 2007) and perform better in group settings (Smith & Hancock, 1995). The training aimed at fostering horizontal, vertical, and cross-role communication, interaction, cooperation, and coordination has proven effective in helping team members create a shared mental model and seamlessly assume different roles as situations demand (Toups & Kerne, 2007; Wong & Neustaedter, 2017). In this context, fostering a sense of team spirit and the “we” perspective among cabin crew members during flight operations is believed to yield positive effects in critical areas such as flight safety, emergency management, passenger services, and team solidarity. Accordingly, focusing on communication and coordination skills among cabin crew candidates can strengthen bonds, combine individual talents, and enhance service delivery.

Methodology

This quantitative study employed a face-to-face survey method to collect data from cabin crew candidates. Convenience sampling, one of the non-random sampling methods, was used to obtain survey data from 387 cabin crew candidates. The data collected from the participants were statistically analyzed using SPSS software.

Results and Conclusion

Findings from the study indicate that cabin crew candidates exhibit high levels of team dynamics such as belongingness, cooperation, communication, and flexibility, as well as overall team skills. Comparative tests reveal statistically significant differences between men and women in dimensions such as belongingness, flexibility, and team skills, with women generally scoring lower in these dimensions. The youngest age group, aged 20-23, also showed lower average scores. Participants with postgraduate education demonstrated significantly higher averages compared to other groups. Correlation analysis revealed statistically significant positive linear relationships between team skills and dimensions such as belongingness, cooperation, communication, and flexibility. These relationships, although moderate to weak, were meaningful. Stronger correlations were observed between team skills and cooperation, communication, and flexibility, whereas the relationship with belongingness was slightly weaker. The most substantial relationship was identified between communication and team skills.

These findings align with Ko et al. (2021), which explored the relationship between teamwork tendencies and team skills in the context of airline cabin crews in a South Korean sample. However, belongingness was not found to be a significant factor in their study. The results also parallel previous research emphasizing the importance of enhancing intra-team skills for improving efficiency, performance, passenger safety, and satisfaction in teams (e.g., Ambrosini et al., 2007; Chang et al., 2013; Ford, 2011; Gittell, 2000; Melo et al., 2013; Park & Hyun, 2021). The findings suggest that cabin crew members who develop a strong sense of belonging, communicate effectively, and adapt to changing situations can build a significant understanding of teamwork. These attributes are crucial for ensuring passenger safety, security, and satisfaction and maintaining the overall efficiency of airline operations.

1. Giriş

Sivil havacılık alanında faaliyet gösteren tüm işletmeler için uçuş emniyeti kritik ve göz ardı edilemez bir faktördür. Bu görüş, kendisini dünya çapında havacılık emniyetini geliştirmeye adanmış Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün (ICAO) raporları ve çalışmaları ile desteklenmektedir (ICAO, 2024). Tüm uçuş ekibi üyelerin uçuş emniyetine ilişkin tutumları, inançları, algıları ve davranışları paylaştığı ortak bir kurumsal emniyet anlayışının, uçuş emniyetini sağlamak noktasında büyük bir önem arz ettiği önceden beri kabul edilmiş bir konudur (Turner vd., 1989). Ancak bir dizi potansiyel faktöre bağlı olan uçuş emniyeti ve uçuş operasyonlarının yürütülmesi konusunda ekip üyeleri farklı bakış açılarına sahip olma eğilimindedirler. Bunlar yaş, cinsiyet, deneyim, meslek, meslek, kıdem gibi demografik faktörleri ve/veya iş yükü, fiziksel çalışma ortamı, ekiple ilgili faktörler gibi çeşitli durumsal faktörleri içermektedir (Mearns vd., 2001: 378). Bu çeşitli faktörler, ekip üyelerinin uçuş operasyonlarının sağlıklı bir biçimde yürütülmesi ve uçuş emniyetinin sağlanması konusundaki tutumlarını etkileyebilecek ve farklı perspektiflere sahip olmalarına neden olabilecektir. Ancak, bir ekibin ortak bir anlayışa sahip olması, bu farklılıkları dengelemek ve ortak bir hedefe odaklanmak için kritik bir rol oynayabilecektir. Ekip üyeleri arasında uyumlu bir iletişim, iş birliği, koordinasyon, aidiyet ve güven ortamı sağlamak, uçuş emniyetini artırmak için temel bir unsur olabilecektir.

Sivil havacılık alanında uçuş ekibi ve kabin ekiplerinin uçuş operasyonlarını en etkili ve emniyetli şekilde yerine getirebilmesi, kaynakları en etkin şekilde kullanarak olası insan kaynaklı hataların engellenmesi amaçlarına yönelik olarak ortaya çıkan Ekip Kaynak Yönetimi (Crew Resource Management-CRM) eğitimleri ekibin çekirdeğini oluşturan ekip çalışması, koordinasyon ve iletişim gibi konular üzerinde odaklanmaktadır (Prince & Salas, 1993). Amerika Birleşik Devletleri Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi'nin (National Aeronautics and Space Administration-NASA) 1968-1976 yılları arasında ticari uçaklardaki olayları incelediği araştırmasına göre, kaza veya kırıma neden olan hataların çoğu ekip çalışması ve iletişim eksikliğinden kaynaklanmıştır (Cooper vd., 1980). Pek çok farklı kazada bu gibi insan faktörlerinden kaynaklanan hatalar ve yanlışlar olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Bu durum, uçuş operasyonlarındaki ekip çalışmasının, ekip üyeleri arasındaki ilişkiler, etkileşim ve iletişimlerdeki durma gerekliliğini açık bir biçimde vurgulamıştır. Katılım ve bilgi paylaşımını, koordinasyonu teşvik eden ve önceleyen etkin ekipler, pozitif bir ortamda çalışarak hem uçuş emniyetini sağlamak hem hizmetleri iyi noktada verebilmek başarısını elde edebilmekte hem

de daha olumlu bir çalışma ortamı tesis edebilmektedir. Ekip içinde bu sinerjinin oluşabilmesi için, standart havacılık uygulamaları çerçevesinde ekip üyelerinin birbirleriyle koordineli bir şekilde çalışmaları ve sürekli etkileşimde olmaları önemlidir (Helmreich & Foushee, 1993). Ekip üyelerinden beklenen, öncelikle sorumluluklarını yerine getirmeleri ve daha sonra da rollerinin değişen şartlara, belirsiz ve beklenmedik türden durumlara göre nasıl adapte olacağını bilmeleridir. Ayrıca, etkili bir ekip çalışması için pek tabii açık iletişim gereklidir. Ekiplere verilen eğitimler sırasında, kendine güven, ekip ruhu, etkili iletişim, ekip içerisinde doğru zamanda ve yerde doğru bilgi aktarma ve doğru olduğuna inanılan bilginin ısrarlı bir biçimde savunulması gibi becerilerinin önemi vurgulanmaktadır. Aynı zamanda ekip içi iletişim ve koordinasyon eksikliklerinden kaynaklanan kazalardan örnekler verilerek bu hatalı davranışlar üzerine konuşulmaktadır. Çünkü ekiplerde böyle bir koordinasyon eksikliğinin, iletişim kopukluklarına, standart operasyon prosedürlerinden sapmalara ve sonuç olarak hataların artmasına neden olabildiği bilinmektedir. Bu nedenle, ekiplere verilen eğitimlerin, özellikle de CRM eğitimlerinin temel bir amacı da ekip üyeleri arasında uyumu sağlamaktır. Bu eğitimler ile kazandırılan beceriler, olası hatalara ve risklere karşı savunma mekanizmaları oluşturmayı ve aynı zamanda ekip farkındalığını artırmayı amaçlamaktadır (Erdem, 2018: 47; Şekerli, 2006: 65).

Bu çabaların bir parçası olarak, bu tür koordine, iletişim ve etkileşim içerisinde, ekip ruhuna sahip ve iş birliği ekiplerin tasarımına ve geliştirilmesine doğru şekilde rehberlik etmek için kabin görevlilerinin rutinlerini, potansiyellerini, güçlü ve zayıf yönlerini ve ihtiyaçlarını anlamak yönündeki çalışmalar kritik öneme sahiptir (Wong & Neustaedter, 2017: 949).

Ekiplerde ortak bir takım bilişi ve farkındalığı, ekip üyeleri arasında iş birliği ve koordineli davranışların yürütülmesi, dağıtılmış biliş perspektifine göre “ekip bilişi” olarak adlandırılmaktadır (Fiore & Salas, 2004; Hollan vd., 2000). Başarılı ortak bir takım bilişine ulaşmak kolay değildir. İlk teoriler, ekip üyelerinin ortak bir zihinsel model üretmesi veya ekibin bilişine yardımcı olmak için bir durumun temsili fikrini desteklemektedir (Lubitz, 2016; Mathieu vd., 2000; Mohammed & Dumville, 2001; Mosier vd., 2013). Araştırmalar, ortak bir zihinsel modele sahip ekiplerin, ipuçlarını yorumladıkları ve bilgileri benzer şekilde önceliklendirdikleri için birlikte daha iyi çalışabileceklerini göstermektedir (Endsley, 2011; He vd., 2007; Mathieu vd., 2000). Ekip üyeleri böylece çevrelerindeki durumları yönetmek için koordineli eylemlerde bulunabilmektedir ve uyumlu kararlar alabilmektedir (Endsley, 2011; He vd., 2007; Mathieu vd., 2000). Aynı zihinsel modeli paylaşmak, ekibin senkronizasyonunu ve ekip bilişini geliştirmektedir. Bu aynı zamanda birbirini tanıyan ve birlikte eğitim almış ekip üyelerinin daha hızlı ekip bilişi geliştirme eğiliminde olduklarını (Cooke vd., 2007; He vd., 2007; Touns & Kerne, 2007) ve grup ortamında görevlerini daha iyi yerine getirebildiklerini (Smith & Hancock, 1995) göstermektedir. Çoklu rollerde yatay, dikey ve çapraz iletişim, etkileşim, iş birliği ve koordinasyona yönelik eğitimin, ekip üyelerinin ortak bir zihinsel model oluşturmasına ve durumun gerektirdiği şekilde farklı rollere kolayca atanmasına yardımcı olmanın etkili bir yolu olduğu gösterilmiştir (Touns & Kerne, 2007; Wong & Neustaedter, 2017). Bu doğrultuda, uçuş operasyonları sırasında kabinde kabin ekibi üyeleri arasında “biz” anlayışıyla ekip ruhunu paylaşmanın, uçuş emniyeti, acil durum yönetimi, yolcu hizmetleri ve ekip içi dayanışma gibi kritik alanlarda olumlu sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, kabin görevlisi adaylarının çeşitli iletişim ve koordinasyon becerilerine odaklanmaları, ekip içinde güçlü bir bağ kurmalarını sağlayarak, her birinin özel yeteneklerini birleştirerek daha etkili bir hizmet sunmalarına ve havayolu endüstrisindeki zorlukları daha etkili bir şekilde yönetmelerine ola-

nak tanıyabileceğini ileri sürmek mümkün görünmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada havayolu taşımacılığı sektöründe başarılı bir kabin ekibinin oluşturulması ve sürdürülmesi için kabin ekibinin biz anlayışı ile ekip iş birliği, iletişim, koordinasyon, aidiyet, esneklik gibi kolektif becerilere odaklanılmıştır. Çalışmada ekip olmanın bileşenleri olarak ele alınan ve bu çalışmanın temel odak noktasını oluşturan bu türden becerilere ilişkin kabin görevlisi adaylarının mevcut durumlarının ve potansiyellerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

2. Literatür Taraması

Bu kısımda öncelikle sivil havacılık alanında kabin ekibi ve kabin memurlarına ilişkin bilgi sunularak, daha sonra kabinlerde ekip olmanın bileşenleri olarak iletişim, iş birliği ve koordinasyon, aidiyet, esneklik ele alınmıştır. Kabin memurlarının eğitimi ve ekip becerilerinin geliştirilmesine yönelik çabalar hakkında bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Sivil Havacılıkta Kabin Ekibi ve Kabin Görevlileri (Memurları)

Sivil havacılık sektörü 21. yüzyılın en önemli gelişmelerinden biridir ve günümüzde modern yaşamın hızlı ve güvenilir ulaşımının en önemli bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. On binlerce uçak, binlerce havalimanı ve havacılık işletmesi bulunmakta ve her yıl milyonlarca uçuşla milyarlarca yolcu, güvenilir ve konforlu bir şekilde zamandan tasarruf edilerek taşınmaktadır (Aksoy & Dursun, 2018: 1061).

“Sivil havacılık” terimi, hava yoluyla ulaşım amacıyla her türlü sivil hava aracının işletilmesini ve ilgili faaliyetleri ifade etmektedir. Bir başka deyişle sivil havacılık, askeri operasyonlar dışındaki tüm havacılık faaliyetlerini kapsamaktadır. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) tarafından önerilen sivil havacılık faaliyetleri, ticari hava taşımacılığı, genel havacılık, havaalanı hizmetleri, hava seyrüsefer hizmetleri, sivil havacılık üretimi, havacılık eğitimi, bakım ve revizyon, düzenleyici işlevler ve diğer faaliyetleri içermektedir. Hava taşımacılığı geniş anlamda hava yoluyla seyahat anlamına gelirken, dar anlamda ise ticari hava taşımacılığı, özellikle de havayollarını temsil etmektedir. Ticari hava taşımacılığı operasyonları ücret veya kiralama karşılığında yolcu, kargo veya posta taşınmasını içeren bir hava aracı operasyonudur (ICAO, 2009: 5). Sivil havacılık sektörü, önce yurt içinde büyüyen, daha sonra diğer ülkelere yayılan pek çok alanın aksine, başlangıcından itibaren uluslararası bir karaktere sahiptir. Hava yoluyla seyahat doğal olarak sınır ötesi bir karaktere sahiptir ve ülkeler arasında bazı yasal zorunlulukları gerektirmektedir. Ayrıca, güvenli ve emniyetli hava seyrüseferi ve ülkeler arasında hava taşımacılığı, standartlaştırılmış özel ekipman, tesisler ve operasyonel prosedürler gerektirmektedir (Kuyucak & Vasıgh, 2012: 1-5). Sivil havacılık operasyonlarının çeşitli yönlerini düzenleyen uluslararası havacılık otoriteleri arasında ICAO, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), Avrupa Hava Seyrüseferi Güvenliği Teşkilatı (EUROCONTROL), Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI), Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA), Müşterek Havacılık Otoriteleri (JAA), Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC), Federal Havacılık İdaresi (FAA) sayılabilmektedir (Alpha, 2020). Türkiye, ICAO, ECAC, EUROCONTROL, D8 Sivil Havacılık Çalışma Grubu ve JAA üyesidir (SHGM, 2024b).

Sivil havacılık yolcu taşımacılığı, yolcular için güvenli ve verimli bir yolculuk sağlamak üzere birlikte çalışan ve her biri farklı ve önemli bir role sahip olan aktörlerden oluşan karmaşık bir ekosistemi içermektedir. Hava trafik kontrolünü, yolcu terminallerini, bagaj taşımayı ve

diğer önemli hizmetleri yöneten havalimanları, hava sahasında hava trafiğinin güvenli ve düzenli akışını sağlayan hava trafik kontrolü, havalimanlarında bagaj taşıma, uçak temizliği, buz çözme ve yolcu binış yardımcı dahil olmak üzere çeşitli hizmetler sunan yer hizmetleri, pilotlar ve yardımcı pilotlar da dahil olmak üzere uçuş ekibi, yolculuk sırasında yolcuların güvenliğini ve konforunu sağlayan kabin ekibi tümüyle bu ekosistemi oluşturmaktadır (İshrat vd., 2023; Meersman vd., 2011; Meijer, 2020; Sridhar vd., 1998; Wensveen, 2023).

Ekip veya mürettebat, en az iki bireyden oluşan ve sürekli etkileşim ve yardımlaşma içinde bir hedefe ulaşmayı amaçlayan kişiler topluluğudur. Ekibin kalitesini belirleyen iki ana faktör, ekip üyelerinin ortak bir değer sistemi benimsemesi ve uyumlu çalışma becerilerinin geliştirilmesidir (Terzioğlu, 2007: 4-5). Avrupa’da müşterek emniyet güvenlik standartlar ve prosedürleri tespit etmeyi ve geliştirmeyi amaç edinen bir havacılık kurumu olan JAA’ya göre “uçuş ekibi” terimi, uçuş sürecinde hava aracında görevli olan pilot ve uçuş mühendislerini ifade etmektedir. “Kabin ekibi” ise, uçuş ekibi veya teknik ekip dışında, uçuş operasyonları sırasında yolcuların emniyetini ve uçuşla ilgili muhtelif görevleri yerine getirmek üzere bir işletici tarafından görevlendirilen uygun niteliklere sahip ekip üyelerini ifade etmektedir (Bingöllü & Tonus, 2023: 54).

Halk arasında host ve hostes olarak bilinen kabin görevlileri (memurları) temel olarak, yolcu emniyetini sağlamak ve kabin içinde yolculara hizmet sunmakla görevlidir (EASA, 2024; Bingöllü & Tonus, 2023: 56). Kabin ekibi içerisinde görev yapan kabin görevlileri, kokpit kapısından başlayarak arka mutfağa kadar uzanan kabin içindeki alanda görevlidir. Kokpit içinde veya uçağın dışında herhangi bir sorumlulukları yoktur. Hava aracının kabin bölümünde görev alan kabin memurları, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından belirlenen şartları karşılayarak başarıyla tamamladıkları eğitim sonucunda “Kabin Memuru Sertifikası” almaya hak kazanmış bireylerdir. Uçuşun emniyetli, güvenli ve konforlu bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak için kabin memurları, SHGM tarafından onaylanmış şirket el kitapları veya şirket içi prosedürlerde belirtilen gerekliliklere uymak durumundadır. Bu süreçler arasında mülakat ve işe alım, eğitim ve operasyon süreçleri de bulunmaktadır. Türkiye’de kabin memuru olabilmek için mevzuat kapsamında aranan asgari gereklilikler aşağıda yer almaktadır (SHGM, 2024a):

- En az 18 yaşında olmak,
- Sağlık yönünden görevini yerine getirmeye uygun olduğunun kontrol edilmesi amacıyla SHGM tarafından yetkilendirilmiş bir sağlık kuruluşunun düzenli aralıklarla muayenesinden veya değerlendirmesinden geçmiş olmak,
- İşletme El Kitabı içerisinde belirtilen usullere uygun olarak görevlerini yerine getirilebilecek yeterlilikte olmak (boy, kilo, psikolojik test vb.),
- Yurt içi veya yurt dışında asgari 10 yıllık eğitim veren lise veya benzeri okul mezunu olmak,
- İngilizce bilmek.

Kabin ekibi öncelikle, emniyet görevleri kapsamında uçuş sırasında kimsenin yaralanmamasını sağlamalıdır. Bu görev potansiyel tehlike, kaza-kırım durumlarında da yolcuların güvenliğini sağlamak, gereklilik hasıl olması halinde hava aracından tahliyesini gerçekleştirmek gibi emniyetle ilgili görevleri de içermektedir (Bingöllü & Tonus, 2023: 56). Yolcuların

özellikle türbülans yaşadıklarında kabin dışına fırlamalarını önlemek için emniyet kemerlerini koltuğa takmaları sağlanmaktadır. Kalkış, iniş ve türbülans sırasında kabin içinde etrafa saçılmaması için servisle ilgili eşyaların ve döküntülerin uygun şekilde depolanması gerekmektedir. İkincisi, kabin ekibinin havayolu prosedürlerini uygulayarak aniden yaralanan veya hastalığa yakalanan yolculara dikkat etmesi gerekmektedir. Ayrıca, uçak koridorlarının sadece kolaylık sağlamak amacıyla değil aynı zamanda takılma riskini azaltmak için de temiz tutulması gerekmektedir. Kabin ekibinin yerine getirmesi gereken bir diğer görev ise, uçakta tehlike yaratabilecek bilinmeyen cisimlerin ve düzgün uçuşa engel olacak hiçbir faaliyetin bulunmamasını sağlayan güvenlik görevidir. Son olarak, kabin ekibinde görev alan kabin görevlilerinin en görünen yüzü de yolcu hizmetleridir. Bu hizmetler, uçuş sırasında yolculara yiyecek ve içecek servisini ve yolcu isteklerine proaktif olmayı içeren bir yolcu hizmeti sunmayı içermektedir. Bu anlamda kabin ekibi, uçakta seyahat ederken yolculara hizmet verme ve yolcularla etkileşimde bulunma konusunda da ön plandadır (Damos vd., 2013; Mantiri & Sandroto, 2023: 132).

2.2. Kabinde “Ekip” Olmanın Bileşenleri

Yüksek riskli, yüksek güvenilirliğe ve emniyete dayalı olan birçok sektörde bireyler ekip, vardiya veya takım olarak tanımlanan yapılandırılmış gruplar halinde çalışmaktadır. Bu tür ortamlarda ekiplerin hem teknolojiyle hem de diğer ekiplerle veya ekip üyeleriyle etkili bir şekilde etkileşime ve iletişime girmesi gerekmektedir. Elbette bu genellikle farklı geçmişlere, deneyimlere, tutumlara ve özelliklere sahip ekip üyelerinin etkileşimde bulunması ve hayati önemde olan bilgileri, zihinsel modelleri ve iyi karar verme süreçlerini paylaşması gerektiği anlamına gelebilmektedir. Başka bir deyişle, içinde çalıştıkları organizasyon bağlamında, uçuş operasyonlarının başarıyla yürütmek, yolcu hizmetlerinin başarıyla sunmak ve uçuşu riske atabilecek potansiyel tehlikelerden ve bunların sonuçlarından kaçınmak veya bunları hafifletmek için mevcut durumlar hakkında iletişim ve iş birliği kurmaları gerekmektedir. Uçuş ekibi ve kabin ekibi üyelerinin teknik uzmanlığı, deneyimi ne olursa olsun, yaşanan kaza ve kırımlarda insani faktörlerin ve insan hatasının rolü üzerine yapılan araştırmalar, bu gibi durumlarda çoğunlukla eksik olanın iletişim, liderlik, koordinasyon, kararlılık ve karar verme gibi teknik olmayan ve bir ekibin çeşitli yönlerini içeren beceriler olduğunu göstermiştir (Mearns vd., 2001: 378). Kabin ekibi üyeleri ve gerektiği hallerde kokpit ve kabin arasındaki iletişim, koordinasyon ve iş birliği gibi hususlar, uçuş operasyonlarının verimini ve emniyetini etkileyen önemli insan faktörlerinden biridir ve sivil hava taşımacılığının önemli bir parçasıdır (Zhu vd., 2015: 500). Kabinde “ekip” olmanın bileşenleri olarak ele alınan ve bu çalışmanın temel odak noktasını oluşturan bu türden beceriler aşağıda ele alınmıştır.

2.2.1. İletişim

İletişim, birçok anlamı ve birçok kullanımı olan bir konudur çünkü insan çabası için çok temeldir. Yazılı, sözlü veya sözsüz, yüz yüze veya uzaktan olsun, sosyal bilimlerde iletişim insan davranışının önemli bir parçasıdır. İletişim pragmatik bir olgudur; yani iletişim ihtiyaç duyulanı elde etmek ve hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilir. Dolayısıyla başarıyı elde etmeye, amaca ulaşmada iletişimin etkili olması önemlidir. Bu bağlamda iletişim becerileri, hedeflere ulaşmadaki başarıyı veya başarısızlığı belirlemeye yardımcı olan bir unsurdur; bilhassa iletişimler yüksek risklerle bağlantılı olduğunda etkinliği çok önemlidir. Her uçuşta canlara ve pahalı varlıklara yatırım yapıldığı için günümüz sivil havacılık sektöründe faaliyet gösterme-

nin yüksek riskli bir meslek olduğuna şüphe yoktur. Diğer karmaşık sosyo-teknik sistemlerde olduğu gibi iletişim, sivil havacılıkta hedeflere ulaşmada, emniyeti sağlamada, operasyonları, bireyleri ve görevleri koordine etmede kritik bir rol oynamaktadır (Kanki, 2019: 103).

Ekonomi alanında Nobel ödülü sahibi Herbert Simon, iletişimin bir organizasyonun işleyişi için, özellikle de etkili karar alma açısından hayati önem taşıdığını ileri sürmüştür (Simon, 1957). Aslında bilgi akışı bir organizasyonun can damarıdır. Çünkü karar vericilerin bir dizi alternatif karardan mümkün olan en iyi kararlara ulaşabilmesi için doğru bilgiye ihtiyaç vardır (Sussman & Krivonos, 1976: 1). Her türlü insan çabasında olduğu gibi, iletişim, bireysel bir yolcunun bakış açısından, bir organizasyon olarak havayollarının perspektifinden, bir organizasyon birimi olarak uçuş ve kabin ekiplerinin perspektifinden genel olarak havacılık güvenliğine sistem bakış açısıyla sivil hava yolculuğunda ayrılmaz bir rol oynamaktadır. Young (1994: 14) havayolu taşımacılığında iletişimin emniyetle ilişkisine yönelik şu ifadeyle bu bağlantıyı kurmuştur: “Genel amaç, hava taşımacılığı operasyonlarında gelişmiş iletişim yoluyla kazaları önlemek ve güvenliği mümkün olan en yüksek seviyede tutmaktır.” Kabin ekibi için iletişimin önemi Chute & Wiener (1995) tarafından da vurgulanmış olup, kabin görevlilerinin olası tehlikeli durumlar hakkında uçuş kabinine bilgi ileterek kazaların önlenmesine yardımcı olabileceğini ve eğer bir kaza önlenemiyorsa etkili iletişimin kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Hayatta kalma kabiliyetini en üst düzeye çıkarmak için Kanki & Palmer (1993: 99), havacılık verimliliğinde ve emniyetinde iletişimin önemini vurgulayarak “iletişimin en basit haliyle çok yönlü, kaygan bir kavram olduğu açıktır; bu açıkça bir amaca yönelik bir araçtır; yani uçuş görevinin yerine getirilmesi için iletişim gereklidir” biçiminde görüş ileri sürmüştür (Kanki & Palmer, 1993: 129). İletişim, çok yönlü doğası gereği, çeşitli ortam ve durumlarda sayısız işleve sahip olabilirken, Kanki & Palmer (1993: 112) tarafından özellikle kabin ekibi performansını etkilediği için, havacılık operasyonlarının verimliliği ve emniyetinde iletişimin oynadığı işlevlere ilişkin bilgi sağlama, ilişki kurma, öngörülebilir davranış kalıpları oluşturma, göreve, durumsal farkındalığa ve izlemeye karşı olan dikkati sağlama ve bunu sürdürme ve yönetim aracı olma gibi nitelikleri öne çıkarılmıştır (Krivonos, 2005: 2-3).

Bu açıdan iletişim, CRM hedeflerine ulaşmaya yönelik temel bir araç ve temel bir gerekliliktir. Bu iletişim işlevlerinin her biri ayrı bir konu olarak ele alınabilse de gerçekte çoğu iletişim aynı anda birkaç işlevi yerine getirmektedir. Örneğin, eğer kaptan uçuş öncesi brifing için uçuş ve kabin ekibini bir araya getirmeyi düşünüyorsa, onun iletişimi aynı anda birçok işlevi yerine getirecektir. Bu iletişim, uçuşla ilgili operasyonel bilgiler sağlayacak; kaptanın mürettebatın geri kalanıyla bir liderlik ilişkisi kurmasına olanak tanıyacak ve son olarak öngörülebilirliğin oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Kaptan “standart işletim prosedürlerini (SOP) takip edeceğiz” kadar basit bir şey söylese bile bu, ekibe protokolün uygulanmasının beklendiği ve takip edilmesi gerektiği konusunda güvence verecektir. İletişim, ekip ilişkileri kurmaya yardımcı olduğunda ve ekiplerin görevlerini nasıl yerine getirdiğini etkileyen bir çalışma atmosferi yarattığından sosyal bir işleve hizmet etmektedir. Kaptanın ekibe ön brifing vermesinin bu kadar önemli olmasının bir nedeni de budur (Kanki, 2019: 112-116). Brifing olmadığında kabin ekibi, uçuş kabini ekibinin açık iletişimle ilgilenmediğini hissedebileceği veya belki de gelecekteki herhangi bir talebi dikkate almamayı veya kabin ekibi tarafından öne sürülen herhangi bir görüşü dikkate almamayı tercih edebilecektir. Bu, örneğin kabin ekibinin kanatlarda biriken kar miktarını pilotlara bildirmede olduğu 1989’da Dryden, Ontario’da meydana gelen Air Ontario kazasına benzer başka bir duruma yol açabilecektir (Kolander, 2019: 418).

Bu örnek, havayolu taşımacılığında uçuş operasyonları öncesinde ve sırasında açık ve etkin bir iletişimin önemini vurgulamaktadır.

Gerçekten de etkin iletişim, özellikle de olağanüstü durumlarda veya acil durumlarda ekip üyelerinin görüş ve seslerini duyurabilmeleri için temel emniyet mekanizmalarından biridir (Katerinakis, 2014). Havacılıkta hem kokpit ve kabin ekibi üyeleri arasında hem de kabin ekibi üyeleri arasında iletişim verimliliğinin sağlanması (yani bilgi alışverişi, durum hakkında soru sorma veya sözlü eylemde bulunma gibi iletişimler) uçuşun operasyonel başarısını ve emniyetini önemli ölçüde etkilemektedir (Bourgeon vd., 2013; Çeken & Ünsal, 2023: 1; Krivonos, 2007). Kabin görevlilerinin kendi aralarında yatay, amirlerine ve yukarıya doğru dikey iletişimi yürütme konusundaki istekliliği, ön saflardaki çalışma deneyiminden değerli ve yeri dolduramaz gözlemler sağlayabilmekte ve uçuş operasyonlarının genel performansına ve emniyetine büyük ölçüde fayda sağlayabilmektedir. Kabin görevlerinin farklı insan grupları arasında irtibat sağlamak gibi özel özellikleri, havayolunun emniyet politikalarının uygulanmasını deneyimleme ve çeşitli kanallardan doğrudan geri bildirim toplama konusunda özel fırsatlar sunabilmektedir. Bu nedenle, daha fazla kabin ekibi üyesinin proaktif bir emniyet davranışı olarak bu tür bir iletişimi yürütmeye istekli olması, uçuş ekibi ile kabin ekibi arasındaki etkileşimin ve anlayışını iyileştirmesi ve bunun da daha iyi emniyet performansını beraberinde getirmesi beklenmektedir. Bu nedenle, bu tür davranışları etkileyen olası faktörleri belirlemek ve ayrıca olumlu etkileri artırmaya ve olumsuz olanlardan kaçınmaya çalışmak faydalı olacaktır (Chen, 2017: 45). Zira iletişim sorunları, iletişim çatışmaları, dil yetersizliği gibi nedenlerden dolayı yanlış anlama ve yanlış aktarma gibi sorunların uçuş emniyetini zafiyete uğratması söz konusu olabilecek ve bu surette havacılık açısından ağır sonuçları olabilecektir (Nataliya, 2021; Tanwichien, 2012; Trkovsky, 2017).

2.2.2. İş Birliği ve Koordinasyon

Kabin ekibi üyeleri gibi iş sonuçlarının sorumluluğunu paylaşan birbirine bağımlı bireylerden oluşan bir gruptan daha önemli bir yer yoktur (Chen, 2017: 45; Sundstrom vd., 1990). Kabin ekibi üyeleri arasındaki iş birliği ve koordinasyon, yani bir ekip olarak birlikte etkin bir şekilde çalışabilme yeteneği (Ligda vd., 2015: 417) hem yolcu hizmetlerinin doğru ve etkin bir biçimde sağlanmasından hem de uçak içi emniyetin sağlanmasından sorumlu oldukları için önemlidir (Wong & Neustaedter, 2017: 948).

Karmaşık ve riskli görev ortamlarında etkili ekip performansı, ekip üyelerinin faaliyetlerini düzenli, doğru ve zamanında entegre etmelerini; eylemlerini, düşüncelerini ve niyetlerini diğerlerine aktarmalarını gerektirmektedir. Sivil havacılıkta bazı görevler eş zamanlı olarak tamamlanmaktadır (örneğin kalkış öncesi akışları), bazı görevler ise sırayla tamamlanmaktadır (örneğin acil durum prosedürlerindeki adımların gerçekleştirilmesi), ancak hepsinin uygun zamanlarda ve doğru şekilde tamamlanması gerekmektedir. Ekip üyelerinin uçuş ve kabinle ilgili rutin işlemleri yerine getirmesine yardımcı olan bir dizi adımı ve talimatı içeren SOP kontrol listeleri hangi görevlerin yapılması gerektiğini, bunları kimin yapması gerektiğini, hangi sırayla ve ne zaman tamamlanması gerektiğini belirtmektedir (Degani & Wiener, 1991; Kanki, 2019: 118). SOP'ler, daha önce birbirleriyle hiç uçmamış ekip üyelerinin, ortak bilgilerle birlikte çalışabilmelerini sağlamaya çalışmaktadır (Wong & Neustaedter, 2017: 949). Ancak SOP kontrol listeleri, ekip üyelerine rutin operasyonlarda rehberlik etmede önemli bir rol oynasa da her daim karmaşık görev ortamlarının dinamik ve öngörülemeyen doğasını ele almada yeterli

olmayabilecektir. Örneğin beklenmedik, öngörülemeyen durumlarda etkili iş birliği ve koordinasyon, operasyonel uyum ve başarıyı sağlamak için önemli hale gelebilmektedir, çünkü havacılıkta tüm hususlar düşünülmüş ve gözden geçirilmiş, tüm önlemler alınmış olsa da uçuşun belirsizlikler içerebilen bir doğası vardır. Bazı çalışmalar bu türden yönergelerin, kontrol listelerinin rutin ve acil durumlarda ekip performansını iyileştirebileceğini gösterse de (Kulp vd., 2019; Russ vd., 2013; Stentz vd., 2021) bir ekibin performansının ve başarısının yalnızca bunların kullanımına bağlı olmadığını dikkate alınması önemlidir. Çünkü gerçek dünyadaki durumlar çoğu zaman öngörülebilirliğe meydan okumaktadır. Uçuş esnasında meydana gelebilecek bazı olaylarda, beklenmedik, ani durumlar karşısında SOP'lerdeki her bir unsurun izlenmiş olması dahi yeterli olmayabilecektir. Öngörülemeyen olaylar, önceden belirlenmiş adımlar dizisini bozabilecek ve hızlı adaptasyon ve kolektif karar almayı ve hareket etmeyi gerektirebilecektir. CRM ilkelerinin de vurguladığı gibi, aslında her zaman, ancak özellikle de bu tür durumlarda, ekibin etkili iletişimi, iş birliği ve koordinasyonu gerçekten de çok önemli bir gerekliliktir (Alavosius vd., 2018; Grote & Boy, 2005; Katz vd., 2006; Musson, 2017; Trkovsky, 2017).

Havayolu taşımacılığında yaşanan münferit olaylar da bu gerekliliği açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Örneğin 2 Haziran 1982'de Dallas'tan Toronto'ya normal bir uçuş olarak başlayan uçuş ölümcül bir trajediyle sona ermiştir. Kabin ekibi ile kokpit ekibi arasındaki iletişimdeki ve koordinasyondaki başarısızlık sebebiyle kaptan, dumanın ve gizli yangının oluşturduğu riski hafife almıştır. Bu surette acil iniş başlatılana kadar kabin ve hayati süre kaybedilmiştir. Pilotlar sonunda uçağı güvenli bir şekilde yere indirmesine rağmen, inişten kısa bir süre sonra uçağı saran zehirli duman veya yangın nedeniyle 23 kişi yaşamını yitirmiş ve artık tahliye edilememiştir (NTSB, 1983). Air Canada 797 kazasının bu tanımı, üzücü bir şekilde, havayolu taşımacılığı gibi güvenliğin kritik olduğu bağlamlarda, ekipler arası iş birliği ve koordinasyondaki başarısızlığın ciddi sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir. Uçakta acil bir durumda, kokpit kadar kabin ekiplerinin de görev, rol ve sorumluluklarındaki farklılıklara rağmen, dinamik ve son derece stresli bir ortamda hızlı kararlar almak ve çok sayıda sorun çözme görevini yerine getirmek için birbirine bağlı olarak, koordine ve iş birliği halinde çalışmalarını gerekmektedir (Bienefeld & Grote, 2013: 270). Beklenmedik bir durumun ortaya çıkması durumunda koordinasyon konusunda yetenekli ve iş birlikçi bir ekip, durumları ve sorunları anında ve doğru bir şekilde ele alabilecek ve çözüme kavuşturabilecek kararları verebilecek bir niteliğe sahip olacaktır (Ko vd., 2021).

2.2.3. Aidiyet

Aidiyet duygusu, bir sistem, bir topluluk, bir grup, bir takım veya çevredeki bireysel bağlantıya katılım olarak yorumlanabilmektedir. Aidiyet duygusu sayesinde bir birey, onu sistemin çevrenin veya grubun ayrılmaz bir parçası olarak algılayabilmektedir (Hagerty vd., 1992). Aidiyet, bir çalışma ortamında kabul edilme ve desteklenme hissinden kaynaklanan bir güvenlik duygusu olarak ele alınmaktadır (Mantiri & Sandroto, 2023: 138; Pathak & Srivastava, 2020).

Maslow (1954) ait olma duygusunu insanın başkaları tarafından tanınmaya yönelik temel sosyal ihtiyacı olarak tanımlamaktadır ve Hagerty vd. (1992) bunu, bireylere sosyal sistemlerinin veya çevrelerinin ayrılmaz bir parçası olduklarını hissettiren kişisel katılım deneyi-

mi olarak tanımlamaktadır. Aidiyet duygusuna yönelik araştırmaların önemi, örgütsel yaşamda böyle bir duygunun bireysel davranış üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunun keşfedilmesiyle vurgulanmıştır (Winter-Collins & McDaniel, 2000). Kabinde ekip üyeleri arasındaki bu türden olumlu çok önemlidir. Kabin ekiplerinin alışılmadık, belirsizlikler ve riskler içeren stres yoğun çalışma ortamı ve yolcu memnuniyeti konusundaki yüksek beklentileri göz önüne alındığında bu daha da gerekli hale gelmektedir. Böyle ortamlarda, ekip üyeleri arasındaki karşılıklı destek, ekip ruhu, zor durumların üstesinden gelmenin anahtarı olduğundan hayati önem taşımaktadır. Kabin ekiplerinin çoğunun görevleri birbirine oldukça bağımlıdır ve böyle bir çalışma ortamı, üyeler arasında özel saygıyı, bir aidiyet duygusunu ve tatmin edici sonuçlar elde etmek için ekip ruhuna odaklanmayı gerektirmektedir. Kabin ekipleri, ekip üyelerinin birbirlerine üstün gelmeye çalışmak yerine bir ekip anlayışıyla, aidiyetiyle hareket etmeleri, birbirlerine saygı duymaları ve gerektiğinde destek olmaları, diğer ekip üyeleriyle fikir ve becerileri paylaşmaları ve geliştirmeleri gibi ekip anlayışının faydalarından uygun şekilde yararlanarak yüksek performansla ulaşabilecektir (Ko vd., 2021). Bu insan doğasında bulunan bir ihtiyaçtır ve insanlar, kişilerarası ilişkiler kurmak veya bağlar oluşturmak için başkalarıyla kişisel temas veya sık etkileşime ihtiyaç duymaktadır. Ek olarak, yakın sosyal temas, diğer kişilerle etkileşimlerde hissedilemeyen tatmini sağlayan bir aidiyet duygusu verebilmektedir (Baumeister & Leary, 2017). Böylece birbirlerini iyi tanıyan ve yakın ilişkiler içinde olan diğer üyelerle uçan kabin ekibi üyelerinin, takım olarak uçmayanlara göre daha fazla aidiyet hissetmeleri ve daha memnun olmaları beklenmektedir. Bir ekip içerisinde aidiyet duygusu geliştiren üyeler, çoğu zaman kişisel fedakarlıklar yaparken kendilerini ekiplerine ve örgütlerine adayacaklardır (Kim vd., 2008). Ekip üyeleri, diğer ekip üyeleriyle vakit geçirdikçe birbirlerine aşına olmaktadır ve duygusal olarak bağlanmaktadır. Böylece ekibe ve organizasyona daha güçlü bir aidiyet duygusu geliştirmekte ve ortak bir deneyim yaşamaktadır. Aidiyet duygusu sayesinde ekip üyeleri birbirlerine güvenebilmekte, çeşitli kişisel sorunların yanı sıra görevleri ile ilgili sorunlara da çözüm bulabilmekte ve işlerinden daha fazla memnuniyet duyabilmektedir (Ko vd., 2021: 2).

Ekip içerisinde ekibe dair bir aidiyet, bir güven ortamı söz konusu olduğunda bireyler, ekip arkadaşlarının kendilerinden fayda sağlayacağı veya onları hayal kırıklığına uğratacağı gibi konularda endişe duymayacaktır, çünkü böyle bir ortam, bireylerde ekip ruhunu teşvik edecek, kolektif bir bilinç oluşturacaktır (Moye & Henkin, 2006; Seriwatana & Charoensukmongkol, 2020).

2.2.4. Esneklik

Ekip çalışmasına yönetim açısından bakıldığında, doğrudan kontrol yerine sorumlu özerklik, esneklik yoluyla yönetimin bir örneği olarak anlaşılmaktadır (Knights & McCabe, 2000). Ekiplerden genellikle önceden tanımlanmış hedeflere yüksek kalitede ulaşmak için karmaşıklığın, belirsizliğin getirdiği taleplere esnek ve özerk bir şekilde uyum sağlamaları beklenmektedir (Hagemann vd., 2012: 323). Kabin ekibi üyeleri için esneklik, uçuş operasyonları esnasında kabindeki görevleri noktasında ortaya çıkabilecek çeşitli durumlara uyum sağlamaya dönük beceriyi, serbestiyi ifade etmektedir. Kabin ekibi üyeleri, yolcuların emniyetini ve konforunu sağlamaktan sorumlu olduğundan ve dinamik görevleri genellikle çeşitli durumlarla ve beklenmedik olaylarla başa çıkılmalarını gerektirdiğinden önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bu bağlamda, bir kabin ekibinin doğası gereği esnek olması çok önemlidir (Bergman & Gillberg, 2015; Engau vd., 2011; Monteiro & Macdonald, 1996).

Kabin ekiplerinde esnekliği artırmanın yollarından biri, bireylerin karar vermelerini ve inisiyatif alarak görevlerini yerine getirmelerini sağlamaktır (Long, 2001). Uçuşlar sırasında ekip üyelerinin birden fazla görevi yerine getirme yeteneklerini geliştirmek için, atanan mürettebat görevlerini dönüşümlü olarak uygulamak gibi fonksiyonel esnekliği uygulamak nispeten kolay olabilmektedir. Genel geçer havacılık kuralları ve normlarının haricinde, insan kaynaklarının verimli kullanılması ve yolcuların güvenliği ve rahatlığı için işin hızı, hizmet süresi, hizmet yöntemi gibi şirket mevzuatı kapsamında özerk olarak ayarlanabilmektedir. Ayrıca, hizmetlerin yönteminin veya kalitesinin doğrudan izlenmesi yoluyla işlevsel iş esnekliğinin uygulanması nispeten kolay olabilmektedir. Ekip üyelerinin yarattığı böyle bir esnek çalışma ortamı, ekip üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilmektedir (Lee vd., 2019). Ayrıca, artan iş esnekliği, belirlenen çalışma süresi ve hizmet yöntemlerinin, ekibin çalışmasının yolcuların ihtiyaçlarına daha uygun hale getirilebileceği ve böylece yolcu memnuniyetinin sağlanması suretiyle şirketin rekabet gücünün artırılacağı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla yolcuların ihtiyaçlarına göre çalışma esnekliği uygulayabilen bir kabin ekibi kültüründe çalışan memnuniyetinin büyük ölçüde artması beklenebilecektir (Ko vd., 2021: 5).

Sivil havayolu taşımacılığı için geliştirilen CRM perspektifinden bakıldığında, uçuş veya kabin ekibinde ast konumda bulunan bireylerin, kaptan pilot veya kabin amirlerinin o anki durumda emniyet açısından uygun olmayabilecek kararlarını eleştirebilme ve düşüncelerini özgürce ifade edebilme yeteneğinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu konuda ast-üst ilişkisine bakılmaksızın her bir ekip üyesinin emniyeti riske atabilecek herhangi bir durumda inisiyatif alması teşvik edilmektedir. Bu yaklaşım, uçuş esnasında emniyetin en üst düzeyde sağlanmasını ön planda tuttuğu için, astların liderleriyle ilişkilerinde emniyetle ilgili konularda inisiyatif alabilme cesaretini, güç mesafesinin düşük olduğu demokratik ve esnek bir ortamı teşvik etmektedir (Mengenci, 2010). Kabin ekibi, gördüğü potansiyel tehlikelerle ilgili durumlarda, gerektiğinde kararlı bir ısrar içinde olmalıdır. Emniyetsiz olduğu belirlenen ve fark edilen durumlarda çekingen davranmak, havacılık sektöründe kazalara ve kayıplara neden olabileceği için, zaman zaman kararlı bir ısrarcılık sergilemek hayati önem taşıyabilmektedir (Kabasakal, 2017: 135). Belirli durumlarda, bir ekip üyesinin doğru bildiği konuda emin olması ekip arkadaşlarını ve üstlerini uyarması ve bu konuda ısrarcı olması gerekebilmektedir. Havacılık sektöründe ekip çalışması, böyle durumların önemli bir parçası olarak tanımlanmaktadır ve bu konuda katılıktan uzak, esnek bir anlayışı benimsemektedir (Tamer, 2021: 31). Zira, böyle bir esnekliği dışlayan bir anlayış ekip üyelerinin etkili ve emniyetli davranışlarını kısıtlayan temel insan faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Aydın, 2019: 7). Tüm bu faktörlerin bir araya gelmesiyle ve ekip olmanın bileşenlerini bir araya getiren bir ekip bilinci ile havacılık operasyonlarında etkin, verimli, emniyetli ve yüksek kaliteli hizmetler tesis edilmeye çalışılmaktadır.

3. Gereç ve Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Bu çalışma havayolu taşımacılığı sektöründe başarılı bir kabin ekibinin oluşturulması ve sürdürülmesi için kabin ekibinin ortak bir bilinçle, ekip olma anlayışıyla ekip iş birliği, iletişim, koordinasyon, aidiyet ve esneklik gibi kolektif becerilere odaklanmıştır. Araştırmanın amacı, kabin görevlisi adaylarının ekiplerdeki iletişim, koordinasyon ve iş birliği yeteneklerini değer-

lendirmek ve ekip ruhu oluşturmaya yönelik aidiyet duygusunu anlamak, bir ekip olarak hareket etmeye ilişkin farkındalıklarını değerlendirmektir. Araştırma, kabin görevlisi adaylarının ekip içindeki rol ve sorumluluklarına uygun olarak nasıl bir katkı sağlayabileceklerini anlamayı hedeflemektedir. Ayrıca araştırmada kabin ekibi üyeleri olacak olan kabin görevlisi adaylarının sahip olduğu demografik özellikler ile ele alınan boyutlar arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak tespit edilmesi sureti ile demografik özelliklerin araştırma değişkenleri bakımından gruplar arası anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi de araştırmanın bir alt amacını oluşturmaktadır. Bu amaçlar ışığında araştırma, şu soruları yanıtlamayı hedeflemiştir:

- Kabin görevlisi adaylarının aidiyet, iş birliği, iletişim, esneklik ve ekip becerileri konusundaki eğilimleri ne düzeydedir?
- Kabin görevlisi adaylarının demografik ve mesleki özellikleri bu değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmakta mıdır?
- Ele alınan bu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler var mıdır? Varsa hangi yönde ve güçtedir?

Bu araştırma sorularından hareketle, değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik olarak sınanması amaçlanan hipotezler ise şu şekildedir:

H₁, Kabin görevlisi adaylarında aidiyet ile ekip becerileri arasında anlamlı doğrusal ilişki vardır.

H₂, Kabin görevlisi adaylarında iş birliği ile ekip becerileri arasında anlamlı doğrusal ilişki vardır.

H₃, Kabin görevlisi adaylarında iletişim ile ekip becerileri arasında anlamlı doğrusal ilişki vardır.

H₄, Kabin görevlisi adaylarında esneklik ile ekip becerileri arasında anlamlı doğrusal ilişki vardır.

3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Nicel araştırma niteliğini taşıyan bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmış ve veriler kabin görevlisi adayı konumunda bulunan katılımcılardan anket formlar vasıtasıyla elde edilmiştir. Bu araştırma için oluşturulan anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan sorular yer alırken, ikinci bölümde ise araştırmada kullanılan ölçeğin ifadeleri bulunmaktadır.

Araştırmanın veri toplama aracı olarak yararlanılan ölçek Ko vd. (2021) havayolu kabin ekibi ekip sisteminin değerlendirilmesine yönelik olarak ekip çalışmasının çeşitli yönlerini ele alan bir ölçektir. Bu araştırmada ölçeğin aidiyet duygusu, iş birliği, iletişim, ekip esnekliği ve ekip becerileri boyutlarının ifadelerinden yararlanılmıştır. Diğer bir ifade ile ölçek beş ana boyutta toplanmıştır. Bu boyutlar, kabin memuru adaylarının ekip içinde birbirleriyle nasıl iş birliği yapacakları, iletişim kurma becerileri, esneklikleri ve genel performans yetenekleri konusundaki farkındalıklarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Ko vd. (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada aidiyet duygusu Mael & Ashforth (1992) tarafından kullanılan 4 ifadeyle, iş birliği Lechler (2001), Baruch-Feldman vd. (2002) ve Bridges vd. (2014)'den uyarlanan 3 ifadeyle, iletişim Lee (2000) ve Jeon (2008) tarafından uyarlanan 4 ifadeyle, ekip esnekliği Bhattacharya vd. (2005) tarafından kullanılan 5 ifadeyle, ekip becerileri Del Barco vd. (2017) ve Lester vd. (2002) tarafından geliştirilmiş olan 4 ifadeyle ölçülmüştür. Ölçekte toplam 20 ifade bulunmaktadır. Orijinal ölçekteki boyutlar güvenilirlik bakımından ele alındığında aidiyet $\alpha=.873$, iş birliği $\alpha=.865$, iletişim $\alpha=.872$, ekip esnekliği $\alpha=.913$ ve ekip becerileri $\alpha=.891$ düzeyinde güvenilirdir. Ölçek, 5'li Likert esasına dayalı bir yapı kullanmıştır (1 = "Hiç katılmıyorum"; 5 = "Kesinlikle katılıyorum"). Burada 1 değeri, katılımcının güçlü olumsuz görüşünü, 5 değeri ise katılımcının güçlü olumlu görüşünü ifade etmektedir (Ko vd., 2021).

3.3. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'de kabin görevlisi aday pozisyonunda bulunan tüm bireyler oluşturmaktadır. Ancak, bu evreni oluşturan popülasyon hakkında net bir sayı, istatistik bulunmamaktadır. Sosyal bilimlerde yapılan nicel araştırmalar çerçevesinde, araştırmanın evrenini oluşturan popülasyonun çok büyük olması ya da tam olarak listelenememesi halinde, %95 güven aralığı ve %5 hata toleransı ile 384 örneklemin yeterli ve geçerli olduğu kabul edilmektedir (Bartlett vd., 2001; Sekaran, 2003). Buna göre 384 örneklem büyüklüğü evreni temsil edebilme yeteneğine sahip kabul edilmektedir (Baştürk & Taştepe, 2013).

Anakütleyi temsil edebilecek özellikleri taşıyan kabin görevlisi adaylarına tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme doğrultusunda erişilmesi hedeflenmiştir. Bu yöntemde araştırmacı, yaklaşması uygun veya kolay olan katılımcıları araştırmaya dahil etmektedir. Yöntem, hedef kitlenin çok geniş bir kategori açısından tanımlandığı durumlarda yararlıdır. Mevcut hedef kitlenin herhangi bir üyesine yaklaşılmakta, araştırmaya katılmaya davet edilmektedir, kişi rıza gösterirse araştırmaya dahil olmaktadır (Alvi, 2016: 9). Kabin görevlisi aday katılımcılara, İstanbul ilinde gerçekleştirilen ve araştırmacı tarafından eğiticiliği yürüttüğü kabin eğitimleri sırasında erişilmiştir. Kabin eğitimi aktiviteleri içerisinde yer alan katılımcılara eğitim etkinliklerine sırasında anket formları iletilmiş ve yanıtlamaları istenmiş ve gönüllü olan katılımcılardan görüşme soru formundaki yapıya bağlı olarak veri elde edilmiştir. Bu surette toplam 387 katılımcıdan elde edilen anket formları araştırmanın veri setini oluşturmuştur.

3.4. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada katılımcılardan elde edilen veriler SPSS yazılımında çözümlenmiştir. Burada ilk olarak ölçeğin merkezi eğilim ölçülerini belirlemek üzere frekans analizi gerçekleştirilmiştir ve Cronbach's Alpha ile ifadelerin güvenilirliği değerlendirilmiştir. Likert tipi psikometrik ölçeklerde güvenilirliğin tespit edilmesi noktasında pek çok alanda güvenilirlik kanıtı olarak kullanılan en yaygın yöntemlerden biri Cronbach Alfa katsayısıdır. İç tutarlılığı değerlendiren bu katsayı temel olarak 0.00 ile 1.00 arasında değerler almakta olup, katsayının 1'e yakın olması, ölçekteki ifadelerin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir (Kula Kartal & Mor Dirlik, 2016: 1869-1870).

Normal dağılım değerlendirilmesinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk katsayıları incelenmiştir. Bu testlerde testinde eğer dağılım normal ise sonuçların anlamlı çıkmaması beklenmektedir. Yani sıfır hipotezi reddedilmelidir. Bu durum dağılımın normalliğini göstermektedir. Ancak anlamlı sonuç, normal dağılmayan veriye işaret etmektedir (Uysal & Kılıç, 2022).

Ölçeklerin geçerliliğini kontrol üzere faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ancak faktör analizine geçilmeden önce, faktör analizi ön şart olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett's Küresellik Testi değerlendirilmiştir. Bu çerçevede yapılan faktör analizi ile faktör yük değerleri incelenmiştir. Burada faktör yük değerleri .30 ve üzeri baz alınmıştır (Büyüköztürk, 2002; Kline, 2014).

Demografik özelliklerin ölçek boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşma durumu fark testleri ile analiz edilmiştir. İki ya da daha fazla sayıdaki grubun ortalamalarının karşılaştırılması gibi çıkarımlara yönelik istatistiksel testler fark testleri olarak ifade edilmektedir (Ledolter vd., 2020). Araştırmada verilerin normal dağılmadığı anlaşıldığından parametrik olmayan analizlere başvurulmuş ve Mann-Whitney ve Kruskal-Wallis testleri gerçekleştirilmiştir. Mann-Whitney (ikili gruplar için) ve Kruskal-Wallis (üç veya daha fazla gruplar için) testleri, nominal/sıralı veri kümelerini veya parametrik testi gerçekleştirmek için varsayımları karşılamayan, normal olmayan dağılımlı olmayan veri kümelerini analiz etmek için kullanılan Bağımsız t-testleri ve varyans analizi (ANOVA) için parametrik olmayan eşdeğer ve alternatiflerdir (Okoye & Hosseini, 2024). Bu testlerde yapılan tüm karşılaştırmalar için %95 güvenle %5 tolerans ile p düzeyi $\leq 0,05$ olarak baz alınmıştır (Kim, 2014).

Son olarak boyutlar arasındaki ilişkilere yönelik olarak korelasyon analizi gerçekleştirilmiş, veriler normal dağılmadığından Spearman korelasyon katsayıları ışığında ilişkilerin yönü ile gücü tayin edilmiştir. Korelasyon katsayısı, değerleri -1 ila +1 arasında değişmektedir. Burada pozitif bir korelasyon katsayısı, iki değişkenin pozitif (doğrusal) bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Negatif bir korelasyon katsayısı, iki değişkenin negatif bir şekilde ilişkili olduğunu gösterirken, sıfır korelasyon katsayısı incelenen iki değişken arasında doğrusal bir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir. Sıfır noktasından 1'e doğru yaklaştıkça korelasyonun, yani ilişkinin gücü artmaktadır (Gogtay & Thatte, 2017).

3.5. Araştırmanın Etik Yönü

Çalışmanın etik kurallara uygunluğu için yapılan başvuru üzerine İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurul Komisyonu'nun 16.05.2024 tarihli ve 2024/05 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur (E-88083623-020-125418).

4. Araştırma Bulguları

Araştırmanın örneklemini oluşturan kabin ekibi üyesi olmaya aday katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerinin açıklanmasına yönelik olarak gerçekleştirilen frekans analizi sonucunda erişilen bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerinin Dağılımı (n=387)

Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	219	56,6
	Erkek	168	43,4
Yaş	20-23	140	36,2
	24-29	186	48,1
	30 yaş ve üzeri	61	15,8
Eğitim Durumu	Lise	75	19,4
	Önlisans	143	37,0
	Lisans	133	34,4
	Lisansüstü	36	9,3
Uçuş Tecrübesi	Var	81	20,9
	Yok	306	79,1
Başka Bir Hava Yolu Firma Deneyimi	Var	49	12,7
	Yok	338	87,3

Tablo 1’de yer alan demografik özelliklerden cinsiyet dağılımına bakıldığında, katılımcıların %56,6’sının (219 kişi) kadın ve %43,4’ünün (168 kişi) erkek olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına göre, katılımcıların %36,2’si (140 kişi) 20-23 yaş aralığında, %48,1’i (186 kişi) 24-29 yaş aralığında ve %15,8’i (61 kişi) 30 yaş ve üzerindedir. Eğitim durumuna göre, katılımcıların %19,4’ü (75 kişi) lise mezunu, %37’si (143 kişi) önlisans mezunu, %34,4’ü (133 kişi) lisans mezunu ve %9,3’ü (36 kişi) lisansüstü mezundur. Uçuş tecrübesi açısından, katılımcıların %20,9’u (81 kişi) uçuş tecrübesine sahipken, %79,1’i (306 kişi) uçuş tecrübesine sahip değildir. Son olarak, başka bir hava yolu firması deneyimi olan katılımcıların oranı %12,7 (49 kişi) iken, bu deneyime sahip olmayanların oranı %87,3 (338 kişi) olarak belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini (iç tutarlılık) tespit etmek amacıyla, elde edilen her bir boyut için Cronbach’s Alpha katsayıları değerlendirilmiştir. Ölçek kapsamında elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığının belirlenmesinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda elde edilen değerler, ölçeklerin ortalamaya ve standart sapma değerleri ile birlikte Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeğin Güvenilirlik, Normal Dağılım ve Betimsel Özellikleri

Ölçek Boyutu	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach’s Alpha	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
				İstatistik	p	İstatistik	p
Aidiyet	4,56	0,91132	0,932	0,345	0,000	0,539	0,000
İş Birliği	4,39	1,04022	0,925	0,320	0,000	0,627	0,000
İletişim	4,49	0,95880	0,953	0,329	0,000	0,586	0,000
Esneklik	4,27	0,96369	0,905	0,227	0,000	0,753	0,000
Ekip Becerileri	4,48	0,90857	0,945	0,316	0,000	0,609	0,000

Tablo 2’de yer alan değerler çerçevesinde, ölçekte belirli bir kesme noktası bulunmadığından bu konuda net bir yorum yapabilmek söz konusu olmamakla birlikte, ölçek boyutlarının tümünde yüksek ortalamalar olduğunu söylemek mümkündür. Boyutların tümünde Cronbach’s Alpha değerleri yüksek düzeyde güvenilirliğe işaret etmektedir. Aidiyet $\alpha = 0,932$, iş birliği $\alpha = 0,925$, iletişim $\alpha = 0,953$, esneklik $\alpha = 0,905$, ve ekip becerileri $\alpha = 0,945$ düzeyinde güvenilirdir (Kula Kartal & Mor Dirlık, 2016). Normal dağılıma ilişkin olarak incelenen Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerleri dağılımın normal olmadığına (Uysal & Kılıç, 2022) işaret etmektedir ($p=0,000$). Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri de her bir boyut için $-1,5$ ila $+1,5$ aralığı dışında olduğu anlaşıldığından, normal dağılım bulunmadığı ve bu nedenle parametrik olmayan analiz yöntemlerinin kullanılması gerektiği anlaşılmaktadır (George ve Mallery, 2010; Leech vd., 2005; Uysal & Kılıç, 2022).

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin boyutlarını ortaya koymak amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizine geçilmeden önce ön şart olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett’s Küresellik Testi değerlendirilmiştir. Daha sonra faktör analizi çerçevesinde ölçeğin içerdiği boyutların (faktörlerin) ölçek ifadelerine ne kadar uygun olduğunu değerlendirilmiştir. Çıkarma metodu olarak Maximum Likelihood kullanılan faktör analizi sonuçları (Tablo 3), her bir boyutun ölçek ifadeleriyle ne kadar ilişkili olduğunu gösteren faktör yüklerini ve genel ölçüm geçerliliğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	İfadeler	Faktör Yükleri				
		1	2	3	4	5
Aidiyet	AID1					0,652
	AID2					0,602
	AID3					0,775
	AID4					0,523
İş Birliği	ISB1				0,792	
	ISB2				0,841	
	ISB3				0,627	
İletişim	ILE1			0,727		
	ILE2			0,715		
	ILE3			0,695		
	ILE4			0,689		
Esneklik	ESN1	0,818				
	ESN2	0,692				
	ESN3	0,861				
	ESN4	0,567				
	ESN5	0,465				
Ekip Becerileri	EKB1		0,689			
	EKB2		0,724			
	EKB3		0,760			
	EKB4		0,705			
KMO= 0,951		Bartlett’s Testi= 0,000				

Elde edilen KMO değeri ,951 ve Bartlett's Testi için elde edilen p değeri ,000'dir. Bu değerler, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonuçlarına göre, her bir ifadenin ölçeğin belirli bir boyutunu beklenen şekilde temsil ettiği ve ilgili ifadelerin bu boyutlarla güçlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Faktör yüklerinin tamamı istatistiksel olarak geçerli ölçüde gerçekleşmiştir. Bu surette ölçeğin bu yapısının ölçümler için uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada ele alınan değişkenlerin birbirlerine arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Burada, veriler normal dağılım varsayımını karşılamadığından dolayı, bu tür durumlarda kullanılan Spearman korelasyon katsayıları değerlendirilmeye alınmıştır. Bu kapsamda yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5
1 Aidiyet	1				
2 İş Birliği	0,414**	1			
3 İletişim	0,459**	0,496**	1		
4 Esneklik	0,470**	0,554**	0,576**	1	
5 Ekip Becerileri	0,321**	0,298**	0,351**	0,319**	1

Tablo 4'te görüldüğü üzere ekip içi aidiyet, iş birliği, iletişim ve esneklik boyutları kendi aralarında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler göstermiştir. Diğer taraftan, ekip becerileri ile ele alındığında aidiyet $r=0,321$, iş birliği $r=0,298$, iletişim $r=0,351$ ve esneklik $r=0,319$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif doğrusal ilişkiler içerisindedir. Ekip becerileri değişkeninin diğer boyutlarla pozitif yönlü zayıf-orta düzeyde ilişkiler içinde olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Bu ilişkiler, ekip becerilerinin iş birliği, iletişim ve esneklik ile ilişkili olduğunu gösterir, ancak aidiyet ile ilişkisi, diğerlerine göre biraz daha zayıftır. En yüksek ilişki iletişim ve ekip becerileri arasında gerçekleşmiştir. Tüm bu bulgular ışığında, H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 desteklenmiştir.

Son olarak katılımcıların demografik özellikleri ve mesleki özelliklerinin bu araştırma değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediğine ilişkin olarak fark testleri yapılmıştır. Veriler normal dağılım göstermediğinden parametrik olmayan teknikler kullanılmıştır. İki gruplu değişkenler için (cinsiyet, uçuş tecrübesi ve başka bir hava yolu firma deneyimi) Mann-Whitney U testi ve ikiden fazla grup içeren değişkenler için (yaş ve eğitim durumu) Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. İki veya daha fazla gruplarda ortaya çıkan farkın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti noktasında Post Hoc testlerinden yararlanılmış ve buna göre değerlendirme yapılmıştır. Yapılan bu testler ışığında elde edilen sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Boyutlar				
	Aidiyet	İş Birliği	İletişim	Esneklik	Ekip Becerileri
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}
Cinsiyet					
Kadın (n=219)	182,15	189,61	191,24	181,49	180,08
Erkek (n=168)	209,4	199,72	197,59	210,31	212,14
Test = Mann-Whitney U	U= 15801,0 p= 0,007*	U = 17435,0 p= 0,333	U = 17792,5 p= 0,543	U = 15656,5 p= 0,010*	U = 15348,0 p= 0,003*
Yaş					
20-23 (n=140)	170,68	178,54	179,03	168,47	181,44
24-29 (n=186)	206,75	205,74	209,05	208,54	202,85
30 yaş ve üzeri (n=61)	208,65	193,69	182,47	208,25	195,84
Test = Kruskal-Wallis	X²= 12,243 p= 0,002*	X ² = 5,704 p= 0,058	X²= 7,884 p= 0,019*	X²= 11,969 p= 0,003*	X ² = 3,323 p= 0,190
Eğitim Durumu					
Lise (n=75)	165,52	147,58	151,77	145,62	163,40
Önlisans (n=143)	196,66	202,80	203,65	191,34	193,30
Lisans (n=133)	200,70	197,46	199,04	204,47	206,88
Lisansüstü (n=36)	218,01	242,96	225,03	266,68	212,97
Test = Kruskal-Wallis	X²= 9,077 p= 0,028*	X²= 25,158 p= 0,000*	X²= 17,881 p= 0,000*	X²= 31,925 p= 0,000*	X²= 9,942 p= 0,023*
Uçuş Tecrübesi					
Var (n=81)	190,31	196,15	180,64	196,15	202,68
Yok (n=306)	194,98	193,43	197,54	193,43	191,70
Test = Mann-Whitney U	U= 12094,5 p= 0,706	U = 12219,0 p= 0,831	U = 11311,0 p= 0,184	U = 12218,5 p= 0,842	U = 11690,0 p= 0,404
Başka Bir Hava Yolu Firma Deneyimi					
Var (n=49)	229,08	215,14	206,38	209,13	217,90
Yok (n=338)	188,91	190,93	192,21	191,81	190,54
Test = Mann-Whitney U	U= 6562,0 p= 0,008*	U = 7245,0 p= 0,120	U = 7674,5 p= 0,362	U = 7539,5 p= 0,300	U = 7110,0 p= 0,089

Tablo 4'te görüldüğü üzere, ilk olarak ele alınan cinsiyet değişkeni bağlamında, kadınlar ve erkekler arasında aidiyet (U= 15801,0 p= 0,007), esneklik (U = 15656,5 p= 0,010) ve ekip becerileri (U = 15348,0 p= 0,003) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. Bu boyutlar açısından kadınlar genellikle daha düşük puanlara erkekler genellikle daha yüksek puanlara sahiptir. İş birliği ve iletişim açısından istatistiksel anlamlı fark ortaya çıkmamıştır.

miştir. Yaş aralığı bakımından aidiyet ($X^2= 12,243$ $p= 0,002$), iletişim ($X^2= 7,884$ $p= 0,019$) ve esneklik ($X^2= 11,969$ $p= 0,003$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmektedir. Burada belirgin olarak en düşük yaş grubu olan 20-23 yaş grubunda puan ortalamaları düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Eğitim durumu bakımından tüm boyutlarda anlamlı istatistiksel farklar görülmektedir. Aidiyet ($X^2= 9,077$ $p= 0,028$), iş birliği ($X^2= 25,158$ $p= 0,000$), iletişim ($X^2= 17,881$ $p= 0,000$), esneklik ($X^2= 31,925$ $p= 0,000$) ve ekip becerileri ($X^2= 9,942$ $p= 0,023$) boyutlarında ortaya çıkan anlamlı istatistiksel farklar lisansüstü lehinedir. Diğer bir ifade ile lisansüstü eğitim durumuna sahip olan katılımcıların ortalamaları diğer gruplara göre belirgin ölçüde yüksek olurken, burada lise düzeyinde en düşük ortalamalar gerçekleşmiştir. Uçuş tecrübesi ele alınan hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemiştir. Başka bir hava yolu firmasında deneyim sahibi olmak ise yalnızca aidiyet bakımından ($U= 6562,0$ $p= 0,008$) anlamlı fark sergilemiştir. Burada başka bir firma deneyimi edinmiş katılımcıların, deneyimi olmayanlara göre daha yüksek ortalamalar gösterdikleri anlaşılmaktadır.

5. Sonuç

Günümüzde pek çok profesyonel bağlam, çalışanların yalnızca gerekli teknik becerilere sahip olmasını değil, aynı zamanda ekipler halinde etkin bir şekilde çalışabilmelerini de gerektirmektedir. Taşıdığı risklerin yüksek olması sebebiyle emniyetin en önemli unsurlardan biri olan sivil havayolu taşımacılığı sektöründe uçuş operasyonlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde ekiplerin doğru ve etkili iletişimi, iş birliği ve koordinasyonu hayati öneme sahip olduğu kabul edilmektedir. Buradan hareketle, uçuş ekipleri ve kabin ekipleri için verilen mesleki eğitimlerde diğer teknik hususların yanı sıra ekip iletişimi, iş birliği, koordinasyon ve ortak hareket edip ortak karar almayı geliştirmek için tasarlanmış ekip çalışması eğitimi de yer almaktadır (Ligda vd., 2015: 418). Son zamanlarda birçok havayolu şirketi, ekip üyelerini yönetmek ve insan gücü operasyonunun verimliliği ve emniyetini geliştirmek yoluyla sistematik olarak rekabet gücünü artırmak için ekip sistemlerini uygulamaya koymuştur ve koymaya devam etmektedir (Ko vd., 2021: 1). Ekip üyelerinin bir ekip olarak hareket etme kabiliyetlerini artırmayı amaçlayan bu eğitimlerde temel olarak bir ekip bilinci, ekip olarak hareket etme ruhu aşılanmaya çalışılmaktadır.

Ekiplerde ortak bir takım bilişi ve farkındalığı, ekip üyeleri arasında iş birliği ve koordineli davranışların yürütülmesi, dağıtılmış biliş perspektifine göre “ekip bilişi” olarak adlandırılmaktadır (Fiore & Salas, 2004; Hollan vd., 2000). Başarılı ortak bir takım bilişine ulaşmak kolay değildir. İlk teoriler, ekip üyelerinin ortak bir zihinsel model üretmesi veya ekibin bilişine yardımcı olmak için bir durumun temsili fikrini desteklemektedir (Lubitz, 2016; Mathieu vd., 2000; Mohammed & Dumville, 2001; Mosier vd., 2013). Araştırmalar, ortak bir zihinsel modele sahip ekiplerin, ipuçlarını yorumladıkları ve bilgileri benzer şekilde önceliklendirdikleri için birlikte daha iyi çalışabileceklerini göstermektedir (Endsley, 2011; He vd., 2007; Mathieu vd., 2000). Ekip üyeleri böylece çevrelerindeki durumları yönetmek için koordineli eylemlerde bulunabilmektedir ve uyumlu kararlar alabilmektedir (Endsley, 2011; He vd., 2007; Mathieu vd., 2000). Aynı zihinsel modeli paylaşmak, ekibin senkronizasyonunu ve ekip bilişini geliştirmektedir. Bu aynı zamanda birbirini tanıyan ve birlikte eğitim almış ekip üyelerinin daha hızlı ekip bilişi geliştirme eğiliminde olduklarını (Cooke vd., 2007; He vd., 2007; Troups & Kerne, 2007) ve grup ortamında görevlerini daha iyi yerine getirebildiklerini (Smith & Hancock, 1995) göstermektedir. Çoklu rollerde yatay, dikey ve çapraz iletişim, etkileşim, iş birliği

ve koordinasyona yönelik eğitimin, ekip üyelerinin ortak bir zihinsel model oluşturmaya ve durumun gerektirdiği şekilde farklı rollere kolayca atanmasına yardımcı olmanın etkili bir yolu olduğu gösterilmiştir (Toups & Kerne, 2007; Wong & Neustaedter, 2017). Bu çerçevede, uçuş operasyonları esnasında kabin ekibi üyeleri arasında “biz” anlayışıyla ekip ruhunu paylaşmanın, uçuş emniyeti, acil durum yönetimi, yolcu hizmetleri ve ekip içi dayanışma gibi kritik alanlarda olumlu etkiler yaratabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, kabin görevlisi adaylarının çeşitli iletişim ve koordinasyon becerilerine odaklanmaları, güçlü bir bağ oluşturarak her birinin özel yeteneklerini birleştirme ve daha etkili hizmet sunma yeteneklerini artırma potansiyeli taşımaktadır.

Bu çalışma, sivil havayolu taşımacılığı sektöründe başarılı bir kabin ekibi oluşturmak ve sürdürmek noktasında büyük bir önem atfedilen kabin ekibinin kolektif becerilerine, “biz” anlayışı ile hareket etme anlayışına odaklanmıştır. Bunlar arasında ekip iş birliği, iletişim, koordinasyon, aidiyet ve esneklik birer değişken olarak ele alınmıştır. Çalışmada bu değişkenler ışığında kabin görevlisi adaylarının ekip içindeki rollerini anlamak ve nasıl katkı sağlayabileceklerini belirlemek hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda, nicel araştırma yöntemine dayalı olarak Ko vd. (2021)’nin havayolu kabin ekibi ekip sisteminin değerlendirilmesine yönelik olarak ekip çalışmasının çeşitli yönlerini ele alan ölçeğinin kullanıldığı yüz yüze anket tekniğiyle kabin görevlisi adayı konumunda bulunan katılımcılardan veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS yazılımında istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular çerçevesinde, ölçekten alınan ortalama puanlar ışığında, kabin ekibini oluşturacak olan kabin görevlisi adaylarında aidiyet, iş birliği, iletişim ve esneklik gibi ekip içi dinamikler ve genel olarak ekip becerilerinin yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkün görülmektedir. Bu bulgu, çalışmanın sonuçlarına dayanarak, araştırmanın örneklemini oluşturan kabin görevlisi adaylarının belirli ekip içi dinamikler ve genel olarak ekip becerileri konusunda yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durum, kabin ekibi eğitim programları, ekip içi dinamikleri ve iletişimi geliştirmeye yönelik uygulamaların etkinliğini ve adaylarda bu becerileri güçlendirmek yönünden önemini ortaya koymaktadır.

Yapılan fark testlerinde kadınlar ve erkekler arasında aidiyet, esneklik ve ekip becerileri boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur. Kadınların genellikle bu boyutlarda daha düşük puanlara sahip olduğu görülmüştür. Yaş aralığı bakımından, aidiyet, iletişim ve esneklik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur. Özellikle en düşük yaş grubu olan 20-23 yaş grubunda puan ortalamalarının düşük olduğu anlaşılmıştır. Genç yaş grubundaki kişilerin daha az deneyimli olmalarının, belirli becerileri geliştirme sürecinde henüz yeni olmalarının belirli ekip içi beceri boyutlarında daha düşük eğilim içerisinde olmalarına sebep olmuş olabileceği düşünülmektedir. Yaş ilerledikçe, deneyim kazanma ve olgunlaşma süreciyle birlikte bu becerilerin gelişebileceği düşünülebilir. Ancak bu sonuç aynı zamanda hava yolu eğitim süreçlerinde genç bireyler üzerine odaklanılması gerekliliğinin de altını çizmektedir. Eğitim düzeyi bakımından tüm boyutlarda anlamlı istatistiksel farklar görülmüş ve lisansüstü eğitim durumuna sahip olan katılımcıların ortalamalarının diğer gruplara göre belirgin ölçüde yüksek olduğu anlaşılmıştır. Lise düzeyinde ise en düşük ortalamaların gerçekleştiği görülmüştür. Bu bulgu, lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların, ekip içi becerilere ilişkin boyutlarda daha yetkin olduklarını ortaya koymakla beraber, lisansüstü programların daha ileri düzeyde bilgi ve beceri kazandırma potansiyeline sahip olduğuna işaret ettiğini düşündürmektedir. Lisansüstü eğitim görmüş bireylerin, analitik bakış açısı daha etkin olabilecektir.

Korelasyon analizinde elde edilen bulgulara göre genel ekip becerileri boyutuyla ilgili olarak, aidiyet, iş birliği, iletişim ve esneklik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif doğrusal ilişkiler bulunduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkiler, ekip becerileri ile diğer boyutlar arasında zayıf-orta düzeyde fakat anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Özellikle, ekip becerileri ile iş birliği, iletişim ve esneklik arasındaki ilişkiler daha güçlüdür, ancak aidiyet ile ilişkisi biraz daha zayıftır. En güçlü ilişki ise iletişim ve ekip becerileri arasında ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu bulgular Ko vd. (2021) tarafından Güney Kore örnekleminde gerçekleştirilen ve başka değişkenlerin de yer aldığı araştırmada, hava yolu kabin ekipleri bağlamında iş birliği, iletişim ve esneklik eğilimlerinin ekip becerileriyle ilişkili olduğuna dair bulguları destekler yöndedir. Ancak araştırmacıların bu çalışmasında, bu çalışmadan farklı olarak aidiyet boyutu anlamlı bir şekilde ilişkili olmamıştır.

Bulgular genel bir bağlamda ekiplerin verimliliğini, performansını ve yolcuların güvenliği ve memnuniyetini tesis etmede ekip içi becerilerin geliştirilmesinin önemini vurgulayan çalışmalara (Örneğin Ambrosini vd., 2007; Chang vd., 2013; Ford, 2011; Gittell, 2000; Melo vd., 2013; Park & Hyun, 2021) paralellik arz etmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, hava yolu sektöründe emniyetin ve yolcu memnuniyetinin tesis edilmesi noktasında kabin ekiplerinin kabin içi tutum ve davranışlarının, ekip ruhunun önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bulgular, güçlü bir aidiyet duygusu hisseden, etkili bir şekilde iletişim kurabilen ve değişen durumlara uyum sağlayabilen kabin ekibi üyelerinin ekip olma bağlamında önemli bir anlayış geliştirebileceğine işaret etmektedir. Tüm bunlar, yolcuların emniyetini, güvenliğini ve memnuniyetini sağlamanın yanı sıra havayolu operasyonlarının genel verimliliğini sağlamak için de çok önemli olabilecektir.

Kabin ekibi üyeleri arasındaki aidiyet duygusu, ekip içinde uyumu, güveni ve karşılıklı desteği teşvik edebilecektir; ekibe karşı güçlü bir aidiyet duygusu hisseden kabin ekibi üyelerinin etkili bir şekilde iş birliği yapma ve açık iletişim kurma olasılıkları daha yüksek olabilecektir. Kabin ekibi üyeleri arasındaki iş birliği, sorunsuz uçuş operasyonları ve uçuş sırasındaki çeşitli durumların idaresi için önemli bir gerekliliktir. Kabinde bilginin hatasız, etkin ve verimli bir şekilde paylaşılması da ekip içi iletişim dinamiklerine bağlıdır. Özellikle acil durumlarda bu tür ekip içi iş birliği, iletişim ve koordinasyon becerileri önem kazanmaktadır.

Tüm bunlar ışığında bu çalışmada elde edilen bulgular, havayolu taşımacılığı sektöründe ekip olma, “biz” olma anlayışının gelişmiş ekip becerilerine nasıl katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu sonuçlar, olumlu ekip içi dinamikleri teşvik etmeyi ve genel ekip işleyişini iyileştirmeyi amaçlayan hava yolu işletmeleri için pratik çıkarımlar sağlamaktadır. İşletmelerin ekip eğitim programları, organizasyonel politikalar ve uygulamalarında halihazırda ekip dinamiklerinin önemine vurgu yapıldığı bilinmekle beraber (özellikle CRM eğitimlerinde ekip dinamikleri vurgulanmaktadır), ekip içi aidiyet, iletişim ve esnekliğe odaklanan eğitim programlarının yanı sıra, ekip oluşturma faaliyetleri veya mentorluk programları gibi kabin ekibi üyeleri arasında bu eğilimleri geliştirmeye yönelik stratejileri genişletmek önemli olabilecektir. Kabin ekibi üyeleri arasında aidiyet, iletişim ve iş birliği duygularını geliştirecek tatbikatlar, ekip bağlarını güçlendirici, ortak çalışma kültürünü teşvik edici politikalar ve uygulamalara yer vermek ve destekleyici bir organizasyon kültürü tesis etmenin önemli olacağı düşünülmektedir. Çünkü tüm bunlar geliştirilebilir, teşvik edilebilir eğilimler ve becerilerdir.

Bu çalışmada elde edilen tüm bu bulgular ve değerlendirmeler belirli bir sınırlılık çerçevesi kapsamında ele alınmalıdır. En başta çalışma hava yolu sektörüne ilişkin olarak yürütülmüş ve kabin görevlisi adaylarından nicel araştırma yoluyla, Likert ölçeğine dayalı olarak veri elde etmiştir. Çalışma kesitseldir ve boylamsal bir yönü yoktur. Diğer taraftan çalışma spesifik olarak belirli bir hava yolu işletmesine odaklanmamış, genel olarak sektörü temsil edebilecek örnekleme erişmeyi hedeflemiştir. Yine de benzer ya da farklı örneklem gruplarında bu tür araştırmaların gerçekleştirilmesi ekip becerilerinin bu boyutlar arasındaki ilişkileri nasıl etkilediğinin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlayabilecektir.

Gelecek araştırmalarda kabin ekiplerinin ekip becerilerinin geliştirilmesine katkıda bulunabilecek başka faktörlerin (örneğin liderlik tutumları, sosyal destek, iş yükü, örgüt iklimi, motivasyon, iş tatmini gibi) ele alınması da bu konudaki içgörülerin genişletilmesini sağlayabilecektir. Bu konuda yapılabilecek boylamsal çalışmalar, muhtelif takım becerilerinin farklı yönlerini ve etkilerini uzun vadeye dayalı olarak ortaya koyabilecek, değerli bilgiler sağlayarak teorik bilginin geliştirilmesine, sivil havacılık pratiğine bilgi sağlanmasına ve bu alanda ekip dinamiklerinin genel etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunabilecektir.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışma tek yazarlı olarak gerçekleştirilmiş olup, tüm aşamalarında tek yazarlı bir süreç söz konusu olmuştur.

Çıkar Çatışması Beyanı

Herhangi bir kurum ya da kişiler arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Aksoy, C., & Dursun, Ö. O. (2018). A general overview of the development of the civil aviation sector in Turkey. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(67), 1060-1076.
- Alavosius, M. P., Houmanfar, R. A., Anbro, S. J., Burleigh, K., & Hebein, C. (2018). Leadership and crew resource management in high-reliability organizations: A competency framework for measuring behaviors. In *Leadership and cultural change* (pp. 168-196). Routledge.
- Alpha, Y. S. (2020). *Uluslararası havacılık otoriteleri*. <https://havatarafi.com/uluslararasi-havacilik-otoriteleri/> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 19.02.2024
- Alvi, M. (2016). A manual for selecting sampling techniques in research. *Munich Personal RePEc Archive*. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/70218/1/MPRA_paper_70218.pdf sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 29.03.2024.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Burton-Taylor, S. (2007). Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. *Human Relations*, 60(1), 59-98.
- Aydın, E. (2019). *Uçak bakım teknisyenlerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarının takım algısına etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bartlett, J. E., Kotrlık, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84.
- Baştürk, S., & Taştepe, M. (2013). Evren ve örneklem. *Bilimsel araştırma yöntemleri içinde* (s. 129-159). Ankara: Vize Yayıncılık.

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (2017). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Interpersonal Development*, 117, 57-89.
- Bergman, A., & Gillberg, G. (2015). The cabin crew blues: Middle-aged cabin attendants and their working conditions. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(4), 23-39.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Bienefeld, N., & Grote, G. (2013). Shared leadership in multiteam systems. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 56(2), 270-286.
- Bingöllü, M. K., & Tonus, H. Z. (2023). Mürettebat kaynak yönetimi mi? Ekip kaynak yönetimi mi? Kavramsal bir analiz. *Journal of Aviation Research*, 5(1), 49-64.
- Bourgeon, L., Valot, C., & Navarro, C. (2013). Communication and flexibility in aircrews facing unexpected and risky situations. *The International Journal of Aviation Psychology*, 23(4), 289-305.
- Bridges, R., Sherwood, G., & Durham, C. (2014). Measuring the influence of a mutual support educational intervention within a nursing team. *International Journal of Nursing Sciences*, 1(1), 15-22.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Chang, Y. H., Liao, M. Y., & Kuo, C. C. (2013). Effects of airlines' cabin crew training on their flight safety performance. *Journal of Air Transport Studies*, 4(1), 20-43.
- Chen, S. C. (2017). Paternalistic leadership and cabin crews' upward safety communication: The motivation of voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 62, 44-53.
- Chute, R. D., & Wiener, E. L. (1995). Cockpit /cabin communication: I. A tale of two cultures. *International Journal of Aviation Psychology*, 5(3), 257-276.
- Cooke, N. J., Gorman, J. C., Duran, J. L., & Taylor, A. R. (2007). Team cognition in experienced command-and-control teams. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 13(3), 146.
- Çeken, S., & Ünsal, P. (2023). Cabin crew members' silence: A qualitative study with cabin attendants. *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, 10(3), 6-19.
- Damos, D. L., Boyett, K. S., & Gibbs, P. (2013). Safety versus passenger service: The flight attendants' dilemma. *International Journal of Aviation Psychology*, 23(2), 91-112.
- Degani, A., & Wiener, E. L. (1991). *Human factors of flight-deck checklists: The normal checklist (No. NAS 1.26: 177549)*. Moffrett Field, CA: NASA Ames Research Center.
- Del Barco, B. L., Mendo-Lázaro, S., Felipe-Castaño, E., del Río, M. I. P., & Fajardo-Bullón, F. (2017). Team potency and cooperative learning in the university setting. *Revista de Psicodidáctica (English Ed.)*, 22(1), 9-15.
- EASA (2024). *Definition of 'cabin crew'*. Retrieved from <https://www.easa.europa.eu/en/the-agency/faqs/definition-cabin-crew> Accessed 17.02.2024.
- Endsley, M. R. (2011). Understanding Situation awareness in System Design. In Endsley, M. R., & Jones, D. G. (Eds.), *Designing for Situation Awareness: Understanding situation awareness in system design* (pp. 3-59). CRC Press.
- Engau, C., Hoffmann, V. H., & Busch, T. (2011). Airlines' flexibility in facing regulatory uncertainty: To anticipate or adapt?. *California Management Review*, 54(1), 107-125.
- Erdem, Z. (2018). *Ekip kaynak yönetiminde kabin ekiplerinin iletişim, ekip çalışması ve stresle başa çıkma tutumları ile kişilik yapıları etkileşimi: Kabin ekipleri üzerinde bir çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Fiore, S. M., & Salas, E. (2004). Why we need team cognition. In Fiore, S. M., & Salas, E. (Eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance* (pp. 235-248). Washington, DC, USA: American Psychological Association.
- Ford, J. R. (2011). *The effects of joint flight attendant and flight crew CRM training programmes on intergroup teamwork and communication*. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Otago, Dunedin, New Zealand.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update*. Boston: Pearson.
- Gittell, J. H. (2000). Organizing work to support relational co-ordination. *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 517-539.
- Gogtay, N. J., & Thatte, U. M. (2017). Principles of correlation analysis. *Journal of the Association of Physicians of India*, 65(3), 78-81.
- Grote, G., & Boy, G. (2005). Coordination, authority trading, and control in the context of safety-critical systems. In *HCI International 2005: 11th International Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 22-27), 2005, Caesars Palace, Las Vegas, Nevada, USA. Erlbaum.
- Hagemann, V., Kluge, A., & Ritzmann, S. (2012). Flexibility under complexity. *Employee Relations*, 34(3), 322-338.
- Hagerty, B. M., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M., & Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital mental health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(3), 172-177.
- He, J., Butler, B. S., & King, W. R. (2007). Team cognition: Development and evolution in software project teams. *Journal of Management Information Systems*, 24(2), 261-292.
- Helmrich, R. L., & Foushee, F. T. (1993). *Why crew resource management? Empirical and theoretical bases of human factors training in action*. San Diego: Academic Press.
- Hollan, J., Hutchins, E., & Kirsh, D. (2000). Distributed cognition: toward a new foundation for human-computer interaction research. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 7(2), 174-196.
- ICAO (2009). *Review of the classification and definitions used for civil aviation activities*. Retrieved from https://www.icao.int/meetings/sta10/documents/sta10_wp007_en.pdf Accessed 19.02.2024.
- ICAO (2024). *Safety*. Retrieved from <https://www.icao.int/safety/Pages/default.aspx> Accessed 16.02.2024.
- Ishrat, S. I., Khan, Z. A., & Siddiquee, A. N. (2023). *Introduction to aviation operations management*. CRC Press.
- Jeon, M.-K. (2008). *The effect of the organizational communication on job satisfaction and organizational commitment: Based on J University*. (Unpublished Master's Thesis). Department of business Graduate school, University of Incheon, Incheon, South Korea.
- Kabasakal, S. C. (2017). Hava aracı bakımlarında insan faktörlü hataların incelenmesi. *Hava Kuvvetleri Komutanlığı 2017 Havacılık Emniyeti Yönetim Sistemi (HEYS 2017) Sempozyumu* içinde (ss.127-275), Hava Kuvvetleri Komutanlığı Uçuş Yer Eğitim Değerlendirme ve Denetim Başkanlığı, Ankara.
- Kanki, B. G. (2019). Communication and crew resource management. In Kanki, B. G., Anca, J., & Chidester, T. R. (Eds.), *Crew resource management* (pp. 103-137). Academic Press.
- Kanki, B. G., & Palmer, M. T. (1993). Communication and crew, resource management. In E. Wiener, B. Kanki, & R. Helmreich (Eds.), *Cockpit resource management* (pp. 99- 136). San Diego, CA: Academic Press.

- Katerinakis, T. (2014). *Aviate, navigate, communicate: Silence, voice and situation awareness in aviation safety* (Unpublished Doctoral Dissertation). Drexel University.
- Katz, L. C., Kambe, G., Kline, K. F., & Grubb, G. N. (2006). *Nonverbal communication and aircrew coordination in army aviation: Annotated bibliography*. Arlington (VA): Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Kim, H. Y. (2014). Analysis of variance (ANOVA) comparing means of more than two groups. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 39(1), 74-77.
- Kim, Y. S., Park, S. B., Kim, K. W., Oh, B. C., & Hossan, M. A. (2008). A study on the effect of airline pilot's organizational identification, emotional exhaustion and perceived justice on turnover intention and negative word-of-mouth. *Journal of the Korean Society for Aviation and Aeronautics*, 16(3), 38-49.
- Kline, P. (2014). *An easy guide to factor analysis*. Routledge.
- Knights, D., & McCabe, D. (2000). Bewitched, bothered and bewildered: The meaning and experience of teamworking for employees in an automobile company. *Human Relations*, 53(11), 1481-1517.
- Ko, Y., Lee, H., & Hyun, S. S. (2021). Airline cabin crew team system's positive evaluation factors and their impact on personal health and team potency. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10480.
- Kolander, C. K. (2019). Flight and cabin crew teamwork: Improving safety in aviation. In *Crew resource management* (pp. 407-420). Academic Press.
- Krivosos, P. D. (2005, February). Communication in aircraft cabin safety: lessons learned and lessons required. In *Proceedings of the 22nd Annual International Aircraft Cabin Safety Symposium* (pp. 1-28). USA: ISSN National Centre for the USA.
- Krivosos, P. D. (2007, June). Communication in aviation safety: Lessons learned and lessons required. In *Regional Seminar of the Australia and New Zealand Societies of Air Safety Investigators* (pp. 1-35), 9-10 June 2007, Australia.
- Kula Kartal, S., & Mor Dirlik, E. (2016). Geçerlik kavramının tarihsel gelişimi ve güvenilirlikte en çok tercih edilen yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1865-1879.
- Kulp, L., Sarcevic, A., Cheng, M., Zheng, Y., & Burd, R. S. (2019, May). Comparing the effects of paper and digital checklists on team performance in time-critical work. In *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-13). 4-9 May 2019, Glasgow, UK.
- Kuyucak, F. & Vasigh, B. (2012), Civil aviation. In Anheier, H. K., & Juergensmeyer, M. (Eds.), *Encyclopedia of Global Studies*. SAGE Publications.
- Lechler, T. (2001). Social interaction: A determinant of entrepreneurial team venture success. *Small Business Economics*, 16, 263-278.
- Ledolter, J., Gramlich, O. W., & Kardon, R. H. (2020). Parametric statistical inference for comparing means and variances. *Investigative Ophthalmology & Visual Science*, 61(8), 25-25.
- Lee, C.-W. (2000). *A study on the impacts of organizational communication on job satisfaction*. (Unpublished Master's Thesis). The Graduate School of Journalism, Communication and Information Sungkyunkwan University, Jangan-gu, Korea.
- Lee, S. H., Kim, H. O., & Hyun, S. H. (2019). Workplace fun and its impact on perceived insider status and pride: Focused on airline flight attendants. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 28, 1-16.
- Leech, N. L., Barrett, K. C., Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. Taylor & Francis.

- Lester, S. W., Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of Management Journal*, 45(2), 352-368.
- Ligda, S. V., Fischer, U., Mosier, K., Matessa, M., Battiste, V., & Johnson, W. W. (2015). Effectiveness of advanced collaboration tools on crew communication in reduced crew operations. In *Engineering Psychology and Cognitive Ergonomics: 12th International Conference, EPCE 2015, Held as Part of HCI International 2015 Proceedings* (pp. 416-427). August 2-7, 2015, Los Angeles, CA, USA: Springer International Publishing.
- Long, R. J. (2001). Pay systems and organizational flexibility. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(1), 25-32.
- Lubitz, A. (2016). *Everything we know about Germanwings plane crash co-pilot*. Retrieved from <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/france/11496066/Andreas-Lubitz-Everything-we-knowabout-Germanwings-plane-crash-co-pilot.html> Accessed 18.05.2015.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mantiri, S. M., & Sandroto, C. W. (2023). The role of belongingness for cabin crew: Between work passion and job satisfaction. *Review of Management and Entrepreneurship*, 7(1), 131-150.
- Maslow A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY, USA: Harper & Row.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.
- Mearns, K., Flin, R., & O'Connor, P. (2001). Sharing "worlds of risk"; Improving communication with crew resource management. *Journal of Risk Research*, 4(4), 377-392.
- Meersman, H., Pauwels, T., Struyf, E., Van de Voorde, E., & Vanelander, T. (2011). Ground handling in a changing market. The case of Brussels Airport. *Research in Transportation Business & Management*, 1(1), 128-135.
- Meijer, G. (2020). *Fundamentals of aviation operations*. Routledge.
- Melo, C. D. O., Cruzes, D. S., Kon, F., & Conradi, R. (2013). Interpretative case studies on agile team productivity and management. *Information and Software Technology*, 55(2), 412-427.
- Mengenci, C. (2010). *Ekip Kaynak Yönetimi uygulamaları üzerinde toplumsal ve örgütsel kültürün etkileri: Türk sivil havayolu firmalarında bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Mohammed, S., & Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(2), 89-106.
- Monteiro, L., & Macdonald, S. (1996). From efficiency to flexibility: The strategic use of information in the airline industry. *The Journal of Strategic Information Systems*, 5(3), 169-188.
- Mosier, K. L., Rettenmaier, P., McDearmid, M., Wilson, J., Mak, S., Raj, L., & Orasanu, J. (2013). Pilot-ATC communication conflicts: Implications for NextGen. *The International Journal of Aviation Psychology*, 23(3), 213-226.
- Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117.
- Musson, D. M. (2017). Crew resource management (CRM) in the aviation industry. In Nemeth, C. P. (Ed.), *Improving healthcare team communication* (pp. 47-62). CRC Press.

- Nataliya, M. (2021). *The role and influence of communication on flight safety in the aviation industry*. (Unpublished Master's Thesis), University of Stavanger, Norway.
- NTSB. (1983). *Accident investigation report of Air Canada 797 NTSB/AAR-86/02*. Washington, DC: National Transportation Safety Board.
- Okoye, K., & Hosseini, S. (2024). Mann–Whitney U Test and Kruskal–Wallis H test statistics in R. In *R programming: Statistical data analysis in research* (pp. 225-246). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Influence of airline cabin crew members' rapport-building behaviors and empathy toward colleagues on team performance, organizational atmosphere, and irregularity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6417.
- Pathak, D., & Srivastava, S. (2020). Journey from passion to satisfaction: Roles of belongingness and psychological empowerment: A study on social workers. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(3/4), 321-341.
- Prince, C., & Salas, E. (1993). Training and research for teamwork in the military aircrew. In Wiener, E. (Ed.), *Cockpit resource management* (pp. 337-365). San Diego CA: Academic Press Inc.
- Russ, S., Rout, S., Sevdalis, N., Moorthy, K., Darzi, A., & Vincent, C. (2013). Do safety checklists improve teamwork and communication in the operating room? A systematic review. *Annals of Surgery*, 258(6), 856-871.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach*. New York: Wiley.
- Seriwatana, P., & Charoensukmongkol, P. (2020). Cultural intelligence and relationship quality in the cabin crew team: The perception of members belonging to cultural minority groups. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(2), 147-173.
- SHGM (2024a). *Kabin memuru*. <https://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2138-kabin-memuru-sayfasından-erişilmiştir>. Erişim Tarihi: 19.02.2024
- SHGM (2024b). *Uluslararası İlişkiler*. <https://web.shgm.gov.tr/tr/uluslararası-iliskiler/2188-uluslararası-iliskiler-sayfasından-erişilmiştir>. Erişim Tarihi: 19.02.2024
- Simon, H. A. (1965). *Administrative behaviour: A study of decision making processes in administrative organizations*. New York: The Free Press.
- Smith, K., & Hancock, P. A. (1995). Situation awareness is adaptive, externally directed consciousness. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 37(1), 137-148.
- Sridhar, B., Sheth, K. S., & Grabbe, S. (1998, December). Airspace complexity and its application in air traffic management. In *2nd USA/Europe Air Traffic Management R&D Seminar* (pp. 1-6). Washington, DC: Federal Aviation Administration.
- Stentz, M. J., Wiepking, M. D., Hodge, K. A., Ramonell, R. P., & Jabaley, C. S. (2021). Checklists improve team performance during simulated extracorporeal membrane oxygenation emergencies: A randomized trial. *Critical Care Explorations*, 3(4), e0404.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Sussman, L. & Krivonos, P.D. (1976). *Reducing the distortion in upward distortion data*. Paper presented at the meeting of the Western Speech Communication Association, San Francisco, CA.
- Şekerli, E. B. (2006). *Ekip Kaynak Yönetimi uygulamaları ve kültürel farklılıklar: Türk pilotlar üzerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Tamer, Ş. (2021). *Havacılıkta insan faktörünün uçak kazalarına etkisinin incelenmesi: Tenerife uçak kazası örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Tanwichien, P. (2012). *The factors affecting communication problems between Thai cabin crews and non-native English speaking passengers*. (Unpublished Master's Thesis). Thammasat University Language Institute, Thailand.
- Terzioğlu, M. (2007). *Uçak kazalarının nedeni olarak insan hatalarını azaltmada Ekip Kaynak Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Toups, Z. O., & Kerne, A. (2007). Implicit coordination in firefighting practice: Design implications for teaching fire emergency responders. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems* (pp. 1-10). ACM, April 28-May 3 2007, San Jose, California, USA.
- Trkovsky, J. (2017). *Improved flight safety through effective communication among multicultural flight crew*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Northcentral University, School of Business, Arizona, USA.
- Turner, B. A., Pidgeon, N. F., Blockley, D. I., & Toft, B. (1989). *Safety culture: Its importance in future risk management*. Position paper for Second World Bank Workshop on Safety Control and Risk Management, Karlstad, Sweden.
- Uysal, İ., ve Kılıç, A. (2022). Normal dağılım ikilemi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 220-248.
- Wensveen, J. (2023). *Air transportation: A global management perspective*. Routledge.
- Winter-Collins, A., & McDaniel, A. M. (2000). Sense of belonging and new graduate job satisfaction. *Journal for Nurses in Professional Development*, 16(3), 103-111.
- Wong, S., & Neustaedter, C. (2017, February). Collaboration and awareness amongst flight attendants. In *Proceedings of the 2017 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing* (pp. 948-961). 25 February-1 March 2017, Portland Oregon, USA.
- Zhu, S., & Ma, W. (2015, January). Cockpit/cabin crew communication: Problems and countermeasures. In *International Conference on Education, Management, Commerce and Society (EMCS-15)* (pp. 500-504). Atlantis Press.