



**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GÖREV ALAN PİLOTLARIN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
İLİŞKİSİNDE SOSYAL VE EKONOMİK DEĞİŞİM DAVRANIŞLARININ
ARACILIK ETKİSİ: TÜRK HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE BİR**

ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Yılmaz YILDIRIM

Eskişehir 2021

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GÖREV ALAN PİLOTLARIN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ İLİŞKİSİNDE SOSYAL VE EKONOMİK DEĞİŞİM
DAVRANIŞLARININ ARACILIK ETKİSİ: TÜRK HAVAYOLU
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**



YILMAZ YILDIRIM

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Vildan Durmaz

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2021

ÖZET

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE GÖREV ALAN PİLOTLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE SOSYAL VE EKONOMİK DEĞİŞİM DAVRANIŞLARININ ARACILIK ETKİSİ: TÜRK HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yılmaz YILDIRIM

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2021

Danışman: Doç. Dr. Vildan DURMAZ

1970' li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde serbestleşme adı ile daha sonra Avrupa' da liberalleşme hareketleri adı altında giderek rekabetçi bir yapıya bürünen havacılık sektörü, azalan gelirlerini karşılayabilmek için giderlerinde kısıtlamalara gitmiştir. P ersonel ve yakıt masrafları bu s ektörün e n ü s t i ki gideri o larak ortaya çıkmaktadır. Yasalar ve pazara yeni giren havayolu işletmeleri ile birlikte uçak sayısında beklenmeyen artış, personel açığını ortaya çıkarmış ve gider azaltmada personel maaşlarının farklılaştırılmasına neden olmuştur.

Araştırmalarda ortaya çıkan en yüksek personel gideri olarak rotaya çıkan havayolu pilotlarını elde tutmak için maaş artışı bir seçenek olsa da uluslararası anlaşmalar sayesinde pilotlar farklı ülkelerde iş bulabilmekte bu da işletmelerin zor durumda kalmalarına neden olmaktadır. Pilotların da personel devir oranının yüksekliği birçok havayolu işletmesi için sorun olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının gözlemlenmesi yüksek devir oranının önüne geçilebilmesini ve / veya azaltılmasını sağlayabilmektedir. Bununla birlikte sosyal ve ekonomik değişim davranışlarının tanımlanması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının artıp artmayacağını anlaşılmamasına olanak sağlayacağı gibi, aynı zamanda sosyal değişim davranışı sergileyen pilotların işgücü devir n iyetinin az olacağı düşünülmektedir. Bu y üzden, sosyal ve e konomik davranışların tanımlanması, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık rolünün anlaşılması, havayolu işletmeleri için yüksek personel devir oranının önüne geçmede önem arz etmektedir.

İşten ayrılma niyeti hakkında olan alan yazında, bu niyete sahip olanların sayısal bilinirliğinin işletmenin yüksek personel devir oranı nedeni ile olan zararlarını asgari düzeye çekebilecek stratejiler geliştirmesini sağlayabileceği savunulmuştur. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olan personelin, işletmeye olan bağlılığının yüksek olduğu ve işten ayrılma niyetinin düşük olduğu belirtilmiştir. Sosyal ve ekonomik değişim alan yazınında ise sosyal ve ekonomik değişim teorisi savunucuları, bireyin sosyal değişim yanlısı olmasının işletmeye karşı olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıracaklarını, ekonomik davranış sergileyenlerin ise daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini açıklamışlardır.

Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir bağ olup olmadığı kontrol edildiği gibi, sosyal ve ekonomik değişim davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile işten ayrılma niyeti üzerinde aracı bir etkiye sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda alan yazın taraması ve oluşturulan model ile havayolu pilotlarından anket aracılığı ile alınan veriler ışığında modelin geçerliliğinin test edilmiştir. Alan yazında, sosyal ve ekonomik değişim ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetini araştıran birçok davranış çalışması bulunmaktadır. Eğitim, sağlık ve otelcilik alanında yapılan birçok araştırma göze çarpmakta, havacılık alanında bir araştırma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın davranış araştırmalarına katkı yapması ve sayısal olarak az olan havayolu pilotlarının davranışlarına yeni açıklamalar getirerek alan yazına katkıda bulunması hedeflenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Sosyal değişim, ekonomik değişim, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, havayolu pilotları.

ABSTRACT

The Mediating Effect of Social and Economic Exchange Behaviours in the Relationship
Between Organizational Citizenship Behaviours and the Intention to Quit in Airline
Pilots: A Research on Turkish Airline Organizations

Yılmaz YILDIRIM

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Science, June, 2021

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Vildan DURMAZ

In the 1970s, the aviation sector, which gradually became competitive under the name of deregulation in the United States and later in Europe as liberalization, restricted its expenses in order to meet its decreasing revenues. Personnel and fuel costs emerge as the top two expenses of this sector. The unexpected increase in the number of aircrafts together with the laws and the new airline companies entering the market have revealed the personnel deficit and caused the personnel salaries to be differentiated in cost reduction. Although the salary increase is an option to keep the airline pilots on the route as the highest personnel expense revealed in the studies, with the help of international agreements, pilots can find jobs in different countries, which cause airline companies to be in a difficult situation. The high labour turnover rate in pilots is a problem for many airline companies. Observing organizational citizenship behaviours can prevent and / or reduce the high turnover rate. However, it is believed that defining social and economic change behaviours will allow to understand whether organizational citizenship behaviours will increase or not, and social exchange behaviours will have a mediating role in less labour force turnover intention. Therefore, defining social and economic behaviours and understanding the mediating role between organizational citizenship behaviour and intention to quit is important for airline companies to avoid high turnover rates.

In the literature about the intention to quit, it has been argued that the numerical awareness of those who have this intention can enable the enterprise to develop strategies that will minimize the losses caused by the high labour turnover ratio. In addition to that, it has been argued that employees with high organizational citizenship behaviour have high commitment to the business and a low intention to quit. In the field of social and economic change, the supporters of social and economic change theory

argue that the individual's pro-social behaviour exchange will increase the organizational citizenship behaviours towards the organization; however, they argued that those who display economic exchange behaviour will exhibit less organizational citizenship behaviours.

In this study, it was investigated whether social and economic change behaviours have a mediating effect on organizational citizenship behaviours and intention to quit, as well as checking whether there is a significant link between organizational citizenship behaviours and intention to quit. In this context, it is aimed to test the validity of the model in the light of the data to be obtained from the airline pilots through a survey with the literature review and the model created. In the literature, there are many behavioural studies investigating the relationship between social and economic change and organizational citizenship behaviours, organizational citizenship behaviours and intention to quit. Many researches in the field of education, health and hospitality stand out, but there is no research in the field of aviation. The aim of this study is to contribute to behavioural research and to contribute to the literature by bringing new explanations to the behaviours of airline pilots who are few in number.

Keywords: Social exchange, economic exchange, intention to quit, organizational citizenship behaviours, airline pilots.

ÖNSÖZ

Akademik kariyerimin en önemli adımı olan doktora tez aşamasındaengin bilgileriyle bana her zaman yol gösteren ve örnek olan, bu uzun süreçte her yorulduğumda benim yoluma ışık tutarak yolumu aydınlatan, yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli hocam ve yönderim Doç. Dr. Vildan Durmaz' a , tezimin tamamlanması için değerli katkılar sağlayan, değerli vakitlerini benim için her zaman ayıran, yönlendirmeleri ile tezimin amaca yönelik ve alan yazına gerçekten de bir katkısı olmasını sağlayan tez jüri üyesi kıymetli hocalarım Prof. Dr. Deniz Kağnıcıoğlu' na, Doç. Dr. İrge Şener' e, Doç. Dr. Savaş Ateş' e, Doç. Dr. Didem Roduplu Şahin' e ve Dr. Öğr. Üyesi Serap Cavkaytar' a tüm içtenliğimle teşekkür ediyorum.

Yoğun iş temposunda doktora tezimin tamamlanması için gerekli olan anket çevirisinin hazırlanmasında büyük yardımları olan Sayın Burcu Hacısüleyman' a, anket forumunu dolduran tüm saygıdeğer havayolu pilotlarına, okumanın bir amaç değil hayatı anlamak için bir araç olduğunu anlamamı sağlayan aileme ve hayatıma yeni bir amaç getiren yeğenlerim Arya ve Mira' ya her zaman benim yanımda olduklarını bana hissettirdikleri için tüm içtenliğim ile teşekkür ediyorum.

Yılmaz YILDIRIM

Eskişehir, 2021

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Yılmaz YILDIRIM

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ	8
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	9
İÇİNDEKİLER	10
TABLO DİZİNİ.....	13
ŞEKİLLER DİZİNİ	15
1. GİRİŞ.....	18
1.1. Problem	19
1.2. Amaç	21
1.3. Önem	23
1.4. Covid19 ve Havacılık.....	24
1.5. Varsayımlar	27
1.6. Sınırlılıklar	27
1.7. Tanımlar	28
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	31
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	31
2.1.1. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları	34
2.1.1.1. Yardımlaşma.....	35
2.1.1.2. Vicdanlılık	36
2.1.1.3. Centilmenlik	37
2.1.1.4. Tevazu	38
2.1.1.5. Sivil erdem.....	39

2.1.2.	Örgütsel vatandaşlık davranışını şekillendiren temel teoriler.....	40
2.1.2.1.	Eşitlik teorisi.....	40
2.1.2.2.	Lider üye etkileşimi teorisi.....	42
2.2.	Sosyal ve Ekonomik Değişim Teorisi.....	46
2.2.1.	Karşılıklılık Kuramı.....	50
2.2.2.	Sosyal Nüfuz Kuramı.....	52
2.2.3.	Eşitlik Kuramı.....	52
2.3.	Personel Devri.....	54
2.3.1.	Personel devri teorik modelleri.....	58
2.3.1.1.	March & Simon isteklendirme modeli	59
2.3.1.2.	Porter ve Steers karşılanmamış beklentiler modeli	60
2.3.1.3.	Mobley' in ara bağlantı modeli	61
2.3.1.4.	Price ve Mueller nedensel personel devri modeli.....	64
2.3.1.5.	Hom ve Griffeth' in revize edilmiş alternatif bağlantı modeli	66
2.3.1.6.	Jackofsky' nin bütünleşmiş süreç modeli.....	68
2.3.2.	Personel devri nedenleri.....	69
2.3.2.1.	Örgütsel	69
2.3.2.2.	Bireysel.....	79
2.3.2.3.	Ekonomik	86
3.	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	89
3.1.	Evren ve Örneklem	89
3.1.1.	Araştırmanın yöntemi	89
3.1.2.	Örneklem seçimi	90
3.1.3.	Araştırmanın modeli ve hipotezleri	90
3.1.4.	Veri toplama yöntemi	94

3.1.4.1.	Sosyal ve ekonomik değişim ölçeği	95
3.1.4.2.	Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği.....	97
3.1.4.3.	İşten ayrılma niyeti ölçeği	98
3.1.5.	Verilerin toplanması ve analizi	99
3.2.	Araştırma Bulguları.....	100
3.2.1.	Araştırmaya katılanlara ilişkin bulgular	100
3.2.2.	Sosyal ve ekonomik değişim davranışlarına ilişkin bulgular	101
3.2.3.	Örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin bulgular	108
3.2.4.	İşten ayrılma niyetine ilişkin bulgular (Covid19 öncesi).....	112
3.2.5.	İşten ayrılma niyetine ilişkin bulgular (Covid19 sonrası)	115
3.2.6.	Hipotezlere ilişkin bulgular	117
3.2.6.1.	Örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik bulgular	120
3.2.6.2.	Sosyal değişim, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik bulgular.....	130
3.2.6.3.	Ekonomik değişim, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik bulgular.....	159
3.2.7.	Araştırma bulgularının tartışılması	188
4.	SONUÇ VE ÖNERİLER	192
4.1.	Araştırmacılara Yönelik Sonuç ve Öneriler	192
4.2.	Havayolu İşletmelerine Yönelik Sonuçlar ve Öneriler	194
5.	KAYNAKÇA	197
6.	EKLER	234
	ÖZGEÇMİŞ	253

TABLO DİZİNİ

Tablo 1.1. Covid19' un Avrupa Havacılığına Etkisi – Ağustos 2020 (IATA, 2020).....	26
Tablo 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları (Köksal, 2012)	33
Tablo 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları (Köksal, 2012).....	34
Tablo 2.3. Eşitlik Teorisi' nin Girdileri ve Çıktıları (Al – Zawahreh ve Al – Madi, 2012)*	40
Tablo 2.4. Kısa Dönemli Stratejik Birlikler: Sosyal Değişim Bakış Açısı (Bignoux, 2006) *	47
Tablo 2.5. Personel Devri Araştırması Kronolojisi (Hom vd., 2017) *	57
Tablo 2.6. Alan Yazında Geçen Diğer Personel Devir Modelleri*	59
Tablo 3.1. Ölçeklere Ait Özet Bilgi	95
Tablo 3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güvenirlilik İstatistikleri.....	97
Tablo 3.3. İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Öncesi Güvenirlilik İstatistikleri	98
Tablo 3.4. İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Sonrası Güvenirlilik İstatistikleri	98
Tablo 3.5. Belirli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri (Sekaran, 1992: 253)	99
Tablo 3.6. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	100
Tablo 3.7. Sosyal ve Ekonomik Değişim Davranışlarının Faktör Yük Değerleri ve Ortak Varyansları.....	104
Tablo 3.8. Ölçekte Yer Alan Değişkenler Arası Korelasyonlar.....	105
Tablo 3.9. Ekonomik Değişim Davranışlarına İlişkin Bulgular	106
Tablo 3.10. Sosyal Değişim Davranışlarına İlişkin Bulgular	107
Tablo 3.11. Yardımlaşma Boyutu İstatistikleri	108
Tablo 3.12. Yardımlaşma Boyutunun Sıklık ve Yüzde Değerleri	108
Tablo 3.13. Vicdanlılık Boyutu İstatistikleri.....	109
Tablo 3.14. Vicdanlılık Boyutunun Sıklık ve Yüzde değerleri.....	109

Tablo 3.15. Centilmenlik Boyutu İstatistikleri.....	110
Tablo 3.16. Centilmenlik Boyutunun Sıklık ve Yüzde Değerleri.....	110
Tablo 3.17. Tevazu Boyutu İstatistikleri.....	111
Tablo 3.18. Tevazu Boyutunun Sıklık ve Yüzde Değerleri	111
Tablo 3.19. Sivil Erdem Boyutu İstatistikleri	111
Tablo 3.20. Sivil Erdem Boyutunun Sıklık ve Yüzde Değerleri.....	112
Tablo 3.21. Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Öncesi) 1	112
Tablo 3.22. Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Öncesi) 2.....	113
Tablo 3.23. Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Öncesi) 3.....	114
Tablo 3.24. Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Sonrası) 1	115
Tablo 3.25 Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Sonrası) 2.....	116
Tablo 3.26. Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Sonrası) 3.....	117
Tablo 3.27. Değişkenlerin Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Korelasyon Değerleri....	118
Tablo 3.28. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Ait Korelasyon Değerleri	120
Tablo 3.29. Yardımlaşma Katsayısı (Covid19 Öncesi)	120
Tablo 3.30. Yardımlaşma Katsayısı (Covid19 Sonrası).....	121
Tablo 3.31. Vicdanlılık Katsayısı (Covid19 Öncesi).....	122
Tablo 3.32. Vicdanlılık Katsayısı (Covid19 Sonrası)	123
Tablo 3.33. Centilmenlik Katsayısı (Covid19 Öncesi ve Sonrası)	124
Tablo 3.34. Tevazu Katsayısı (Covid19 Öncesi Ve Sonrası).....	126
Tablo 3.35. Sivil Erdem Katsayısı (Covid19 Öncesi Ve Sonrası)	128
Tablo 3.36. Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Ekonomik ve Sivil Değişim, ÖVD ve İşten Ayrılma Niyeti Ortalamaları	189
Tablo 3.37. Medeni Duruma Göre Genel Ekonomik ve Sivil Değişim, ÖVD ve İşten Ayrılma Niyeti Ortalamaları.....	190

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Dünya Yolcu Trafiğinin Gelişimi: 1945 – 2020 (ICAO, 2020)*	26
Şekil 2.1. LÜE Teorisinin Gelişim Aşamaları (Graen ve Uhl-Bien, 1995) *	43
Şekil 2.2. Lider-Üye Değişimi Öncülleri ve Sonuçları Teorik Çerçeve (Dulebohn vd., 2011) *	45
Şekil 2.3. Sosyal Değişim Teorisinin Tarihi*	49
Şekil 2.4. Bireyin Karşılıklılık Kuralı Modeli' ne Göre İlişkileri *	51
Şekil 2.5. İşgücü Devri Tarihsel Zaman Çizelgesi (Hom vd., 2017) *	55
Şekil 2.6. March & Simon İsteklendirme Modeli (March ve Simon, 1958) *	60
Şekil 2.7. Mobley' in Ara Bağlantı Modeli (1977) *	62
Şekil 2.8 Mobley vd. (1979) Genişletilmiş Modeli *	64
Şekil 2.9. Nedensel Personel Devri Modeli (Price ve Mueller, 1981) *	65
Şekil 2.10. Genişletilmiş Nedensel Personel Devri Modeli (Price ve Mueller, 1986) *	66
Şekil 2.11. Revize Edilmiş Alternatif Bağlantı Modeli (Hom ve Griffeth, 1995) *	67
Şekil 2.12. Entegre Süreç Modeli (Jackofsky, 1984) *	68
Şekil 2.13 Pilotların Maaş Aralığının İşletmelere Göre Dağılımı	87
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	92
Şekil 3.2. Yardımlaşma Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Öncesi) Etkisi	121
Şekil 3.3. Yardımlaşma Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Sonrası) Etkisi	122
Şekil 3.4. Vicdanlılık Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Öncesi) Etkisi. 123	
Şekil 3.5. Vicdanlılık Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Sonrası) Etkisi 124	
Şekil 3.6. Centilmenlik Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Öncesi) Etkisi	125
Şekil 3.7. Centilmenlik Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Sonrası) Etkisi	125

Şekil 3.8. Tevazu Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Öncesi) Etkisi.....	127
Şekil 3.9. Tevazu Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Sonrası) Etkisi.....	127
Şekil 3.10. Sivil Erdem Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Öncesi) Etkisi	129
Şekil 3.11. Sivil Erdem Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Sonrası) Etkisi	129
Şekil 3.12. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Yardımlaşma – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi).....	130
Şekil 3.13. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Yardımlaşma – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası).....	133
Şekil 3.14. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Vicdanlılık – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi).....	137
Şekil 3.15. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Vicdanlılık – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası).....	140
Şekil 3.16. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Centilmenlik – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi).....	142
Şekil 3.17. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Centilmenlik – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası).....	145
Şekil 3.18. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Tevazu – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi)	148
Şekil 3.19. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Tevazu – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası)	151
Şekil 3.20. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Sivil Erdem – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi).....	154
Şekil 3.21. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Sivil Erdem – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası).....	156
Şekil 3.22. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Yardımlaşma – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi).....	159
Şekil 3.23. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Yardımlaşma – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası)	162

Şekil 3.24. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Vicdanlılık – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi).....	165
Şekil 3.25. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Vicdanlılık – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası).....	168
Şekil 3.26. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Centilmenlik – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi).....	171
Şekil 3.27. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Centilmenlik – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası).....	174
Şekil 3.28. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Tevazu – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi).....	177
Şekil 3.29. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Tevazu – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası).....	180
Şekil 3.30. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Sivil Erdem – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi).....	183
Şekil 3.31. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Sivil Erdem – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası).....	186

1. GİRİŞ

Hava taşımacılığı endüstrisi kendi faaliyetlerinin yanında diğer endüstrilere kolaylaştırıcı bir araç olarak önemli bir ekonomik etkiye sahip olmasının nedeni (Button ve Taylor, 2000; The Air Transport Action Group, 2005) hava taşımacılığının sunduğu hizmetlerin ve ekonomik gelişmenin bir dizi karşılıklı nedensellik geri bildirim ilişkisi aracılığı ile birbirleriyle etkileşime girmesindenidir (Ishutkina ve Hansman, 2008). Ulusal ve uluslararası faaliyetlerinden dolayı sadece ülke ekonomileri için değil, küresel ekonomi için de önemli rol oynamaktadır. Küreselleşme ve farklı ülkelerdeki pazarlara girişlerin kolaylaşması nedeni ile havayolu işletmeleri de kendi içlerinde rekabet konumlarını güçlendirmek için etkinlik ve verimlilik için çaba sarf etmektedir. Özellikle yönetim ve örgütsel çalışmalar üzerine odaklanan akademisyenler, çalışan performansını (Harvey, 2007), iş tatminini (Rast, Tourani, 2002), örgütsel bağlılığı (Mathieu ve Zajac, 1990; O'Reilly ve Chatman, 1986), olumlu duyusal duyuyu ve diğer önemli iş etkenlerini geliştirme potansiyeline sahip çeşitli faktörleri çalışmaya ve geliştirmeye değer bulmuşlardır (Lee, 2007). Tüm bu çalışmaların ışığında, bu araştırmanın amacı sosyal ve ekonomik değişim davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışları ile işten ayrılma niyeti arasında olan aracı etkisini irdeleme olarak belirlenmiştir.

İnsan kaynakları hakkında yapılan araştırmalarda personel devir oranının yüksekliği farklı nedenlere bağlanmış ve işten ayrılma niyetinin oluşma süreci işlenmiştir. Personel devir oranı nedenleri detaylandırıldıkça, insan davranışları hakkında yapılan araştırmalar da önem arz etmeye başlamıştır. Personel devir oranını azaltmak için yapılan araştırmalar arttıkça ve nedenler çeşitlendirildikçe, bu oranı düşürmenin maliyeti artmaya devam etmiştir. Yapılan araştırmalar, örgütlerde görev alan bireylerin davranışlarını anlamak ve örgütler için olumsuz sonuçlara neden olan yüksek personel devir oranının önüne geçmek için önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle havayolu işletmelerinde eğitimi uzun bir süreç alan ve görevinde de neyim kazanması önem arz eden personelin devir oranı yüksekliği göz önünde tutulduğunda, havayolu pilotlarının davranışlarını anlamak (Sancharan, 2013) ve buna göre yeni insan kaynakları stratejileri belirlemek işletmeler için giderleri azaltmada önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Havayollarının insan kaynakları bütçeleri incelendiğinde en fazla gider kaynağını havayolu pilotlarının oluşturduğu görülmektedir. Artan pilot devir oranı ise işletmelere ekstra insan kaynakları maliyeti getirirken, operasyonel aksamalar

oluşmasına ve dolaylı olarak işletmelerin gelirlerinin de düşmesine neden olmaktadır. Bu yüzden havayolu pilotlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve işten ayrılma niyetlerini anlamak, pilot devir oranının artmasının nedenleri anlamak kadar önemlidir. Araştırmada sosyal ve ekonomik değişim davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işten ayrılma niyeti üzerine olan aracı etkisinin saptanması amaçlanmıştır. Bu şekilde hangi davranışa sahip personelin daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olacağı ve bu yönde işe alımların gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

1.1. Problem

Günümüzde personel devir oranının yüksekliği örgütler için devam eden sorunlardan biri olarak kabul edilmektedir (Armstrong, 2009). Düzensizlik, artan karmaşıklık, yüksek belirsizlik seviyeleri ve daha düşük tahmin edilebilirlik seviyeleri ile karakterize edilen çevre yüzünden pazardaki aktörlerin iş çevrelerine uyum sağlama yeteneğini geliştirmeleri gerektirmektedir (Brozovic, 2018). Son yıllarda yüksek belirsiz çevresel dinamizm nedeniyle örgütler daha önce benzeri görülmemiş bir değişim yaşamaktadır. Bu değişimle birlikte işletme teknolojilerinde, müşteri talebinde, personel devir oranlarında ve rekabet koşullarında öngörülemeyen dalgalanmalar yaşanmaktadır. Bu kapsamda yöneticiler rekabetçi ortamdaki hızlı ve tahmin edilemeyen değişimlerden kaynaklanan belirsizliklerle baş edebilmek için örgütlerin değişen rekabet koşullarına hızlı bir şekilde tepki verme ve böylece rekabet avantajını geliştirme ve / veya sürdürme becerisini geliştirme (Hitt, Keats, DeMarie, 1998) olan stratejik esneklik üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Singh, Oberoi, ve Ahuja, 2013). Örgütte görev yapan bireylerin davranışlarını anlamak ve oluşan duruma göre yeni stratejiler belirlemek stratejik esneklik sayılan bir yetenek olarak tanımlanabilir. Araştırmanın konusu olan sosyal ve ekonomik değişim teorisi, alan yazında “çalışan – örgüt” ilişkisini anlamak adına önem kazanmış ve muhtemelen örgütlerdeki değişim davranışını anlamak için en etkili çerçevelerden biri olmuştur (Cronpanzo ve Mitchell, 2005; Shore vd., 2009). Dinamikleri anlık değişebilen çevrede sosyal ve ekonomik değişim davranışlarına sahip olan örgüt bireylerini tanımak, bir örgütün değişime neden olacak belirsizliklerle başa çıkma ve buna yanıt verme konusunda hazır olma yeteneği sağlamak için bir süreç olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, açık pazarda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri hızlı değişimlerin gerçekleştiği bir ortamda faaliyetlerini devam ettirmek zorundadır. Örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarını anlamak ve hangi durumlarda

personel devir oranının artacağını tahmin edebilmek böyle bir çevrede rekabet avantajı sağlayabilecek bir araç olarak düşünülmektedir. Bunu destekler nitelikte birçok araştırmacı örgütlerin çevrelerindeki önemli değişiklikleri tanımlamanın, değişime yanıt olarak yeni eylem alanlarına hızlı bir şekilde kaynak sağlamanın, değişim zamanının geldiği anı anlamamanın ve harekete geçmenin örgütler açısından avantaj sağlayacağını belirtmiştir (Shimizu ve Hitt, 2004; Hitt, Keats ve DeMarie, 1998). Sektörde oluşacak havayolu pilotu açığında düşük pilot devir oranına sahip olan işletmelerin insan kaynakları giderleri düşük olacağı gibi, operasyonlarında pilot eksikliğinden dolayı aksama olmayacağı varsayılmaktadır. Pilot devir oranı yüksek havayolu işletmelerinde ise bu devir oranını azaltmak adına, özellikle personel devir gerekçeleri araştırıldığında yüksek çıkan nedenleri minimuma çekmek için farklı ve maliyetli imtiyazlar tanınacaktır. Ancak yüksek devir oranının olacağı departmanlarda (uçuş işletme) yaşanması öngörülen ayrıcalıklar, farklı departmanlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına ve bu bölümlerde işten ayrılma niyetinin artmasına neden olabilecektir.

Rhoades ve Eisenberger' e (2002) göre yüksek düzeyde görülen sosyal değişim işten ayrılma niyetini, devamsızlığı ve işe geç kalmayı azaltabileceği gibi örgüt üyelerinin görevlerini yerine getirmedeki çabalarının artmasına ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yardımcı olabilecektir (Organ, 1990; Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994; Lavelle, McMahan ve Harris, 2009). Holmes (1981) ve MacNeil' e (1985) göre ekonomik değişim davranışlarının olduğu ortamda güven duygusu gelişmemekte, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma görülmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994; Williams, Pitre ve Zainuba, 2002; Mathur ve Padmakumari, 2013). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmamasının başka bir nedeni resmi olarak bu davranışların ödüllendirilmemesidir (Cardona, Lawrence ve Bentler, 2003). Sonuç olarak artan ekonomik değişim davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olmaktadır (Zychlinski vd., 2020).

Havayolu sektöründe yaşanan gelişmeler ile birlikte havayolu işletmeleri ani büyümeler ve küçülmeler ile karşı karşıya kalan ve personel ihtiyacını (arz talep dengesinin olmadığı departmanlarda) gidermek için farklı insan kaynakları stratejileri oluşturan örgütler haline gelmiştir. Bu nedenle, havayolu sektörü genellikle kararsız ve tahmin edilemezdir. Uçuşların az olduğu dönemlerde ihtiyaç fazlası olan personel (bu

durumlarda genellikle pilotlar) giderlerini azaltmak için işten çıkartmalar yapılmaktadır. Ancak uçuşların arttığı dönemde yeniden işe alımlar, personel yetiştirme sürelerinin uzunluğu sebebi ile yetersiz kalabilmektedir. Böyle bir sektörde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri çevresel değişikliklere cevap verebilmek için bünyelerinde görev yapan pilotların giderlerini asgari düzeye çekmek ve ihtiyacın artması durumunda ise pilot devir oranlarını minimumda tutmak zorundadır.

Belirsizliklerle baş etmek, örgütler için temel bir zorunluluktur. Belirsizliklere yanıt verebilmenin bir yolu örgütlerde görev yapan bireylerin davranışlarının tahmin edilebilirliğini arttırmaktır. İnsan kaynaklarının, havayolu pilotlarının sosyal ve ekonomik değişim ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlaşılması ile işten ayrılma niyetinin tahmin edilme yeteneğini geliştirmesi ile personel devir oranının düşmesini sağlayabilecek yeni stratejiler geliştirmesi düşünülmektedir. Bu bağlamda, çalışmada insan kaynakları açısından yüksek gider oluşturan havayolu pilotlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında sosyal ve ekonomik değişimin aracılık etkisi incelenmiştir. Yukarıda yer alan açıklamalar ışığında, araştırma problemini ise, “havayolu işletmelerinde görev alan pilotların örgütsel vatandaşlık davranışları ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde sosyal ve ekonomik değişim davranışlarının aracılık etkisi var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Çalışmanın amacı sosyal ve ekonomik değişim teorisinin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini araştırmak ve davranışların işten ayrılma niyeti ile olan bağın tanımlanmasıdır. Bireyler, örgütlerin içinde görev alırken, örgüt dışında gösterdikleri davranışlardan farklı davranışlar sergileyebilmektedirler (Barnard, 1938). Alan yazına ilk defa 1938 yılında giren davranış araştırması, daha sonra Karşılıklılık (Alışkanlık) Normu ile devam etmiş, 1964 yılında ise sosyal değişim ve bütünleşme teorileri ile örgütsel davranışların temelleri oluşturulmaya devam etmiştir (Gouldner, 1960; Blau, 1964). Daha sonra örgütler insanların davranışlarını roller, normlar ve değerler aracılığı ile koordine eden sosyal sistemler olarak tanımlamış ve örgüt içinde çalışan insanların ekstra görev üstlenmelerine atıfta bulunulmuştur (Katz ve Kahn, 1966; Haslam, 2004). Bu araştırmalar neticesinde temeli oluşturulan örgütsel vatandaşlık kavramı Organ ve Bateman tarafından ilk olarak 1983 yılında alan yazına kazandırılmış ve Graham (1989), Podsakoff ve Mackenzie (1993), Hannam ve Jimmieson (2002), Jahangir ve

diğerleri (2004) tarafından tanım güçlendirilmeye devam etmiştir (Chahal v e M ehta, 2010). Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD); herhangi bir kural çerçevesi içerisinde keskin çizgiler ile belirtilmemiş, yönetim tarafından çalışanlardan yasal olarak beklenmeyen, herhangi bir ödül sistemi tarafından desteklenmeyen; bununla birlikte birey olarak yapılmasından daha çok genel olarak örgüt üyeleri tarafından yapıldığında örgüte fayda sağlayan, örgütler tarafından belirtilen veya genel olarak bilinen olumsuz faaliyetleri (şikâyet, işe geç gelme, işi zamanında tamamlayamama) azaltan davranış şeklidir. Ünüvar (2006) tarafından belirtildiği gibi, bu davranışlar emre dayalı olmamakla birlikte, yenilikçiliği ve gönüllü iş birliğini de beraberinde getirmektedir.

Çoğu sosyal davranışın, bireyin başkalarına karşı eylemlerinin bir çeşit orantılı geri dönüş ile sonuçlanacağı beklentisi ilkesine dayanan sosyal yapı modeline Değişim veya Sosyal Değişim Teorisi (SDT) adı verilir (Reber ve Reber, 2009). Bu teoride sosyal ve maddi kaynak alışverişinin insan etkileşiminin temel bir biçimi olduğu varsayılmaktadır. Teoride ödül ve maliyet olarak belirtilen davranış şekilleri, iki farklı şekilde açıklanmaktadır. İlk açıklama tamamen ekonomik olarak belirtilen ve parasal bir karşılık ile sonuçlanan davranışlardır. Her ne kadar para gibi ekonomik ödüller önemini korusa da bireysel fayda, kişisel tatmin ve sosyal kabul gibi sosyal ödüller ekonomik ödüllerin önüne geçmektedir (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001). İkinci açıklamaya göre, bireyin davranışını maliyet, karşılığında alacağı davranış veya beklentileri de ödül olarak tanımlanmıştır.

Havayollarında pilot devir oranının işletmelerin risk değerlendirmelerinde önemli bir dereceye sahip olmasından dolayı çalışmada personel devir oranını arttıran nedenler detaylı bir şekilde araştırılmıştır. Havayollarında görev yapacak pilotların eğitimlerinin süresi (minimum 12 ay Türkiye lisans gereksinimlerine göre, yaklaşık 16 ay İngiltere merkezli bir uçuş okuluna göre) ve karmaşıklığı, havayolu pilot kaynağının yetersiz olmasına (özellikle deneyimli pilot) neden olmaktadır. Talebin yüksek – arzın düşük olması nedeni ile pilot değişim oranının nedenlerini ve sonuçlarını anlamak havayolu işletmelerinin operasyonlarının sürdürülebilirliği için hayati önem taşımaktadır. Bununla birlikte çalışmada işten ayrılma niyetini arttıran çok farklı nedenler bulunmuştur.

Sosyal ve ekonomik değişim teorileri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işten ayrılma niyeti ve işgücü devir modelleri hakkında daha önce yapılmış olan akademik çalışmalardan ve havayolu pilotlarına uygulanan olan anket çalışmasından elde edilen

verilere dayanarak; örgütsel vatandaşlık davranışlarının işten ayrılma niyetine etki edip etmediği incelenmiştir. Ardından bu davranış biçimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının işten ayrılma niyeti arasındaki iletişimde aracı rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Ardından oluşturulan modelin geçerliliği test edilip sonuçlar ortaya konulmuştur. Türkçe alan yazına kazandırılan Sosyal ve Ekonomik Değişim Davranışı Anketi' nin güvenirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Ayrıca, oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

Bu k apsamda araştırmanın amacına yönelik belirlenen sorular şu şekildedir:

- Örgütsel vatandaşlık davranışları doğrudan işten ayrılma niyetine etki etmekte midir?
- Sosyal ve ekonomik değişim davranışları, ÖVD ve işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisi görmekte midir?
- İşten ayrılma niyetini hangi vatandaşlık davranışı azaltmaktadır?
- Hangi örgütsel vatandaşlık davranışlarında işten ayrılma niyeti daha az etkilenmektedir?
- Covid19 öncesi ve sonrasında sosyal ve ekonomik değişim davranışlarının aracı etkisinde herhangi bir değişiklik söz konusu olmuş mudur?
- Pilotların demografik özellikleri işten ayrılma niyetine etki etmekte midir?

1.3. Önem

Sosyal ve ekonomik değişim teorisi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti şeklinde ayrı başlıklarda ele alınan çok sayıda çalışma olmasına rağmen sosyal ve ekonomik değişim teorisinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile işten ayrılma niyeti üzerinden araştırıldığı çalışmalar alan yazında bulunmamaktadır. Sosyal ve ekonomik değişim ile yapılan çalışmalarda amaç örgütsel vatandaşlık, liderlik gibi davranışların araştırılması iken, işten ayrılma niyetini genellikle örgütsel vatandaşlık davranışları ile şekillenen çalışmalar oluşturmuştur. Oysaki sosyal ve ekonomik değişim teorisi kapsamında araştırılan davranış şekilleri sayesinde işten ayrılma niyetinin tahmin edilebilme olasılığı bulunmaktadır.

Yapılan çalışma ile pilot iş gücünde artan personel devir oranının yine pilotların davranışları incelenerek azaltılması ve hangi tür davranış biçiminin işletmelerin lehine olabileceğini araştırmak hedeflenmiştir. Ek olarak, sosyal ve ekonomik değişim

davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile işten ayrılma niyeti arasındaki aracı etkisinin araştırılmasıyla alan yazına yeni bir bakış açısı getirmesi beklenmektedir.

Yapılan çalışma, farklı açılardan ulusal ve uluslararası alan yazında önem taşımaktadır. Ulusal açıdan bakıldığında, en önemli kazanımlardan birisi olarak Türkçe alan yazına sosyal ve ekonomik değişim teorisi anketinin kazandırılması örnek olarak gösterilebilir. Türkçe alan yazında sosyal değişim teorisi alanında sadece birer adet doktora ve yüksek lisans tezi bulunmakta, araştırma alanına özel olarak hazırlanmış bir anket ise bulunmamaktadır. Ayrıca, Türkiye’de risk olarak görülen pilot devir oranı ve pilotların davranış biçimleri hakkında herhangi bir araştırma bulunmamaktadır. Uluslararası alan yazında ise pilotlar ile ilgili yapılan araştırmalar genellikle güvenlik / emniyet kültürü ve cinsiyet ayrımcılığı hakkında olmuştur. Bu nedenle; çalışma, ulusal ve uluslararası alan yazında bir ilk olma özelliği taşımaktadır. İşletmeler açısından bakıldığında işletmelerin maliyetlerini azaltmada önem arz eden personel devir oranlarının hangi bireysel davranışa sahip olan personelde daha az olabileceği hakkında bilgi vermektedir. Sadece Türkiye’de çalışan Türk pilotları kapsayan bu araştırmanın farklı uluslarda ve uluslararası personele sahip havayolu işletmelerinde yapılması durumunda kültürel farklılıkların davranış biçimlerini etkileyip etkilemediği de ilerleyen çalışmalarda araştırma konusu olarak belirlenebilir. Havayolu işletmelerinin Türkçe’ye uyarlanan anketi işe alımlarda kullanması durumunda, işten ayrılma niyetinin ek bir maliyet olmadan azaltılacağı düşünülür ise, azalan işten ayrılma niyeti ile personel giderlerinde ve istenmeyen işgücü devir oranında iyileşme sağlanabilir. İşletmeler için var olan pilot yetiştirme kaynaklarının pilot adayları alımlarında kullanılması durumunda ise yüksek örgütsel vatandaşlığa sahip olan bireylerin pilot olarak seçimleri gerçekleştirilebilir.

1.4. Covid19 ve Havacılık

Hava hareketliliği, daha fazla yolcunun uygun fiyatlar ile birkaç saat içinde daha fazla ve uzak noktalara uçmasına izin verirken (Janic, 2000; Lee vd., 2009; Diaconu, 2012), bulaşıcı hastalıkların yayılmasında kritik bir rol oynayarak (Brockmann ve Helbing, 2013; Likhacheva, 2006; Zaki vd., 2012; Bogoch vd., 2015) dünya çapında hastalıkların yayılma riskini de önemli ölçüde arttırmıştır (Sun, Wandelt ve Zhang, 2020).

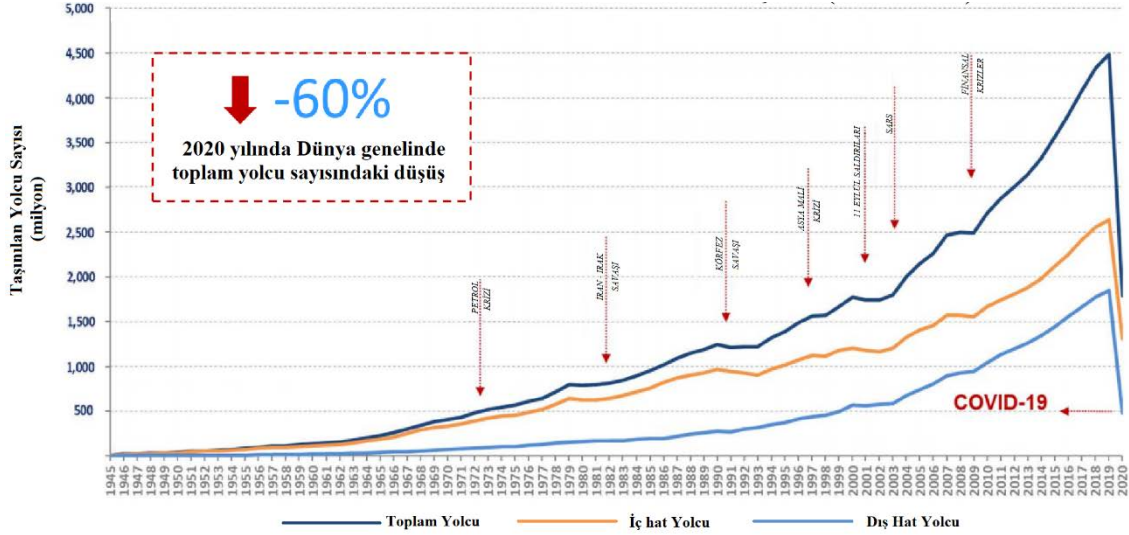
Covid19' un yayılmasından kaynaklanan küresel salgın, karantina, hastaneye yatış ve trajik bir şekilde ilgili ölümler büyümeye devam ederken, birçok insan için belirsizlik (Sobieralski, 2020) hem sosyal hem de ekonomik olarak devam etmektedir. Sadece ülkeler tarafından konulan seyahat kısıtlamaları (Sun, Wandelt ve Zhang, 2020) değil aynı zamanda havayolu işletmelerine getirilen katı kurallar nedeni ile işletmeler uçuş sayılarını azaltmak veya tamamen iptal etmek zorunda kalmışlardır. Ülke genelinde var olan ve ekonomiyi etkileyen kısıtlamaların yanında, seyahat kısıtlamalarının artması ve karantina zorunluluklarının getirilmesi bireylerin hareketliliğini azaltırken, dünya genelinde uçuşların azalmasına veya uçuşların iptal edilmesine sebebiyet vermiştir. Kapasitenin azalması var olan personel sayısının fazlalaşmasına, işletmelerin giderlerinin artıp gelirlerinin azalmasına veya tamamen bitmesine neden olurken, işletmeler personel sayısını azaltarak işletme giderlerini azaltmayı planlamışlardır. 2008 yılında yaşanan finansal krizde yaklaşık 3000 pilot işini kaybederken, 14 Ocak 2021 tarihinde ECA' ya (2021) göre toplamda 18 bin pilot ya işini kaybetmiştir ya da hali hazırda kaybetme tehlikesi yaşamaktadır. Havayolu işletmeleri sadece işten çıkarmaları durdurmak için değil aynı zamanda iflas etmenin önüne geçebilmek için hükümetlerden destek paketleri talep etmektedirler (Airwaysmag, 2020; Caswell, 2020; Dudley, 2020; Parliament, 2020; Sweney, 2020; Transport & Environment, 2020). Ancak özellikle kitlesel işsizlik ve acilen ihtiyaç duyulan mali teşviklerle sıkıştırılan devlete ait mali kaynaklar ve aynı şekilde mali desteğe ihtiyaç duyan diğer endüstriler ile hükümetlerin havacılığa ne kadar öncelik verilmesi gerektiği konusunda kararsızlıkları devam etmektedir (Macilree ve Duval, 2020).

2019 seviyelerine kıyasla 2020 yılı için dünyada planlanan yolcu trafiği üzerindeki Covid19' un tahmini etkisi ICAO' ya (2021) göre şu şekildedir:

- Dünya genelinde ASK' de % 50 azalma;
- 2.690 milyon yolcunun genel olarak azalması (-% 60);
- Havayollarının brüt yolcu işletme gelirlerinde yaklaşık 370 milyar ABD doları kayıp.

Ayrıca Mart 2020' de IATA' ya (2020) göre, RPK cinsinden öl çülen dün ya çapında yolcu trafiği, Mart 2019' a kıyasla Mart 2020' de %52,9 azalırken; Asya-Pasifik yolcu trafiği, Covid19 etkisinin bir sonucu olarak Mart ayında %59,9 düşmüştür. Şubat ayının aksine, Mart ayında dünya çapındaki tüm bölgelerde önemli düşüşler yaşanırken, Latin Amerika bölgesindeki taşıyıcıların yolcu trafiği %39,3 düşüş ile en az düşüşe

sahip olan bölgedir. Yine ICAO' ya (2021) göre Şekil 3-13' te yolcu trafiğindeki gelişim görülmektedir.



Şekil 1.1. Dünya Yolcu Trafiğinin Gelişimi: 1945 – 2020 (ICAO, 2020)*

* (Araştırmacı tarafından çevrilmiştir)

Bununla birlikte ACI' ye (2020) göre dünya genelinde havacılık ve havacılık tarafından desteklenen sektörlerden bazıları olan uçak üreticileri, havalimanları ve ayrıca gıda hizmetleri, perakende, oteller gibi ilgisel sektörlerde (Gössling, 2020) toplamda 46 milyon iş kaybı yaşandığı belirtilmektedir (International Airport Review, 2020). IATA Economics' e (2020) göre ulusal düzeydeki görünümün, 2019 Nisan ayından bu yana Avrupa'daki büyük havacılık pazarları için kötüleştiğini göstermektedir. Örneğin, Tablo 2.7' de gösterildiği gibi en büyük beş Avrupa pazarı ve Türkiye için yolcu sayıları, havayolu gelirleri, risk altındaki istihdam ve GSYİH etkileri her yönden azalmıştır.

Tablo 1.1. Covid19' un Avrupa Havacılığına Etkisi – Ağustos 2020 (IATA, 2020)

Ülke	Etkilenen Yolcu	Etkilenen Havayolu Gelirleri (milyar ABD doları)	Etkilenen İstihdam toplamı	Etkilenen Brüt katma değer (milyar ABD doları)
Almanya	-%65	-20.2	-550800	-38.75
Fransa	-%65	-16.7	-466100	-41.50
İngiltere	-%65	-30.6	-780000	-59.33
İspanya	-%63	-17.9	-1049500	-69.09
İtalya	-%63	-13.4	-369100	-25.16
Türkiye	-%59	-7.4	-598900	-26.51

**Araştırmacı tarafından çevrilmiştir.*

Bununla birlikte Türkiye’ de durum EuroControl (2020) tarafından toplam uçuş sayısında %64 azalma, %74 yolcu kaybı, Temmuz 2020 sonunda ise %0.5 oranında işten çıkarma olarak özetlenmiştir.

1.5. Varsayımlar

Çalışmada elde edilen bulguların ve sonuçların değerlendirilmesinde beş temel varsayım vardır.

- Veri toplama sürecinde havayolu pilotlarının anket sorularını doğru cevaplama konusunda azami gayret göstermekte olduğu;
- Ankette yer alan soruların nicelik ve nitelik bakımından araştırma problemini çözmede yeterli olduğu;
- Havayolu pilotlarının davranışlarının nicel araştırma yöntemiyle incelenebileceği;
- Anketleri dolduran havayolu pilotlarının hali hazırda Türkiye’ de bir havayolu işletmesinde çalıştığı;
- İnternet üzerinden form olarak gönderilen anketlerin havayolu pilotları tarafından doldurulmuş olduğu varsayılmıştır.

Anketin yapılma tarihleri Covid19 önlemlerinin yüksek olduğu zamanda yapılmış ve anket sonuçlarından da anlaşılabileceği gibi işsiz kalan pilotlar tarafından doldurulmadığı gözlemlenmiştir.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırma sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Araştırma Türk havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ve bu işletmelerde çalışan Türk pilotlar ile sınırlıdır. Araştırmanın başladığı tarihten sonra Türkiye’ de bir havayolu işletmesi 12 Şubat 2020 tarihinde operasyonlarını durdurmuştur.
- Havayolu sektöründe pilotlara ulaşılmanın zor olması ve zaman yetersizliği araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır.

- Araştırma kapsamında incelenen değişkenler zaman içinde değişime uğrayabileceğinden dolayı araştırma bulguları çalışma gerçekleştirildiği dönem ile sınırlıdır.
- Araştırmanın en güçlü etkeni, Covid19 öncesi ve sonrası var olan pilot ihtiyacıdır. Zira arz / talep dengelerinde Mart 2020 öncesi ve sonrasında çok büyük fark oluşmuştur. (Havayolu pilotu sayısı Mart 2020 öncesi sektör koşulları göz önünde tutulduğunda talep edilenin çok altında iken, bu r akam ulusal alanda uçuşların azalması ve uluslararası alanlarda havayolu işletmelerinin operasyonlarını durdurması ve işletmelerin pilotları işten çıkarmaları ile Mart 2020’ den sonra tersine dönmüştür)
- Çalışmanın anket uygulaması 05 Temmuz 2020 ile 05 Ekim 2020 tarihleri arasında sınırlandırılmıştır.

1.7. Tanımlar

Bu bölümde araştırma problemine ilişkin modelde yer alan ve havacılık ile ilgili kullanılacak olan terimler açıklanmaktadır. Bu terimlere ilişkin detaylı açıklamalar ulusal ve uluslararası tanımlar kullanılarak düzenlenmiştir.

ACI – (Airports C ouncil International) Uluslararası Havaalanları Konseyi, dünyadaki havaalanlarının küresel ticaret temsilcisidir.

ATAG – (The Air T ransport A ction G roup) Hava Taşımacılığı Eylem Grubu, sürdürülebilir kalkınma konularına odaklanan havacılık endüstrisi uzmanlarından oluşan bir koalisyondur.

ASK – Available S eat per K ilometer. Havayolu işletmeleri tarafından sunulan koltuk sayısının uçulan kilometre çarpımı ile bulunmaktadır.

Boş Süre – Uçuş görevini gerçekleştiren ekiplere herhangi bir uçuş görevi, dinlenme süresi, nöbetçi veya yedek ekip amacı ile verilen görev süresi ve konaklama süresi dışında, herhangi bi r uçuş görevi veya ek görev verilmeyen serbest s üreyi tanımlar.

D.H.M.İ – Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ile ilgili bir Kamu İktisadi Kuruluşu olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü’ nün faaliyet alanı Türkiye’ de var olan havalimanlarının işletilmesi ile Türkiye h ava sahasında yer al an hava trafiğinin düzenlenip kontrol edilmesidir.

Dinlenme Süresi – Uçucu bir ekibin, uçuş görev süresinin bitmesinin ardından başlayan ve yeni uçuş görev süresinin başlamasına kadar süren, herhangi bir görev verilemeyen süreyi tanımlar.

ECA – (European Cockpit Association) Avrupa’da görev yapan pilotlarının Avrupa Birliği düzeyindeki temsilci organıdır.

EuroControl – Avrupa hava sahasının gelişmesini amaçlayan ve yine aynı sahada yer alan uçuşların düzenlemesinden sorumlu sivil-asker örgüttür.

IATA – (International Air Transport Association) Dünya tüketicilerinin yararına tehlikesiz, güvenilir, emniyetli ve ekonomik hava hizmetlerini teşvik etmede havayolları arası iş birliğini sağlamayı amaçlayan birliktir.

ICAO – (International Civil Aviation Organization) Temel işlevi, diplomatik etkileşimleri destekleyen idari ve uzman bir bürokrasiyi sürdürmek olan, yeni hava taşımacılığı politikası ve standardizasyon yeniliklerini araştıran örgüttür.

Eğitmen Pilot – (TRI) Pilot adaylarına belirlenen bir hava aracında uçuş görevini öğreten, lisans ve yetkilerinin verilmesini, lisans geçerlilik tarihinin uzatılmasını sağlayan ve gerekli koşullarda teorik ve uçuş eğitimlerini veren yetkili kişiye denir.

Geçici Üs Süresi – İşletmeler tarafından belirlenen ve geçici olan üslerde, her bir uçucu olarak görev yapan ekip üyesi için 7 günden fazla ve 30 günden az olacak süre ile kalmalı olan görev süresini tanımlar.

Gece – Akşam alaca karanlığın sonu (günbatımı + 30 dk.) ile başlayan ve sabah alaca karanlığın başlangıcı (gündoğumu - 30 dk.) ile biten veya güneşin ufuk hattının 6 derece altındaki zaman ile sabah 6 derece altında doğduğu zaman arasındaki süreyi tanımlar.

GSYİH – Gayri safi yurt içi hâsıla belirli zaman aralığında üretimi yapılan nihai ürünlerin, piyasa değerinde hazırlanan ekonomik ölçüsünü tanımlar.

Güvenlik Pilotu – Havayollarında yeni görev alan bir pilotun ilk uçuşlarından tek başına uçuşu gerçekleştirebilecek beceriye sahip olduğunun onaylandığı süreye kadar ek pilot olarak kokpitte görev alan deneyimli pilotu tanımlar.

Kontrolör Pilot – Herhangi bir pilot lisansının veya yetkisinin tanzimi, temdidi veya yenilemesi için gerekli olan testler veya kontrolleri yapmaya yetkili olan pilotlara verilen unvandır.

Kokpit – Uçak içinde pilot ya da pilotların görev yaptığı özel alanı tanımlar.

Kaptan Pilot (Sorumlu Pilot) – SHGM tarafından yetkilendirilmiş lisansa sahip, uçuş sürecinin hazırlanmasından bitişine kadar uçağın her türlü harekâtından sorumlu olan ve işletme tarafından ataması yapılan pilotu tanımlar.

Sorumlu Kaptan Pilot Kararı – Sorumlu Kaptanın kararı ile SHGM tarafından belirtilen özel durumlarda, azami uçuş görev sürelerinin 2 saate kadar uzatılmasını tanımlar.

Lisans – Avrupa Komisyonu’na yayımlanan 1178/2011 sayılı, uluslararası yönetmeliğe uygun olarak düzenlenmiş yetki, onay, lisans ya da sertifikayı tanımlar. Bu yetki ile pilot Türk sivil hava aracı tesciline kayıtlı bir uçakta veya yetkilendirildiği hava aracında uçuş ekibi üyesi olarak görev yapabilmektedir.

RPK – (Revenue Passenger Kilometers) Ücretli Yolcu Kilometresi ücretli yolcu sayısı ve uçulan kilometrenin çarpımı ile bulunan bir havayolu endüstrisi metriğidir.

SHGM – (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü) Türkiye Cumhuriyeti Ulaştırma Bakanlığına bağlı, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ve 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun çerçevesinde etkinliklerini yürüten sivil havacılık otoritesidir.

Nöbetçi Ekip – Günlük olarak gerçekleşen uçuş görevleri esnasında uçucu ekip açısından oluşan bir aksaklığın giderilmesi amacı ile ana merkezde veya işletmeler tarafından belirlenen geçici üslerde uçuş görevini gerçekleştirmek için hazırda bekleyen uçuş ekibini tanımlar.

Tip Yetkisi Kontrol Pilotu – (TRE) Yetkili makam tarafından uçaklar için tip yetkilerinin ilk tanzimi için yetenek testleri, temel ve ileri yeterlilik kontrolleri yapma ayrıcalığına sahip eğitimci pilotu tanımlar.

Uçuş Görev Süresi – Uçuş ekibinin uçuş hazırlığının başlaması ve uçuşun bitiminden sonra uçuş görevlerinden muaf tutulması arasında geçen toplam süreyi tanımlar.

Uçuş Süresi (Blok Süresi) – Hava aracının veya araştırma çerçevesinde bir uçağın kendi gücü veya harici bir güç ile kalkış amacı ile başlamış olduğu ilk harekâttan uçuşun sonunda park edildiği ana kadar geçen toplam süreyi tanımlar.

Uçuş Simülatörü – Bir uçağın kokpitini andırmak üzere tasarlanmış, pilotun görüşünü ve uçağın hareketini taklit eden bilgisayar tarafından oluşturulan görüntülerle pilotların eğitimi için kullanılan eğitim cihazını tanımlar.

Uzun Menzil Uçuş – Sadece bir görev uçuşu süresinde 4 saatten daha fazla zaman dilimi geçilen uçuşlar, tek bir kalkış – iniş içeren ve 8 saat veya daha fazla süreyi içeren uçuşlar, en az bir uçuşun süresinin 6 ve üzeri ikinci uçuşun ek süresi ile beraber 8,5 saati geçen uçuş görevlerini tanımlar.

Yardımcı Pilot – Hava aracında lisans veya yetki için uçuş eğitimi almak amacıyla bulunan pilotlar haricinde, birden çok pilotu gerektiren bir hava aracında, sorumlu pilot olarak görev yapan pilot dışında görev yapan pilotu, ifade eder (SHGM, 1983).

Yatı – Görev esnasında bir s onraki uçuştan önce farklı bir şehirde / ülkede dinlenme veya bekleme süresini tanımlar.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışma kapsamında ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal ve ekonomik değişim ve işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olan işgücü devir modelleri ile ilgili kavramsal bilgiler yer almaktadır. Bu bağlamda ilk olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, davranış türleri, özellikleri ve ilgili alan yazın ele alınmıştır. Daha sonra sosyal ve ekonomik değişim kavramına değinilmiş ve son bölümde işgücü devir modellerine ait açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Vatandaşlık tanımı Türk Dil Kurumu tarafından yurttaşlık ile aynı anlamda kullanılmakta, kişiler ile devlet arasında yasalar ve anayasa ile tanımlanmış karşılıklı ödev ve haklara dayanan ilişki olarak belirtilmektedir (Kaya, 2015). Vatandaşlık tanımının geçmişine bakılacak olursa farklı anlaşılmalara ile birlikte 21. yüzyılda kullanılan anlamına en yakın vatandaşlık tanımı Antik Yunan tarihi ile ortaya çıkmıştır. Aristo “Toplumun işleyişinde rol almamak için ya canavar ya da Tanrı olmak gerekir” cümlesi ile vatandaşların sorumluluklarından bahsetmektedir (Singla, 2009). Örgütsel vatandaşlıkta ise toplum veya ülke yerine, bir örgüte bağlılık veya örgüt içi çalışma sözü konusu olup, örgütün yazılı beklentilerinden daha fazla gayret ve iş performansı görülmektedir. Ayrıca, çalışanların örgüt içi performanslarında herhangi bir zorlama ve beklenti bulunmamaktadır. Bu davranışlar tamamen kişilerin kendi seçimlerine dayalı hareket ve davranışlarıdır (Taşçı, 2007). Örgütsel vatandaşlık konusu, örgütler tarafından insan kaynakları faktörünün etkisinin anlaşılması ile son yıllarda popüler bir araştırma konusu olmuştur.

Sanayinin gelişmesi ile arka planda kalan insan kaynaklarının önemi, ilerleyen yıllarda teknolojinin kolayca kopyalanabilirliği, alternatif yönetim sistemlerinin çokluğu

ve ulaşılabilirliği ile yeniden bir rekabet aracı haline getirmiştir. En son teknolojiler, üstün ve geliştirilmiş yönetim s istemleri, veri tabanları ve elektronik s istemler, örgütlerin başarısı için gerekli olmasına rağmen, örgütsel başarının sağlanmasındaki temel etken örgütün insan kaynağının niteliğidir (Kaya, 2019).

İnsan kaynağı örgütlerde çalışan tüm insanların bilgi ve becerilerini tanımlamaktadır (Hitt ve Hoskisson, 1995). Rekabet dinamikleri hızlandıkça, örgütlerde görev yapan bireyler sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı haline gelmektedir (Snell ve Youndt, 1995). Gürbüz, A yhan ve S ert' e (2014) göre örgütlerin sahip oldukları insan kaynakları, hangi alanda faaliyet gösterdiklerine bakılmaksızın rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edip bu üstünlüğü sürdürebilecekleri en önemli unsurlarından birisidir. Koşar' a (2018) göre örgütlerin devamlılığını getirebilmeleri, rekabette avantajlı konuma gelebilmeleri, görev ve süreçlerin başarılı bir şekilde devam ettirebilmeleri için örgütte görev alan bireylerin ekstra rol davranışları sergilemeleri gereklidir.

Örgütsel davranış, bireylerin ve grupların örgüt çevresinde yaptıkları davranışları adlandırmak için kullanılan bir terimdir (Organ ve Bateman, 1986). Örgüt içinde yer alan bireyler görevlerini yerine getirirken diğer çalışanlar ve gruplar ile iletişime geçer, başkalarını etkilemeye çalışır, stres faktörü ile baş eder, kararlar alır, diğerleri ile kavga eder veya tartışmaya girer (Organ ve Bateman, 1986). Bu davranış şekilleri örgütün içinde yine örgüt koşullarına ve bireylerin kişiliklerine göre değişiklik gösterir.

İlk defa 1938 yılında bireylerin örgütlerin içinde görev alırken, örgütlerin dışında gösterdikleri davranışlardan farklı davranışlar sergilediklerini açıklanmıştır (Barnard, 1938). Bu şekilde alan yazına giren davranış araştırması, daha sonra Gouldner' in (1960) yayınladığı Alışkanlık (Karşılıklılık) Normu ile devam etmiş, Blau (1964) sosyal değişim ve bütünleşme teorileri ile örgütsel davranışın temellerini oluşturmaya devam etmiştir. Katz ve Kahn 1966 yılında örgütleri insanların davranışlarını roller, normlar ve değerler aracılığı ile koordine eden sosyal sistemler olarak tanımlamış ve örgüt içinde çalışan insanların ekstra görev üstlenmelerine atıfta bulunmuştur (Haslam, 2004). Bu araştırmalar neticesinde temeli oluşturulan örgütsel vatandaşlık kavramı ilk olarak 1983 yılında Organ ve Bateman tarafından alan yazına kazandırılmış ve ardından Graham (1989), Podsakoff ve Mackenzie (1993), Hannam ve Jimmieson (2002), Jahangir ve diğ. (2004) tarafından tanım güçlendirilmeye devam etmiştir (Chahal ve Mehta, 2010). Örgütsel vatandaşlık davranışı herhangi bir kural çerçevesi içerisinde keskin çizgiler ile

belirtilmemiştir. Yönetim tarafından çalışanlardan yasal olarak beklenmeyen, herhangi bir ödül sistemi tarafından desteklenmeyen; bununla birlikte birey olarak yapılmasından daha çok genel olarak çalışanlar tarafından yapıldığında örgüte fayda sağlayan, örgütler tarafından belirtilen veya genel olarak bilinen olumsuz faaliyetleri (şikâyet, işe geç gelme, işi zamanında tamamlayamama) azaltan davranış şeklidir. Ünüvar (2006) tarafından belirtildiği gibi, bu davranışlar emre dayalı olmamakla birlikte, yenilikçiliği ve gönüllü iş birliğini de beraberinde getirmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının en önemli özelliklerinden birisi iş tanımlarında yer almamasıdır. Çalışanlardan beklenenin üzerinde olan, tamamen çalışanların kişisel isteğinin olduğu ve herhangi bir ödül veya başarı için yapılmayan davranışları temsil etmek için kullanılan bir terimdir.

Podsakoff vd. (2000), alan yazında yaklaşık otuz tane vatandaşlık davranışı bulunduğunu belirtmiş ve yine yaptıkları araştırmada yedi tane vatandaşlık davranışı tanımlamıştır. Bunlar yardım etme davranışı, sportmenlik (centilmenlik), örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel girişim, toplumsal erdem ve kendini geliştirme olarak sıralandırılmıştır (Podsakoff vd., 2000). Bununla birlikte iyi niyet yayma ve örgütün korunması, örgütsel hedeflerin yapılandırılmasının onaylanması, desteklenmesi ve savunulması, örgütsel sadakat ve sadakat yükseltici alan yazında geçen diğer vatandaşlık davranışları olarak sıralanabilir. Kendini geliştirme, çalışanların bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek için yaptıkları gönüllü davranışları içerir (Podsakoff vd., 2000).

Tablo 2.1’ de Köksal (2012) tarafından hazırlanan örgütsel vatandaşlık davranışlarının tanımları ve alan yazına bu tanımları kazandıran yazarlar verilmiştir.

Tablo 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları (Köksal, 2012)

Kaynak	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Organ (1988)	İyi asker davranışı
Organ (2000)	Örgüt üyelerinin teşvik veya yaptırım olmadan gerçekleştirdikleri resmi olmayan katkılar
Moorman (1991) Niehoff ve Moorman (1993) Köse, Kartal ve Kayalı (2003)	Resmi ödül sistemi ile ilgili olmayan ve örgütün etkinliğine yardımcı olmayı amaçlayan gönüllü iş ile ilgili davranışlar
Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994)	Yapılması durumunda ödül gerektirmeyen, yapılmaması durumunda ise ceza / yaptırım olmayan davranış şekli
Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie (1997) Farh, Zhong ve Organ (2004)	Örgüt çalışmalarını / faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayan davranış biçimi
Organ (1997) Lepine, Erez ve Johnson (2002) Ahmadi, Forouzanmehr ve Kahreh (2010)	Resmi rol gereksinimleri dışında yer alan ve karşılık beklenmeden sergilenen örgüte yardım amaçlayan davranış
Demirci ve Atalay (2010)	Örgüt ile yapılan psikolojik sözleşme üzerine

	bireyin isteyerek sergilediği davranış
--	--

2.1.1. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları

Alan yazında farklı sınıflandırmalar ve adlandırmalar bulunmaktadır. Araştırmacıların ele aldığı farklı alt boyutlar Tablo 2.2’ de özetlenmiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanan çalışmada Organ tarafından yapılan tanımlar esas alınmıştır.

Tablo 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları (Köksal, 2012)

Yazar(lar) ve Yıl	ÖVD Boyutları
Katz (1964)	Yenilikçi Doğal
Smith, Organ ve Near (1983)	Yardımlaşma Genel Uyum
Organ (1988)	Yardımlaşma Vicdanlılık Centilmenlik Tevazu Sivil Erdem
Williams ve Anderson (1991)	Belirli bir bireye yönelik Örgüte yönelik (ÖVDÖ)
Lin (1991)	Örgüt ile özdeşleşme Meslektaşlar arası yardım Uyum Doğruluk Disiplin Öz gelişim
Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994)	Sosyal katılım Sadakat İtaat Fonksiyonel katılım
Morrison (1994)	Yardımseverlik Vicdanlılık Centilmenlik Katılım Değişikliklere ayak uydurma
Moorman ve Blakey (1995)	Kişisel çaba Sadakat güçlendirme Bireysel girişim
Van Scotter ve Motowidlo (1996)	Kişilerarası yardımlaşma İşe adanmışlık
Farh, Earley ve Lin (1997)	Örgüt ile tanınma Meslektaşlara karşı yardımseverlik Vicdanlılık Kişilerarası uyum Örgüt kaynaklarını koruma
Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000)	Yardım davranışı Sportmenlik Örgütsel sadakat Örgütsel uyum Bireysel girişim Sivil erdem Kişisel gelişim

Coleman ve Borman (2000)	Kişilerarası vatandaşlık performansı Örgütsel vatandaşlık performansı İş / Görev vatandaşlık performansı
--------------------------	--

2.1.1.1. Yardımlaşma

Alan yazında farklı isimler altında yer almış olsa da yardımlaşma davranışı içerik olarak insanların birbirlerine karşı olan yardım isteği ve bu isteğin oluşturduğu davranış şekilleri biçiminde incelenmiştir. Diğerlerini düşünme ve iş arkadaşlarına yardım, diğerkâmlık, iş arkadaşlarıyla yardımlaşma ve iş birliği, özgecilik, kişiler arası yardımlaşma alan yazında var olan ve yardımlaşma ile aynı içeriğe sahip olan davranış şekline örnek olarak verilebilir. Bununla birlikte, Türkçe yazılı kaynaklarda her ne kadar sözlük anlamı olarak yardımlaşma şeklinde olsa da diğerlerini düşünme, özverili olma, yardımseverlik gibi farklı kelimeler de kullanılmıştır. Sonuç olarak, davranış şekilleri açısından yardımlaşma davranışı bu alanın özünü oluşturmaktadır. Yani özgecilik ile birlikte farklı yazınlarda yardımlaşma kelimesinin de kullanılmasının en önemli nedenlerinden birisi davranış şeklinin “iyilik sevmek” özelliğini taşımasıdır. Bu davranışı oluşturan temel yapı başkasının mutluluğunu özümsemek, kendi mutluluğu olarak görmek ve katılmak ve ya başka birinin mutluluğundan haz almak olarak görülmektedir (Çetin, 2014).

İlk kez, Auguste Comte tarafından, 1852 yılında ortaya atılan ve “başkaları için yaşama isteği ya da eğilimi” olarak açıklanan yardımseverlik (özgecilik / altruizm), 1897 yılında yayımlanan Durkheim’ ın *Le suicide* adlı kitabında kişisel çıkar olmaksızın, gönüllü hareket etme özelliği olarak tanımlanmıştır (Topses, 2012) . Yardımlaşma veya özgecilik, örgüt içinde karşılıklı etkileşim halinde olan bireylerin birbirlerine yardım etme amaçlı yaptıkları gönüllü davranışlardır (Kaya, 2019) . Podsakoff’ a göre ise yardım etme davranışı, çalışanın örgütsel sorunlarda veya çalışmalarda örgüt üyelerine yardım etme amacı ile sergilediği gönüllü davranışlar olarak ifade edilmektedir (Çimen, 2019). Bir çalışanın direkt ve belirli bir kişiye yardım etmesi; yeni işe başlayan birisine işletmede kullanılan cihazların tanıtımı veya çalışma arkadaşına görevlerini tamamlayabilmesi için yardım etme; ihtiyaç duyulması durumunda başka bir iş arkadaşına istenilen konuda yardımcı olma; başka bir çalışanın yanlışını düzeltme; yeni başlayan örgüt çalışanlarının deneyimli çalışanlardan aldıkları, görevlendirilmemiş yardımlar bu davranışa örnek olarak verilebilir (Podsakoff vd., 2000; Barroso, Martin ve Martin, 2004).

Farklı bir bakış açısına sahip olan Blau' ya (1964) göre yardımlaşma davranışının altında gizli de olsa sosyal takdir veya sosyal ödüller alma isteği de bulunmaktadır. Ancak, Blau yine aynı çalışmasında her ne kadar böyle bir amaç bulunsa da sonuç olarak gönüllü olarak dolaylı ve / veya direkt yardımlaşma hareketi olduğunu belirtmiştir. Freedman' in 1976' da yaptığı araştırmaya göre ise beklenti iyi bir şey yapmış olmanın verdiği duygu olarak belirtilmiştir (Topses, 2012).

İşe yeni başlayan bir pilota, deneyimli bir pilotun zaman ayırarak iş hakkında yardımcı olması, çalışanın sağlık durumu iyi olmayan bir iş arkadaşının yerine kendi görevlerinin yanında onun da görevlerini yerine getirmesi yardımlaşma davranışına örnek olarak verilebilir. Ayrıca, bu davranışı açıklamak için kullanılan örnekler sadece örgüt içerisinde yer alan çalışma arkadaşları arasında değil, aynı zamanda örgütün iletişim halinde olduğu örgüt dışı bireyler ile olan yardımlaşmalar olarak da geliştirilebilir. Örneğin örgütte görev alan bir personelin kendi görevi olmamasına rağmen bir müşteriye yaptığı gönüllü yardım bu konuya örnek olarak verilebilir. Bir uçuşta pilotların hava trafiğine yardımcı olmak için kendilerinden beklenenden daha hızlı gitmesi sadece hava trafik kontrolörüne yardımcı olmaz, aynı zamanda arkalarından gelen trafiğin daha hızlı olmasına yardımcı olur.

Yardımlaşma etkinliği her ne kadar bireysel yaşansa da, bu etkinliğin çalışanlara yayılması durumunda grup etkinliğine katkı sağlanmasının yanı sıra, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine de katkıda bulunmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012).

2.1.1.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık veya uyumluluk çalışanların, kuruluşun kurallarını, düzenlemelerini ve prosedürlerini kabul ettiğini ve bunlara uyduğunu gösteren davranışlardır (Podsakoff vd., 2009). Organ (1988) tarafından vicdanlılık, görev ahlakının ve farkındalığının yüksek olması, örgütte görev yapan çalışanların beklentilerin üzerinde davranışlar yapmaya gönüllü olup bunları gerçekleştirme davranışı sergilemeleri şeklinde açıklanmıştır (Ölçüm – Çetin, 2004).

Vicdanlılık, "göreve ve hedefe yönelik davranışı kolaylaştıran sosyal olarak belirlenmiş dürtü kontrolü" anlamına gelir (John ve Srivastava, 1999; Stergiopoulou, 2014). Yüksek görev bilinci olarak da aktarılabilecek olan vicdanlılık zamanı boşa geçirmeme ve dakik olma özelliklerini de taşımaktadır (Çağlayan, 2014).

Vicdanlılık açısından iş özellikleri düşünüldüğünde işe devamlılık, düzenli ve verimli çalışma, çalışma saatlerinin tam ve suiistimal edilmeden kullanılması gibi davranışlar gözlemlenmektedir (Sezgin, 2005). Ekstra ücret alınmamasına rağmen işi bitirmek için mesaiye kalınması, sağlık ve çevresel koşullara rağmen işe devamsızlığın önüne geçme, örgüte fayda sağlayacak görüşmelere katılım, tasarruf amaçlı yapılan davranışlar vicdanlılığa veya bilinçliliğe örnek olabilecek davranışlardır (Sait, 2008).

Podsakoff vd., (2000) vicdanlılık davranışını bireysel girişim adı altında tanımlanmıştır. Bu davranış şekli başkasının görevini veya kuruluşun performansını geliştirmek için tasarlanan gönüllü bir yaratıcılık ve yenilikçilik eylemlerini içerir. Ekstra bir coşku ile bireyin işini başarma çabasına devam etme, ek sorumluluklar almaya gönüllü olma ve örgütte yer alan bireyleri de aynı şekilde yapmaya teşvik etme bu davranışın özellikleri arasında sayılmaktadır (Podsakoff vd., 2000).

2.1.1.3. Centilmenlik

Centilmenlik veya sportmenlik alan yazında diğer davranış biçimlerine göre daha dikkat çekmiştir (Podsakoff vd., 2000). Kaçınılmaz rahatsızlıklara ve işin dayatılmasına şikâyet etmeden tolerans gösterme isteği olarak Organ (1990) tarafından yapılan tanım, yine Podsakoff vd., (2000) tarafından yetersiz bulunup sadece başkaları tarafından rahatsız edildiklerinde şikâyet etmedikleri gibi aynı zamanda işler yolunda gitmediği zaman bile olumlu bir tutum sergileyen; kendi önerileri kabul edilmediği zaman rahatsız olmayan, çalışma grubunun iyiliği için kendi bireysel çıkarlarından vazgeçmeye hazır ve kendi fikirlerinin reddedilmesi durumunda bunu kişisel olarak algılamayan bireylerin davranışları olarak tanımlanmıştır.

İnsan faktöründen dolayı her örgütte sorunlar veya problemler yaşanabilir. Örneğin beklentileri karşılanmayan ve ihtiyaçları nedeni ile çalıştığı örgütten ayrılma şansı olmayan birey, örgütün beklediği davranış şekillerinin aksini sergileyecektir (Sadullah vd., 2013). Bu davranışların arasında işyerinde zorbalık, taciz, mobbing, işini bilerek ve isteyerek eksik ve/veya yanlış yapma, iş yerine zarar verme, hırsızlık gibi örgütü olumsuz etkileyecek davranışlar bulunmaktadır (Tuckey vd., 2010). Bu çatışmalar sadece çalışan yönetici arasında değil, çalışanlar arasında veya örgütün iletişim halinde olduğu diğer bireyler arasında da yaşanabilir. Yani bir pilot sadece uçuş işletme müdürü, herhangi bir pilot veya başka departmanda görev yapan bir personel ile sorun yaşayabileceği gibi, yolcular ile de sorun yaşayabilir. Örgüt açısından

bakıldığında örgütün değer kaybetmesine neden olabileceği gibi, aynı zamanda yolcular ile sorun yaşanması durumunda yolcu kaynağı oluşturan örgütler ile de sorun yaşanabilir. Ancak centilmenlik söz konusu olduğunda, birey yaşanan olaylardan şikâyet etmeden olumlu davranışı sürdürmeye çalışır ve aradaki gerginliğin artmasına neden olacak negatif davranışlardan kaçınır (Yıldız, 2014). Bu davranışın karşı özellikleri arasında önemsiz konulara şikâyet ederek zaman kaybetme, her zaman örgütün çalışma alanı olan konuda yanlışlar bulma (örgütün oluşma nedenini sağlayan konu ile ilgili olumsuz yorumlarda bulunma), problemleri olduğundan fazla büyütme ve pozisyonunun olumlu yönlerine odaklanmaktansa pozisyonu ile ilgili olumsuz durumlara dikkat verme sayılabilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994).

2.1.1.4. Tevazu

Tevazu veya nezaket, başkaları için işle ilgili sorunları önleyen düşünceli ve saygılı davranışların isteğe bağlı olarak benimsenmesi davranışdır (Allison, Voss ve Dryer, 2001). Terzi'ye (2011) göre ise çalışanların başka çalışanlar için problem çıkartabilecek durumları önceden tanımlayarak, oluşabilecek sorunun çözümü için proaktif davranıp çözüm önerileri bulmaları veya problem daha oluşmadan bunu önlemeye yardımcı olmalarıdır.

Yardım etme davranışı veya nezaket bu alanda çalışan bütün araştırmacılar için önemli olarak kabul edilmiştir (Podsakoff vd., 2000). Yine Podsakoff vd., (2000) göre bu davranış için farklı tanımlar bulunmaktadır. Çalışma alanı dışında yapılan tanımlar, çalışanlara iş alanında yardımcı olma (Organ'ın altruizm tanımı), Graham tarafından yapılan arabulucu ve neşelendirici boyutları, kişilerarası yardımlaşma ile Van Scotter ve Motowidlo'nun kişilerarası rahatlatma, George ve Brief'in başkalarına yardım temeli kurma tanımları ile açıklanmıştır (Podsakoff vd., 2000). İkinci tanım ve çalışmada kullanılan tanım ise Organ tarafından yapılan tevazu kavramı olup, çalışma arkadaşları için sorunların oluşmasını önlemek için adımlar atarak başkalarına yardım etmeyi içerir (Podsakoff vd., 2000).

Yardımlaşma ve tevazu davranış olarak birbirlerine yakınlık gösterecek de bu davranışlar arasında fark bulunmaktadır. Yardımlaşma davranışında amaç var olan bir sorunun veya problemin çözüme kavuşturulması iken, nezaket davranışında herhangi bir problemin ortaya çıkmasına ihtiyaç yoktur. Tevazu davranışında amaç, bireylerin bir sorun oluşmasını engellemek için diğer bireylere yardım etmesidir. Örgütte bir çalışanın

gecikme veya işe gelmeme ihtimalinde işverene haber verme; iş arkadaşlarına kendilerini olumlu / olumsuz etkileyecek eylemlerde bulunmadan önce bilgilendirme; işvereni işin sürecinde yaşanabilecek gecikmeler veya bir projenin tamamlanmasında oluşabilecek tahmini sorunlar hakkında açıklamalar yapma bu davranışa verilebilecek örnekler arasındadır (Allison, Voss ve Dryer, 2001).

2.1.1.5. Sivil erdem

Organ (1988) tarafından tanımlanan bir diğer davranış şekli sivil erdemdir. Türkçe alan yazında örgütsel erdem olarak yapılan çeviriler de yer almaktadır (Yıldırım ve Kesinkılıç – Kara, 2018; Turan, Akyel ve Tolukan, 2019; Akbolat, Durmuş ve Ünal, 2017; Köse, Kartal ve Kayalı, 2003). İngilizce yazında *civic* şeklinde geçen sivil kelimesi Latince kökenli olup şehirleşmiş veya şehirde yaşayan anlamına gelmektedir. *Virtue* kelimesinin Latince kökeni ise ahlaki veya iyi anlamı taşımaktadır. Türkçe alan yazında geçen erdem tanımı ilk defa Aristoteles tarafından bir türe öz gü mükemmeliyetçilik olarak belirtilmiş ve iyi bir vatandaş olma şeklinde tanımlanmıştır (Gibbons vd., 2014). Antik Yunan döneminde Aristoteles tarafından topluma aktif olarak katılım olarak açıklanan iyi bir vatandaş olma durumu ise oy verme, şehir toplantılarına katılma gibi aktiviteler şeklinde açıklanabilir. Aristoteles’in bu açıklamasına bir örnek olarak John F. Kennedy’ nin “Ülkenizin sizin için ne yapabileceğini sormayın, sizin ülkeniz için ne yapabileceğinizi sorun” cümlesi verilebilir (http-1).¹ Örgütler için, günümüzde ise sivil erdem tanımı iş görenlerin bağlı oldukları örgütlerdeki olumlu aktif katılımı olarak güncellenebilir.

Podsakoff’a göre sivil erdem tanımı örgütün hem profesyonel hem de sosyal doğasına gönüllü katılım ve destek ile genel olarak örgütün çıkarlarına en uygun olanı aramaktır (Allison, Voss ve Dryer, 2001). Bu tanımdan yola çıkılarak çalışan tarafından beklenenin üzerinde davranışlar sergilenmesi sivil erdem beklentileri arasında yer almaktadır.

Sivil erdem davranış özellikleri arasında çalışanın zorunluluk olmamasına rağmen, örgütün imajı için faydalı olan görevleri yerine getirme, teşvik edilen ancak herhangi bir zorunluluğu olmayan eğitim veya bilgilendirme toplantılarına katılım,

¹ JFK Library. (n.d.). Inauguration Speech: “Ask Not What Your Country Can Do For You.” https://www.nbcwashington.com/jfk-50/John-F_-Kennedy-Speaks-J2_New-York-217378761.html?amp=y (Erişim tarihi 03.1.2019)

örgütün toplantılarına aktif olarak katılım bulunmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994).

2.1.2. Örgütsel vatandaşlık davranışını şekillendiren temel teoriler

Sosyal ve ekonomik değişim teorisi bu çalışmanın ana konularından birisi olduğu için ana başlık altında incelenme gereği duyulmuştur.

2.1.2.1. Eşitlik teorisi

John Adams (1965) tarafından yayınlanan eşitlik teorisi örgütlerde isteklendirme ve insan davranışının açıklanmasında en popüler ve önemli teorilerden biridir (Alaidarous, 2015) . Eşitlik teorisi, insanların sosyal değişimin adaletini nasıl belirlediğine odaklanan bir tür sosyal değişim teorisidir (Adams, 1965) . Eşitlik teorisinde değişim, uyumsuzluk ve sosyal karşılaştırma teorilerini kullanarak, bireylerin diğer bireyler ile ilişkilerini nasıl yönettikleri konusunda tahminlerde bulunulur (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987) . İlişkilerde kaynakların adil olarak paylaşım yapılmadığına odaklanan teoride, bu paylaşım bireyler arasında veya taraflar arasında girdi ve çıktılarının karşılaştırılması ile değerlendirilmektedir. Teorinin önerisi örgütte çalışan bireylerin birbirleri ile karşılaştırma yapacağıdır. Bireyler öncelikle kendi girdilerini ve sonuçlarını değerlendirdikten sonra başkalarının girdilerini ve sonuçlarını gözlemler. Herhangi bir eşitsizlik durumunda ise çalışanların gösterdiği adil veya adil olmama durumu değişkenlik gösterebilir. Buradan yola çıkılarak bu teorinin sadece karşılaştırma yapmadığı, aynı zamanda örgüt içinde olan adalet algısını da değerlendirdiği söylenebilir. Homans' ın (1958) sosyal değişim teorisinde ise tanımda kelime farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Homans' ın (1958) tanımında yer alan ödül, Adams' ın tanımında (1965) çıktı iken, maliyet ise girdi olarak belirtilmiştir.

Tablo 2.3. Eşitlik Teorisi' nin Girdileri ve Çıktıları (Al – Zawahreh ve Al – Madi, 2012)*

Girdi	Çıktı
Eğitim, zekâ, deneyim, çalışma	Ödeme, içsel ödüller, tatmin edici denetim
Beceri, kıdem, yaş, cinsiyet, etnik köken	Kıdem tazminatı, yan haklar, iş durumu
Sosyal statü, iş çabası, kişisel görünüm, sağlık, eşin özellikleri.	Durum sembolleri, iş olanakları, kötü çalışma koşulları, monotonluk, kader, belirsizlik.

*Araştırmacı tarafından çevrilmiştir.

Bu teoriye göre iki taraf bulunmaktadır. İlk taraf “birey”, diğer taraf ise “diğer” olarak belirtilmiştir. Adams’a (1965) göre eşitlik durumu ancak

$$Cb / Gb = Cd / Gd^* \text{ ile sağlanır}$$

*Ç = tüm çıktıların toplamı, G = tüm girdilerin toplamı, b = birey, d = diğer.

Böylece, $Cb / Gb > Cd / Gd$ veya $Cb / Gb < Cd / Gd$ ise bir eşitsizlik durumu ortaya çıkar (Al-Zawahreh v e A l-Madi, 2012). Eşitsizlik durumunda bireyde veya etkileşimin olduğu diğer tarafta gösterilen çaba değişkenlik göstermektedir. Yaratılan denklem ile iki önerme Adams tarafından şu şekilde tanımlanmıştır:

(a) Bireyde eşitsizlik hissinin varlığı, bireyin içinde gerilim yaratır. Gerilim, mevcut eşitsizliğin büyüklüğü ile orantılıdır.

(b) Bireyde yaratılan gerilim, bireyin ke ndi çabalarını dolayısı ile girdilerini azaltmaya yönlendirecektir. Var o lan güdünün gücü, yaratılan gerilim ile orantılıdır; dolayısı ile mevcut eşitsizliğin büyüklüğü ile aynı orantıdadır (Gilmore, 2001).

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ve diğer yaygın isteklendirme teorilerinde olduğu gibi, eşitlik teorisi de ince ve değişken bireysel faktörlerin her bireyin ilişkisel ortaklarıyla ilişkilerini değerlendirmesini ve algılamasını etkilediğini kabul eder (Afifi, Andersen v e Guerrero, 2017). Öğrenciler üzerinde yapılan ilk araştırmalarda bireysel zekâ seviyesi, sosyal ve dini değerler ve nicel yetenekler ortaya çıkarken, daha sonra ki araştırmalarda maaş, eğitim, yaş ve cinsiyet öğelerinin eşitlik algısında baskın faktör olarak görülmüştür (Carrell ve Dittrich, 1978). Daha sonra yapılan araştırmalarda da cinsiyet faktörünü eşitlik algısını etkilemesi konusu öne çıkmıştır (Taynor, Janet ve Deaux, 1973; Taynor, Janet ve Deaux, 1975; Wahba, 1971). İki farklı bireyin yaşadığı aynı durumda demografik özelliklerden dolayı eşitlik kavramı farklılıklar gösterebileceği gibi, eşit davranılmadığını hisseden bireyin örgüte katılımında da azalma söz konusu olabilir. Bu şartlar söz konusu olması halinde ise örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma, işten ayrılma niyetinin oluşması gibi sonuçlar oluşacaktır. Bununla beraber, eşitlik algısına sahip ol an ör gü t ü yelerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış gözlemlenecektir (Türker, 2006).

Havacılık sektörü açısından bakıldığında eşitlik teorisi konusu altında yer alan değişkenlerden birisi cinsiyet olgusudur. Hava araçlarının taşımacılık alanında kullanışı 1908 yılında Henry Farman ile ilk şehirlerarası uçuş ile başlamış, 1911 yılında Pierre Prier tarafından yapılan direkt ve yolculu Londra – Paris uçuşu ile devam etmiştir. Pilot sayısı açısından erkek pilotlar ile aynı oranda olmasa da kadınların havacılığa girişi de

aynı tarihlere denk gelmektedir. Raymonde de Laroche havacılık tarihinde 1910 yılında pilot lisansı alan ilk kadın olarak ortaya çıkmıştır (Team, 2015). Ancak 2012 yılında yayınlanan bir araştırmaya göre kadın pilot sayısı erkeklere göre %3 oranındadır (http-2).² 2017 yılında %4 olan oran, 2018 yılında ise ancak %5'e yükselebilmektedir (http-3 ve http-4).³⁴ Bununla birlikte Sitler' in (2004) araştırmasında kadın pilotlar kendilerine karşı negatif ayrımcılık yapıldığını savunurken, iş başvurularında (Mitchell, Kristovics ve Vermeulen, 2006) ve kadınların eğitim sırasında başarılı olsalar dahi işe alımlarda (Neal – Smith, 2014) ne gatif ayrımcılığa uğradıkları farklı araştırmalarda da belirtilmiştir. Kadınların pilot olarak kendilerini kullandirebilmek için erkeklerden daha fazla çalışma ve çaba harcamaya zorunluluğu yine yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Davey ve Davidson, 2000). Farklı aşamalarda yaşadıkları zorluklar ve kokpitte kadınların devam eden yetersiz temsili göz önüne alındığında, akademisyenlerin ve havayollarının daha fazla kadının pilot olarak kariyerine devam etmemesinin ve daha önemlisi hiç başlamamasının nedenlerini tam olarak anlamaları zorunludur (Mccarthy, Budd ve Ison, 2015). Kadınların örgütsel vatandaşlık davranışları hakkında yapılacak bir araştırma, olumlu sonuçlara sahip olması durumunda, kadın pilotların çalıştıkları örgütlerde pozitif ayrımcılık görmelerini ve işe alımlarda önceliğe sahip olmalarını sağlayabilir.

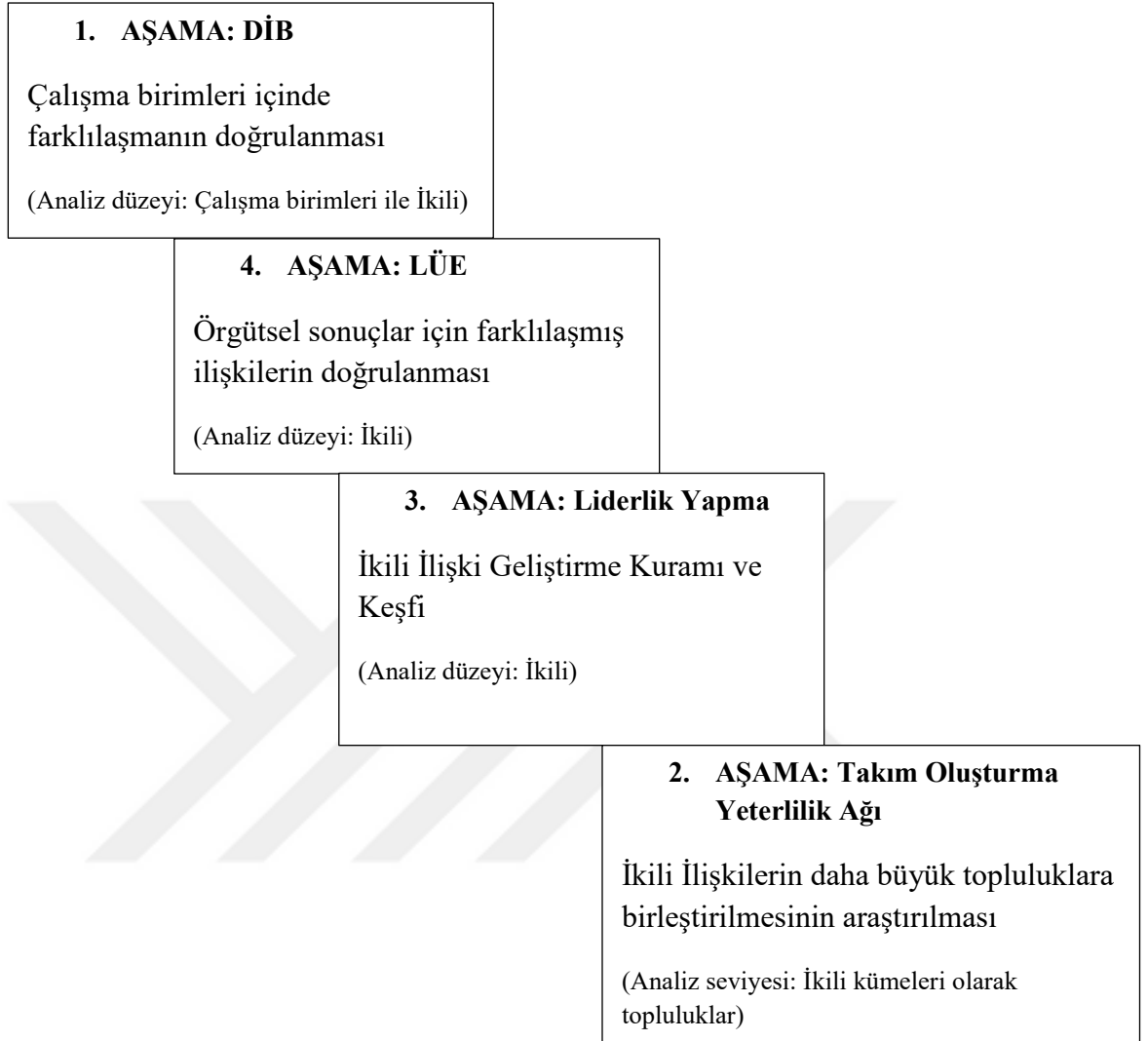
2.1.2.2. Lider üye etkileşimi teorisi

Ortalama liderlik yaklaşımı, liderin örgütte görev yapan bireylerin hepsine eşit davrandığını varsayarken (Baş ve Keskin, 2010), Dansereau, Graen ve Haga (1975) liderin her bir üye ile aynı ilişkiye sahip olamayacağını açıklamak için alternatif bir teori olan Dikey İkili Bağlantı (DİB) modelini açıklamışlardır. Daha sonra yapılan çalışmalar ile alan yazına Lider-üye etkileşimi teorisi (LÜE) olarak yerleşen bu teori (Barbuto ve Hayden, 2011), liderler ve takipçiler arasındaki iki yönlü (ikili) ilişkiye odaklanan liderlik temelli bir yaklaşımdır (Bien, 1995; Winkler, 2009). DİB modelinden LÜE'ye geçiş süreci 4 aşamada tanımlanmış bu model (Graen ve Uhl-Bien, 1995) Şekil 2.1' de gösterilmiştir.

² http-2. Women in Aviation [WIA]. (2012) Women in Aviation: The Facts. <https://www.wai.org/resources/facts.cfm>. (Erişim Tarihi: 01.03.2019)

³ http-3. CAPA - Centre for Aviation. (2018). Women airline pilots: a tiny percentage, and only growing slowly. <https://centreforaviation.com/analysis/reports/women-airline-pilots-a-tiny-percentage-and-only-growing-slowly-432247> (Erişim Tarihi: 05.04.2020)

⁴ http-4. Pilot gender imbalance will take time to fix: EasyJet. (2018). <https://www.flightglobal.com/strategy/pilot-gender-imbalance-will-take-time-to-fix-easyjet/130287.article> (Erişim Tarihi: 05.04.2020)



Şekil 2.1. LÜE Teorisinin Gelişim Aşamaları (Graen ve Uhl-Bien, 1995) *

*(Araştırmacı tarafından çevrilmiştir)

Birinci aşama lider ve üye tarafından tanımlanan lider davranışlarını açıklamaya yöneliktir. Liderleri ile ilgili sorunlara üyelerin yanıtlarında önemli farklılıklar bulunmasıyla birlikte, lider – üye ikili çalışma birimleri kapsamında oluşan teori ilişki alanı içinde gelişmeye başlamıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Scandura ve Lankau, 1996). Lider ve üye arasında oluşan etkileşimin boyutuna göre grup içi ve dışı üye kavramları yine bu süreçte ortaya çıkmaktadır. Lider ile paylaşımı daha yüksek ve ilişki seviyesi daha fazla güven ve saygı temeline oturan üyelere grup içi adı verilirken, paylaşımları daha genel seviyede kalan ve daha düşük kaliteli ilişki kurulan üyeler grup dışı olarak nitelendirilmektedir (Baran, 1997; Bauer ve Erdogan, 2015). İkinci aşama,

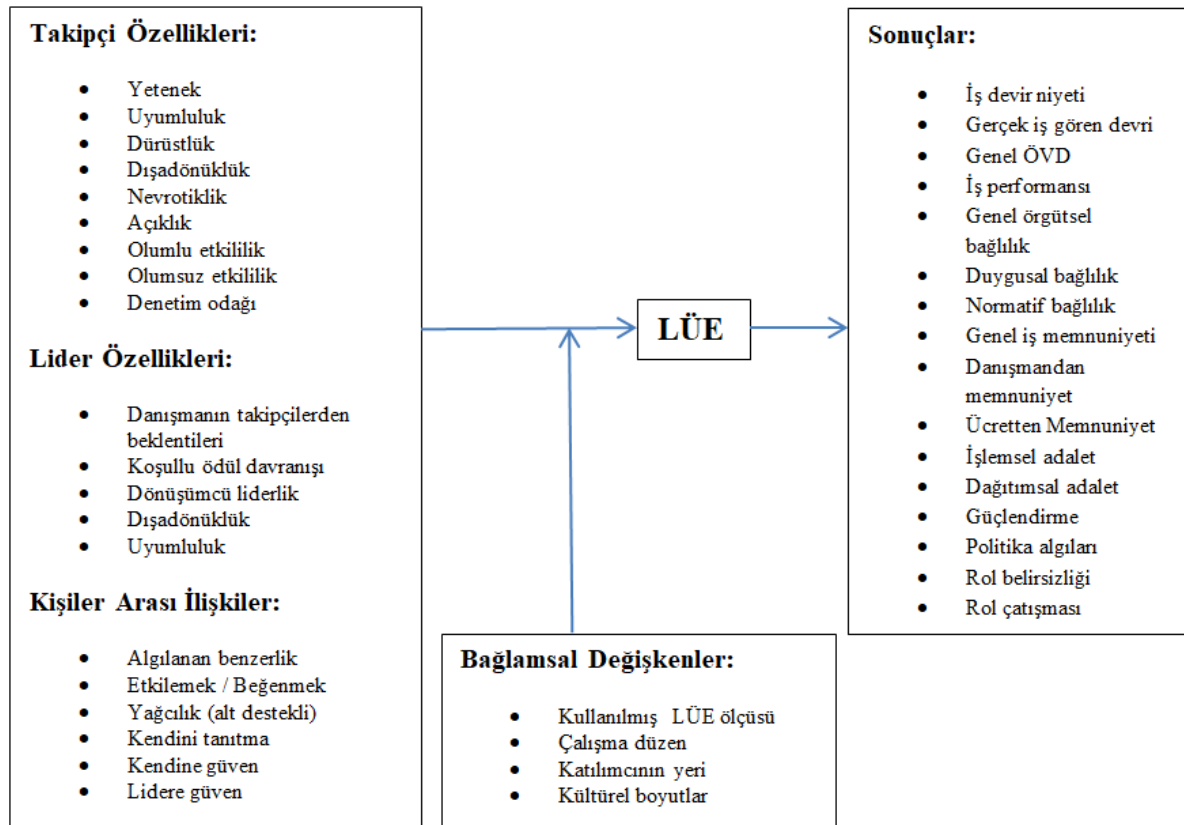
LÜE ilişkilerinin özelliklerinin ve bunların örgütler ile ilgili sonuçlarının (örn. LÜE sonuçları) incelenmesini araştırmaktadır. LÜE araştırmalarının ağırlık merkezi şu şekilde tanımlanabilir: LÜE ilişkilerinin gelişimi liderlerin ve üyelerin özelliklerinden ve davranışlarından etkilenip rol yapma sürecinden oluşur; yüksek kaliteli LÜE ilişkilerinin liderler, takipçiler, çalışma birimleri ve genel olarak örgüt için olumlu sonuçları vardır. Bu, BİD yaklaşımından farklıdır. Çünkü bir çalışma birimindeki farklılaşmış ilişkilerin bir tanımını, bu ilişkilerin nasıl geliştiğine ve ilişkilerin örgütsel işleyiş için ne anlama geldiğine ilişkin tanımlara (ikili düzey) bir açıklama getirmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Scandura ve Lankau, 1996; Uhl-Bien, Graen ve Scandura, 2000). Bu aşamanın bulgularına dayanarak, liderler ve üyeler arasındaki sosyal değişim ilişkilerinin yüksek kalitede olması, etkileşimin sürekli olarak geliştirilmesi ve sürdürülmesi durumunda etkili liderlik süreçlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Üçüncü aşama belirli bir örgüt birimine atıfta bulunmaksızın yüksek kaliteli ilişkilerin nasıl geliştirilebileceği konusuna odaklanmaktadır. Aşamanın itici gücü, ikili ilişkilerin örgütler için faydalı olması gerçeğine dayanmaktadır. Bu da yöneticilerin grup içi ve dışı şeklinde belirlenen birinci aşamadan ziyade, tüm üyeler için yüksek kaliteli ilişkiler kurma çabasını teşvik etmektedir. Her ne kadar, tüm çabaların olumlu sonuç verme ihtimali olmasa da LÜE sürecinin daha adil ve kaliteli olacağı açıktır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Son aşama ise liderlik yapısını sınırsal olarak örgütün görev yapısı üzerinde belirlemektedir. Bu düzeydeki araştırma, görev bağlılıklarına ve bu karşılıklı bağlılıkların bir sonucu olarak örgütsel katılımcılar arasında gelişen ilişkilerin kalitesine odaklanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Örgütün bireyleri arasında oluşan etkili liderlik ilişkileri, örgütten beklenen görev gereksinimlerinin tamamlanmasını kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte, bazı ilişkiler, çalışma faaliyetlerinin başarısını ve başarısızlığını etkilemede ikili ilişkilerden daha kritik olacaktır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005; Karakitapoğlu – Aygün ve Gümüşlüoğlu, 2013).

LÜE teorisi, liderin sahip olduğu ikili ilişkilerin hiçbir üye ile aynı olmayacağını savunmaktadır (Scandura, Graen ve Novak, 1986; Liden ve Maslyn, 1998; Bulgurcu – Gürel, 2016). LÜE ile ilgili yapılan çalışmalarda yöneticilerin astları ile olan ilişki düzeyinde farklı etkileşimler geliştirdiği ortaya konularak, etkileşimin yüksek nitelikten düşük niteliğe doğru farklılıklar sergilediği belirtilmiştir (Wakabayashi, Chen ve Graen, 2005; Vecchio ve Brazil, 2007). Bu çeşitli davranış şekillerinin de üyeler üzerinde iş

tatmini, iş performansı, örgüte bağlılık ve iş gören devir hızında farklı etkileri olduğu ileri sürülmüştür (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008; Campbell ve Swift 2006).

Örgütte farklı düzeylerindeki liderlerin de benzersiz rolleri ve etki alanları olduğundan, potansiyel olarak çalışanların iş deneyimlerini farklı şekillerde etkileyebilirler (Karanika-Murray vd., 2015). Şekil 2.2' de Dulebohn ve diğ. (2011) tarafından hazırlanan öncülleri üç ana grupta tanımlamak mümkündür:

- Takipçi özellikleri,
- Lider özellikleri,
- Kişiler arası ilişkiler.



Şekil 2.2. Lider-Üye Değişimi Öncülleri ve Sonuçları Teorik Çerçeve (Dulebohn vd., 2011) *

*(Araştırmacı tarafından çevrilmiştir)

Düşük LÜE ilişkileri, performans için ödemeye (maddi ödemeler) odaklanan iş sözleşmeleri gibi maddi varlıkların resmi olarak üzerinde anlaşmaya varılmış, ani ve dengeli bir şekilde karşılıklı geri alımına dayanan ekonomik değişimler ile nitelendirilmiştir (Blau, 1964; Dulebohn vd., 2011). Öte yandan, yüksek LÜE ilişkileri

bu tür ilişkileri doğası gereği daha sosyal kılarak karşılıklı yükümlülük ve karşılıklılık duygularına yol açmaktadır (Gouldner, 1960; Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997; Dulebohn vd., 2011).

LÜE ve vatandaşlık davranışları meta analizi sonucunda LEÜ ve ÖVD arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur (Ilies, N ahrgang ve M orgeson, 2007) . Kültürel açıdan bakıldığında LÜE teorisinin ve ulusal kültürün meta-analizi, batı kültürlerinde LÜE’ nin ÖVD, ad alet al gıları, iş tatmini, işten ayrılma niyetleri v e lid er güveni ile A sya kültürlerinden daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmiştir (Rockstuhl, Dulebohn, Soon ve Shore, 2012).

2.2. Sosyal ve Ekonomik Değişim Teorisi

Ekonomik değişim teorisinin tanımı var olan değişimlerin para, statü ve güç üzerinden değişimin sağlanması şeklinde açıklanmıştır (Wan ve Antonucci, 2016). Ekonomik değişim teorisindeki merkez öncül sağlanacak faydanın, harcanılan maliyetleri karşılayıp karşılamaması ve rasyonel bir değişim olmasıdır (Lavrakas, 2008). Ekonomik değişim teorisine göre sağlanacak faydanın maliyetleri karşılaması durumunda, örgütte çalışan bireyin bu maliyetleri yerine getireceği öngörülmektedir. Ancak m aliyet – fayda ilişkisinin eşit veya sağlanan faydanın daha fazla olması durumunda bireyin örgüt ile olan ilişkisini keseceği veya sağladığı faydayı azaltacağı varsayılmaktadır. Biner ve Kidd’ in (1994) yaptıkları araştırmada, çalıştıkları iki gruba anketleri doldurmaları için verilen ücretin aynı miktarda olmasına rağmen (verilen ücretler farklı isimler ile adlandırılmıştır: “anketi ücreti” ve “katılım için teşekkür”) “anket ücreti” olarak para alan bireylerin, diğer gruba göre ankete daha fazla yanıt verdiği gözlemlenmiştir. Bu örnekten yola çıkıldığında anketi dolduranların rasyonel bir bakış açısı ile maliyet – fayda ilişkisini tamamen aldıkları ücret ile değerlendirdikleri görülmektedir. Bununla birlikte Blau’ ya (1964) göre ekonomik değişimlerde kararlar nadiren tek bir faktörle sınırlıdır ve bu da rasyonel karar verme ile karıştırılır.

Değişim veya Sosyal Değişim Teorisi (SDT) çoğu sosyal davranışın, bireyin başkalarına karşı eylemlerinin bir çeşit orantılı geri dönüş ile sonuçlanacağı beklentisine dayanan sosyal yapı modelidir (Reber ve Reber, 2009) . Sosyal etkileşimleri, katılımcıların adil ya da adil olarak nitelendirilen sınırlar dâhilinde faydalarını (aldıkları ödüller- yaptıkları maliyetler) maksimize etmeye çalıştıkları bir değişim olarak öngören teorisinin (VandenBos, 2015) özü karşılıklılık normudur. İnsanların aldıkları faydalar için karşılık vermeleri beklenir. Sosyal değişim teorisi, insanların sosyal ilişkilerde adalet

aradıklarını belirten ve ilişkideki her bir tarafın sonuçlar (faydalar) ve girdiler (ilişkiye getirilen kaynaklar) aynı oranda olduğu zaman adaletin varlığını korunduğuna inanılan eşitlik teorisine benzemektedir. SDT’ de sosyal ve maddi kaynak alışverişinin insan etkileşiminin temel bir biçimi olduğu varsayılmaktadır. Teoride ödül ve maliyet olarak yer alan davranışlar, iki farklı şekilde açıklanmaktadır. Birinci davranış tamamen ekonomik olarak açıklanan ve parasal bir karşılık ile sonuçlanırken, ikinci davranış sosyal davranışlar olarak tanımlanmıştır. Her ne kadar para gibi ekonomik ödüller önemini korusa da bireysel fayda, kişisel tatmin ve sosyal kabul gibi sosyal ödüller, ekonomik ödüllerin önüne geçmektedir (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001). Ayrıca bireyin davranışını maliyet, karşılığında alacağı davranışlar veya beklentiler de ödül olarak tanımlanmıştır.

Tablo 2.4. Kısa Dönemli Stratejik Birlikler: Sosyal Değişim Bakış Açısı (Bignoux, 2006) *

Sosyal Değişim Teorisi	Ekonomik Değişim Teorisi
Kaynak alışverişini şekillendiren sosyal ilişkilere ve kişisel bağlara odaklanır,	Alışverişini yönetme mekanizması olarak fiyata odaklanır,
Ekonomik ve ekonomik olmayan değişimlerin birleşimlerini inceler,	Sadece ekonomik değişimleri inceler,
Değişim gönüllüdür,	Değişim zorunludur,
Değişim açıkça sözleşmeli değildir,	Değişim açıkça sözleşmelidir,
Değişim sosyal bir sistem içinde gerçekleşir.	Değişim bir pazar içinde gerçekleşir.

*Araştırmacı tarafından çevrilmiştir.

Homans (1958) ile başlayan ve Blau (1964) ile genel değişim yaklaşımı getirilen teorinin başlangıcı Skinner’ ın (1938) organizmaların davranışına kadar ilişkilendirilebilmektedir. Skinner’ ın (1938) yaptığı araştırmada yer alan değer, ödül ve benzeri kavramlar Homans tarafından bu teoride kullanılmış ve bunların eşitliği üzerine odaklanılmıştır. Bununla birlikte, Thibaut ve Kelley’ n in (1959) ikili ilişkilerin araştırılması Homans’ ın araştırmalarını genişleten niteliktedir. Thibaut ve Kelley, bireyin seçilen davranışlar yoluyla bir ilişkide kendi sonuçlarını tek taraflı olarak etkileyebileceği anlamına gelen refleksif kontrol kavramını ortaya çıkartmışlardır (Roeckelein, 2006). Bireyler ilişkilerde maliyetleri asgari düzeye indirerek ödülleri azami düzeye çıkartmaya çalışmaktadır. Blau (1964) ise karşı taraftan beklenen ve genellikle gerçekleştirilen davranışlar ile motive olan bireylerin gönüllü davranışlarını SDT olarak tanımlanmıştır. Zevkler, tatminkârlık, doyumlar da dâhil olmak üzere olumlu pekiştirme kaynakları ödül olarak tanımlanabilirken, karşılığında verilen

davranışlar ise maliyetler ve kaynaklar ol arak tanımlanabilir. Maliyetler (ceza ve kaybedilen ödüller), üç ana başlık altında incelenebilir. Bunlar:

- Yatırım, b aşkalarını ödüllendirmek için kullanılacak becerilerin geliştirilmesi için harcanan zaman ve çaba.
- Doğrudan maliyetler, başka bir şey karşılığında başkasına verilen kaynak.
- Fırsat, başka bir yerde var olacak ödül kaybı.

Kaynaklar ise kişilerarası iletilebilecek her şey (mal, malzeme v e ya s embolik madde dâhil olmak üzere davranış şekilleri) olarak tanımlanmıştır. Bu durumda Blau' nun çıkış noktasına göre aşağıdaki denklem oluşturulabilir.

$$\text{İlişkilerden kâr} = \text{Etkileşimin ödülleri} - \text{Etkileşimin maliyetleri}$$

Eğer ilişkiden elde edilen sonuç pozitif çıkar ise, birey var olan ilişkiye devam etme eğilimi gösterir. Eğer sonuç negatif ise, beklenti bireyin sahip olduğu ilişkiyi bitirmesi veya maliyetleri azaltması yönündedir (Blau, 1964).

Blau' ya (1964) göre insanları bir birey olarak örgütlere bağlayan en önemli güç sosyal caz ibedir. Bu tanıma göre yüksek ödülleri öne ren ör gütler çekici ol arak öngörülebilir. Örgütlerin sundukları ödüller sosyal bağları güçlendirirken, yetersiz ödüller sosyal bağların yok olmasına neden olmaktadır. Ödüllerin türleri ise içsel ve dışsal olarak belirtilmiştir. Blau' ya (1964) göre 6 tip sosyal ödül bulunmaktadır. Bunlar kişisel cazibe, sosyal kabul, sosyal onay, sözsüz hizmetler, saygı / itibar, uyum / güç olarak sıralanmaktadır. İçsel ödüller ise başka faydalar elde edebilmek adına yeni araçlar sağladıkları için değil, var oldukları için zevkli bulunan ve bireyleri güdüleyen ödüllerdir. Dışsal ödüller elde edildikleri örgütten bağımsız olarak kazanılabilir. Başka bir deyişle, dış fayda ol arak ka bul edilen ödül ler, ör gütün kendisinden değil, örgüt sayesinde iletişim kurulan başka bir örgütten sağlanmaktadır. Ayrıca dış ödüllere ulaşma isteği, daha ileri bir amaç için araç görevini görür (Blau, 1964).

Şekil 2.3' te SDT' nin tarihi kısaca açıklanmıştır.

1938-1960lar

- Skinner, B. F. (1938). Organizmaların davranışı: Deneysel bir analiz.
- Homans, G. (1958). Değişim olarak Sosyal Davranış.
- Thibaut, J. W.; Kelley, H. H. (1959). Grupların sosyal psikolojisi.
- Blau, P. M. (1964) Sosyal hayatta değişim ve güç.

1970ler

- Altman, I.; Taylor, D. (1973). Sosyal nüfuz: Kişilerarası ilişkilerin gelişimi.
- Simpson, R. (1973). Sosyal değişim teorileri.
- Foa, U.; Foa, E. (1974). Zihnın toplumsal yapıları.
- Heath, A. (1976). Rasyonel seçim ve sosyal değişim: Değişim teorisinin bir eleştirisi.
- Thibaut, J. W.; Kelley, H. H. (1978). Kişilerarası ilişkiler: Bir karşılıklı bağımlılık teorisi.

1980ler ve Sonrası

- Gergen, K, Greenberg, M.; Willis, R. (Ed.) (1980). Sosyal değişim: Teori ve araştırmadaki gelişmeler.
- Aronson, E. (1972/1984). Sosyal Hayvan.
- Alessio, J. (1990). Heiderian Denge ve Sosyal Değişim Teorisinin Sentezi ve Biçimlendirilmesi.

Şekil 2.3. Sosyal Değişim Teorisinin Tarihi*

*(Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır)

Sonuç olarak Blau' nun önermeleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Bulgan, 2013).

- Sosyal ödüllere duyulan arzu, insanın birbirleriyle değişim ilişkilerine girmesine yol açar;
- Karşılıklı sosyal değişimler insanlar arasında güven ve sosyal bağlar yaratır. Tek taraflı hizmetler güç ve durum farkları yaratır;
- Güç farklılıkları kuruluşları mümkün kılar. İktidarın adil kullanımı toplumsal onayı ve gücün haksız kullanılmasını toplumsal reddi doğurur;
- Eğer astlar, üstün davranışlarının cömertçe güç verdiğini toplu olarak kabul ederse, üstün gücünü meşru kılacaklardır;
- İstikrarlı organizasyon için meşru güç gereklidir;
- Eğer astlar topluca haksız güç egzersizi yaşarlarsa, bir muhalefet hareketi gelişecektir.

SDT' nin temeli bireylere örgüt tarafından verilen hakların ve ödüllerin tatminkâr seviyede olmasının nedeni bireylerin örgüt içinde bazı sorumlulukları üstlenmesini sağlamayı amaçlamasına dayanmaktadır (Masterson ve Stamper, 2003). Bu açıklamada ilk taraf olarak birey ve örgütten bahsedilmiştir. Bu durumda birey ve örgüt arasındaki bağların karşılıklı çıkar ilişkisine dayandığı söylenebilir. Yani ödül beklentisinde olan birey ve çalışanından da beklentiye giren örgüt ikilisi arasında alışveriş devam ettiği sürece iletişimin devam edeceği öngörülmektedir. Bireyin beklentisi, harcadığı

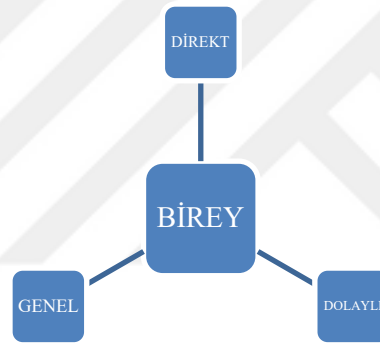
maliyetin karşılığında sahip olduğu veya olacağı ödül oranını arttırmaya çalışmaktır (Homans, 1958). Aynı durum SDT kapsamında örgüt için de geçerli olmaktadır. Yani bir tarafın ödül seviyesi artarken, diğer tarafın maliyeti artacaktır. Bu da SDT' nin kapsamında bir tarafın sosyal değişimden beklenen faydayı sağlayamaması anlamına gelebilir. Sürecin devam etmesi için bir orantı gerekliliği tartışılabilir. Ancak sadece ödülleri, maliyetlerinin üstünde olan birey veya örgüt için SDT' den bahsedilebilir.

Teori karşılıklı ilişkilerin gereksinimi olan maliyetler ve ödüller olarak şekillenmeye başlamaktadır. Sosyal değişim sürecinin başlaması için bireyin bir beklentisinin oluşması gerekmektedir. Aynı zamanda birey için ödüllerin artması durumunda, ödülleri veren tarafın beklentilerinde de artış gözlemlenecektir (Heath, 2013). Tek tarafın beklentilerinin karşılanmaması durumunda da sonuç verilen maliyetlerin azalmasına veya ilişkinin tamamen sonlandırılmasına neden olacaktır (Thibaut ve Kelley, 1959). Örneğin araştırma evrenini oluşturan Türkiye merkezli havayolu işletmelerinin yazın daha yoğun bir program ile uçtuğu D.H.M.İ' ye ait istatistiki bilgilerde yer almaktadır. Bu durumda işletmeler için en kârlı yöntem kendi işletmelerinde çalışan pilotların yıllık izinlerini kışa denk gelecek şekilde ayarlamasıdır. Böylece yazın artan pilot ihtiyacını sahip olduğu pilot kaynağı ile karşılayacaktır. Ancak belirli bir süre aynı işletmede görev yapan pilotların beklentileri sadece kış aylarında değil, uçuşların yoğun olduğu yaz aylarında da izne çıkmak olacaktır. Bu durumda havayolu pilotları için bir ödül oluşurken, işletme açısından bakıldığında da bir maliyet (pilotlarını yazın izne göndermek) ortaya çıkacaktır. Havayolu pilotları için maliyet, belirli bir süre zarfında azami limitler aşılmadan yoğun tempoda çalışmak, gerekirse boş günlerinde de uçuşa gitmek olabileceği gibi, havayolu işletmesi için ödül, uçuş değişikliğinin oluşması durumunda yedek olarak fazladan pilot bulundurmadan boş günlerinde müsait olan pilotları uçurmak olarak kabul edilebilir.

2.2.1. Karşılıklılık Kuramı

Sosyal kurallar, insanların bir grup veya kültürde nasıl davranması gerektiğine ilişkin kuralları ve beklentileri ifade eder; insanların doğru veya uygun olarak gördüğü ve onayladığı genel kabul görmüş düşünme, hissetme ve davranış biçimleriyle ilgilidir (Darity, 2008). Bakış açısı ile oluşan karşılıklılık kuramı (normu), diğer davranışların yanı sıra, insanların iyilikleri ve diğer nezaket eylemlerini de iade etmesi gerektiğini savunan sosyal bir kuramdır (Gouldner, 1960; Whatley vd., 1999; Burger vd., 2006;

Burger vd., 2009). Gouldner (1960) genellikle tüm toplumların bir çeşit karşılıklılık kuramını desteklediğini ve bu kurallardan sadece bazı toplum üyelerinin (çok genç, hasta ve yaşlı toplum bireylerin) muaf olduğunu belirtmiştir. Kuram, hali hazırda var olan ve devam eden, gruptaki veya bireysel ilişkilerdeki insanlar arasında mal ve hizmet alışverişini düzenleyerek, insanların kendilerine yardımcı olanlara yardım etmesi gerektiğini, insanların kendilerine yardımcı olanlara zarar vermemelerini, bu ilişkiyi sürdürmede başarısız olanlara da meşru cezaların verilebileceğini dikte etmektedir (Cialdini, 2009; Ajzen, 2011). Sonuç olarak bir birey karşı taraftan yarar bekliyor veya herhangi bir beklentisi var ise, karşılığında yardım amaçlı bir davranış sergilemesi gerekmektedir (Gouldner, 1960). Karşılıklılık kuramında 3 farklı ilişki incelenebilir (Bkz. Şekil 2.4).



Şekil 2.4. Bireyin Karşılıklılık Kuralı Modeli' ne Göre İlişkileri *

*(Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır)

Hazırlanan modele göre ilk iletişim bireyler arası var olan direkt iletişimidir. Trivers (1971) bireyler arası iletişimi bireyin, karşılığında fayda sağlayacak başka bir birey ile seçici olarak yardımcı eylemler içeren iletişimi olarak tanımlar. İkinci model dolaylı iletişimidir (Schweinfurth ve C all, 2009). Eski S elçuklu döne minde ahilik anlayışı veya günümüzün esnaf odaları veya havayolları açısından bakıldığında pilot birlikleri örnek olarak verilebilir. Burada amaç bireylerin direkt birbirine yardım etmesi değil, dolaylı yoldan yardımcı olmasıdır veya örgüt olarak yardım edilmesidir. Karşılığında da bireyin örgüt içinde yer alıp ihtiyacı olan başka bir bireye yardımda bulunmasıdır (Alexander, 2009). Genelleştirilmiş karşılıklılık olan üçüncü modele göre, rastgele bir yardım deneyimi nedeniyle yardım etme isteklendirmesindeki genel bir artışa dayanır. Bu du rum "Başka birisi de bana yardım ettiği için, sana yardım

ediyorum." (Boyd ve Richerson, 1989) cümlesi ile açıklanabilir. Ancak bunu sadece geçmişte yardım alındığı için, bireyin gelecekte yine yardım beklentisi olmasından da yapılma ihtimali mümkündür. Kızılay' a verilen kan yardımları, donör olma isteği gelecekte bireylerin bu tarz yardımlara ihtiyacının olma olasılığından yaptığı şeklinde görülebilir. Ancak özellikle organ bağışığı gibi durumlarda beklentilerin ne olduğunun araştırılması gerekmektedir.

2.2.2. Sosyal Nüfuz Kuramı

Sosyal Nüfuz Kuramı Altman ve Taylor (1973) tarafından geliştirilmiş ve bir bireyin iletişime geçmek için sistemli olarak, yüzeysel ilişkilerden samimi ilişkilere geçiş sürecinin açıklandığı süreçtir. Bu kurama göre başlangıçta yüzeysel olan ilişkiler iki tarafında paylaşımı ile daha derin bir ilişki sürecine ilerleyebilir. Artan kendini açığa çıkarma seviyelerinin ilişki gelişiminin ayırt edici özelliği olduğu öngörülmektedir. İki kişi iletişim açısından yakınlaştıkça kendilerini karşı tarafa daha fazla tanıtırlar ve herhangi bir yönleri ile alakalı açıkladıkları bilgi miktarı ve derinliği de artar (Reis ve Sprecher, 2009) . Bu kuramda iletişim açıklanan bilgilere bağlı olarak derinlik ve genişlik şeklinde ele alınır. Genişlik veya açıklamanın derinliği ise dört aşama ile tanımlanır:

- Oryantasyon, nispeten dar bir konu aralığı tartışıldığında ve derinlik yüzey seviyesinde olduğunda ilk etkileşimi ifade eder;
- Keşifsel duyuşsal değişim, çoğunlukla çevresel düzeyde olmasına rağmen, biraz derinliğe sahip daha geniş bir konu yelpazesini içerir;
- Duygusal değiş tokuş, orta seviyelerde ve birkaçını orta katmanda (bazı bilgiler hala korunmasına rağmen) geniş bir konu yelpazesini içeren giderek daha kişisel ve riskli açıklamaları içerir;
- Kararlı değişim, yüzey, çevresel, orta ve merkezi olmak üzere tüm seviyelerde açık iletişim ile karakterize edilir (Reis ve Sprecher, 2009).

2.2.3. Eşitlik Kuramı

Teoriyi destekleyen diğer kavram eşitlik ve eşitsizlik üzerinedir. Eşitlik kavramının ana fikri, başka birisinin sahip olduğu ödülleri bireyin kendi ödülleri ile değerlendirirken yaptığı sadece mutlak kazancını değerlendirilmesi değil, aynı zamanda göreceli kazancını da değerlendirilmesidir (Radinsky, 1969; Wang, 2016). Eşitlik

kuramı pekiştirme teorisi, bilişsel tutarlılık teorisi, psikanalistik teori ve değişim teorisi anlayışlarının bütünleştirilmesidir (Hatfield vd., 1978). Bu bütünleşme sayesinde, eşitlik teorisi sosyal psikologların çok ihtiyaç duyduğu genel sosyal etkileşim teorisinin başlangıcını sağlar (Kidd ve Utne, 1979). Birbirine bağımlılık zorunluluğu olmayan bu fenomenlerin yakınsaması, eşitlik teorisinin sonunda kapsamlı bir sosyal ilişkiler teorisine yol açacağını göstermiştir (Adams ve Freedman, 1976). Eşitlik kuramı, dağıtıcı adalet normu tarafından yönetilen karşılıklı değişimin sosyal etkileşimi olarak bir görüşü önerir (Kidd ve Utne, 1979). Eşitlik kuramı dört önermeden oluşur: (a) bireyler herhangi bir sosyal etkileşimden alabilecekleri ödülleri en üst düzeye çıkarmaya çalışacaktır; (b) bireyler eşit olarak sosyalleşirler (Walster vd., 1978). Toplumlar, kültürler, aileler, diğer gruplar ve başkalarına eşit davrananlar başkalarına eşit davranmayanları cezalandıran üyeleri ödüllendirir. Böylece bireylerin bu bilgiye dayanarak eşitlikçi davranışların eşitsiz davranıştan daha fazla ödüllendirileceğini bilirler; (c) eşitsiz bir ilişkiye katılım sıkıntıya neden olmaktadır; (d) eşitsizlik, eşitliği etkileşime geri kazandırmak için davranışları motive etmektedir.

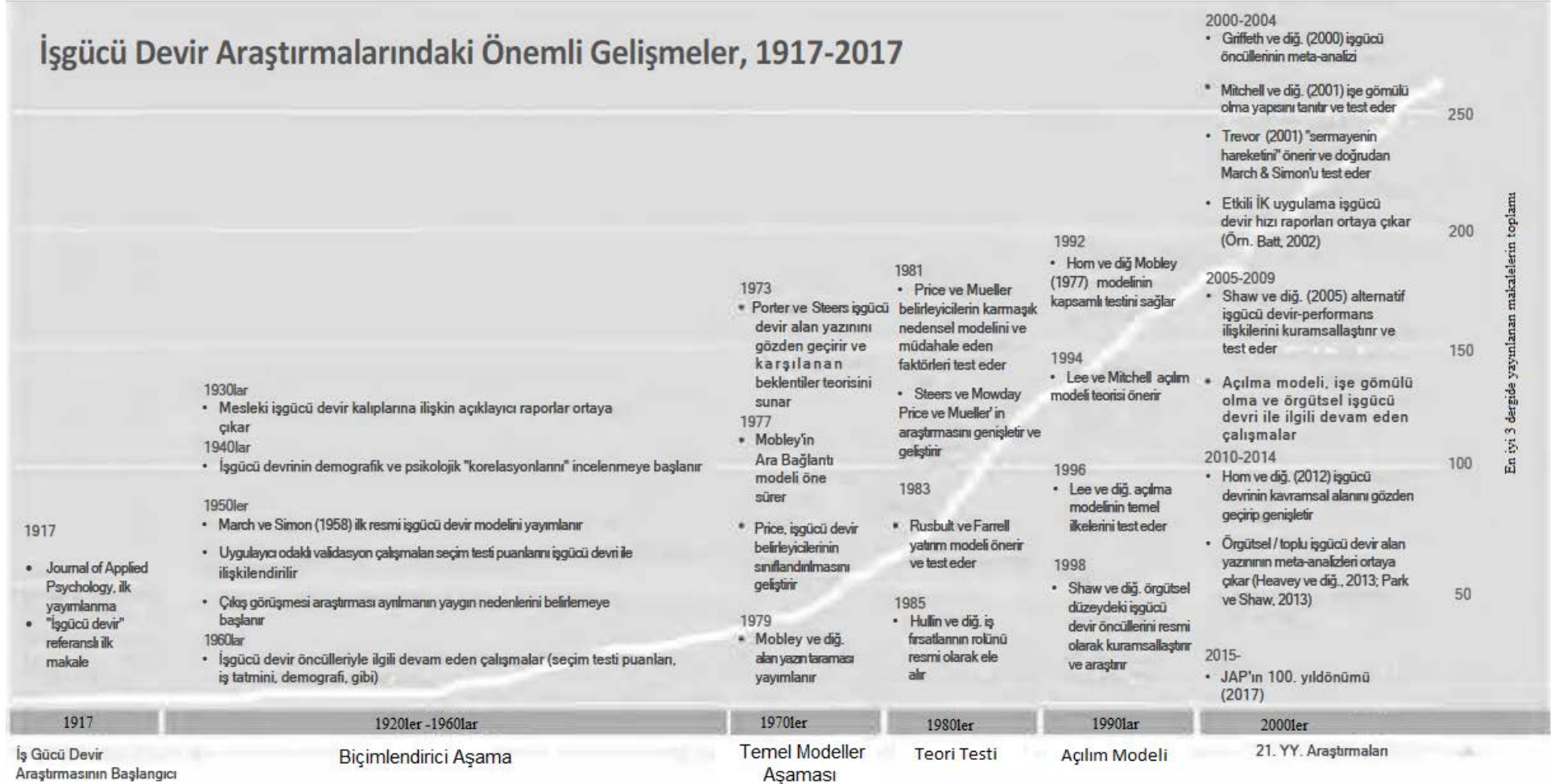
İngilizce olarak “*injustice*”, yani adaletsizlik kelimesinin eşitsizlik kelimesinin yerine kullanılmamasının nedenlerinden birincisi adalet terimi ile ilişkili birçok çağrışımsal anlamın karışıklığından kaçınmaktır. İkinci neden ise birincil kaygının insanlar arası değişim ilişkilerinde eşitliğin yokluğunun nedenleri ve sonuçlarıyla ilgili olduğunu vurgulamaktır (Adams, 1965). Adams (1965) eşitsizliği şu şekilde tanımlamıştır: Birey için, sonuçların girdilere oranının karşılığında “Diğerinin” sonuçlarının diğerinin girdilerine oranının eşit olmadığını algıladığında eşitsizlik algısı oluşur. Bu (a) birey ve diğerleri doğrudan değişim ilişkisinde olduğunda veya (b) her ikisi de üçüncü bir birey ile değişim ilişkisinde olduğunda ve birey kendini diğer birey ile karşılaştırdığında olabilir. Karşılaştırılan sonuçlar ise bireyin işini yapmak için aldığı ücret veya iş durumu gibi ödülleri ifade eder (Goodman ve Friedman, 1971). Tanımda yer alan girdiler maliyet olarak, sonuçlar ise ödüller olarak adlandırılabilir. Bununla birlikte örgütsel eşitsizlik iş memnuniyetsizliği, misilleme ve düşük iş taahhüdü ile ilişkilendirilmiştir (Moorman, 1991; Dailey ve Kirk, 1992; Shapiro ve Brett, 1993; Kivimäki vd., 2003).

2.3. Personel Devri

Mobley (1982) personel devrini (Baysal, 1984; Yılmaz ve Halıcı, 2010) “bağlı bulunduğu örgütten parasal bir kazanç sağlayan bireyin örgütteki üyeliğine son vermesi veya v erilmesi” olarak tanımlamaktadır. Personel devri örgütlerin, küresel o larak karşılaştığı en maliyetli ve zor insan kaynakları sorunlarından biri olarak kabul edilmektedir (Rizwan vd., 2014). İstihdam pozisyonuna ve sektörüne bağlı olarak bir örgüt üyesinin maaşının %20’ si ile %213’ üne ulaşabilen ek maliyet çıkartabilen personel devri (Boushey v e G lynn, 2012; Menezes vd., 2018), sadece ö nemli b ir “maddi” maliyeti değil, aynı zamanda beceri kaybı, verimsizlik ve ikame maliyetleri ile ilişkili maddi olmayan veya kısaca "gizli" maliyetleri içerir (Lashley ve Chaplain, 1999; Davidson, Timo ve Wang, 2010). Çünkü işe alım maliyetleri, eğitime yapılan maliyetler ve bunun gibi parasal olarak hesaplanabilen maliyetlerin yanında, kayıp tecrübe maddi olarak h esaplanamayan m aliyetlere ö rnek o larak v erilmektedir (Lashley, 2 000; Davidson, Timo ve Wang, 2010).

Personel devri hakkında daha öncesinde alan yazında makaleler yer alsa da Bill’ in 1925 yılında yayımladığı babaları kalifiyeli işçi veya işyeri sahibi olan bireylerin, babaları kalifiyesiz veya yarı kalifiyeli işçi çocuklarına göre daha fazla iş değiştirdiğini gösteren makalesi, *Journal of Applied Physics*’ t e yayımlanan ilk deneysel çalışma olarak yer almaktadır (Hom vd., 2017). Daha sonrasında oluşan araştırmalar biçimlendirici aşama (1920’ler – 1960’lar), temel modeller aşaması (1970’ler), teori testi (1980’ler), açılım modeli (1990’lar) ve 21. yüzyıl araştırmaları olarak tanımlanmıştır (Steel, 2002; Masuda ve Daud, 2019) (Bkz. Şekil 2.5).

İşgücü Devir Araştırmalarındaki Önemli Gelişmeler, 1917-2017



Şekil 2.5. İşgücü Devri Tarihsel Zaman Çizelgesi (Hom vd., 2017) *

*(Araştırmacı tarafından çevrilmiştir)

Alan yazında iki tür personel devri tanımlanmıştır. Personel devri, Abelson ve Baysinger (1984) tarafından uygun ve işlevsel olmayan devir olarak tanımlanmıştır. Uygun olan personel devri, düşük performanslı çalışanların, işletmenin performansının düşmesine neden olan çalışanların veya diğer çalışanları olumsuz yönde etkileyerek onların performanslarının düşmesine neden olan çalışanların kendi istekleri ile örgütten ayrılması olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte yüksek performanslı bir çalışan ayrılabilir, o kişiyi elde tutma maliyeti çok yüksek olabileceğinden, bu çalışanın da ayrılması uygun personel devri kapsamında incelenebilir (Jex ve Britt, 2008). Havacılık açısından bakıldığında deneyimli bir pilotun örgütünde kalma maliyeti, tecrübe kazandıkça artacağı gibi, aynı şekilde farklı maaş ölçeklerinde de değerlendirileceği için, belirli bir sayıda pilotun örgütlerinden ayrılması, örgütün ekonomik performansı açısından olumlu olabilir.

Örgütlerdeki personel devir oranının yüksek olması işlevsel olmayan bir devir durumu yaratabilir. Yüksek devir oranı çalışanların performansını düşürmek ile kalmaz aynı zamanda örgütün de performansını düşürür (Ahmed vd., 2016). Ayrıca yeni işe alım süreci ve eğitim masraflarını da artırır (Chen, Lin ve Lien, 2010). Havayolları açısından düşünüldüğünde ise, işe alım süreçlerinin süresinin uzun olması operasyonel aksaklıklara neden olabilir. Eğitim süreçlerinin de bazı havayolları için birkaç ay sürmesi ve bu eğitim sürecinde havayolu işletmesinde uçan eğitimci pilotlar tarafından simülasyon ortamında yapılması uçuşların aksamasına neden olmaktadır (Prokopovič, 2019; James, 2018; Davis, 2018; Chamblou, 2018; Premack, 2018; Guy, 2019; Sharma, 2019).

Yüksek devir oranı örgütlerin performansını düşürmenin yanında imajını da zedelemektedir (Highhouse ve Hoffman, 2001). Bu da işletmelerde ve ya yüksek devir oranının önüne geçebilmek için örgütün yapacağı personel alımlarında yeterli sayıda ve kalitede personel bulamamasına neden olabilir. Örgütlerin imajlarını tekrar düzeltmesi zaman alacağı gibi, hâlihazırda yeni personele sunduğu ücret ve diğer olanakları arttırmalarına neden olacaktır. Bu da örgütler için ek maliyete neden olmasının yanında var olan personelin de maaşlarını tekrar düzenlemek zorunda kalmasına neden olacaktır. Farklı bir görüşe göre, yeni işe alınan birey, personel devri ile karşıbedilen bireye göre daha kalifiyeli ve performansı yüksek olabilir (Brown, Garino ve Martin, 2007). Bu da örgütlerin yeni gelen ve yüksek isteklendirmeye sahip birey ve farklı ücret ölçeği ile kâra geçmesini sağlayabilir.

Personel devri tanımlarında farklı bir bakış açısı ise önlenabilir ve önlenemez personel devirleridir (Abelson, 1987). Bazı personel devir durumları örgüt ve çalışanın durumlarından ötürü önlenemez. Buna havayolları açısından örnek vermek gerekirse, sadece dar gövde adı verilen orta menzil uçaklar ile uçan bir işletme, geniş gövde ve kıtalararası uçuş yapmak isteyen bir pilotun işletmeden ayrılmasının önüne geçemez. Farklı bir şehirde çalışmak için işletmeden ayrılacak pilotun da personel devir oranını arttırmasının önüne geçilemez (eğer işletmenin hâlihazırda var olan şehrin dışında bir merkez kurma düşüncesi yok ise). Personel devir nedenlerinin bilinmesi bu nedenle önemlidir.

Personel devir araştırmalarının, kronolojik sıralamalarına göre temel katkıları Tablo 2.5’ te gösterildiği şekilde sıralanabilir:

Tablo 2.5. Personel Devri Araştırması Kronolojisi (Hom vd., 2017) *

Personel Devri Araştırmalarının Doğuşu	
	Personel Devir Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi
	Personel Devir Sebeplerine İlişkin Yeni Başlayan Sorgulamalar
Personel Devir Araştırmasının Biçimlendirici Yılları	
	Tahmine Dayalı Test Doğrulaması
	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Merkezliği
	Gerçekçi İş Ön İzlemeleri
	Standart Araştırma Tasarımı
Personel Devir Teorisinin Ortaya Çıkışı	
	March ve Simon Temel Yapılar: İş Tatmini ve İş Alternatifleri
	Mobley 1977 Modeli: İş Tatmini ve Personel Devri Arasındaki Ara Bağlantılar
	Personel Devir Nedenlerinin Kapsamlı Sınıflandırılması
	Rasyonel Karar Verme: Öznel Beklenen Faydaya Göre İş Karşılaştırmaları
Normal Bilim: Teori Testi ve İyileştirme	
	İş Tatmini ve Personel Devri Arasındaki Alternatif Ara Bağlantılar
	Price ve Mobley Modellerinin Teorik Ayrıntıları
	Genişletilmiş Nedensel Öncüler Kümesi: İş Performansı, Örgütsel Değişim, İşgücü Piyasası Özellikleri
	Dürtüsel İşten Ayrılışlar dahil, İşten Ayrılışların Birden Çok Yolu
	İşten Ayrılmanın yanı sıra Alternatif Yanıtlar
	Amaçsız İşten İşe Kayma
	Fonksiyonel Personel Devri: Personel Devrinin Her zaman Kötü olmadığını Kabul Etme
Karşı Devrim: Açılım Modeli	

	“Şokların” Tanımı – Anahtar Personel Devir Nedeni olarak – Ayrılma Düşüncelerini Uyandıran Kritik Olaylar
	Birden Fazla Devir Yolunu Belirleme: Senaryoya Dayalı, İş Teklifi, Duygulanmaya Dayalı Ayrılma
	Hızlı İş Karşılaştırmalarında Temel Olarak Görüntü Uyumluluğu
	Personel Devir Hızı – Şoklar Tarafından Teşvik Edilen Ayrılanlar, Memnun Olmayan Ayrılanlardan Daha Hızlı Çıkıyor
	Teori Testi için Öncü Nitel Metodoloji
21. Yüzyıl Teorisi ve Araştırması	
	İşe Gömülü Olma – Görevlileri Yerleştiren İş ve Topluluk Güçlerini Tanımlama
	Vekâlet ile Gömülülük – İşe veya Topluluğa Gömülü Aile
	Diğer Gömülülük Formları: Mesleki ve Yabancı Gömülü
	Evrimsel İş Arama Süreci – İş Arayanlar İşgücü Piyasasını Daha İyi Anladıkça Dinamik Öğrenme
	Toplu İş Devrini Etkileyen Çalışan – Örgüt İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri
	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İyi ve Kötü Performans Gösterenler Üzerindeki Farklı Etkileri
	Toplu Devir ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler

**Araştırmacı tarafından çevrilmiştir.*

Çalışanların bildirilen ayrılma nedenleri de personel devrini anlamak için önemli bir içerik faktörüdür (Maertz, Stevens ve Campion, 2003; Westaby, 2005; Maertz ve Kmitta, 2012). Personel değişiminin neden gerçekleştiğini keşfetmek (Hatton vd., 2001) veya bunu önceden tahmin edebilmek, işten ayrılma niyetini azaltmaya yönelik her türlü örgütsel girişim için esastır. Bu nedenle, çalışmada personel devir nedenleri detaylı olarak incelenmiştir. Personel devir nedenlerini anlayarak bunları asgari düzeye indirmenin örgütler için zorluğu anlaşılacağı gibi, nedenleri asgari düzeye indirmektense, örgüt üyelerinin davranışlarından personel devrini tahmin etmenin ve sahip olunan davranışa ve demografik özelliklere göre personel istihdam etmenin önemi daha da ortaya çıkacaktır.

2.3.1. Personel devri teorik modelleri

Çeşitli modeller olmasına rağmen, bu modellerin çoğunun ortak noktası, personel devrini davranışsal, tutumsal ve karar bileşenlerini içeren çok aşamalı bir süreç olduğunu varsaymalarıdır (Barak, Nissly ve Levin, 2001). Araştırmada detaylı olarak verilmeyen personel devir modelleri Tablo 3-6’ da verilmiştir.

Tablo 2.6. Alan Yazında Geçen Diğer Personel Devir Modelleri*

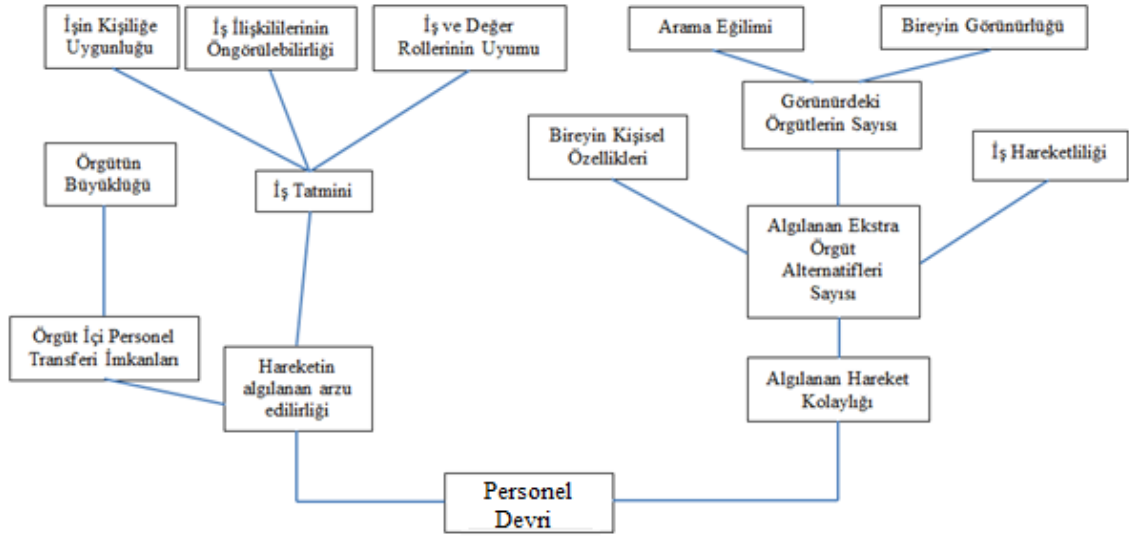
Whitmore (1979)	Personel Devri iç in Ters Gauss Modeli	Yenileme teorisinin ilkelerini kullanarak insan gücü planlaması için teknik bir temel sağlamak. Devir oranları ve ilgili işgücü istatistiklerine ilişkin endüstri içi ve arası çalışmalar, modelle daha sağlam bir kavramsal temele oturtulmuştur.
Steers a nd Mowday (1981)	Personel Devir Modeli	Örgütsel bağlılık, işe bağlılık gibi nedenler de personel devir nedenleri olarak gö rülmeye başlanmıştır. İş ve örgüt ile ilgili bilgilerin paylaşımının önemi vurgulanmıştır. İş performansında duygusal tepkiler de ele alınmaya başlanmıştır. (Demirkıran ve Erdem, 2014).
Sheridan & Abelson (1983)	Çalışan Devrinin Zirve F elaket Modeli	İşin sona ermesine kadar geri çekilme, gerginliğin veya bağlılığın sürekli doğrusal bir işlevi değildir. Oysa fesihler, yalnızca çatallanma seviyesi aşıldıktan sonra geri çekilme davranışında kesintili bir değişiklik olarak meydana gelir (Singh ve Sharma, 2015).
Lee ve Mitchell, (1991)	Gönüllü Çalışan Devir Hızı Açılım Modeli	Çalışanların, belirli bir işi bırakıp bırakmamaya karar verirken beş bilişsel yoldan birini izlerler. Bilişsel bir yol ise çalışanların çalışma ortamlarını nasıl yorumladıklarını, seçenekleri nasıl belirlediklerini ve yanıtları nasıl uyguladıklarını ifade etmektedir (Tellez, 2014).
Aquino, Allen ve Hom, (1997)	Referans Biliş Modeli	Çalışanların davranışlarının amir memnuniyetinin, gerçekleşenin ve iyileşme olasılığının bir sonucu olduğuna inanılmaktadır. Bu memnuniyet yönleri daha sonra geri çekilme bilişleri yolu ile oluşan personel devri ile ilişkilendirilir (Aquino, Allen ve Hom, 1997).
Mitchell vd., (2001)	İşe Gömülü Model	Çalışanın iş alternatifleri algısı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi faktörler çalışanın işten ayrılma niyetini ve sonuç olarak personel devrini tahmin etmeye yardımcı olur (Mitchell ve Lee, 2001)

*Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

2.3.1.1. March & Simon isteklendirme modeli

March ve Simon (1958)' ın çalışanların örgütler ile olan etkileşimlerinde “üretme ve katılma kararı” olarak iki temel karar ile karşı karşıya kaldığını açıklayalı yaklaşık 80 sene olmuştur (Bowen ve Siehl, 1997). Üretme kararı çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını açıklarken, katılma kararı müşterilerin veya yatırımcıların işletmeye olan bağlılıklarını açıklamaktadır. Günümüzün koşulları ve gelişen iş olanakları göz önünde tutulduğunda çalışanların da aslında işletmenin ilk müşterileri olduğu düşünülebilir. 1960'ların iş bulma, farklı ülkelerde çalışma koşulları düşünülür ise, çalışanların iş olanaklarının kısıtlı olduğu varsayılabilir. Fazla iş seçeneğinin olmaması, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının yüksek olmasının nedenlerinden birisi olabilmektedir. İşletmeye bağlılık alanında yapılan ilk araştırma özelliğini taşıyan March & Simon

özelliği (Bkz. Şekil 2.6), günün koşullarına göre şekillenmiştir. Genel geçerliliği yüksek olduğu gibi, beklentileri karşılayan bir açıklamadır.



Şekil 2.6. March & Simon İsteklendirme Modeli (March ve Simon, 1958) *

*(Araştırmacı tarafından çevrilmiştir)

Yaşanan ekonomik krizler, küreselleşme ile oluşan yeni ekonomik durumlarda yeniden yapılandırmalar ve küçülmeler örgütsel dengenin korunmasına yönelik geleneksel yaklaşımları zorlamıştır (çalışanlar ve işverenler arasında “yeni bir psikolojik sözleşme” olarak tanımlanan yeni tanımlar gibi) (Bowen ve Siehl, 1997). Birçok modele öncülük etmesine rağmen, modelin sınırlamaları, diğer içsel tatmin kaynaklarının pahasına, bir isteklendirme aracı olarak ücretin önemine aşırı vurgu yapmaktadır (Morrell, Loean-Clarke ve Wilkinson, 2001). Özellikle X ve Y jenerasyonunun farklı isteklendirmelere sahip olduğu belirtilirken (Kian ve Yusoff, 2012), ücretin de tek bir bileşen olmadığı yine yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Bryant ve Allen, 2013).

2.3.1.2. Porter ve Steers karşılanmamış beklentiler modeli

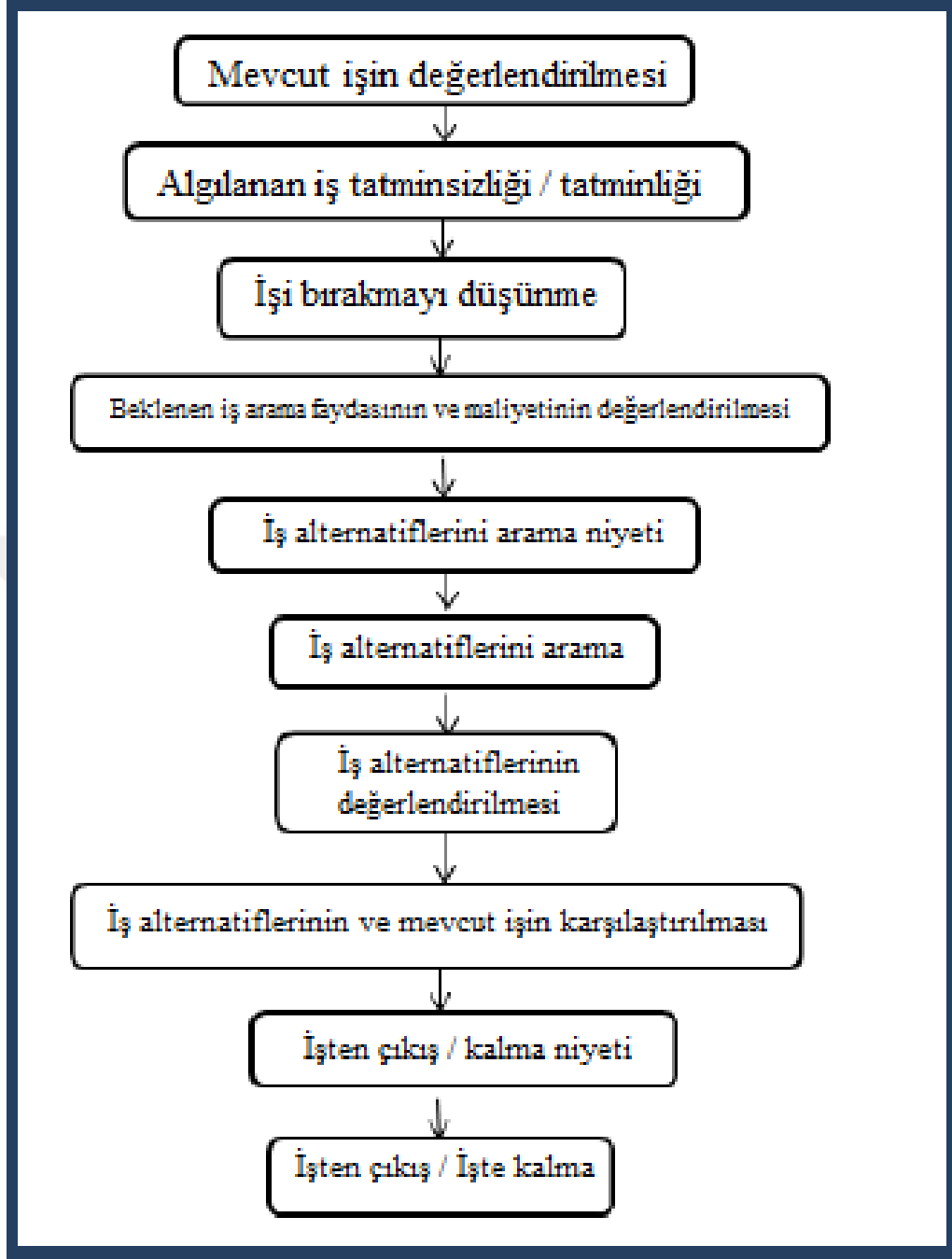
Porter ve Steers “Karşılanmamış Beklentiler” modeli, Vroom’un Beklenti modelinin değiştirilmiş halidir (Long vd., 2012). Karşılanmamış beklentiler, bireylerin aslında örgütte karşılaştıkları ile karşılaşmayı umdukları beklentileri arasındaki

tutarsızlıktır ve beklentilerin karşılanmaması durumunda örgüt üyeleri işi bırakma eğilimi göstereceklerdir (Porter ve Steers, 1973). Burada dört ana paydanın işten ayrılma isteğini tetiklediği görülmüştür. Bunlar örgütün çapı, yakın çalışma grubu, işin kendisi ve bireyin kişisel özellikleri olarak ortaya çıkmıştır (Porter ve Steers, 1973). Yapılan araştırmada devamsızlığın ilgisiz bir tavır ile karşılanması ve devir oranının asgari düzeyde dahi kabul edilmemesi, bunun önüne geçilmeye çalışılması sonucunda giderlerin artabileceği belirlenmiştir (Porter ve Steers, 1973). Devir oranının bazı durumlarda asgari seviye de tutulmasının giderleri arttırabildiği gerçeği de bu şekilde ortaya çıkmıştır. Yine aynı çalışmada devir oranı, genellikle yaş olarak daha genç olan ve örgüt tarafından henüz daha az yatırım yapılmış olan bireylerde görülmüştür. Personel devrini azaltmaya yönelik çalışmaların ekonomik etkileri olduğu gibi, bunun önüne geçilemediği durumlarda finansal ve insan kaynakları açısından kayıp devam edecektir.

Personel devir çalışmaları dikkate alındığında, bu model beklentisi seviyelerini destekleyen nitelikte olan kişisel niteliklerin varlığını kabul eden bir araştırmadır (Hom ve Griffeth, 1995). Hom ve Griffeth' e (1995) göre karşılanmamış beklentiler kavramı personel devrini açıklamak için gerekli olan iş alternatifleri gibi öğeleri içinde barındırmadığı için yüzeysel kalmaktadır.

2.3.1.3. Mobley' in ara bağlantı modeli

Mobley (1977) personel devir sürecinin temel bir modelini denemek yerine, memnuniyetin personel devrine nasıl yol açtığına (veya nasıl yol açmayacağına) ilişkin daha iyi bir anlayış geliştirmeye odaklanmıştır. Model, memnuniyetsizliğin bırakma, arama niyeti, kalma veya ayrılma niyeti ve son olarak da gerçek personel devir düşüncesine yol açtığını varsaymaktadır (Mobley, Horner ve Hollingsworth, 1978; Mowday, Porter ve Steers, 1982). Bu süreç Şekil 2.7' de açıklanmıştır.



Şekil 2.7. Mobley' in Ara Bağlantı Modeli (1977) *

*(Araştırmacı tarafından çevrilmiştir)

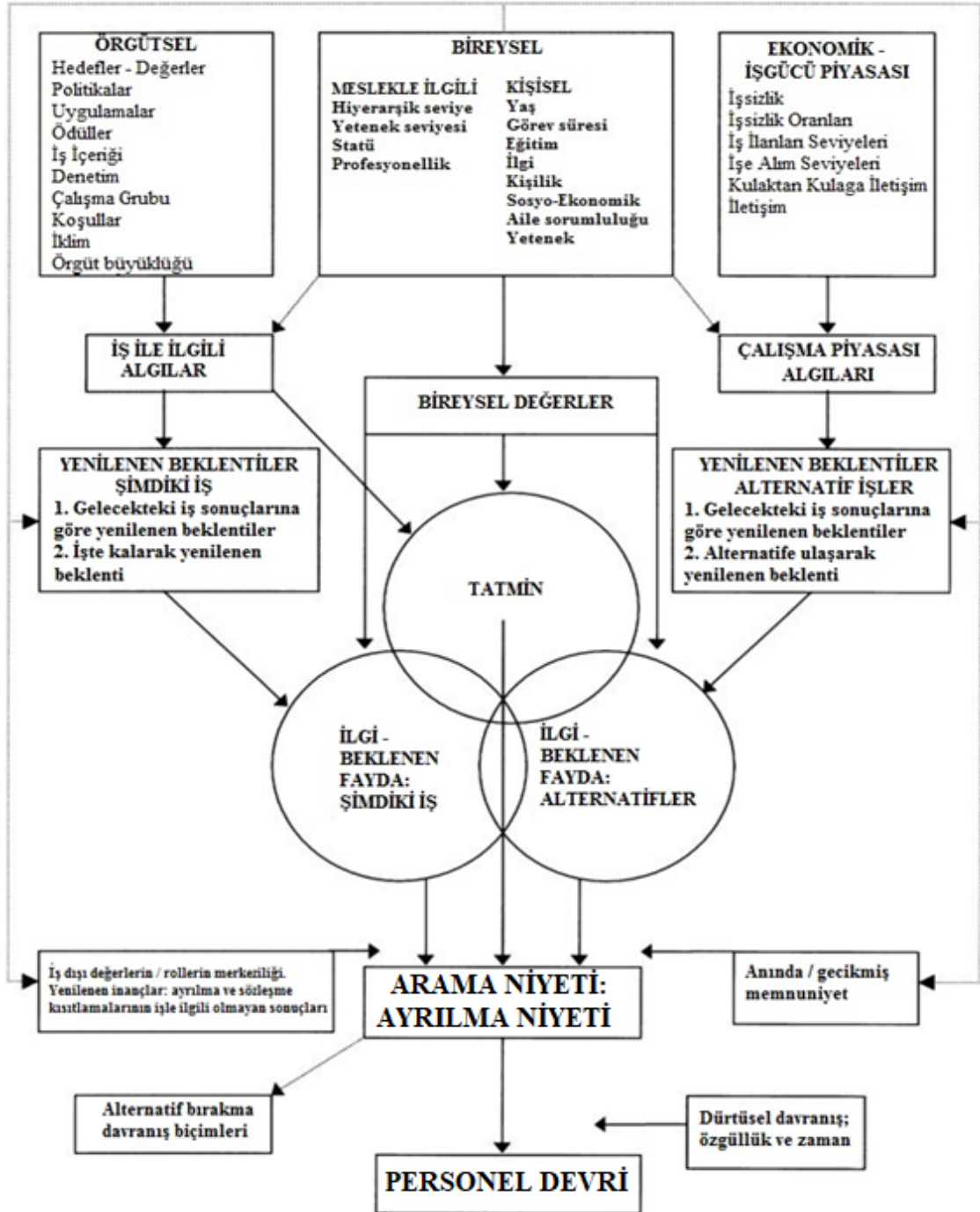
Model iş tatminsizliği (Lee, 1988) ile personel devri arasındaki psikolojik süreci detaylı bir şekilde açıklamakla beraber (Lee ve Mitchell, 1994); model hakkında yapılan ilk çalışmalar işi bırakmayı düşünme ile iş alternatifleri aranması arasında ve iş alternatiflerinin aranması ile işten ayrılma niyeti arasında direkt bağlantı olduğunu göstermiştir (Mobley, Horner ve Hollingsworth, 1978; Ramesh, 2007)

Mobley' e göre işten ayrılmanın niyetinin aşamaları bulunmaktadır. Bunlar:

- İşten ayrılmayı düşünme – çalışan işten ayrılmayı düşünmeye başlar.
- Araştırmaya başlama isteği – işletmenin dışında bir işi araştırmayı başlamayı düşünme aşaması gerçekleşir.
- İşten ayrılma isteği – çalışan işletmeyi henüz belirlenmemiş bir gelecek zamanda terk etmeyi düşünür (Long vd., 2012).

Bu modelde işten ayrılma isteği öncelikli başlangıç olarak kabul edilmiştir. Yine Long vd., (2012) yaptığı araştırmada iş tatmini ve işletmeye bağlılık ilişkisinin ele alınmadığı öne sürülmüştür. İş arama niyetinin oluşmasına başka faktörlerin de etkili olabileceği varsayılır ise hazırlanan modele göre devir oranının nedenlerinin kısıtlı bir şekilde bulunacağı varsayımı yapılabilir (Laker, 1991).

Mobley vd., (1979) tarafından hazırlanan ve Mobley' in (1977) ara bağlantılı modelinin genişletilmiş sürümü, gerçek personel devrinin iş tatmini, organizasyon içinde ve dışında alternatif rollerin beklenen faydası ve iş ile ilgili olmayan değer ve rollerden kaynaklandığını göstermektedir. Bu belirleyiciler örgütsel, bireysel ve ekonomik olarak sıralanabilir. Bu model, ilk başta hazırlanan modelin aksine (Mobley, 1977), karar sürecinin başlatılmasını etkileyebilecek çeşitli iş ve iş ile ilgili olmayan faktörler arasındaki karmaşık ilişkilerle ilgilidir (Mowday, Koberg ve McArthur, 1984).



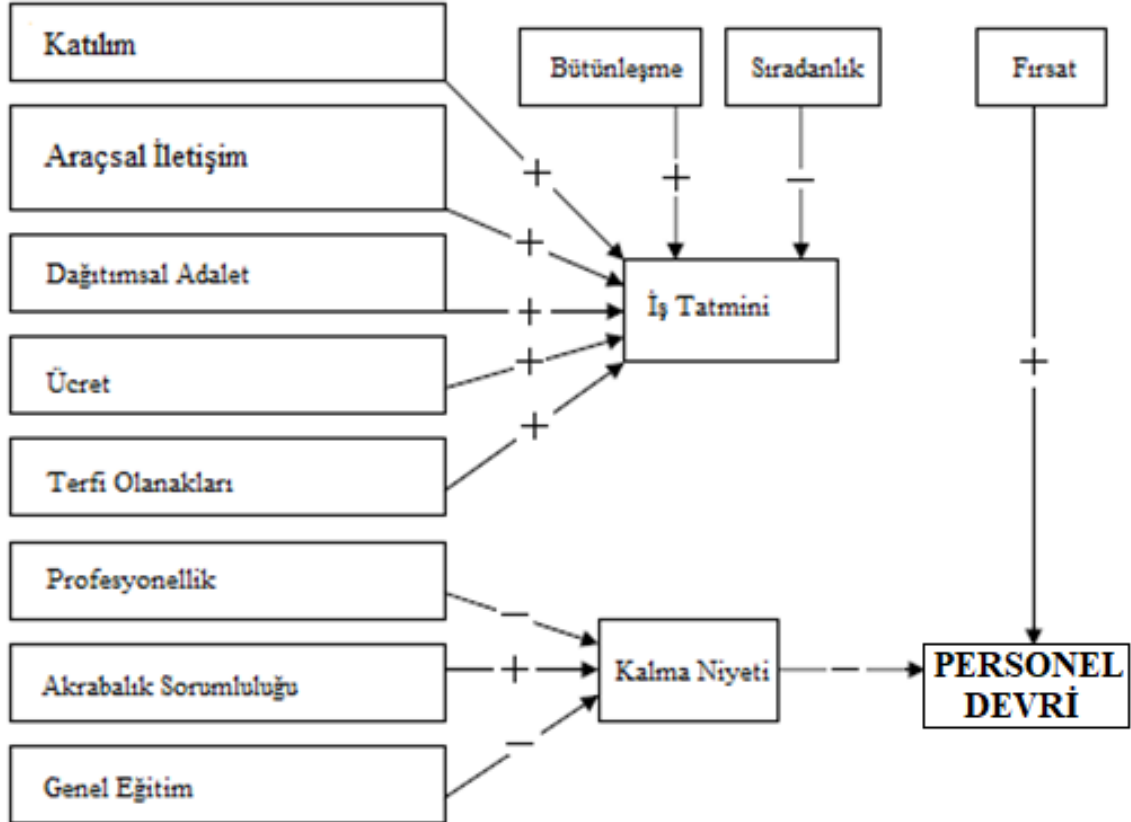
Şekil 2.8 Mobley vd. (1979) Genişletilmiş Modeli *

*(Araştırmacı tarafından çevrilmiştir)

2.3.1.4. Price ve Mueller nedensel personel devri modeli

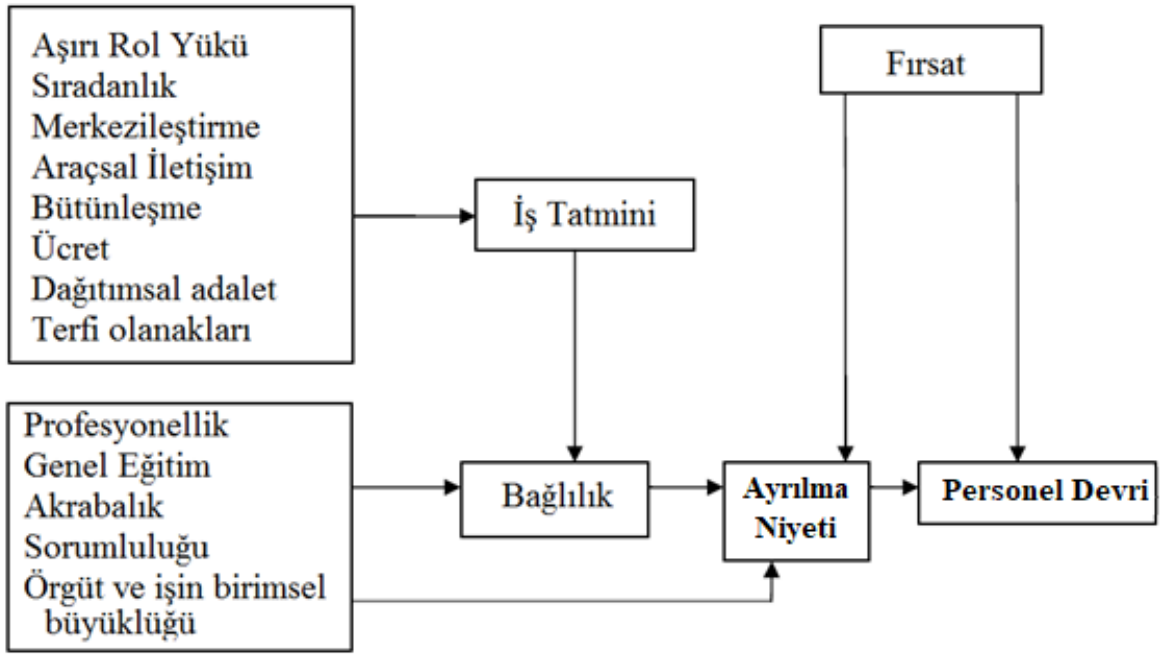
Price (1977) bireyi iş tatmini için harekete geçiren ücret, iletişim (araçsal ve biçimsel), merkezileşme ve bütünleşme faktörlerini teorikleştirerek var olan işgücü araştırmalarını birleştiren bir model oluşturmuştur (Hom ve Griffeth, 1995). Sosyoloji

geçmişinden yararlanan Price' ın teorileri yalnızca işyeri (örn. bütünleşme, ücret) ve işgücü piyasası (iş fırsatı) değil, aynı zamanda toplum (akrabalık sorumluluğu) ve mesleki (profesyonellik) etkenlerin de nedenlerini ele almıştır (Hom vd., 2017). 1981 yılında test edilen model, tekrar Price ve Mueller (1986) tarafından revize edilerek genişletilmiştir. Geliştirilen modelin deneme amaçlı olması amaçlanmaktadır ve personel devrinde değişkenlik yaratan etkenler hakkında bilinenlerin makul bir sentezini oluşturma girişimini temsil etmektedir (Price ve Mueller, 1981). İşgücü devrinde bireysel varyasyonun önemi (Lawler, 1971) özellikle ücret tartışmalarında (Krzystofiak, Krefting ve Newman, 1982) öne çıkmaktadır. Ancak Price ve Mueller' e (1981) göre maaş belirli bir değerin üzerinde ise önemli bir belirleyici olmakta (Judge vd., 2010), belirtilen değerin altında olması durumunda ise önemli belirleyici durumunu kaybetmektedir. Toplumsal normların bireylerin üzerinde neyi istediklerine dair etkili olduğu da ileri sürülen bu araştırmada, tüm belirleyicilerin incelenen bireylerin davranışlarını motive etmek için yeterli öneme sahip olduğu varsayılmaktadır (Price ve Mueller, 1981).



Şekil 2.9. Nedensel Personel Devri Modeli (Price ve Mueller, 1981) *

* Araştırmacı tarafından çevrilmiştir



Şekil 2.10. Genişletilmiş Nedensel Personel Devri Modeli (Price ve Mueller, 1986) *

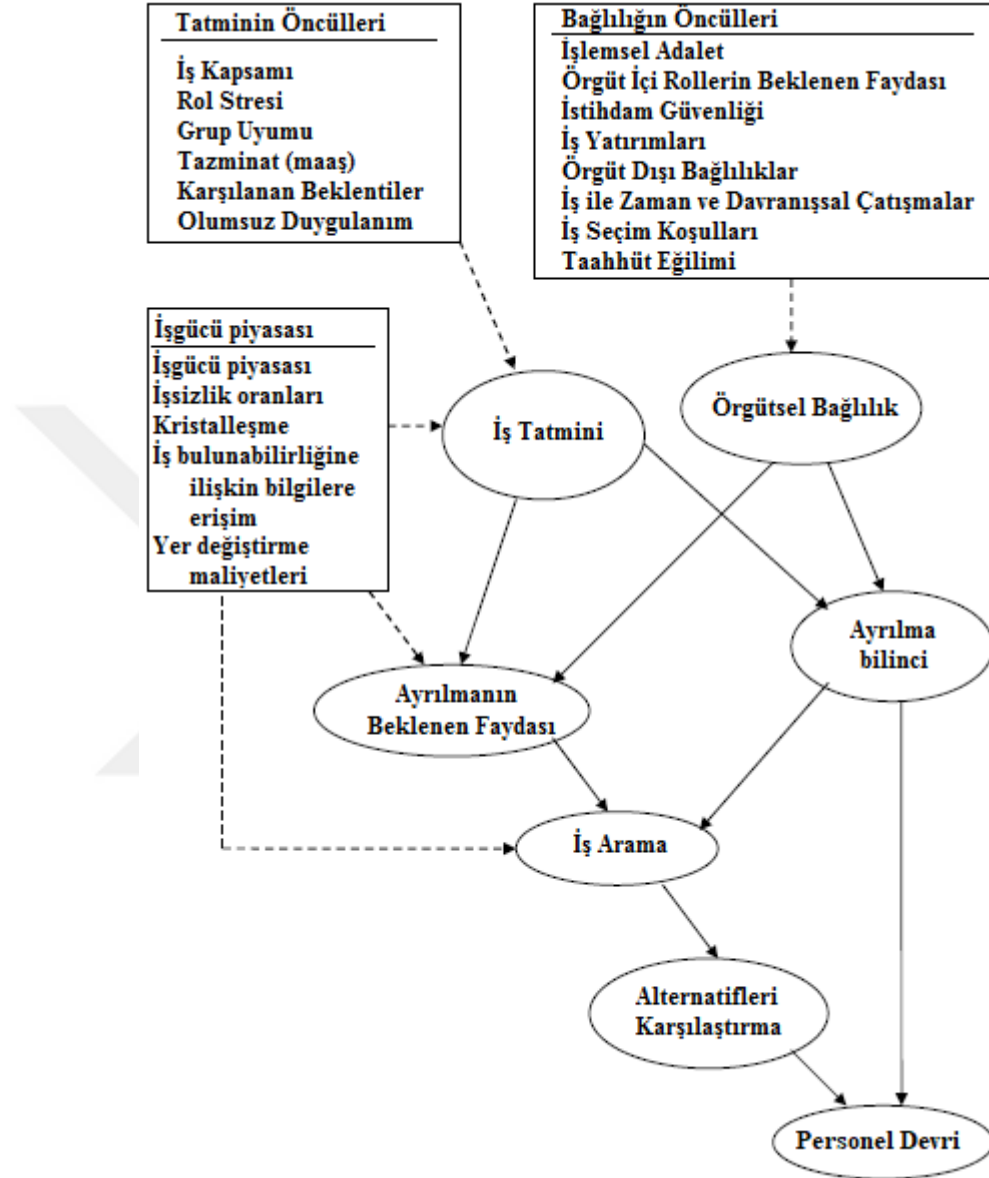
* Araştırmacı tarafından çevrilmiştir

Araştırmada işe başlayanların belirli beklentiler ile işletmeye giriş yaptıkları, bu beklentilerin karşılanamaması durumunda da personel devrinin gerçekleştiği varsayımı ortaya çıkmıştır. İkinci varsayım çalışanlar ile işveren arasındaki karşılıklı yarar beklentisinin varlığıdır. Burada yapısal değişkenler ödül olarak tanımlanmıştır. Son olarak ise çalışanların personel devrinde yarara ulaşma ve maliyeti önleme isteklendirme aracı olarak kabul edilmiştir (Price, 2001).

2.3.1.5. Hom ve Griffeth' in revize edilmiş alternatif bağlantı modeli

Hom ve Griffeth (1985) bireyin iş tatminsizliğinin işi bırakma düşüncelerine yol açtığını, ardından işten ayrılma kararının değerlendirilmesini (Rehman, 2012) ve bir iş aramanın ve organizasyondan ayrılmanın algılanan veya beklenen maliyetlerinin ve faydalarının değerlendirilmesini öngörmüşlerdir (Thomson, 2002). Oluşturulan modelde personel devir niyeti tatminin öncülleri, bağlılığın öncülleri ve işgücü piyasası olmak üzere üç ana faktör grubunun etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Personel devri ise nihayetinde iki farklı faktör tarafından belirlenir. Bunlar iş tatmini ve "algılanan hareket kolaylığı" tarafından etkilenen "algılanan hareket etme arzusu", yani algılanan

alternatiflerin veya fırsatların değerlendirilmesidir (Morrell, Loan-Clarke ve Wilkinson, 2001).



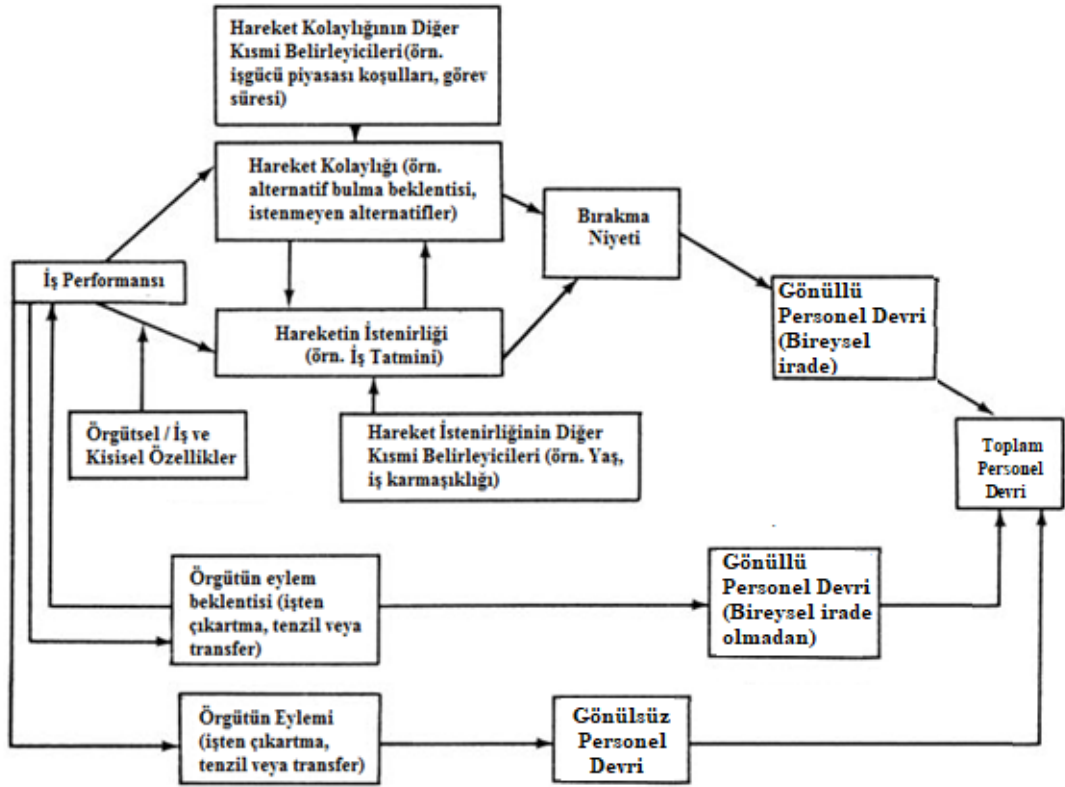
Şekil 2.11. Revize Edilmiş Alternatif Bağlantı Modeli (Hom ve Griffeth, 1995) *

* (Araştırmacı tarafından çevrilmiştir)

Allen ve Griffeth' in personel devri ile ilgili yaptığı araştırmalarda ortaya çıkan en önemli özelliklerden birisi örgütlerde çalışanların gözetmenlerinin davranışları ile onların iş değiştirmeye bakış açılarında bir bağ tespitidir. Kısaca gözetmenlerin davranışları personel devrinde etkileyici bir rol oynamıştır (Allen vd., 2009).

2.3.1.6. Jackofsky' nin bütünleşmiş süreç modeli

Singh ve Sharma' ya göre (2015) iş performansını ve işgücü sürecini birleştirmeye çalışan, hareket etme kolaylığı ve isteği hipotezini March ve Simon' dan (1958) almış (Jackofsky, 1984) kavramsal bir modeldir.



Şekil 2.12. Entegre Süreç Modeli (Jackofsky, 1984) *

*(Araştırmacı tarafından çevrilmiştir)

Jackofsky' e (1984) göre, performans ve personel devir niyetleri arasında pozitif bir ilişki ve düşük performans gösterenlere göre yüksek performans gösterenlerde memnuniyet ve personel devir niyetleri arasında daha güçlü negatif ilişki bulunmaktadır (Lance, 1988).

Düşük performans durumunda gönülsüz işten çıkarılma bilinen bir gerçektir (Wanous, S tumpf ve Bedrosian, 1979; Mossholder vd. , 1988; Saeed vd., 2014;). Bununla birlikte Jackofsky' e (1984) göre düşük performans nedeniyle fiili veya algılanan işten çıkarılma tehdidi, bireylerin iş arzu edilebilirliği ve hareket kolaylığını hiçbir zaman değerlendirmeden veya dikkate almadan kendi rızasıyla ayrılmalarına neden olabilmektedir. İşten çıkartılma gibi olumsuz bir değerlendirmeyi iş geçmişinde

bulundurmak yerine, birey kendi isteği ile işten çıkabilir. Bireyin işten çıkışı gönüllü personel devri olarak görülse de bireyin böyle bir durumda hareket kolaylığını ve istenirliğini düşünmeme ihtimali göz önünde tutulmalıdır. Bu şekilde oluşan personel devir oranının, iş tatmini ve işten ayrılma değişkenini etkilediği düşünülen diğer değişkenler ile güçlü bir şekilde ilişkili olmaması beklenmelidir (Jackofsky, 1984).

Modelde iki genel tahminde bulunulmuştur. Bunlardan birincisi performans ve personel devir hızının (işte kalma ve işi bırakma olasılığı) eğrisel bir şekilde ilişkili olduğu tahmin edilmektedir (Jackofsky, 1984; Zimmerman ve Darnold, 2009). Çok düşük performans gösterenler örgüt tarafından "dışarı atılır", düşük hareket kolaylığı nedeniyle işte kalmalarına izin verilen düşük ancak yeterli performans gösterenler ve yüksek performansa sahip olanların hareket kolaylığındaki artışlar nedeniyle personel devir artar. İkinci tahmin ise asgari olarak kabul edilebilir performans standartlarında veya altında performans gösteren bireyler için memnuniyet ve personel devri arasında herhangi bir ilişki görülmemektedir. Performansı kovulmayı engelleyecek kadar iyi, ancak hareket kolaylığını sınırlayacak kadar zayıf olan bireyler için bu ilişki minimum düzeyde olmaktadır.

2.3.2. Personel devri nedenleri

Personel devir nedenleri araştırmada örnek alınan modele göre üç ana başlık olacak şekilde incelenmiştir. Bunlar örgütsel, bireysel ve ekonomik nedenleridir.

2.3.2.1. Örgütsel

Örgütsel bağlılık, örgütün değerlerini ve amaçlarını benimseme ve kabullenme, örgütün başarısı için çaba sarfetmeye istekli olma ve örgütte kalmaya duyulan güçlü istektir. (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Saruhan ve Yıldız, 2012). Örgüte olan bağlılık, örgüt ile personel arasında bir bağ oluşması ile gelişmektedir. Lambert (2003) tarafından çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlanan bağlılık, farklı şekillerde gerçekleşebilir. Allen ve Meyer tarafından hazırlanan örgütsel bağlılık sınıflandırması duygusal, zorunlu ve normatif bağlılık şeklindedir (Yağcı, 2007). Farklı kültürel sahip ülkelerde bağlılıkların oranı değişmektedir. Bu oran Saruhan ve Yıldız (2012) tarafından düşük, ılımlı ve yüksek olarak belirtilmiştir. Ülkelerin toplumsal kültürünün de bağlılık oranlarını etkilediği bilinmektedir. Buna en iyi örneklerden birisi Amerikalı ve Japon çalışanların bağlılık araştırmasıdır (Marsh ve Mannari, 1977).

Yüksek örgütsel bağlılıkta, çalışan örgütün isteklerini karşılıksız bir şekilde gerçekleştirmektedir. Havayolu pilotlarını örnek olarak vermek gerekir ise, boş günlerinde herhangi bir uçuşu kabul etmek zorunda olmasalar dahi, görev tebliğ edilmesi durumunda bu görevi kabul etmeleri; uçuş süresinin uzaması durumunda sadece kaptanın inisiyatifinde olan ve kaptan kararı adı verilen uçuş süresini normal sürenin üzerine uzatma kararının işletme tarafından verilmesi ve personelin bu kararı sorgulaması yerine, bu karara karşı çıkış durumunun sorgulaması örnek olarak verilebilir. Örgütsel bağlılığın seviyesi düştükçe, çalışanın kişisel kararları örgütün çıkarlarının önüne geçebilecektir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın personel devir niyeti ile negatif ilişkide olduğu ve örgütsel bağlılığın personel devir niyetini arttıran veya azaltan en güçlü faktörlerden birisi olduğu ortaya çıkmıştır (Lin ve Chen, 2004; Ahuja vd., 2007; Ak, 2018).

Organ ve Ryan' a (1995) göre her ne kadar üretkenlik ile iş tatmini arasında güçlü bir korelasyon olmasa da iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerin başında gelmektedir. Yapılan analize göre iş tatmini kadar olmasa da algılanan adalet, örgütsel bağlılık, lider desteği örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden diğer faktörler olarak belirlenmiştir.

Locke' ye (1976) göre sadece 1976 yılına kadar binlerce iş tatmini araştırması yapılmıştır. Günümüzde ise bu sayı 85000' in üzerindedir. İş tatmini çalışanın işini genel olarak olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmesidir (Spector, 1997). Bu açıdan bakıldığında iş tatmini çalışanın işe karşı olan davranışları, düşünceleri ve duyguları yani işine olan bakış açısı olarak özetlenebilir. Duygular önemli olsa da davranışsal ve bilişsel memnuniyet de yapının önemli yönleridir. İş doyumunun bilişsel yönü, bir çalışanın iş doyumu hakkındaki inançlarını temsil eder; bir çalışan, işinin ilginç, teşvik edici, donuk veya talepkâr olduğuna inanabilir (Tekell, 2008). Davranışsal durum ise daha çok işe karşı olan davranışları ve eğilimleri açıklamaktadır (Rosete, 2006).

İş tatmininin gelişimini açıklayan üç genel yaklaşım vardır. Bunlar işin karakterleri yaklaşımı, sosyal bilgi işleme ve eğilim (işçi özellikleri) yaklaşımlarıdır (Levin ve S tokes, 1989 ; P ollock, Whitbred ve C ontractor 2000). İşin karakterleri yaklaşımına göre iş tatmini öncelikle çalışanların işlerinin doğası veya çalıştıkları kurumların özellikleri ile belirlenir. Pfeffer ve Salancik' a göre (1978) çalışanlara iş tatmini ile ilgili soru sorulmadıkça çalışanlarda bu yargı oluşmaz. Ancak iş tatmini

sorusunun soruluş şeklinden, kendi davranışları hakkında yapılan yorumlardan kısaca sosyal bilgi kaynaklarından yardım alırlar. Eğilim yaklaşımında ise durum tamamen birey ile alakalı olup, bireyin içsel eğiliminin işin niteliğinden veya örgüt ortamından bağımsız olarak işinden memnun olma veya memnuniyetsiz olma durumudur (Jex, 2002).

İşe tatmin düzeyi, işe başlamadan önce ve iş süresince yapılan işlerin önceki beklentileri karşılayıp karşılamaması ile anlaşılabilir. Bu süreçte çalışanın iş tatmini, işe düzenli olarak gelip gelmediği, performansı, işe sahiplenmesi gibi değişkenler ile ölçülebilir. İş tatmini hakkında yapılan araştırmalara göre ve başka bir etken olmaması durumunda, iş tatmininin yüksek olduğu ve çalışan personelin işten beklentileri karşılandığı sürece, çalışanlar herhangi bir iş değiştirme isteğine sahip olmaz. Bu da personel devrinin önüne geçilmesini sağlar. Ancak çalışanın işinden tatmin olmamasına rağmen, ekonomik sıkıntılar veya iş pazarının kısıtlı olmasından dolayı işinde kalma zorunluluğu söz konusu olabilir. Yaş gruplarının değişmesi, iş tatmininin farklı etmenler ile değişmesine ve yenilenmesine neden olmaktadır. Baltaş ve Baltaş' a (2018) göre aynı teşvik sistemi her yaş grubunda çalışanlar için ve bütün sosyo – kültürel ve sosyo – ekonomik düzeyde çalışanlar için kullanılamaz.

Havayolu pilotları açısından bakıldığında iş tatminini etkileyen faktörlerden bazıları farklı günlerde yapılan uçuşlarda uçulan ekibin sürekli değişmesi ve bu sayede yeni insanların tanınması, tekdüze olmayan iş çevresi, iş tanımlarının belirli olması ve bireyden bireye prosedürlerin değişmemesi, yazılı kuralların getirdiği iş ortamında rahatlık ve farklı şehirlerde yapılan yatılar ile farklı bir yaşam şekli sayılabilir.

Terfi etme, bir örgütte yer alan bir bireyin uzmanlaştığı alanda daha fazla tanınma ve statü sağlaması; daha fazla sorumluluk, yetki ve / veya ücret karşılığında yeni bir göreve atanması anlamına gelmektedir (Parker, Nouri ve Hayes, 2011; Adeboye ve Adegoroye, 2012; Dessler, 2018; Chukwu, 2019).

Uzun vadede uygun niteliklere sahip yetenekleri çekilebilmek ve elde tutabilmek için insan kaynakları yöneticilerinin, çalışanlar için kariyer terfi fırsatları sağlayan sağlam yetenek yönetimi stratejileri tasarlaması ve uygulaması gerekmektedir (Machado ve Davim, 2017). Artan terfi fırsatları sadece çalışanların iş performansını arttırmayacak, aynı zamanda çalışanların örgütlerine katılımını arttıracaktır (Towers Perrin Human Services, 2006). Liderlik pozisyonlarına yükselmenin, çalışanların değer verdiği daha yüksek ücret, özerklik, yetki ve bilgiye erişim, büyüme fırsatları ve

kaynaklara ulaşmasını sağlayarak (Kular vd., 2008), çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak (Bach, 2019) ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamaktır. Y kuşağının iş ile ilgili özellikleri, değerleri ve tutumları bakımından önceki nesillerden tamamen farklı olduğu ve zorluklara toleransının düşük olduğu iddia edilmektedir (Davidson, Timo ve Wang, 2010; Guzeller ve Celiker, 2019). Yine Y kuşağının diğer kuşaklardan farklı olarak kişisel fikirlerini seslendirmekten çekinmedikleri, Maslow' un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisinde son basamakta yer alan kariyerini geliştirerek kendini gerçekleştirme idealine sahip olduğu söylenebilir (Kim, Knight ve Crutsinger, 2009). Ancak Saporta ve Farjoun' a (2003) göre geçmişte farklı terfilerle sahip olan örgüt üyelerinin örgütten ayrılma olasılığı diğer çalışanlara göre daha düşüktür. Bireyin nesnel kariyer başarısı (iş seviyesi, terfi sayısı), öznel kariyer başarısı için önemli bir temel oluşturur ve bu da kariyer kararlarına rehberlik eder (Hall, 2002; Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005; Hall ve Chandler, 2005; Guan vd., 2014). Ayrıca nesnel başarının da kariyer tatmini ile pozitif (Greenhaus, Parasuraman ve Wormley, 1990; Abele ve Spurk, 2009; Ng vd., 2005) ve personel devir n iyeti ile negatif ilişkide olduğu belirtilmiştir (Gattiker ve Larwood, 1989; Trevor, Gerhart ve Boudreau, 1997; Guan vd., 2014).

Havayolu pilotları bakımından statü sınıflandırılması yardımcı pilot – kaptan pilot – eğitmen pilot – kontrolör pilot olarak sınıflandırılabilir. Terfi olanaklarının sınırlı olması isteklendirmeyi ve örgütsel bağlılığı azaltacak etkiye sahip olacağı için farklı terfiler ile hiyerarşik sıra arttırılabilir ve özellikle Y kuşağının örgüte bağlılığı bu şekilde yükseltilebilir.

Çalışanların, örgütün kendileri hakkında olan davranışlarını değerlendirmesi olarak tanımlanabilen örgütsel adalet kavramı, Greenberg (1987) tarafından dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel şeklinde sınıflandırılmıştır. Dağıtımsal adalette örgütte çalışan bireylerin eşit sonuçlara (gelir, terfi vb.) sahip olması beklenir. İşlemsel adalette sonuçların elde edilmesinde uygulanan karar almanın ve sürecinin adaletine odaklanılır. Son olarak etkileşimsel adalette ise kararların alınma sürecinde bireylere nasıl davranıldığı ile ilgilenilir.

Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgütlerdeki davranışlarını belirlemede önemli bir faktördür ve insanları yönetmek için etkili bir strateji olarak kullanılabilir (Farooq ve Farooq, 2014). Yanlış yöneltmesi durumunda ise çalışanların iş tatmini olumsuz şekilde etkilenecek ve bu da personel devir hızını arttıracaktır. Sadece işe alım

sürecinde değil, devam eden süreçlerde de adalet algısı çalışanlar tarafından takip edilmektedir.

Bireylerin günlük hayatlarında adalet algılarını en çok değerlendirdikleri ortam, çalıştıkları örgütler olmakta ve örgütlerinde personel seçimi ile başlayan süreçte performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, yetkilendirme, görevlendirme, eğitim programları, iş araç-gereçlerinin tahsisi, terfi ve yükselme, iş feshi gibi çeşitli karar, düzenleme ve uygulamalardan etkilenmektedir (İyigün, 2012: 50).

Alan yazına bakıldığında adaletin çalışanın performansını etkilemede önemli bir rolü olduğu görülmüştür. Örgütsel davranış konusunda tatmin olan çalışanın, tatmin olmayanlara göre daha yüksek performans sağladığı ortaya çıkmıştır (Muzumdar, 2012).

İnsanların terfi ederek üst statüye geçme isteği, ücret artışı isteğine kıyasla iş tatminini daha fazla etkileyebilmektedir (Eronat, 2004). Terfi işletmelerde ihtiyaç üzerine gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte havayolları açısından bakıldığında, bir yardımcı pilotun kaptan olarak terfi edebilmesi için sivil havacılık otoritesi tarafından belirlenen asgari gereksinimleri karşılaması beklenmektedir (http-5).⁵ Asgari gereksinimlerin üzerinde herhangi bir talep işletmeler tarafından ortaya konulabilir (üniversite mezuniyeti, asgarinin üzerinde bir yaş – uçuş saati sınırı gibi). Ancak bazı çalışanları diğer çalışanların önüne geçirebilmek için kişilere özel değişiklik yapılması örgüt içi huzursuzluğu arttıracak gibi, örgüte olan güvenin de sarsılmasına neden olacaktır. Terfi görüşmelerin adaletli olmaması durumunda da yardımcı pilotların yöneticilere karşı olan güveninin sarsılması beklenen bir sonuçtur. Örgüt içinde herhangi bir terfi şansı görmeyen yardımcı pilotlar, pilot açığının yarattığı iş olanakları sayesinde farklı örgütlerde görev yapmak isteyebilecek ve personel devir oranının artmasına neden olacaktırlar.

Sosyal ilişkiler, kişiler arası iletişim ve destek en basit insan ihtiyaçlarındandır (Deci ve Ryan, 1985). Günlük yaşamının yarısından fazlasını iş ortamında geçiren birey için uyumlu çalışma arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme de gereklidir (Eronat, 2004). Havayolu pilotları göz önünde tutulduğunda durum biraz daha farklılaşmaktadır. Yardımcı pilotların veya kaptan pilotların uçuş boyunca iletişim kurabilecekleri öncelikli kişi yine kendi meslektaşlarıdır. Kabin ekibi ile iletişimleri sınırlı olduğu gibi,

⁵ http-5. “Ulaştırma Bakanlığından Pilotların Kaptan Olarak Atanması ve Kaptan Eğitimine İlişkin Esaslar” [Http://web.shgm.gov.tr/doc3/sht61103.pdf](http://web.shgm.gov.tr/doc3/sht61103.pdf)

işletmenin büyüklüğüne göre, aynı pilot ile tekrar uçuş yapma ihtimalleri de düşük olacaktır. Sosyalleşme olanağı yüksek olan işletmelerde çalışan personelin iş tatmini yüksek olacaktır (Urhan, 2014). Havayolları ve pilotlar göz önünde tutulduğunda meslektaş desteğinin nasıl sağlanacağı konusu, diğer işletmelere göre farklılık gösterebilir. Örneğin pilotların kendi arasında uçuş veya boş günlerini değiştirebilmesi hem iletişimin hem de iş tatmininin artmasına yardımcı olacaktır.

İş tatminini etkileyen unsurlar arasında yöneticinin kendisine bağlı örgüt üyesinin işi ile ilgilenmesi, kişisel sorunlarına ilgi göstermesi, yardım ve destekte bulunması örnek olarak gösterilebilir (Eronat, 2004). Amir veya yöneticinin çalışana destek olarak işin tamamlanmasını sağlaması, çalışanın değerli ve örgüt içinde desteklendiği hissini ortaya çıkartır (Kahn, 1990). İnsanların örgütleri değil, amirlerini terk etmesi ifadesi gerçekçidir. Çünkü Fatima ve Azami (2016) tarafından yapılan çalışmada personel devrinin önemli nedenlerinden birisi çalışma çevresi olarak belirtilmiştir. İşten ayrılma niyeti tahmininde amirlerin çalışanların durumlarından, beklentilerinden haberdar olması gerekir. Çalışanları ile iletişime sahip amirlerin bu tahminlerde daha gerçekçi olacağı ve bazı durumlarda devir oranını sadece çalışan ile ilgilenerek azaltacağı öne sürülebilir.

Bryant'a (2013) göre kişinin amiri ile ilişkisinin niteliği, bireysel iş değiştirme kararlarının tutarlı bir göstergesidir. Bu durumda amirlerin çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşumundaki etkileri göz ardı edilmemelidir. Zira, örgüte işten ayrılma niyetine sahip çalışan bilgisinin amirler tarafından gerekli departmanlara iletilmesi söz konusu olduğu gibi, personelin örgüte bağlılığının da arttırılması sağlanabilir. Örgüte olumlu ilişkiler ile bağlı olan çalışanların işten ayrılma niyeti olasılıkları az olduğu gibi, çalışanların yönetim tarafından desteklendiği algısının yaratılması işten ayrılma niyetinin üzerinde azaltıcı etkiye sahiptir (Perryer vd., 2010 ; Schaufeli ve Bakker, 2004). Örneğin bir havayolu pilotunun uzun bir yatıya başlaması ve önemli bir neden ile merkezine geri dönme isteği işletme açısından gider olarak görülebilir. Ancak amir desteği ile merkeze planlanandan daha önce dönen havayolu pilotunun sadece örgüte olan bağlılığı artmaz, aynı zamanda amirlerine olan bağlılıklarında da artış görülür.

İş yükü, Hart ve Steveland' a (1988) göre zihinsel işleme yeteneği veya kaynaklar ile görevin gerektirdiği zaman arasındaki algılanan ilişki olarak tanımlanmış ve alan yazında nitel ve nicel iş yükünden bahsedilmiştir (Glaser vd., 1999). Nicel iş yükü, belirli bir görevde gerekli olan iş miktarını ifade ederken; nitel iş yükü, belirli bir nicel

iş yükü için gereken görevlerin karmaşıklığını ifade eder (Shaw ve Weekley, 1985). Sınırlı bir süre içinde yapılacak çok fazla iş olduğunda, iş yükü bunaltıcı hale gelebilir ve çalışan aşırı çalışmış hissedebilir (Burke, 2003). Bunun sonucunda da aşırı stres (Jex, Beehr ve Roberts, 1992), tükenmişlik hissi (Huei-Ling ve Ven-Hwei, 2018 ; MacDonald, 2003) ve personel devir niyeti tetiklenebilir (Jex, Beehr ve Roberts, 1992; Wefald vd., 2008; Khan ve Du, 2014). Ayrıca Cumming ve Croft (1973) iş yükünün artması durumunda performansta da düşüklük olacağını belirtmiştir. Jex ve Britt' e (2008) göre iş yükü algıları ile nesnel iş yükü arasında ayırım yapmak gerekir. Bu tanımlamaya göre aynı işi yapan iki kişinin yaşadığı iş yükü birbirinden farklı olacaktır. Dönemsel iş yükü birbirinden farklı olurken, aynı işin yarattığı iş yükü kişiden kişiye değişecektir. Zaman farklılığı söz konusu olduğunda da kişide farklı bir etki yaratacaktır. İş yükündeki ani bir artışın veya azalmanın, doğru karar vermede bir kayba ve da ha uz un vadede yanıt süresinin yavaşlamasına neden olabileceği yapılan araştırmaların sonuçların da yer almaktadır (Cox-Fuenzalida, 2007).

Havayolu pilotlarında iş yükünün artması ise pilotların özellikle acil durumlarda yanlış kararlar almasına, bu kararlar sonucunda da kaza ve kırımın gerçekleşmesine neden olabilir. THY' n in Amsterdam kazasının nedenlerinden birisi de iş yükündeki artıştır. Amsterdam Havalimanı 2009 yılında ACI (2010) tarafından en yoğun 14. havalimanı olarak seçilmiştir. THY' nin 1951 sefer sayılı uçuşu en yoğun havalimanlarından birisine yapıldığı gibi aynı zamanda eğitim uçuşu olarak göze çarpmaktadır. Bu da eğitmen kaptanın normal iş yükünün yanında yeni bir pilot eğitebilmek için gereken ekstra iş yüküne sahip olması anlamına gelmektedir. Artan iş yükünün kontrolünü sağlamak ve yapılacak olan hatalara dikkat çekmek ve gerektiğinde eğitimde olan yardımcı pilotun yerine geçmek için ek olarak bir güvenlik pilotu kokpitte bulunmaktadır. Ancak uçağın otomasyonunda var olan başka bir arıza iş yükünün daha da artmasına neden olduğu gibi farklı etkenler nedeni ile bu uçuş talihsiz bir kaza ile sonuçlanmıştır. İş yükünün normal koşullarda olduğu durumlarda ise, arızadan dolayı artan iş yüküne rağmen durum çok çabuk bir şekilde kontrol altına alınmıştır.

Örgütler, sistem üyelerinin etkileşimine bağlı rol sistemleri olduğundan (Katz ve Kahn, 1978), hem rol çatışmasının hem de rol belirsizliğinin örgütsel sonuçlar üzerinde olumsuz sonuçlara sahip olması beklenebilir (Tubre ve Collins, 2000). Rol çatışması, çelişkili bilgiler nedeniyle bireyden beklenenin yapılmaması durumunda ortaya çıkar (Jackson ve Schuler, 1985). Rol beklentileri konusunda “açıklık” eksikliğinin söz

konusu olduğu durumlarda (Hall ve Gordon, 1973) veya rol beklentilerinin birbiri ile çeliştiği durumlarda, bireyler stres, tükenmişlik ve memnuniyetsizlik yaşar (Jackson ve Schuler, 1985; Fatıma ve Azam, 2016). Bu da bireylerin işten ayrılma olasılığını arttırabilir. Örneğin yardımcı pilot olarak işe alınan bir pilotun rolünden beklentileri, işletme tarafından yayınlanan dokümanlar ile tanımlanmaktadır. Bu tanımların dışına çıkılması ve kişiye özel farklı prosedürlerin uygulanması gibi durumlarda yardımcı pilotun beklenen rol, yine yardımcı pilot tarafından uygulanamayabilir. Bazı havayolu kazalarında bu durum daha açık ortaya çıkmaktadır. Örneğin 27 Mart 1977 yılında İspanya'ya ait Kanarya Adaları'nda yaşanan kazada, kaptanın otoritesi yardımcı pilotun baskı altında hissetmesine neden olmuştur. Her ne kadar kazayı önleme ihtimali olsa da kaptanın kararının sorgulanmaması kaza nedenlerinden biri olarak açıklanmıştır (Dreifus, 1978). Başka bir örnek ise Türk Havayolları'nın 29 Aralık 1994 yılında gerçekleşen Van kazası olarak verilebilir. Her ne kadar kaptanlar uçaqlarda k arar mekanizmalarının son aşaması olsa da bazı durumlarda yardımcı pilotların kontrolü kaptandan aldığı durumlar olmuştur. Van' da yaşanan kazada kaptan pilotun iniş için ısrar etmesi ve yardımcı pilotun, iniş için gerekli koşullar olmamasına rağmen kabul etmesi kaza haberlerine yansımıştır (http-6).⁶ Sonuç olarak, açık rol beklentileri, asgari rol çatışması, büyüme ve ilerlemeye yönelik fırsatlara sahip çalışanların işten ayrılma olasılığı daha düşüktür (Bryant ve Allen, 2013).

Rol belirsizliği, örgüt i çerisinde yer al an bireylerin belirli bir rol hakkındaki beklentileri konusunda (genel olarak iş veya işyerindeki rolleri) kararsız olduklarında veya rollerin yeterince açık olmadıkları durumda ortaya çıkar (Biddle, 1986; Tubre ve Collins, 2000 ; Edmonson, 2006). Rol belirsizliği yaşayan bireylerin hangi davranışlarının uygun olup olmadığı konusunda yaşadıkları belirsizlik, örgüt içinde yaşanan stres seviyesinin artmasına (Tubre ve Collins, 2000) ve iş performanslarının azalmasına neden olabilmektedir (Ahmed ve Ramzan, 2013; Ajayi, 2018).

Bireyin iletişim halindeki kişiye gönderilen mesajlar net ve doğrudan olmadığında (Tucker, Hendy ve Barlow, 2015), kolayca yorumlanmadığında ve odak kişinin kabul aralığı dâhilinde olmadığında sorunlar ortaya çıkar (Ahmad ve Taylor, 2009). Bu durumda mesajlar alıcı için belirsizleşmektedir. Böylece belirsiz görevlere karşı verilen tepkiler de yönetici veya rolü gönderen tarafından anlaşılmayacaktır. Bireyden beklenen

⁶ http-6. "Tarihte Bugün – 29 Aralık 1994 – THY TK278 – Van Kazası" <http://www.goklerdeyiz.net/29-aralik-1994-thy-tk278-van-kazasi/>

davranışlar tutarsız olduğunda veya tutarsız olarak kabul edildiğinde ise, bireyin stres yaşayacağı, depresyona gireceği, tatminsiz olacağı ve beklentiler ışığında hareket etmesi durumunda göstereceği performansın daha altında performans sergileyeceği belirtilmiştir (La Van ve Banner, 1985; Siegall, 2000; Ahmad ve Taylor, 2009).

Genel olarak rol belirsizliğinin sonuçları genel iş tatminsizliği ve memnuniyetsizlik (Conley ve Woosley, 2000), yöneticilerden ve örgütte yer alan diğer bireylerden memnuniyetsizlik (Fisher ve Gitelson, 1983), düşük performans (Beauchamp vd., 2002), düşük örgütsel bağlılık ve iş katılımı (Kuruuzum, Anafarta ve Irmak, 2008), devamsızlık ve yüksek personel devir niyeti (Hellriegel ve White, 1973; Conley ve Woosley, 2000) olarak sıralanabilir.

Hackman ve Oldham' a (1975) göre özerklik, bireye işin programlanmasında ve yürütülmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlama derecesidir. Özerklik ihtiyacı iradeye, kişinin kendi benliğine ve psikolojik özgürlüğüne uygun hareket etme arzusuna atıfta bulunur (Deci ve Ryan, 2000). Bireylerin psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması (yani özerklik, yeterlilik ve ilişki algıları), en uygun isteklendirme ve işleyiş için temel psikolojik kaynaklar olarak kabul edilir (Deci vd., 2001). İş talepleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi etkileyebilir (Boudrias vd., 2020).

Özerkliği destekleyen yönetim tarzının bireylerin özerk ve kendi belirlediği isteklendirme üzerindeki yararlı etkilerini gösteren deneysel çalışmalar yapılmıştır (Richer ve Vallerand, 1995). Ancak yöneticilerin özerkliği destekleyen tarzını teşvik etmek için fiili müdahalelere bugüne kadar çok az ilgi gösterilmiştir (Hardré ve Reeve, 2009). Bireylerin işlerinde ne kadar özerklik ve kontrol sahibi olduklarına dair hisleri ile iş tatmini, kişisel başarıları, işten ayrılma niyetleri ve algılanan yönetici duyarlılığı önemli ölçüde ilişkilidir (Rooney, Gottlieb ve Newby-Clark, 2009; Oh, 2020).

Özerklik hakkında yapılan araştırmalarda, özerklik ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki gözlemlenmiş, artan özerklik ile işten ayrılma niyetinin azaldığı saptanmıştır (Avanzi vd., 2014; Rathi ve Lee, 2017; Urbanaviciute vd., 2018; Jabeen, Al Hashmi ve Mishra, 2020). Bir iş yüksek özerkliğe sahip olduğunda, iş sonuçları için de neyimlenen s orumluluk artar. Bu da temel iş boyutları açısından, yüksek derecede özerkliğin, bir işin genel "motive etme potansiyelini" artırdığı varsayılabilir (Hackman ve Oldham, 1975). İş özerkliğine ilişkin önceki çalışmalarda

genellikle hem bireyler hem de örgütler için faydaları vurgulanmıştır (Jabeen, A l Hashmi ve Mishra, 2020).

Havayolu pilotları açısından durum farklılık göstermektedir. Çünkü iş ortamında kullanılan prosedürler ve uçuş planlamaları pilotlar tarafından değil otoriteler tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde gerçekleşir. Her ne kadar özerklik aylık veya haftalık uçuş planlarının yaratılmasında bir olasılık olarak gerçekleşse de uçuş limitlerinin farklılık göstermesi nedeni ile tüm pilotların istedikleri gibi uçuş programı hazırlamaları finansal olarak çok maliyetlidir. Bununla birlikte aylık program hazırlanırken, herkese eşit haklar verilecek şekilde, istenilen boş günlerin seçilmesinde ve istenilen uçuşların verilmesinde kolaylık sağlanabilir. Bu da pilotlarda özerklik hissinin yaratılmasına yardımcı olabilir.

Price ve Mueller (1981) rutinleştirmeyi, işin monotona dönüştüğü zaman olarak tanımlarken, (Price, 1997) bu tanımlı işin aynı süreklilik derecesine sahip olduğu zaman şeklinde yinelemiştir. Baba ve J amal (1989) ise yaptıkları araştırmada görev rutinleştirmesinin çalışma yaşamının kalitesi üzerindeki olumsuz etkilerinden bahsetmiştir. Yüksek miktarda rutinleşme, memnuniyetsizlik (Price, 1995) ve yüksek miktarda ayrılma niyeti üretecektir (Goodman, Salipante ve Paransky, 1973; Martin, 1979; Loewenberg, 1979; Bluedorn, 1982; Tan ve Tan, 2000). Wickramasinghe ve Wickramasinghe' in (2011) yaptıkları araştırmada çalışanların işten ayrılmasının en önemli nedeni yüksek oranda rutinleşen iş ortamı olarak tanımlanmıştır. Yine Wickramasinghe ve Wickramasinghe' e (2011) göre yüksek oranda tekrarlanan iş ortamında ve rutin işlerle uğraşan veya tekrarlayan iş yapan çalışanlar, işlerinden bıkmaya eğilimi gösterirler. İşten bıkmaya durumunda ise işten istifa etme oranının artması beklenirken (Alemu ve Wossen, 2018); Oldham ve Hackman' e (1978) göre iş yerinde rutinleşme düşük çalışan memnuniyeti ve iş performansı olarak sonuçlanacaktır.

Havacılık açısından bakıldığında, var olan prosedürlerin işi rutinleştirmesi söz konusudur. Özellikle havayolu pilotları arasında prosedürlerde veya iş ortamında herhangi bir yaratıcılık söz konusu olmamaktadır. Bir havayolu işletmesinin sahip olduğu uçuş ağı ise rutinleşmenin önüne geçmesine engel olarak görülebilir. Bu durumda personel devri açısından rutinleşmenin negatif etkisi sürekli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu etkiyi azaltmak için farklı insan kaynakları politikaları tatbik edilmesi gerekmektedir. Ayrıca rutinleşmenin önüne geçmek için pilotların uçuş ağının düzenli olarak takibi ve sık sık değiştirilmesi rutinleşmeyi azaltabileceği gibi

isteklendirmeyi de artırabilir. Farklı üslere sahip havayolu işletmeleri için, havayolu pilotlarının diğer üslere isteğe ve ihtiyaca bağlı görevlendirme yine rutinleşmenin önüne geçmeye yardımcı olabilir.

Yoğunlaşan küresel rekabet, ekonomik durgunluk dönemleri, sürekli değişen teknolojiler, hızlı endüstriyel yeniden yapılanma, iş ve çalışma ilişkileri ile ilgili değişen hükümet politikaları ile karşı karşıya kalan ör gütler, de vralmalar ve birleşmeler, yeniden yapılandırmalar, mali tasarruflar, dış kaynak kullanımı ve değişen iş modelleri gibi farklı uygulamalar gerçekleştirerek rekabetçi konumlarını güçlendirmeye çalışmaktadır (Cascio; 1 999; H irsch v e D e S oucey, 2006; Trevor ve Nyberg, 2008; Jiang ve Lavaysse, 20 18). Bu uygulamaların sonucu ise çalışanlar tarafından iş güvencesini tehdit eden unsurlar olarak görülebilmektedir. İş güvensizliği bireyler için istihdam ve gelir kaybı veya değerli iş özelliklerinin kaybı şeklinde bir tehdit anlamına gelir (Hellgren, Sverke ve Isaksson, 1999; Sverke ve Hellgren, 2002; De Witte, 2005). Hobfoll' a (1989) göre iş kaynaklarını kaybetme tehlikesi veya iş güvencesi sıkıntısı yaşayan örgüt üyeleri güçlerini farklı şekillerde değerlendirebilmekte ve yeni iş arama davranışı sergileyebilmektedir (Kim ve Von dem Knesebeck, 2015; Jiang ve Lavaysse, 2018). Bu da iş güvencesinin olmaması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Havayolu pilotları açısından bakıldığında ise özellikle yurt dışında yaşanan büyük ölçekli birleşmeler ile kıdemini, kaptanlık hakkını, emeklilik haklarını, bilet haklarını kaybeden birçok havayolu pilotunun iş güvencesi eksikliği hissini yaşadığı görülmektedir (Adams, 2008; Bailey, 2008).

2.3.2.2. Bireysel

Uyumsuzluk, işyeri gereksinimlerine ve sorumluluklarına uymayan eğitim veya beceri seviyesi veya çalışanların özellikleri ve işyerinin gereksinimleri arasındaki denge eksikliği veya dengesizlik dur umudur (Velciu, 2017) . Personel devrinin başka bir önemli nedeni beklentiler ve iş arasındaki uyumsuzluktur (Larson, Lakin ve Bruininks, 1998; Maynard, Joseph ve M aynard, 2006). Uyumsuzluklar, bir yandan insanların ihtiyaçlarının, ilgi alanlarının, değerlerinin ve beklentilerinin bileşimleri ile işleri ve kuruluşlarıyla ilişkilendirilen özellikler ve ödüller arasındaki etkileşimden kaynaklanır (Kalleberg, 2008). İş uyumsuzluğu, işgücü istihdamını etkileyen karmaşık bir olgudur ve iş üretkenliği, ücretler, beşerî sermaye, rekabet ve kalkınma gibi etkiler durumunda

çeşitlilik göstermektedir (Jovanovic, 1979; Velciu, 2017). İş uyumsuzluğu örgütlerin özellikle yüksek kalitede yetenekli insan sermayesi gelişimi açısından tehdit olarak görülmektedir (Kim ve Choi, 2018). Uyumluluk ise birey – iş (Huang, Yuan ve Li, 2019), birey – örgüt (Anderson, Flynn ve Spataro, 2008) ve genel açıdan bakıldığında birey – çevre uyumu (Edwards, Caplan ve Harrison, 1998) olarak incelenebilir. Uyum ne kadar olumlu ise bireysel ve örgütsel sonuçlarında o kadar olumlu olması beklenmektedir. İş uyumu konusunda yapılan deneysel araştırmalar psikolojik ve fiziksel sağlık, olumlu iş tutumları, daha iyi iş performansı ve daha az çalışan çekilmesi gibi arzu edilen bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilebilecek teorik önemeyi desteklemiştir (Caplan, 1987; Bretz ve Judge, 1994; Wilk ve Sackett, 1996; Feldman, Leana ve Bolino, 2002; Maynard, Joseph ve Maynard, 2006). Sonuç olarak mevcut iş ile örgüt üyesinin uyumsuzluğu söz konusu olduğunda ve alternatif bir işin örgüt üyesinin beklentisini karşılaması durumunda personel devri ortaya çıkabilmektedir.

İşe alım süreci, potansiyel bir katılımcının iş ile ilgili beklentileri ile mevcut örgüt üyelerinin beklentileri arasında bir uyumsuzluğa yol açabilir (Bowen ve Siehl, 1997). İşe alım süreçlerinde çalışanın beklentileri işe alım sürecinde tanımlanabilmektedir. Örgüt detaylı bir iş tanımı yaparak, örgüt üyelerinin beklentilerinin ne kadar karşılandığını anlayabileceği gibi, iş için başvuran adayların da ileride beklentilerin karşılanmaması durumunu bu şekilde engelleyebileceği tahmin edilmektedir. Gerçekçi iş görüşmeleri ile çalışanların örgütten ne beklemesi gerektiği ortaya çıkabileceği gibi bu tanımların gelecekte de bireyin kariyerinin hangi aşamalardan geçmesi gerektiğini de açıklamaları gerekmektedir (Bowen ve Siehl, 1997).

Havayollarında yardımcı pilot adaylarının kariyer gelişmeleri açıktır. Kariyer gelişmesinin ana aşamalarından birisi yardımcı pilotluktan kaptanlığa geçiş sürecidir. Bunun için, Türkiye’de beklenen koşullar Ulaştırma Bakanlığı tarafından, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü aracılığı ile belirtilir (http-7).⁷ Daha sonra havayolları kendi beklentilerini karşılamak için gereksinimleri daha da arttırabilir, ancak belirtilen koşulların altına inemez. Bu şekilde kariyerde ilerleme beklentisi ile işe alınan havayolu pilotlarının beklentilerinin karşılanmaması durumunda, pilotların işletme değiştirmeleri, özellikle farklı seçenekler olduğunda ortaya çıkabilecektir.

⁷ http-7. “Pilotların Kaptan Olarak Atanması ve Kaptan Eğitimine İlişkin Esaslar”
<http://web.shgm.gov.tr/doc3/sht61103.pdf>

Her ne kadar ideal örgüt üyesi uzun saatler çalışan ve iş yaşamının getirdiği öncelikleri bireysel yaşamının önceliklerine tercih eden kişi olarak tanımlansa da (Bailyn, 1993), tatmin edici bir iş – yaşam dengesine sahip olmayan örgüt üyelerinde tükenmişlik sendromu, aşırı strese bağlı performans düşüklüğü ve düşük iş tatmini sorunları ortaya çıkmaktadır (Matteson ve Ivancevich, 1980; Beauregard ve Henry, 2009). İş – yaşam çatışması birçok araştırmanın konusu olmuştur (Marchese, Bassham ve Ryan, 2002). Yapılan araştırmalarda, iş – yaşam çatışmasının sonuçlarından birisi iş tatmininin azalması olarak öngörülmüştür (Boles, Howard ve Donofrio, 2001). Aşırı çalışma durumunda ise ruh ve beden sağlığının bozulması kaçınılmazdır (Baltaş ve Baltaş, 2018). Rode, Regh ve Near (2007) tarafından yapılan araştırmada, iş – yaşam çatışması yaşayan bireyin, çatışmayı azaltma amaçlı farklı iş olanaklarını araştıracağı ortaya çıkmıştır. Yoğun iş temposunun iş – yaşam çatışması oluşturabileceği, bununla birlikte düşük iş temposunun da örgütü finansal olarak olumsuz etkileyebileceği varsayılmaktadır. Bu durumda örgütlerin bireyler için sağlıklı bir iş – yaşam dengesi oluşturulması gereklidir. Beklentilerin kişiden kişiye değişeceği de önemli bir etken olarak düşünülür ise, insan kaynakları açısından farklı politikaların izlenmesi söz konusu olabilir. Grover ve Crooker' a (1995) göre iş – yaşam politikalarına sahip olan işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu saptanmıştır. Bu durumda işletmelerin farklı ihtiyaçları göz önünde tutarak örgüt üyelerinin iş – yaşam kalitesini artırmaya yönelik araştırmalar yapması, personel devrinin azaltılması açısından önem sağlamaktadır.

Havayolu pilotları açısından bakıldığında uzun çalışma saatleri uluslararası kurallar gereği sınırlandırılmıştır. Artan dinlenme saatleri daha fazla havayolu pilotunun işe alınmasına neden olduğu için uluslararası kurallarda belirtilen minimum dinlenme süreleri havayolu işletmeleri tarafından normal dinlenme süreleri olarak alınmaktadır. Dinlenme sürelerinin başlaması için herhangi bir düzenleme olmadığından, havayolu işletmeleri uçak iki motorunu kapattığı andan itibaren bu saate 30 dakika ekleyerek minimum dinlenme süresini başlatmaktadır. Ancak bazı durumlarda yolcuların uçağı terk etmesi bile (özellikle uçağın boyutu, tekerlekli sandalye ihtiyacı olan yolcu gibi özel durumlu yolcuların olması durumunda) 1 saate yaklaşmaktadır. Bu durumda işe daha fazla zaman ayrılıp sosyal hayattan uzaklaşan pilotlarda işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir.

İşten ayrılma sürecinin başlaması için iş tatmini eksikliğinin oluşmasına gerek kalmayabilir (Lee vd., 1999). Özel hayatta yaşanan farklı durumlar da sevilen birisinin ani ölümü gibi bu sürecin başlamasına neden olabilir. Bireyin hayatında yaşanan özel durumlarda işletmelerin çalışanına verdiği değer sayesinde iş tatmini veya örgütsel bağlılığın oluşmasını veya artması sağlanabilir. Örneğin Türk Hava Yolları'nda yakın bir akrabanın vefatı durumunda belirli bir süre izin verildikten sonra (7 gün), personelin tekrar işe dönmesi beklenirken, bu süreç araştırmanın yapıldığı diğer işletmelerde farklı işlemektedir. Her ne kadar yasal olarak verilmiş bir izin bulunsa da bununla birlikte uçuş işletme tarafından, lisansın askıya alınmasının önüne geçilecek şekilde izin verilebilmektedir. Bir havayolu pilotu her sene simülator eğitimi görmek zorundadır. Bununla birlikte herhangi bir nedenden dolayı 90 gün içinde aktif görevde bulunmaz ise (aktif olarak bir uçağın iniş ve kalkışını gerçekleştirmez ise), tekrar uçuş görevlerini yapmasına ancak simülator eğitimi gördükten sonra izin verilir (http-8).⁸ Bireye verilecek minimum iznin üzerindeki dinlenme süreleri veya yaşanan özel durumlarda verilen ekstra izin bireyin örgüte bağlılığını artırır ve personel devrinin oranı azaltılabilir. Ancak örgüt üyelerinde adil olunmaması durumunda, sadece uçucu personel değil ancak diğer bölümlerde görev yapan personelin de işten ayrılma hissiyatı gelişir ve personel devir oranında artış gözlemlenirken örgüte bağlılıkta azalma görülür.

Örgüte güven, bir örgütün güvenilirliğinin çalışan tarafından algılanan küresel değerlendirmesini ifade eder ve çalışanlar, organizasyonlarına güvenip güvenmemeyi düşündüklerinde örgütün ortamını gözlemlerler (Shahnawaz ve Goswami, 2011). Güvenin sosyal sistemin önemli bir etkeni ve bireyler arasında koordineli eylemin kolaylaştırıcısı olduğu genel varsayımının yanı sıra, ekipler ve örgütler için bazı önemli faydalar güven ile ilişkilendirilmiştir. Örgüt ile çalışan arasında güvenli bir ilişkinin varlığı durumunda çalışanın kendini güvende hissettiği ve bunun da yüksek iş tatminini sağladığı savunulmuştur (Costa, 2003; Serin ve Balkan, 2014). İş arkadaşına duyulan güven, iş arkadaşıyla kaynakları paylaşmaya yönelik bireysel isteklilik (Dirks ve Skarlicki, 2009), algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılıkla (Ferres, Connell ve Travaglione, 2004) ilişkili bulunmuştur (Tan ve Lim, 2009).

İş güvenliği ise çalışan personelin işe bağlılığının düzenli bir seviyede tutulmasının yanı sıra, örgütün işgücüne olan güven duygusunun da artmasını sağlamaktadır (Nadarajah vd., 2012). Düzenli olarak işten çıkarmaların yaşandığı bir

⁸ http-8 <http://web.shgm.gov.tr/doc3/sht-1.doc>

örgütte, örgüte olan güvenin azalmasının yanında sosyal açıdan da bir huzursuzluk söz konusu olacaktır (Sukti, 2010) . İşten çıkarmaların giderleri azaltma amaçlı olduğu düşünülür ise, geçici personel çalıştırılması düzenli olarak örgütte çalışan personelin güven duygusunu düşük bir seviyede tutacağı düşünülebilir. Personelin iş güvencesi konusunda herhangi bir korkusu ol maması durumunda da işlerine tamamen odaklanacağı ve bu şekilde tam anlamı ile işlerini yerine getirebileceği varsayılabilir.

Örgüte üye olan bireylerin kültürel farklılıkları örgüte bakış açılarını, bağlılıklarını, iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir. Bireylerin özellikle şimdiki ve gelecekteki işten ayrılma niyetini araştırmada örgütte görev yapan bireylerin kültürlerinin anlaşılması ve irdelenmesi önem arz etmektedir (Hofstede, 1994b; Jo Hatch ve Schultz, 1997; Güney ve Gümüş, 2019; Soares, Farhangmehr ve Shoham, 2007). Kùltürlerin kabul ettiği farklar Hofstede' ye (1994a) göre güç (algılanan eşitsizlik), dişilik/erillik, bireycilik/toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve Konfüçyüs dinamizmi olarak tanımlanmaktadır (Güney ve Gümüş, 2019). Bununla birlikte örgüte bağlı bireylerin ve liderlerin inanç ve değer anlayışları, bu yönde oluşan beklentileri kültürel geçmişleri ile biçimlenir ve her kùltürde farklılıklar gösterebilir (Den Hartog, vd. 1999; Ergin ve Kozan, 2004; Karakitapoğlu-Aygün ve Gümüşlüoğlu, 2013). Örneğin Çin ve Japonya gibi ÷lkelerde lider vasfı olarak güçlü ve otoriter davranışlar beklenirken, Avustralya ve Hollanda gibi ÷lkelerde katılımcı ve eşitlikçi vasıflar beklenmektedir (Den Hartog, vd. 1999; Karakitapoğlu-Aygün ve Gümüşlüoğlu, 2013). Türk kùltüründe ise hamilik veya babacan liderlik davranışı öne çıkmaktadır (Aycan, 2001). Bu tarz liderliğin getirdiği çalışma ortamında ise yakın ilişkiler, sadakat, otoriteye uyma, belirgin hiyerarşı ve örgüt içerisinde aile ortamı oluşturma gibi özellikler ortaya çıkmaktadır (Karakitapoğlu-Aygün ve Gümüşlüoğlu, 2013). Havayolu işletmeleri açısından bakılır ise, havayolu pilotlarının sadece Türk kùltürüne sahip olan personelden oluşmaması, eğitim ve yönetim alanında yabancı bireylerin çalıştırılması kùltür karmaşasına yol açabilmektedir. Çünkü hem beklentiler hem de davranışlar arasında büyük farklılıklar ortaya çıkacaktır. Bununla birlikte yönetmelikte alınan Türk ve yabancı kùltürlerin yansıtıldığı kararlar ile kùltür çatışması yaratılacaktır. Örnek vermek gerekir ise Türkiye' de yaşanan hava aracı kaza ve kırımları, Kore' de yaşanan olaylar ile benzerlik göstermektedir. Bu kazaların belirgin özelliği aşırı hiyerarşinin yardımcı pilotun acil durumlarda sessiz kalmasına veya otoriteyi koşulsuz kabullenmesine neden olmaktadır.

Kültür bir sorun olarak düşünüldüğünde farklı ulusal kültürler yerine tek bir kültürün bu sorunu ortadan kaldıracığı varsayılabilir. Ancak pilotlar açısından düşünüldüğünde havayolu pilotu olarak görev alabilmek için maksimum yaş sınırının 65 minimum ise 18'dir. Bu durumda 2020 senesi için 1955 ile 2002 doğumlu olan bireylerin pilot olduğu varsayılır ise, 4 farklı kuşağın aynı görevi yaptığı ortaya çıkmaktadır. Farklı kuşakların kültür anlayışları da belirli bir açıdan farklılık göstermektedir. Örneğin 1979 ve öncesi kuşaklarda otoriteye saygı bir özellik iken, 1980 ve sonrasında otoriteye saldırı bir özellik olarak ortaya çıkmıştır (Ashton, 2013; Parry ve Urwin, 2017). Ek olarak kültür boyutu sadece ulusal kimlik olarak veya kuşak açısından değil aynı zamanda toplulukçu (kolektivist) ve öznel kültür olarak da incelenmektedir. Öznel kültüre sahip olan bireylerin kişisel zaman, özgürlük, meydan okuma ve özel – kişisel görüş konularına önem verdikleri görülmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010); toplulukçu kültürde çevre ve aile ortamının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinde önemli rol oynadığı görülmüştür (Lobburi, 2011).

Sonuç olarak Hofstede'ye (1996) göre varsayımlar, değerler ve düşünme kalıpları dâhil olmak üzere bir kültürün psikolojik özellikleri personel devri araştırmaları ve süreçleri araştırılırken dikkate alınması gereken etkenlerdir.

İsteklendirme, Daft ve Marcic'e (2005) göre, bireyin ihtiyacını karşılamak için veya bir amaca yönelik eylemi sürdürmek için bireyin içindeki ve dışındaki coşku ve devamlılık uyandıran güç olarak tanımlanmıştır. Yapılan araştırmalara göre iş tatmininin farklı boyutları bulunmaktadır (Pardee, 1990). Bunlar ihtiyaçlar teorisi, bilişsel süreç teorileri, davranışçı yaklaşım, kendi kaderini tayin teorisi ve işe dayalı teoriler olmak üzere beş kategoride incelenmektedir. Maslow'a (1943) göre ihtiyaçlar teorisinin çıkış noktası insanın ihtiyaçlarını karşılaması arzusunun dayanmaktadır. Bunlardan bir tanesi yönetim ile iletişimin olumlu olma durumudur. Bilişsel süreç teorileri, çalışan isteklendirmelerinde yer alan arzu veya istek seviyesi, karar verme gibi durumları bilişsel süreçler şeklinde açıklar (Busemeyer ve Townsend, 1993). Çalışanların isteklendirilmesine yönelik davranışsal yaklaşım, davranış örgütlenmesini etkilemek için davranışçılığa uyarlanmış ilkelerin kullanılmasını içerir (Chahal ve Mehta, 2010). Davranışsal yaklaşım da kendi içerisinde iki farklı şekilde açıklanmaktadır. Bunlar klasik koşullanma (Pavlov öncülüğünde) ve edimsel koşullanma şeklinde (Skinner öncülüğünde) sıralanabilir. Klasik koşullanma

organizmanın tarafsız olduğu durumlara koşullanma yolu ile istenilen tepkiyi verecek şekilde değiştirilmesini, edinimsel koşullanma ise davranışların sonuçlarına göre tepkilerin geliştiğini açıklar. Kendi ka derini t ayin t eorisi, sadece isteklendirmenin miktarının değil, aynı zamanda bu isteklendirmenin kalitesinin önemini de vurgular (Gagné ve Deci, 2005). Bu teoriye göre işyerinde kendi isteklendirmesi ile çalışanlar, başkaları tarafından davranışları gözlemlenenlerden daha iyi performans gösterecek şekilde çalışırlar. Son olarak işe dayalı teoriye göre, çalışanların işlerinin içeriği isteklendirmeyi etkileyen anahtar faktör olarak görölmektedir (Sattar, Khan ve Nawaz, 2010).

İnsanların davranışları (Mullins, 2005) ve performansları onların kabiliyetlerine ve isteklendirmelerine göre şekillenmektedir. Başka bir deyiş ile isteklendirmeye sahip olmayan bireylerin örgütlerdeki değişikliklere daha fazla karşı çıktığı, işlerinde çok az performans sergilediği veya düşük kalite performans sergilediği ve daha iyi bir fırsat yakaladıkları zaman işten ayrılma potansiyeline sahip oldukları söylenebilir. Bununla birlikte motive olmuş çalışanların tutarlı, yaratıcı, hevesli ve üretken olmaları, isteyerek üstlendikleri yüksek kaliteli işleri ortaya çıkarmaları beklenmektedir (Perkins ve Arvinen-Muondo, 2013).

$$\text{Performans} = \text{Kabilyet} \times \text{İsteklendirme} \text{ (Mullins, 2005)}$$

Kreitner' e (1999) göre performansı etkileyen diğer faktörler de bulunmaktadır. Bunlar konu hakkında bilgi, duygular ve kontrol dışında olan durumlar olarak sıralanmaktadır.

İsteklendirme hem içsel hem de dışsal gerçekleştirilebilir. Dışsal isteklendirme, bireye yönelik harici teşvikler (ödöller veya cezalar) tarafından şekillendirilirken içsel isteklendirme, ihtiyaçların doğrudan karşılanması (bireyin kendi iyiliği için gerçekleştirilen faaliyetler) olarak anlaşılmaktadır (Gagne, 2014). Dışsal olan ödöller maaş, iş güvencesi, terfi ve iş çevresi koşullar olarak belirlenirken; iç sel o lan isteklendirme de psikolojik ödöl ler olarak sayılabilir. Psikolojik ödöller kişinin becerisini gösterme olanağı, başarıya ulaşma, takdir edilme ve başkaları tarafından değer verilme duyguları olarak sıralanabilir (Rudolp ve Kleiner, 1989).

Hackman ve Oldham' ın iş zenginleştirme modelinde, özerklik, beceri çeşitliliği, görev önemi, görev kimliği ve geri bildirim seviyeleri gibi iş özelliklerinin tümü, işin

içsel ödülleri olarak düşünülebilir (Ali, Said vd., 2014). Dışsal ödüllerde ise üç temel önerme görülmektedir (Sansone ve Harackiewicz, 2000). Bunlar:

- Koşulsuz dışsal ödüllerin zararlı etkiler üretme olasılığı daha düşük olacak ve daha sonraki içsel isteklendirme üzerinde yararlı etkiler üretme olasılığı daha yüksek olacaktır;
- Beklenmedik dışsal ödüllerin negatif etkiler üretme olasılığı daha az ve içsel isteklendirme üzerinde olumlu etkiler yaratma olasılığı daha yüksek olacaktır;
- Maddi olmayan (örn. yaygın, örtük, sosyal, sözel) dışsal ödüllerin yan etki yaratma olasılığı daha düşük olacaktır ve bununla birlikte kolaylaştırıcı etkiler üretme olasılıkları daha yüksek olacaktır.

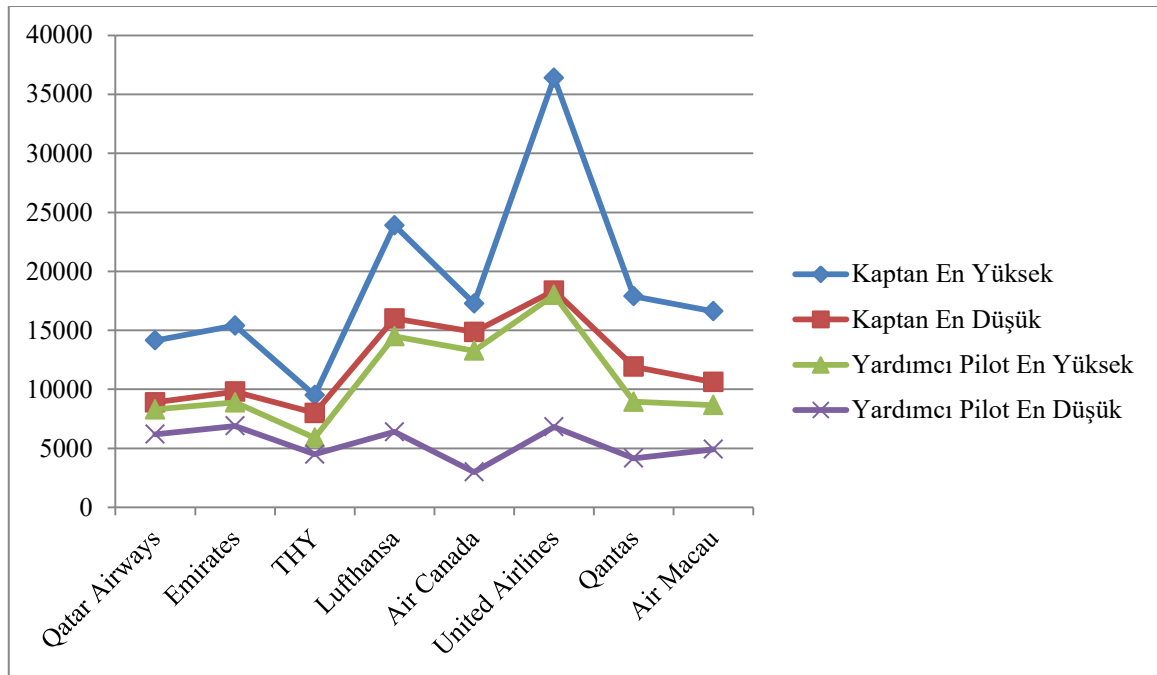
Sonuç olarak farklı insan kaynakları uygulamalarının (ekip çalışması, iş yerinde takdir edilme ve sorumluluk alma, çeşitli çalışan katılımı ve bonus ödemeleri gibi) bireyleri motive ettiklerine ve dolayısıyla daha yüksek işgücü verimliliği yarattığına dair kanıtlar bulunmaktadır (Cully, Oreilly ve Dix, 1999).

2.3.2.3. Ekonomik

Ücret, örgüte üye olan bireyin çalışması veya çalışmaya hazır olması durumunda örgüt tarafından sağlanan maddi fayda olarak tanımlanmaktadır ve bireyin işinin değeri veya yetkinliği arttıkça temel ücretinin, performans artışında ise değişken ücretinin artması beklenmektedir (İ. Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, 2013). İş hayatındaki en önemli faktörlerden biri olarak görülen ücret veya maaş sistemi çoğu kişinin örgütü tercih etme, üretkenliği daha fazla artırma, örgüte yetenek çekme nedeni olarak görülürken aynı zamanda personel devir oranını düşüren bir etken olarak alan yazında yer almaktadır (Ghiselli, La Lopa ve Bai, 2001; Hung, Lee ve Lee, 2018). Ekonomik gelirlerinden memnun olmayan örgüt üyeleri, alternatifleri araştırmak için bir nedene sahip olacaktır. Ücretin belirleyici faktörlerden biri olduğu günümüz çalışma ortamında, bireyler mevcut işi bırakıp daha yüksek ücret fırsatı ile işi kabul etmesi ihtimal dâhilindedir. Maaş tatmini veya maaş algısı beklenene uygun olduğunda maaştan memnun olan birey bulunduğu örgütte kalma eğilimindedir, ancak memnun olmayanlar örgütten ayrılmayı seçecektir (Carpall vd., 2005; Weldeyohannes, 2016; Silaban ve Syah, 2018). Bireylerin ücret / maaş hakkında olan memnuniyetindeki artış, örgütsel bağlılığı artıracak ve işten ayrılma niyetini azaltacaktır

(Silaban ve Syah, 2018). Bununla birlikte çalışanların farklı örgütlerde ücretlerini iyileştirme olanaklarına sahip olması durumunda personel devri ortaya çıkacaktır.

Örgütlerde ücret değişiklikleri yaygındır; bireyler genellikle ücret değişikliklerini tecrübe ve tahmin eder (örneğin, maaş reformu, zamlar ve ücret kesintileri) ve eğer örgüt üyesinin aldığı ücret minimum gereksinim limitlerinde ise personel devri yüksek olacaktır (Xiong, Wang ve Li, 2018). Bu durumda örgütün ücret nedeniyle oluşan personel devrinin önüne geçebilmesi için ücret düzenlemesine gitmesi gerekmektedir. Ancak artan ücretler örgüt üyelerinin kişi başı maliyetlerini arttıracaktır (Rao ve Rao, 1982; Risher, 1994; O'Connell ve Kung, 2007; Wirtz, Heracleous ve Pangarkar, 2008; Oyer, 2008; Pudlowski, 2009) için örgütlerin diğer örgütlere karşı olan maliyet avantajını kaybetmesine neden olacaktır. Gelirlerini arttırmak isteyen havayolu işletmelerinin maliyetlerdeki artışı bilet ücretlerine yansıtması ise pazardaki paylarının azalmasına yol açacaktır. Bu nedenden dolayı insan kaynakları yönetiminde ücret yönetimi daha da önemli hale gelmektedir (Greenberg, 1990; Allen vd., 2009; Timothy, vd., 2010; Huang ve Zhao, 2012). Hem maliyetleri azaltmak hem de personel devir oranını asgari düzeye çekmek için örgütlerin pilotlar için uyguladığı ve farklı kriterlere göre (tecrübe, uçulan uçak tipi, görevi, örgüt içinde aldığı görev süresi) hazırladığı ücret düzenlemeleri görülmektedir.



Şekil 2.13 Pilotların Maaş Aralığının İşletmelere Göre Dağılımı

Kaynak: <https://www.pilotjobsnetwork.com>, https://www.airlinepilotcentral.com/airlines/legacy/united_airlines

Ücret bilgileri yaklaşık olarak ve Ağustos Amerikan Doları kuru üzerinden hesaplanmıştır.

Örgütlerin insan kaynakları tarafından belirlenen ücret artışı dışındaki olanaklar sadece örgütte görev yapan üyelerin örgüte olan bağlılıklarının artmasına yardımcı olmak ile kalmaz, aynı zamanda diğer örgütlerde çalışan üyelerin de karşılaştırma yapmasına yardımcı olur. Farklı olanaklar sunan örgütler diğer örgüt üyelerinin, kendi örgütlerine olan bağlılıklarının azalmasına neden olabileceği gibi, aynı zamanda isteklendirmesi düşen üyenin iş performansının da düşmesine neden olabilecektir. Long, Ajagbe ve Kowang (2013) tarafından yapılan araştırmada insan kaynaklarında yapılan çalışmaların sadece ücret konusunda değil, daha az çalışma saatleri, daha esnek boş günler, kadın çalışanların çocukları için bakım merkezleri gibi farklı alanlarda da olabileceğini göstermiştir. Bu tür çalışmalar ile insan kaynaklarında farklılaşma sağlanacağı gibi, rekabet unsuru da yaratılmış olacaktır. Algılanan alternatif istihdam fırsatları, bireyin işgücü piyasasında olan alternatifleri değerlendirmeye çekmektedir ve fırsatların mevcudiyetine ilişkin algısı, hâlihazırda üyesi olduğu örgütü değerlendirmesine neden olacaktır (March ve Simon, 1958; Akhtar vd., 2016). Diğer örgütler tarafından önerilen olanakların çeşitliliği örgüt üyesinin personel devir niyetini arttırabilmektedir. Ek olanaklar olarak adlandırılabilen bu bölüme kâr payı, yemek yardımı, ikramiye, sosyal güvenlik hakları, özel sağlık sigortası, işsizlik veya lisans kaybı ödemeleri, emeklilik planları, özel imkânlar örnek olarak verilebilir. Yüksek tazminat haklarının ise örgüt üyelerinin performanslarını arttırabileceği ve bu sayede üretimde veya hizmette rekabet sağlayacağı varsayılabilmektedir (Noviantoro, Moeins ve Madiistriyatno, 2018; Sudiardhita vd., 2018). Fazla çalışma saatlerinin belirlenmesi ve karşılığında ek ödemeler yapılması veya fazladan boş günler verilmesi, yıllık izinlerin boş günler ile birleştirilerek daha uzun süreli izinlerin verilmesi veya boş gün öncesine veya sonrasına dinlenme günleri oluşturacak uçuşların verilmesi bu tür uygulamalara örnek olarak verilebilir.

Kıdem tazminatı ise işten ayrılma niyetinin önündeki engellerden birisi olarak bireyin önüne çıkmaktadır. Özellikle Türkiye’de uygulanan yasalar söz konusu olduğunda, işten kendi isteği ile ayrılan bireyin kıdem tazminatı alamama durumu ortaya çıkacaktır. Alan yazında dolaylı tazminat olarak açıklanan kıdem tazminatı (Ardiansyah, Hamidah, Susita, 2020) insan kaynaklarının istenmeyen personel devrinin

önüne geçmek ve örgüte özgü bilgi ve becerilerin kaybını azaltman için çalışanlar ve firmalar arasındaki mevcut bağları güçlendiren, verimliliği artıran bir insan kaynağı aracı olacak şekilde tasarlanmıştır (Holzmann, Pouget, Vodopivec ve Weber, 2011).

Havayolu pilotları düşünüldüğünde ise bazı sınırlılıklar söz konusudur. Örneğin çalışma saatleri konusunda günlük limit, görevin başladığı saate göre değişiklik gösterirken, haftalık, aylık, 3 aylık ve senelik uçuş ve uçuş görev süresi limitleri de bulunmaktadır. Örneğin boş günden bir uçuşa gitme olasılığı uçuş saat limitlerine takılacağı gibi, SHGM tarafından yasaklanan koşullara da takılma durumu söz konusu olabilir. Örneğin kan bağıışı veya derin dalış durumunda veya alkol tüketimi olduğunda, belirli bir süre geçmeden pilotun uçuşa gitmesi yasaktır. Uçuş görevini tamamlayan bir pilotun başka bir uçuş görevine başlaması için gerekli olan minimum dinlenme süresi dolmadan diğer görev için çağırılması söz konusu değildir. Ayrıca dinlenme süresi boyunca normal koşullarda pilotun görev yaptığı havayolu işletmesinin, pilotu dinlenme süresinde telefon veya farklı iletişim kanalları ile rahatsız etmemesi gerekmektedir. Havayolu işletmeleri özel günlerde (resmî ve dini tatiller), hafta sonlarında ve gece yapılan uçuşlarda ek ödemeler veya arttırılan dinlenme süreleri sağlayarak bu uçuşları çekici hale getirebilir. Ancak teşvik amaçlı planlanan ek ödemelerin veya arttırılan dinlenme sürelerinin işletmeler için ek bir maliyet oluşturacağı bilinmektedir. Bu nedenle yapılacak olan değişikliklerin maliyet hesapları detaylı bir şekilde planlanmalıdır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde, araştırmada ele alınan evren ve örneklem başlığı altında araştırmanın yöntemi, örneklem seçimi, araştırmanın modeli ve hipotezler, veri toplama yöntemi ve verilerin toplanması ve analizleri hakkında bilgiler verilmektedir. İkinci bölüm olan araştırma bulgularında ise araştırmaya katılanlara ilişkin bilgiler ile sosyal ve ekonomik değişim davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışları, işten ayrılma niyeti ve hipotezlere ilişkin bulgular detaylı bir şekilde incelenmektedir.

3.1. Evren ve Örneklem

3.1.1. Araştırmanın yöntemi

Araştırmanın bu bölümünde hipotezlerin testi için oluşturulan örneklem grubunun seçilme aşaması, seçilen gruba uygulanacak olan verilerin toplanması ve kullanılan ölçekler, anketlere dönüş oranı ve süresi ve son olarak araştırmada yer alan hipotezleri

test etmek için toplanan veriler üzerinde yapılan analiz yöntemleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

3.1.2. Örneklem seçimi

Araştırmanın evrenini Türk Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü' ne te scilli b ir havayolunda aktif olarak görev yapan kaptan ve yardımcı pilotlar oluşturmaktadır. Yardımcı ve kaptan pilot statüsü uçuş okulundan mezun olup bir havayolu işletmesinde uçmaya başlayan TRE' ye kadar çeşitli görevlere sahip olan pilotları kapsamaktadır.

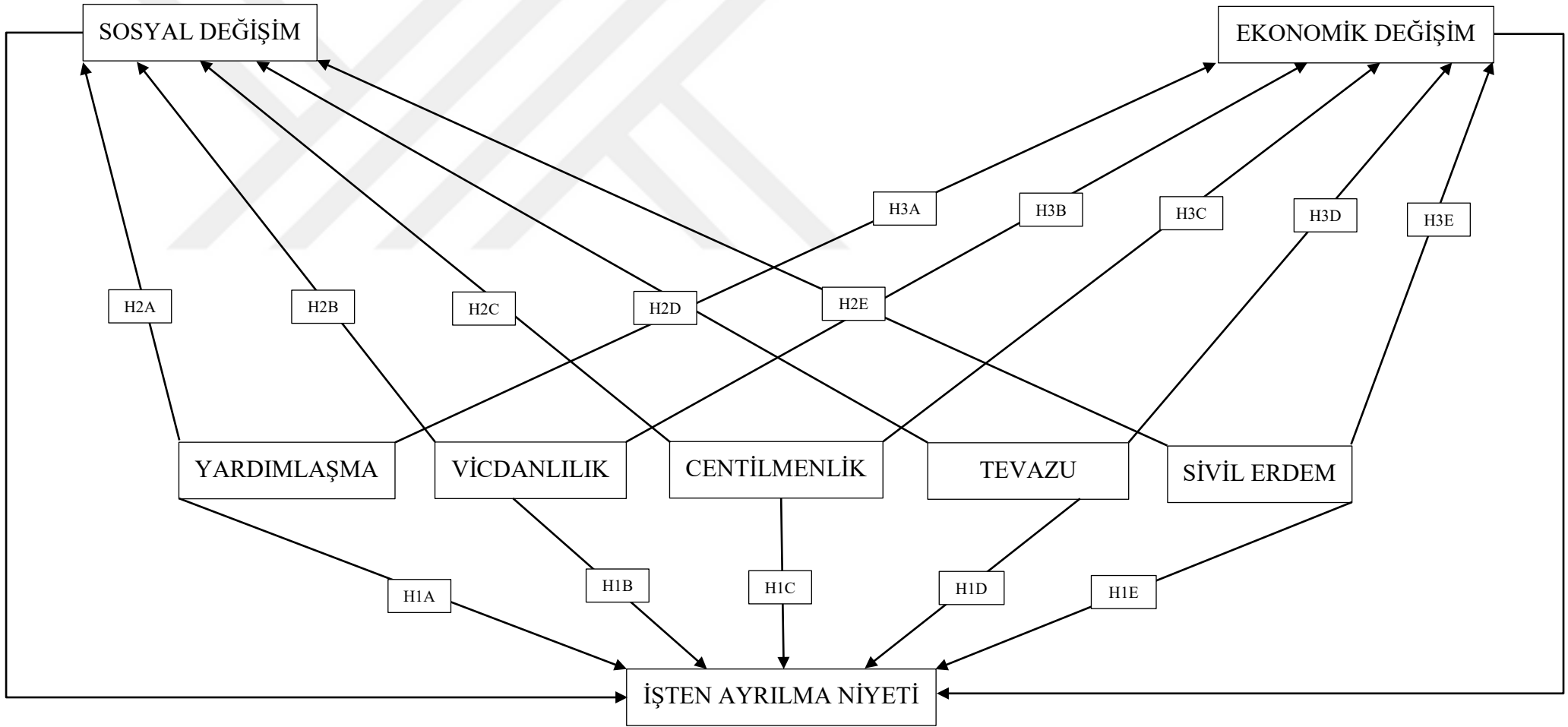
Örneklem seçiminde yurt dışında da çalışan birçok Türk pilot bulunsa da eşit ulaşılabilirlik konusu göz önünde tutularak sadece Türkiye' de aktif olarak görev yapan Türk pilotlarının incelenmesi uygun görülmüştür. Ankete ulaşım farklı kanallardan sağlandığı için örneklem haricinde olan pilotların da anketi doldurduğu görülmüştür. Kriterlere uymayan pilotların anketleri ve eksik veya yanlış bilgiye sahip olan anketler geçersiz sayılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın modeli ve hipotezleri

Araştırma, sosyal ve ekonomik değişim davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti ü zerindeki etkilerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının işten ayrılma niyetine olan doğrudan etkisinin yanında, sosyal ve ekonomik değişim davranışlarının aracı değişken olarak etkisi inceleme konusudur. Sosyal ve ekonomik değişim davranışları, alan yazında yer aldığı gibi sosyal değişim ve ekonomik değişim davranışları şeklinde ayrı olarak ele alınmıştır (Shore vd., 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışları Organ' ın (1988) ele aldığı 5 boyut şeklinde incelenmiştir. Bunlar yardımlaşma, vicdanlılık, centilmenlik, tevazu ve sivil erdem olarak tanımlanmıştır. Son olarak işten ayrılma niyeti 3 farklı ifade kullanılarak şekillenmiştir.

Bu açıklama doğrultusunda araştırma aşağıdaki model olarak belirlenmiştir.





Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu model çerçevesinde hazırlanan araştırmada test edilecek hipotezler şu şekilde sıralanmıştır:

H1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H1a: Yardımlaşma davranışı işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H1b: Vicdanlılık davranışı işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H1c: Centilmenlik davranışı işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H1d: Tevazu davranışı işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H1e: Sivil erdem davranışı işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H2: ÖVD' nin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde sosyal değişim davranışı aracı rol oynar

H2a: Yardımlaşma davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde sosyal değişim davranışları aracı rol oynar.

H2b: Vicdanlılık davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde sosyal değişim davranışları aracı rol oynar.

H2c: Centilmenlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde sosyal değişim davranışları aracı rol oynar.

H2d: Tevazu davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde sosyal değişim davranışları aracı rol oynar.

H2e: Sivil erdem davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde sosyal değişim davranışları aracı rol oynar.

H3: ÖVD' nin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ekonomik değişim davranışı aracı rol oynar

H3a: Yardımlaşma davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ekonomik değişim davranışları aracı rol oynar.

H3b: Vicdanlılık davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ekonomik değişim davranışları aracı rol oynar.

H3c: Centilmenlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ekonomik değişim davranışları aracı rol oynar.

H3d: Tevazu davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ekonomik değişim davranışları aracı rol oynar.

H3e: Sivil erdem davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ekonomik değişim davranışları aracı rol oynar.

3.1.4. Veri toplama yöntemi

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı çevrimiçi hazırlanan ve www.Google.com altyapısı kullanılan anket olarak belirlenmiştir. Havayolu işletmelerine, Türk Havayolları birliklerine (Talpa ve Pilvak) anketler gönderilmiştir. Bununla birlikte işletmelerde eğitim ve uçuş işletme departmanlarında görev yapan pilotlar aracılığı ile anketlerin sadece Türk havayolu işletmelerinde çalışan pilotlar arasında yayılması sağlanmıştır.

Anket formunun ilk bölümünü demografik özellikleri belirlemek için cinsiyet, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı, doğum tarihi, mezun olunan uçuş okulu, gelir seviyesi, uçurulan uçak tipi, işletmede çalışılan yıl, iş deneyimi ve kaptan pilot olup olunmadığı sorulmuştur. Ayrıca açık cevap olarak yaşanan şehir ve çalışılan havayolu işletmesi sorulmuştur. Doğum tarihi, uçak tipi, iş deneyimi, kaptan pilot olup olunmadığı soruları anketin pilotlar tarafından gerçekçi bir şekilde yanıtlanıp yanıtlanmadığını anlamak için kullanılmıştır. Açık yanıtli sorulan yaşanan şehir ve çalışılan havayolu işletmesi, yine daha önce verilen yanıtların gerçekliğini kontrol etme amaçlı ankette yer almaktadır. Örneğin A havayolu işletmesinde çalışan 1990 doğumlu bir pilotun görev aldığı uçağı B737 olarak belirtmesine rağmen İstanbul dışında bir şehirde yaşaması işletmenin kurallarına aykırıdır. Başka bir örnek ise B işletmesinde çalışan bir pilotun B737 dışında başka bir uçağı uçurması yine işletmenin sahip olduğu uçaklar arasında yer almamaktadır. 1995 sonrası doğumlu bir pilotun kaptan pilot olarak uçması yine araştırmanın yapıldığı tarihte var olan havacılık kuralları gereği imkânsızdır. Kaptan pilotlar için ekstra olarak kaptanlıklarını hali hazırda çalıştıkları işletmede alıp almadıkları ve kaç yıldır kaptan pilot olarak görev yaptıkları sorulmuştur. Bu da daha önce verilen kaptanlık ve iş deneyimi ile ilgili soruların, kaptan olarak işaretleyen pilotlar için çapraz kontrol yapılmasına olanak sağlaması için sorulmuştur. (Bkz. EK – 3)

Araştırmada kullanılan ölçekler hakkında özet bilgi Tablo 3.1’ de görülmektedir.

Tablo 3.1. Ölçeklere Ait Özet Bilgi

Ölçek Adı	Araştırmacı	İfade Sayısı	Boyutları
Sosyal ve Ekonomik Değişim Ölçeği	Shore vd., (2006)	17 İfade	Sosyal Değişim Ekonomik Değişim
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Vey ve Campbell (2004); Williams ve Shiaw (1999). (Türkçe çevirisi) Basım ve Şeşen (2006)	19 İfade	Yardımlaşma Vicdanlılık Centilmenlik Tevazu Sivil Erdem
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Cammann vd., (1979). (Türkçe çevirisi) Kitapçı, Kaynak ve Öktem (2013)	3 İfade	İşten Ayrılma

3.1.4.1. Sosyal ve ekonomik değişim ölçeği

Sosyal ve ekonomik değişimi ölçmek için Shore vd., (2006) tarafından hazırlanan ölçek, anket şeklinde çalışmada yer almaktadır. Anket 2 farklı boyutu araştırmaktadır ve bunlar araştırma açısından değerlendirilmesi gereken 2 boyut ile uyumludur. Sosyal değişim davranışları sergileyen bireylerin tanımlanması için 8 madde ve ekonomik değişime önem veren bireylerin davranışlarını ölçen 9 madde ile anket tasarlanmıştır. Toplamda 17 adet soru bulunmaktadır. Ankette yer alan cümlelerin yargı eylemleri kullanılarak düzenlenmesinde ise Besim ve Sesen’ in (2006) çalışması göz önünde tutulmuştur. Ankete katılanların 5’ li likert ölçeği kullanılarak maddelere ne kadar uydukları 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında değişen sıklık aralıklarından birisini seçmesi istenerek hazırlanmıştır.

Brislin vd., (1973) tarafından önerilen yöntem esas alınarak Türkçe’ ye çeviri işlemi uygulanmıştır. Bu model 5 aşamayı içermektedir ve bu çalışmada sırasıyla şu şekilde gerçekleştirilmiştir. İlk aşama anketin Türkçe’ ye çevirisi, hazırlanan bu çevirinin değerlendirilmesi, çevrilen anketin tekrar İngilizce’ ye çevrilmesi, yapılan bu çevirinin değerlendirilmesi.

İlk İngilizce – Türkçe çeviri birbirinden bağımsız ve İngiliz dili ve edebiyatı mezunu 3 kişi tarafından yapılmıştır. Çevirmenlerden bir tanesi araştırmacının kendisi,

ikincisi uluslararası bir inşaat firmasında İngilizce – Türkçe ve Türkçe – İngilizce çevirilerden sorumlu bir yönetici, 3. kişi ise bir üniversitede İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünde görev yapmaktadır. Yazar dışında çeviri yapan kişilere konu hakkında bilgi verilmiş ve çevirinin İngilizce kelime anlamlarına en yakın kelimeler ile çevrilmesi istenmiştir. Oluşan Türkçe anket Türkiye’ de bir havayolu işletmesinde pilot alımlarında görevli insan kaynakları uzmanı, uluslararası bir firmada Doğu Avrupa insan kaynakları direktörü ve ana işletme konusu havaalanları olan uluslararası bir firmada görev yapan insan kaynakları direktörü olan 3 uzman tarafından değerlendirilmiştir. Türkçe ve İngilizce çevirilerin karşılaştırılması ve anketin özelliğini kaybetmemesi için gereken düzenlemeler yapıldıktan sonra Türkçe anket İngiltere’ de bir kolejde İngilizce öğretmenliği yapan ve anadili Türkçe olan bir kişi ve Türkiye’ de özel bir kolejde İngilizce bölüm başkanı olan bir kişi tarafından tekrar İngilizce’ ye çevrilmiştir. Yapılan çevirilerde bazı eş anlamlı kelimeler dışında farklı anlamlara neden olabilecek kelimeler ile karşılaşılmasıdır. Anketin son hali, Türkiye’ de bir üniversitede İngilizce hazırlık bölümünde görev yapan öğretim üyesi, Türk Dili ve Edebiyatı bölümünde görev yapan öğretim üyesi, çalışma ekonomisi alanında uzman öğretim üyesi, yönetim bilimleri alanında uzman öğretim üyesi ve havacılık yönetiminde uzman öğretim üyesi tarafından oluşan uzman grup tarafından kontrol edilmiştir. Türkçe hazırlanan ölçekte oluşan cümlelerin İngilizce’ de yer alan anket ile uyumlu olup olmadığı bu aşamada tekrar gözden geçirilmiştir. Gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra Türkçe çevirinin asıl çeviriye uyduğuna ve bu alanda yapılacak olan araştırmalar için kullanılabilir olduğuna karar verilmiştir. Yeni oluşan anketin güvenilirlik ve geçerlilik bulguları araştırma bulguları kısmında detaylı olarak verilmiştir.

Sosyal ve ekonomik değişim davranışları ölçeğinde yer alan ifadeler (1) kesinlikle katılmıyorum (2) katılmıyorum (3) kararsızım (4) katılıyorum (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde 5’li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Shore vd., (2006) tarafından hazırlanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı sosyal değişim için 0.87, ekonomik değişim için 0.78’ dir. Faktör yüklenmesi ise ekonomik değişim için 0.05 ile 0,65 arasında, sosyal değişim için 0.46 ile 0,70 arasında değişmektedir. Türkçe’ ye araştırmacı tarafından çevrilen anketin Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayıları ise sosyal değişim için 0.954, ekonomik değişim için 0.962 şeklinde oluşmuştur.

Araştırmada üretilen hemen hemen aynı değerler (ekonomik için 0.962' ye karşı 0.963 ve sosyal için 0.954'e 0.954), orijinal ölçeklerdeki ortalamaların ve varyansların çok fazla farklı olmadığını ve dolayısıyla standardizasyonun Alpha' da büyük bir fark yaratmadığını göstermektedir.

3.1.4.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği

Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçe' ye Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw (1999)' ın orijinalinden uyarlanarak hazırlanan 19 maddelik Örgütsel vatandaşlık ölçeği kullanılmıştır. ÖVD ölçeği; Organ' ın belirlediği ve bu çalışmada da kullanılan yardımlaşma, vicdanlılık, centilmenlik, tevazu ve sivil erdem alt boyutlarını içermektedir. İngilizce' den Türkçe' ye çevrilen anketin geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış; ulusal ve uluslararası alan yazında kullanılmaktadır. Kullanılan ölçek daha önce Buluç (2008); Aslan (2009); Muharrem, Bircan ve Yeşiltaş (2012); Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları (2013); Avcı (2015); Tekin (2018); İpek ve Özbilgin (2019) tarafından kullanılmıştır.

Yapılan araştırmalarda hazırlanan ölçeğin Organ (1988) tarafından düzenlenen yapı ile uyumlu olduğu ancak tevazu boyutunun centilmenlik boyutu içerisinde yer aldığı gözlemlenmiştir. Organ (1988) tarafından iki boyutun birbiri ile çok benzeştiği tevazünün problem ortaya çıktıktan sonra, centilmenliğin ise problem ortaya çıkmadan yardım etmeyi gözlemlediğini açıklaması ile boyutlar birbirlerinden ayrılmıştır. Yapılan iki örneklem için sırasıyla Cronbach's Alpha değerleri şu şekildedir: 0,75- 0,86 ve 0,77 – 0,87. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise birinci örneklem için 0,89 olurken ikinci örneklem için 0,94 olarak ortaya çıkmış ve hazırlanan ölçeğin güvenilirlik değerinin kabul edilebilir seviyede olduğu görülmüştür.

ÖVD ölçeğinde yer alan ifadeler (1) hiçbir zaman (2) nadiren (3) ara sıra (4) sıklıkla (5) her zaman şeklinde 5'li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçe' ye çevrilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi' nin Cronbach's Alpha değerleri 0,77 ile 0,87 arasında değiştiği gözlemlenirken, ölçeğin genel güvenilirliği 0,94 olarak tespit edilmiştir. Yapılan araştırmada ise bu değerler Tablo 3.2 ' de gösterildiği gibi 0,977 ve 0,978, genel güvenilirlik 0,978 olarak ölçülmüştür.

Tablo 3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güvenirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.978	.979	19

Araştırmada üretilen hemen hemen aynı değerler (0.978' e karşı 0.979), orijinal ölçeklerdeki ortalamaların ve varyansların çok fazla farklı olmadığını ve dolayısıyla standardizasyonun Alpha' da büyük bir fark yaratmadığını göstermektedir.

3.1.4.3. İşten ayrılma niyeti ölçeği

En son bölümde işten ayrılma niyetini ölçmek için C ammann vd., (1979) tarafından hazırlanan ve Kitapçı, Kaynak ve Ökten (2013) tarafından Türkçe' ye çevrilen anket kullanılmıştır. Bununla birlikte aynı sorular 2020 yılında yaşanan Covid19 salgınının işten ayrılma niyeti üzerinde etkilerini anlamak için Covid19 öncesi ve Covid19 sonrası olarak iki bölüme ayrılmıştır.

Hazırlanan ankette işten ayrılma niyeti ölçeğinin Alpha katsayısı 0,87 olarak belirtilmiştir. Kullanılan ölçek daha önce Gökçe (2016); Bağdoğan (2019); Sağır (2020); Yakut (2020); Yağcı (2020) tarafından kullanılmıştır.

İşten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan ifadeler (1) kesinlikle katılmıyorum (2) katılmıyorum (3) kararsızım (4) katılıyorum (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Kitapçı, Kaynak ve Ökten (2013) tarafından Türkçe' ye çevrilen anketin güvenirlik katsayısı ise 0,85 olarak tespit edilmiştir. Faktör dağılımları ise 0.80 ile 0.895 arasındadır. Yapılan araştırmada ise Tablo 3.3 ve Tablo 3.4' te gösterildiği gibi Covid19 öncesi için 0.963 şeklinde, Covid19 sonrası için 0.896 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.3. İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Öncesi Güvenirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.963	.963	3

Tablo 3.4. İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Sonrası Güvenirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.896	.901	3

Araştırmada üretilen hemen hemen aynı değerler (Covid19 öncesi için 0.963' e karşı 0.963 ve Covid19 sonrası için 0.896' ya karşı 0.901), orijinal ölçeklerdeki

ortalamaların ve varyansların çok fazla farklı olmadığını ve dolayısıyla standardizasyonun Alpha' da büyük bir fark yaratmadığını göstermektedir.

3.1.5. Verilerin toplanması ve analizi

Katılımcılara ulaşım zorluğu ve özellikle Covid19 pandemisinin yarattığı kısıtlamalar nedeni ile veri toplamanın kolaylaşması amacı ile kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Araştırmanın oluşmasını sağlayan verilerin toplanması Temmuz 2020 – Ekim 2020 tarihlerini içeren 4 aylık bir sürede gerçekleşmiştir. Anketler internet üzerinden olması sayesinde telefon, dizüstü ve tablet bilgisayardan da anketlere ulaşım sağlanmıştır. Anketin giriş kısmı araştırmaya katılan pilotları bilgilendirme amacı ile kullanılmıştır. Anketin öncelikli amacının bilimsel sonuçlara ulaşmak olduğu, havayolu işletmelerine herhangi bir şekilde anketi dolduranlar hakkında bilgi verilmeyeceği bununla birlikte anketi dolduranların kimlik bilgilerinin sorulmayacağı hakkında açıklama olduğu gibi, anketi dolduran kişinin onayı olmadan herhangi bir bilginin ankete dâhil edilmeyeceği açıklanmıştır.

Örneklem büyüklüğü, Tablo 3.5' te belirtilen evrenler için kabul edilen sayılardan yararlanılmıştır. Tablo 3.5' e göre örneklem büyüklüğü, SHGM' nin raporunda belirtilen 9113 havayolu pilotu için, 370 adettir. SHGM' ye kayıtlı 669 adet yabancı uyruklu uçak ve helikopter pilotu bulunmaktadır. SHGM' ye göre yabancı pilotların toplam pilot sayısına oranı %7 olarak belirtilmiştir. Havayolu pilotları arasında oranın %7 olduğu varsayılır ise, 638 adet yabancı havayolu pilotu olduğu tahmin edilmektedir. Bu rakamın toplam sayıdan çıkartılması durumunda 8475 adet Türk havayolu pilotu olduğu varsayılabilir. Buna göre ihtiyaç duyulan anket sayısı 368' e düşmektedir. Belirtilen süre zarfında tamamlanan anket sayısı ise 481 a dendir. Anket sayısı istenilen örneklem sayısının üstünde gerçekleştiği için havayolu pilotlarında yer alan yabancı pilot sayısı bir sorun teşkil etmemektedir.

Tablo 3.5. Belirli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri (Sekaran, 1992: 253)

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1100	285	5,000	357
20	19	200	132	1200	291	6,000	361
30	28	250	152	1300	297	7,000	364
40	36	300	169	1400	302	8,000	367
50	44	350	185	1500	306	9,000	368
60	52	400	196	1600	310	10,000	370
70	59	450	212	1700	313	15,000	375
80	66	500	217	1800	317	20,000	377
90	73	550	226	1900	320	30,000	379
100	80	600	234	2000	322	40,000	380
110	86	650	242	2200	327	50,000	381
120	92	700	248	2400	331	75,000	382
130	97	750	254	2600	335	100,000	384
140	103	800	260	2800	338	1,000,000	384
150	108	850	265	3000	341	10,000,000	384
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

(N: Evren Büyüklüğü, S: Gerekli Örnek Büyüklüğü)

Toplanan anketlerden 1 tanesi geçerli yanıtlar verilmediği için, 1 tanesi çalışılan işletme ve uçurulan uçak tipi arasında tutarsızlık olduğu için, 1 tanesi ise kaptanlık için geçerli süre geçmeden anketi tamamlayan kişinin kendisini kaptan olarak tanıtmaması ve gelirini ona göre belirttiği için anketten çıkartılmıştır.

3.2. Araştırma Bulguları

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik özellikleri, sosyal ve ekonomik değişim davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işten ayrılma niyeti (Covid19 öncesi ve sonrası) verileri özet olarak sunulmuştur. Hipotezlere ait bulgular bu bölümde yer almaktadır.

3.2.1. Araştırmaya katılanlara ilişkin bulgular

Araştırmada yer alan katılımcılara ilişkin demografik veriler Tablo 3.6’ da görülmektedir.

Tablo 3.6. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Değişken	Sıklık	Yüzde	Değişken	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	73	15	Bekâr	238	49
Erkek	408	85	Evli	243	51
Toplam	481	100	Toplam	481	100
Çocuk Sayısı			Uçuş Okulu		
0	254	53	Üniversite (Sivil+Devlet) Pilotaj	70	15
1	100	21	Üniversite (Askeri) Pilotaj	99	21

2-3	123	26	Havayolu Sponsorlu	60	12
4 ve üzeri	4	1	Üniversite (Sivil+Özel) Pilotaj	34	7
Toplam	481	100	Yurtdışı Havacılık Kurumu	62	13
Uçak Tipi			Yurtiçi Havacılık Kurumu	156	32
A319/20/21	161	33	Toplam	481	100
B737	217	45	Gelir Seviyesi		
A330	32	7	5000 ve altı	2	0.41
B777	37	8	5001-10000	7	1
A310	10	2	10001-20000	92	19
B747	15	3	20001-30000	147	31
B787	7	1	30000 ve üzeri	233	48
A350	2	0	Toplam	481	100
Toplam	481	100	Kaptan Pilot		
Yaşanılan Şehir			Evet	219	46
Ankara	41	9	Hayır	262	54
Antalya	89	19	Toplam	481	100
İstanbul	305	63	Jenerasyon		
İzmir	46	10	Bebek Patlaması	14	3
Toplam	481	100	X Kuşağı	117	24
			Y Kuşağı	350	73
			Toplam	481	100

Tablo 4-8 incelendiğinde araştırmaya katılanların %84,8 ile erkek olduğu dikkat çekmektedir. Medeni durumlar arasında büyük bir fark olmamakla beraber, çocuk sayısının %52,8 ile “0” olduğu göze çarpmaktadır. Adıgüzel, Batur ve Ekşili’ nin (2014) çalışmasına göre sınıflandırılan jenerasyon bölümünde ise %72,8 ile 1980 – 2001 arasında doğan Y kuşağının ankette yer aldığı görülmektedir. Ankette yer alan verilere göre askeri kökenli pilotlar ankette % 20,6 ile yer alırken, sivil kökenli pilotlarda bu rakam %79,4 olmuştur. Sivil pilotlarda ise en büyük yüzde %32,4 ile Türkiye sınırları içerisinde yer alan uçuş okulundan mezun olan pilotlardır. Uçurulan uçak tipinde ise SHGM’ nin (2019) i statistiklerine göre 416 adet bulunan A 319/20/21 ve B 737 sınıfı uçaklarının pilotları ankette toplam %78,6’lık kısmı oluşturmuştur.

Gelir seviyeleri düşünüldüğünde 20001 TL – 30000 TL ve 30001 TL ve üzeri maddelerde pilotların yoğunlaştığı %1,9’ un da bu rakamların altında kaldığı görülmektedir. Türkiye’ de yapılan gelir seviyesi gruplandırmasına göre kazanç yapısı araştırmasında pilotların en üst gelir seviyesi grubuna ait olduğu görülmektedir (TÜİK, 2018).

3.2.2. Sosyal ve ekonomik değişim davranışlarına ilişkin bulgular

İlk örneklem grubu Covid19 kısıtlamalarının yavaş yavaş tekrar devreye sokulması gibi görülen kamu kurum ve kuruluşlarında dönüşümlü, esnek ve uzaktan

çalışmaya izin verilmesinin başlangıcı olan 26 Ağustos 2020 tarihine kadar anketi dolduran havayolu pilotlarıdır. Bu tarihten sonra uçuş sayılarında bir önceki aylara göre tekrar azalma olduğu gibi, Covid19 kısıtlamaları artarak devam etmiştir.

Yapılan araştırmada kullanılan yöntem olan kolayda örnekleme tekniği ile toplanan anket sayısı 102 olup herhangi bir kayıp veri veya geçersiz anket tespit edilmemiştir. İlk örneklem grubunun 102 kişi olduğu katılımcıların 24' ü kadın (%23.5), 78'i erkektir (%76.5). Pilotların %43.1' i bekâr, %56.9'u evli iken, %58.8' i çocuk sahibi olmadığını, %19.6'sı 1 çocuğa ve %21.6'sı 2 veya 3 çocuğa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Anketi yanıtlayanların %31.4' ü havayolu sponsorluğunda pilotaj eğitimini alırken, %20.6'sı yurt içinde bir havacılık kurumundan, %15.7'si devlet üniversitelerin pilotaj bölümünden ve yine %15.7' si harp okullarından, geriye kalan % 8.8' l ik kısım özel üniversitelerden, %7.8' lik kısım ise yurt dışından eğitimlerini aldıklarını belirtmiştir.

Araştırmanın ikinci aşaması 382 kişilik bir gruptan oluşmaktadır. 3 adet geçersiz anket te spit edilen ve 379 anket ile değerlendirilen ikinci ör neklemin 49' u kadın (%12.9), 330'u erkektir (%87.1). Pilotların %51.2' si bekâr, %48.8'i evli iken, %51.2' i çocuk sahibi olmadıklarını, %21.1'i 1 çocuğa, %26.6'sı 2 veya 3 çocuğa ve %1.1'i 4 çocuğa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Anketi yanıtlayanların %7.4' ü ha vayolu sponsorluğunda, %35.6'sı yurt içinde bir havacılık kurumunda, %14.2'si d evlet üniversitelerin pi lotaj bö lümünde, %21.9' u harp okullarında, geriye ka lan % 6.6' lık kısım özel üniversitelerde ve %14.2' lik kısım ise yurt dışında pilotaj eğitimlerini tamamladıklarını belirtmiştir.

Tabloların anlaşılabilirliği adına ifadeler Ekonomik ve Sosyal olarak iki bölüme ayrılmış ve aşağıdaki kısaltmalar şeklinde adlandırılmıştır:

Organizasyonum ile olan ilişkim tamamen profesyonel bir ilişki- Çalışım ve karşılığında maaşımı alırım. (Ekonomik 1 / E1)

Organizasyonumun uzun vadede benim için ne yaptığını değil, sadece şu anda ne yaptığını umursarım. (Ekonomik 2 / E2)

İşim için harcadığım çaba, aldığım maaş ve olanaklar ile eşittir. (Ekonomik 3 / E3)

Benim için beklenenden fazlasını yaptıklarını gördükten sonra, organizasyonumun için daha fazla emek harcamak isterim. (Ekonomik 4 / E4)

Organizasyonumdan ne kazandığımı ve benim ne kattığımı çok dikkatli bir şekilde takip ederim. (Ekonomik 5 / E5)

Organizasyonumdan gerçekten beklediğim tek şey emeğimin karşılığının ödenmesidir. (Ekonomik 6 / E6)

Çalışma durumumu tanımlamanın en doğru yolu, emeğimin karşılığında adil bir ücret aldığımı söylemektir. (Ekonomik 7 / E7)

Organizasyonum ile olan ilişkim kişisel değil- işe duygularımı çok az katarım. (Ekonomik 8 / E8)

Görevimin gerektirdiği şeyi yaparım, çünkü sadece bana bunun için para verilir. (Ekonomik 9 / E9)

Organizasyonum bana önemli bir yatırım yapmıştır. (Sosyal 1 / S1)

Bugün işte yaptığım şeyler uzun vadede organizasyondaki poz isyonuma fayda sağlayacaktır. (Sosyal 2 / S2)

Organizasyonum ile olan ilişkimde çok fazla karşılıklı fedakârlık bulunur. (Sosyal 3 / S3)

Organizasyonum için gösterdiğim çabalarımın hiçbir zaman ödüllendirilmeyeceğinden endişe ederim. (Sosyal 4 / S4)

Kısa vadede gereğinden fazla çalışmayı önemsemiyorum – eninde s onunda organizasyonum tarafından ödüllendirileceğimi bilirim. (Sosyal 5 / S5)

Organizasyonum ile ilişkim karşılıklı güvene dayanır. (Sosyal 6 / S6)

Organizasyonum i çin yüksek m enfaat g özetmeye çalışırım çünkü organizasyonumun bana sahip çıkacağına güvenirim. (Sosyal 7 / S7)

Her ne kadar her zaman hak ettiğim takdiri kazanamam da, çabalarımın gelecekte organizasyonum tarafından ödüllendirileceğini bilirim. (Sosyal 8 / S8)

İlk aşamada birinci örnekleme ait veriler yapı geçerliğinin incelenmesi amacı için faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör analizinde kullanılan “Varimax” eksen döndürmesi tekniği ile v erinin f aktör a nalizine u ygunluğuna bakılmıştır. KMO test sonucu .905 ve B artlett testi de anlamlı sonuç vermiştir ($p < 0.05$). Bu değerler sonucunda örneklem boyutunun yeterli olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir.

Faktör analizi sonucunda Tablo 3.7’ ye göre öz değeri 1’ den büyük iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu yapı Shore vd., (2006) tarafından hazırlanan yapı ile uyumluluk göstermektedir.

Araştırmanın ikinci safhasında ise ikinci örneklem tarafından doldurulan anketlerde faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin yakınsama ve ayrışma geçerlikleri kontrol edilmiştir. Tablo 3.7’ ye göre ikinci örneklem grubunda yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya, ilk araştırmaya yakın faktör yük değerleri ve açıklanan varyanslar ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar ise ilk araştırmayı doğrulamaktadır.

Tablo 3.7. Sosyal ve Ekonomik Değişim Davranışlarının Faktör Yük Değerleri ve Ortak Varyansları

Faktör	Faktör Yüğü			
	Örneklem 1		Örneklem 2	
	Öz değeri	%Varyans	Öz değeri	%Varyans
Ekonomik	10,800	63,540	12.046	70,86
Ekonomik1	0,911		0,929	
Ekonomik2	0,700		0,854	
Ekonomik3	0,839		0,843	
Ekonomik4	0,883		0,863	
Ekonomik5	0,875		0,893	
Ekonomik6	0,870		0,910	
Ekonomik7	0,880		0,911	
Ekonomik8	0,847		0,883	
Ekonomik9	0,750		0,859	
Sosyal	2,14	12,57	1.276	7,51
Sosyal1	0,854		0,886	
Sosyal2	0,799		0,869	
Sosyal3	0,824		0,910	
Sosyal4	0,374		0,675	
Sosyal5	0,887		0,897	
Sosyal6	0,902		0,906	
Sosyal7	0,936		0,931	
Sosyal8	0,928		0,921	

İlk yapıda ölçeğin açıklanan toplam varyans değeri 76.12 iken, ikinci örneklemde bu değeri 78.37’ dir. Ölçeğin yakınsama geçerliğinin belirlenmesi için hazırlanan değişkenlerin korelasyonları Tablo 3.8’ d e verilmiş ve korelasyon değeri incelendiğinde de boyutların tümünde anlamlı ve yüksek korelasyonlar görülmüştür ($p<0.01$). Ayrıca Şencan’ a (2005) göre ayrılma geçerliğinde, maddeler arasındaki korelasyon katsayıları düşük ise ayrılma geçerliğinin sağlandığından bahsedilmektedir.

Tablo 3.8. Ölçekte Yer Alan Değişkenler Arası Korelasyonlar

		Korelasyonlar																
Boyut		Ort.	Std. Sp.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	S1	S2	S3	S5	S6	S7
Ekonomik Değişim	Ekonomik1	3,31	1,356															
	Ekonomik2	2,71	1,466	,719**														
	Ekonomik3	2,89	1,337	,728**	,687**													
	Ekonomik4	3,04	1,570	,747**	,655**	,645**												
	Ekonomik5	3,06	1,403	,814**	,687**	,666**	,692**											
	Ekonomi6	3,15	1,558	,852**	,769**	,670**	,742**	,747**										
	Ekonomi7	3,02	1,472	,808**	,722**	,691**	,748**	,819**	,764**									
	Ekonomi8	2,82	1,471	,793**	,795**	,646**	,687**	,772**	,795**	,723**								
	Ekonomi9	3,07	1,502	,779**	,744**	,662**	,609**	,723**	,761**	,736**	,759**							
Sosyal Değişim	Sosyal1	3,44	1,561	-,616**	-,625**	-,559**	-,556**	-,602**	-,660**	-,605**	-,632**	-,646**						
	Sosyal2	3,53	1,398	-,592**	-,625**	-,526**	-,516**	-,576**	-,606**	-,585**	-,622**	-,586**	,763**					
	Sosyal3	3,37	1,577	-,656**	-,686**	-,526**	-,609**	-,633**	-,693**	-,608**	-,677**	-,669**	,741**	,708**				
	Sosyal5	3,15	1,502	-,720**	-,660**	-,518**	-,666**	-,634**	-,740**	-,685**	-,677**	-,687**	,710**	,710**	,793**			
	Sosyal6	3,26	1,418	-,596**	-,633**	-,483**	-,543**	-,552**	-,614**	-,548**	-,622**	-,634**	,691**	,722**	,767**	,731**		
	Sosyal7	3,43	1,443	-,671**	-,670**	-,548**	-,594**	-,660**	-,680**	-,626**	-,694**	-,700**	,770**	,740**	,813**	,810**	,801**	
	Sosyal8	3,28	1,468	-,690**	-,694**	-,540**	-,636**	-,620**	-,723**	-,657**	-,674**	-,690**	,750**	,724**	,816**	,870**	,756**	,835**

** 0.01 düzeyinde anlamlı (N=379)

Ort. : Ortalama, Std. Sp.: Standart Sapma

Yapılan analiz sonucu aynı boyutta yer alan maddeler arasındaki katsayıların yüksek, farklı boyutta yer alan maddeler arasındaki katsayıların düşük olduğu göz önünde tutulur ise araştırmacı tarafından Türkçe' ye çevrilen ölçeğin yakınsama ve ayrılma geçerliklerine sahip olduğu söylenebilir.

17 maddeden oluşan sosyal ve ekonomik değişim davranışları ölçeğine güvenirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's Alpha değerleri anketin kabul edilebilir güvenirliğe ulaştığını göstermiştir. İlk örneklem için, ekonomik değişim için $\alpha = .956$ ve sosyal değişim için $\alpha = .940$ iken, sosyal değişim sorularından olan 4. ögenin çıkartılması durumunda $\alpha = 0.958$ e çıkmıştır. İkinci örneklemde ise Cronbach's Alpha değerleri ekonomik değişim için $\alpha = .965$, sosyal değişim için $\alpha = .958$ çıkmıştır. İlk örneklem için geçerli olan sosyal değişim sorularından 4. ögenin çıkartılması durumunda ise ikinci örneklemde sosyal değişim $\alpha = .962$ olacaktır. Cronbach's Alpha değerinin yükseltilmesi amacı ile sosyal değişim davranışını ölçeğinden 4. öge anketten çıkartılmıştır.

Oluşturulan ankette sosyal ve ekonomik değişim davranışlarını inceleyen 16 adet soru bulunmaktadır. İlk 9 soru ekonomik değişim davranışlarını, diğer 7 adet soru ise sosyal davranışları ölçme amacı taşımaktadır. Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi 5'li likert ölçeği ile ölçülen bu kısmın sorularına ait yüzde, ortalama ve standart sapmaları verilen tüm yanıtları yansıtacak şekilde Tablo 3.9 ve Tablo 3.10'da iki bölüme ayrılarak gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Ekonomik Değişim Davranışlarına İlişkin Bulgular

İfadeler	N	1%	2%	3%	4%	5%	Ort.	St. Sp
Organizasyonum ile olan ilişkim tamamen profesyonel bir ilişki – Çalışırım ve karşılığında maaşımı alırım.	481	3.7	40.1	6.2	17.7	32.2	3.35	1.38
Organizasyonumun uzun vadede benim için ne yaptığını değil, sadece şu anda ne yaptığını umursarım.	481	30.1	24.3	13.9	15	16.6	2.64	1.46
İşim için harcadığım çaba, aldığım maaş ve olanaklar ile eşittir.	481	15.2	35.3	10.4	21.2	17.9	2.91	1.37
Benim için beklenenden fazlasını yaptıklarını gördükten sonra, organizasyonum için daha fazla emek harcamak isterim.	481	23.9	21.6	7.3	16.4	30.8	3.09	1.60
Organizasyonumdan ne kazandığımı ve benim ne kattığımı çok dikkatli bir şekilde takip ederim.	481	15.8	26.8	10	23.3	24.1	3.13	1.44
Organizasyonumdan gerçekten beklediğim tek şey emeğimin	481	18.9	22.5	10.4	17.3	31	3.19	1.54

karşılığının ödenmesidir.								
Çalışma durumumu tanımlamanın en doğru yolu, emeğimin karşılığında adil bir ücret aldığımı söylemektir.	481	16.8	28.7	9.6	20.2	24.7	3.07	1.47
Organizasyonum ile olan ilişkim kişisel değil – işe durgularımı çok az katarım.	481	25.8	22.9	11	23.3	17	2.83	1.47
Görevimin gerektirdiği şeyi yaparım, çünkü sadece bana bunun için para verilir.	481	17.9	32	7.3	14.6	29.1	3.07	1.52

Tablo 3.10. Sosyal Değişim Davranışlarına İlişkin Bulgular

İfadeler	N	1%	2%	3%	4%	5%	Ort.	St. Sp
Organizasyonum bana önemli bir yatırım yapmıştır	481	18.71	13.51	9.15	19.96	38.67	3.46	1.56
Bugün işte yaptığım şeyler uzun vadede organizasyondaki pozisyonuma fayda sağlayacaktır.	481	7.07	23.49	8.94	20.17	40.33	3.63	1.39
Organizasyonum ile olan ilişkimde çok fazla karşılıklı fedakârlık bulunur.	481	18.92	17.67	9.77	13.93	39.71	3.38	1.59
Kısa vadede gereğinden fazla çalışmayı önemsemiyorum – eninde sonunda organizasyonum tarafından ödüllendirileceğimi bilirim.	481	19.13	21.21	10.40	19.96	29.31	3.19	1.52
Organizasyonum ile ilişkim karşılıklı güvene dayanır.	481	14.14	19.33	10.19	27.86	28.48	3.37	1.43
Organizasyonum için yüksek menfaat gözetmeye çalışırım çünkü organizasyonumun bana sahip çıkacağına güvenirim.	481	12.06	22.04	11.23	16.84	37.84	3.46	1.47
Her ne kadar her zaman hakkettiğim takdiri kazanamamamda, çabalarımın gelecekte organizasyonum tarafından ödüllendirileceğini bilirim.	481	14.35	22.45	10.81	21.62	30.77	3.32	1.47

Tablo 3.9 incelendiğinde en yüksek oran “Organizasyonum ile olan ilişkim tamamen profesyonel bir ilişki- Çalışırım ve karşılığında maaşımı alırım” sorusuna %40,1 ile katılmıyorum olurken bu maddeye katılanların oranı %32,2 olmuştur. Yine aynı tabloya göre kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum yanıtlarının yüzdesel farklılıkları, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yanıtları arasındaki yüzdesel farka göre daha azdır. Tablo 3.10 incelendiğinde aynı farklılaşma tekrar görülmektedir. Ek olarak Tablo 3.10’da ki en yüksek oran “ Bugün işte yaptığım şeyler uzun vadede organizasyondaki pozisyonuma fayda sağlayacaktır” sorusuna verilen %40,33 kesinlikle

katılıyorum yanıtı iken bu m addeye kesinlikle katılmayanların oranı %7,07’ de kalmıştır.

3.2.3. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin bulgular

Ankette yer alan örgütsel vatandaşlık davranış düzeyinin ölçümü, 19 ifade ile yapılmıştır. Bu ifadelerin 1 ile 5 arasındakiler bu davranışların yardımlaşma boyutunu, 6 – 8 vicdanlılık boyutunu, 9 – 11 tevazu boyutunu, 12 – 15 centilmenlik boyutunu, 16 – 19 arasındaki ifadeler ise sivil erdem boyutunu ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. 5’li Likert ölçeği ile ölçülen bu ifadelerden yardımlaşma boyutunun ortalama ve ortalama değerleri Tablo 3.11’ de, ifadelerin kendi aralarında dağılım yüzdeleri ise Tablo 3.12’ de verilmiştir. Yardımlaşma boyutunun ifadeleri aşağıdaki gibidir:

- Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım. (Yardımlaşma boyutu 1)
- Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim. (Yardımlaşma boyutu 2)
- Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum. (Yardımlaşma boyutu 3)
- İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam. (Yardımlaşma boyutu 4)
- İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum. (Yardımlaşma boyutu 5)

Tablo 3.11. Yardımlaşma Boyutu İstatistikleri

		Yardımlaşma Boyutu 1	Yardımlaşma Boyutu 2	Yardımlaşma Boyutu 3	Yardımlaşma Boyutu 4	Yardımlaşma Boyutu 5
N	Geçerli	481	481	481	481	481
	Eksik	0	0	0	0	0
Ortalama		3.42	3.72	3.99	4.02	3.85
Ortalama Değer		4.00	4.00	5.00	5.00	4.00
Standart Sapma		1.403	1.241	1.317	1.265	1.333

Tablo 3.12. Yardımlaşma Boyutunun Sıklık ve Yüzde Değerleri

	Yardımlaşma Boyutu 1		Yardımlaşma Boyutu 2		Yardımlaşma Boyutu 3		Yardımlaşma Boyutu 4		Yardımlaşma Boyutu 5	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	70	14.6	19	4.0	37	7.7	22	4.6	45	9.4
Katılmıyorum	78	16.2	91	18.9	55	11.4	72	15.0	56	11.6
Kararsızım	41	8.5	68	14.1	32	6.7	31	6.4	30	6.2
Katılıyorum	166	34.5	130	27.0	109	22.7	105	21.8	145	30.1
Kesinlikle Katılıyorum	126	26.2	173	36.0	248	51.6	251	52.2	205	42.6
Toplam	481	100.0	481	100.0	481	100.0	481	100.0	481	100.0

Yardımlaşma davranışları ortalamasının 3 üzeri, ortalama değerinin ise 4 üzeri olması göz önünde tutulur ise çalışanların yardımlaşma davranışlarının yüksek olduğu söylenebilir.

Ankette yer alan ikinci boyut, vicdanlılık boyutudur. Bu boyut aşağıdaki ifadeler ile tanımlanmıştır:

- o Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm. (Vicdanlılık boyutu 1)
- o Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim. (Vicdanlılık boyutu 2)
- o Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam. (Vicdanlılık boyutu 3)

Tablo 3.13 ve Tablo 3.14' e göre vicdanlılık davranışının pilotlarda yine yüksek olduğu ancak yardımlaşma davranışına göre daha düşük olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 3.13. Vicdanlılık Boyutu İstatistikleri

		Vicdanlılık Boyutu 1	Vicdanlılık Boyutu 2	Vicdanlılık Boyutu 3
N	Geçerli	481	481	481
	Eksik	0	0	0
Ortalama		3.39	3.60	3.62
Ortalama Değer		4.00	4.00	4.00
Standart Sapma		1.317	1.332	1.313

Tablo 3.14. Vicdanlılık Boyutunun Sıklık ve Yüzde değerleri

	Vicdanlılık Boyutu 1		Vicdanlılık Boyutu 2		Vicdanlılık Boyutu 3	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	48	10.0	52	10.8	37	7.7
Katılmıyorum	93	19.3	64	13.3	88	18.3
Kararsızım	84	17.5	56	11.6	52	10.8
Katılıyorum	134	27.9	161	33.5	146	30.4
Kesinlikle Katılıyorum	122	25.4	148	30.8	158	32.8
Toplam	481	100.0	481	100.0	481	100.0

Centilmenlik davranışlarını ölçen ifadeler ise aşağıdaki gibidir:

- o Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam. (Centilmenlik boyutu 1)
- o Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım. (Centilmenlik boyutu 2)
- o Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam. (Centilmenlik boyutu 3)
- o Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım. (Centilmenlik boyutu 4)

Tablo 3.15 ve 3.16' ya göre havayolu pilotları arasında centilmenlik boyutunun yine yüksek olduğu, ortalama değere göre pilotların bu davranışı sergiledikleri söylenebilir. Centilmenlik davranışının, yardımlaşma davranışının ortalama değerinin altında kaldığı da gözlemlenmektedir.

Tablo 3.15. Centilmenlik Boyutu İstatistikleri

		Centilmenlik Boyutu 1	Centilmenlik Boyutu 2	Centilmenlik Boyutu 3	Centilmenlik Boyutu 4
N	Geçerli	481	481	481	481
	Eksik	0	0	0	0
Ortalama		3.87	3.71	3.57	3.41
Ortalama Değer		4.00	4.00	4.00	4.00
Standart Sapma		1.295	1.285	1.382	1.368

Tablo 3.16. Centilmenlik Boyutunun Sıklık ve Yüzde Değerleri

	Centilmenlik Boyutu 1		Centilmenlik Boyutu 2		Centilmenlik Boyutu 3		Centilmenlik Boyutu 4	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	5.2	33	6.9	52	10.8	53	11.0
Katılmıyorum	83	17.3	84	17.5	79	16.4	98	20.4
Kararsızım	39	8.1	35	7.3	59	12.3	65	13.5
Katılıyorum	117	24.3	165	34.3	127	26.4	131	27.2
Kesinlikle Katılıyorum	217	45.1	164	34.1	164	34.1	134	27.9
Toplam	481	100.0	481	100.0	481	100.0	481	100.0

Ankette araştırılan diğer davranış şekli tevazu olarak belirlenmiş ve bu boyut 3 ifade ile araştırılmıştır. Bunlar:

- o Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm. (Tevazu boyutu 1)
- o Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım. (Tevazu boyutu 2)
- o Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim. (Tevazu boyutu 3)

Tablo 3.17 ve Tablo 3.18’ e göre, ortalama değeri yardımlaşma boyutuna en yakın boyutlardan birisi olan tevazu davranışının pilotlar tarafından istekli bir şekilde sergilendikleri görülmektedir.

Tablo 3.17. Tevazu Boyutu İstatistikleri

		Tevazu Boyutu 1	Tevazu Boyutu 2	Tevazu Boyutu 3
N	Geçerli	481	481	481
	Eksik	0	0	0
Ortalama		4.12	3.89	3.91
Ortalama Değer		5.00	4.00	4.00
Standart Sapma		1.252	1.239	1.317

Tablo 3.18. Tevazu Boyutunun Sıklık ve Yüzde Değerleri

	Tevazu Boyutu 1		Tevazu Boyutu 2		Tevazu Boyutu 3	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	41	8.5	27	5.6	43	8.9
Katılmıyorum	30	6.2	71	14.8	54	11.2
Kararsızım	15	3.1	22	4.6	20	4.2
Katılıyorum	140	29.1	168	34.9	150	31.2
Kesinlikle Katılıyorum	255	53.0	193	40.1	214	44.5
Toplam	481	100.0	481	100.0	481	100.0

Hazırlanan anketin son kısmı olan sivil erdem boyutu ise aşağıda yer alan 4 ifade ile ölçülmüştür. Bu ifadeler:

- o Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum. (Sivil Erdem boyutu 1)
- o Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım. (Sivil Erdem boyutu 2)
- o Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum. (Sivil Erdem boyutu 3)
- o Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım. (Sivil Erdem boyutu 4)

Tablo 3.19 ve Tablo 3.20’ de yer alan ortalama değer ve ortalamalara bakıldığında sivil erdem davranışının da diğer davranışlar ile uyumluluk gösterdiği ve diğer davranışlarda olduğu gibi havayolu pilotlarının sivil erdem davranışları sergiledikleri söylenebilir.

Tablo 3.19. Sivil Erdem Boyutu İstatistikleri

Sivil Erdem	Sivil Erdem	Sivil Erdem	Sivil Erdem
-------------	-------------	-------------	-------------

		Boyutu 1	Boyutu 2	Boyutu 3	Boyutu 4
N	Geçerli	481	481	481	481
	Eksik	0	0	0	0
Ortalama		3.90	3.46	3.91	3.42
Ortalama Değer		4.00	4.00	4.00	4.00
Standart Sapma		1.365	1.491	1.206	1.434

Tablo 3.20. *Sivil Erdem Boyutunun Sıklık ve Yüzde Değerleri*

	Sivil Erdem Boyutu 1		Sivil Erdem Boyutu 2		Sivil Erdem Boyutu 3		Sivil Erdem Boyutu 4	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	41	8.5	71	14.8	32	6.7	79	16.4
Katılmıyorum	69	14.3	84	17.5	52	10.8	55	11.4
Kararsızım	21	4.4	54	11.2	25	5.2	74	15.4
Katılıyorum	117	24.3	95	19.8	191	39.7	130	27.0
Kesinlikle Katılıyorum	233	48.4	177	36.8	181	37.6	143	29.7
Toplam	481	100.0	481	100.0	481	100.0	481	100.0

3.2.4. İşten ayrılma niyetine ilişkin bulgular (Covid19 öncesi)

Tablo 3.21’ de yer al an Covid19 öncesi İşten Ayrılma Niyeti anketine g öre kadınların işten ayrılma niyeti, erkeklere oranla çok daha düşüktür. “Şu andaki işimden sıkı sık ayrılmayı düşünüyorum” sorusuna verilen yanıtlarda kadınların %84,9 ile işten ayrılmayı düşünmedikleri belirtirlerken, bu sayı erkeklerde %49’a kadar düşmektedir.

Tablo 3.21. *Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Öncesi) 1*

Çapraz Tablo

Şu andaki işimden sıkı sık ayrılmayı düşünüyorum

Toplam

		1	2	3	4	5	
Cinsiyet	Kadın Sayı	62	6	0	2	3	73
	Cinsiyet içindeki %	84.9%	8.2%	0.0%	2.7%	4.1%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	23.7%	10.2%	0.0%	4.3%	3.3%	15.2%
	Toplam %	12.9%	1.2%	0.0%	0.4%	0.6%	15.2%
	Erkek Sayı	200	53	21	45	89	408
	Cinsiyet içindeki %	49.0%	13.0%	5.1%	11.0%	21.8%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	76.3%	89.8%	100.0%	95.7%	96.7%	84.8%
	Toplam %	41.6%	11.0%	4.4%	9.4%	18.5%	84.8%
Toplam	Sayı	262	59	21	47	92	481
	Cinsiyet içindeki %	54.5%	12.3%	4.4%	9.8%	19.1%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Toplam %	54.5%	12.3%	4.4%	9.8%	19.1%	100.0%

Tablo 3.22’ de yer alan “Gelecek yıl büyük ihtimalle yeni bir iş arıyor olacağım” sorusunda ise kesinlikle katılmıyorum oranı kadınlarda %86,3 ve erkeklerde % 43,4 olarak gözlemlenmektedir.

Tablo 3.22. Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Öncesi) 2

Çapraz Tablo

Gelecek yıl büyük ihtimalle yeni bir iş arıyor olacağım

Toplam

		1	2	3	4	5	
Cinsiyet Kadın	Sayı	63	3	2	2	3	73
	Cinsiyet içindeki %	86.3%	4.1%	2.7%	2.7%	4.1%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	26.3%	4.8%	4.9%	4.1%	3.4%	15.2%
	Toplam %	13.1%	0.6%	0.4%	0.4%	0.6%	15.2%
Erkek	Sayı	177 _a	59 _b	39 _b	47 _b	86 _b	408
	Cinsiyet içindeki %	43.4%	14.5%	9.6%	11.5%	21.1%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	73.8%	95.2%	95.1%	95.9%	96.6%	84.8%
	Toplam %	36.8%	12.3%	8.1%	9.8%	17.9%	84.8%
Toplam	Sayı	240	62	41	49	89	481
	Cinsiyet içindeki %	49.9%	12.9%	8.5%	10.2%	18.5%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Toplam %	49.9%	12.9%	8.5%	10.2%	18.5%	100.0%

Tablo 3.23’ t e yer al an a nketin “ Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım” olan son sorusuna verilen yanıtlarda ise kadınların %86,3 oranında bu duruma katılmadıkları tespit edilirken, erkeklerde bu oranın %47,1 olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.23. Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Öncesi) 3

Çapraz Tablo

Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım

Toplam

		1	2	3	4	5	
Cinsiyet	Kadın Sayı	63	4	1	3	2	73
	Cinsiyet içindeki %	86.3%	5.5%	1.4%	4.1%	2.7%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	24.7%	5.6%	5.3%	7.1%	2.1%	15.2%
	Toplam %	13.1%	0.8%	0.2%	0.6%	0.4%	15.2%
	Erkek Sayı	192	67	18	39	92	408
	Cinsiyet içindeki %	47.1%	16.4%	4.4%	9.6%	22.5%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	75.3%	94.4%	94.7%	92.9%	97.9%	84.8%
	Toplam %	39.9%	13.9%	3.7%	8.1%	19.1%	84.8%
Toplam	Sayı	255	71	19	42	94	481
	Cinsiyet içindeki %	53.0%	14.8%	4.0%	8.7%	19.5%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Toplam %	53.0%	14.8%	4.0%	8.7%	19.5%	100.0%

3.2.5. İşten ayrılma niyetine ilişkin bulgular (Covid19 sonrası)

Tablo 3.24, Tablo 3.25 ve Tablo 3.26’ da yer alan Covid19 sonrası İşten Ayrılma Niyeti anketine göre kadınların işten ayrılma niyeti er keklere o ranla yine düşük çıkmıştır. Kadınlarda bu oran sırası ile %84,9, %83,6 ve %84,9 olurken, erkeklerde oran %65,2, %54,4 ve %57,8 şeklinde gerçekleşmiştir. Covid19 öncesinde kadınlarda işten ayrılma niyeti yaklaşık olarak aynı seviyelerde kalırken, erkeklerde b u oran işten çıkmama isteği doğrultusunda yükselmiştir.

Tablo 3.24. Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Sonrası) 1

Çapraz Tablo

Şu andaki işimden sıkı sıkı ayrılmayı düşünüyorum

Toplam

		1	2	3	4	5	
Cinsiyet	Kadın Sayı	62	4	0	4	3	73
	Cinsiyet içindeki %	84.9%	5.5%	0.0%	5.5%	4.1%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	18.9%	5.5%	0.0%	16.0%	8.3%	15.2%
	Toplam %	12.9%	0.8%	0.0%	0.8%	0.6%	15.2%
	Erkek Sayı	266	69	19	21	33	408
	Cinsiyet içindeki %	65.2%	16.9%	4.7%	5.1%	8.1%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	81.1%	94.5%	100.0%	84.0%	91.7%	84.8%
	Toplam %	55.3%	14.3%	4.0%	4.4%	6.9%	84.8%
	Toplam Sayı	328	73	19	25	36	481
	Cinsiyet içindeki %	68.2%	15.2%	4.0%	5.2%	7.5%	100.0%
Sorudaki yüzdelik dilim	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
Toplam %	68.2%	15.2%	4.0%	5.2%	7.5%	100.0%	

Tablo 3.25 Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Sonrası) 2

Çapraz Tablo

Gelecek yıl büyük ihtimalle yeni bir iş arıyor olacağım

Toplam

		1	2	3	4	5	
Cinsiyet	Kadın Sayı	61	5	1	4	2	73
	Cinsiyet içindeki %	83.6%	6.8%	1.4%	5.5%	2.7%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	21.6%	6.0%	1.9%	12.9%	6.5%	15.2%
	Toplam %	12.7%	1.0%	0.2%	0.8%	0.4%	15.2%
	Erkek Sayı	222	78	52	27	29	408
	Cinsiyet içindeki %	54.4%	19.1%	12.7%	6.6%	7.1%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	78.4%	94.0%	98.1%	87.1%	93.5%	84.8%
	Toplam %	46.2%	16.2%	10.8%	5.6%	6.0%	84.8%
Toplam	Sayı	283	83	53	31	31	481
	Cinsiyet içindeki %	58.8%	17.3%	11.0%	6.4%	6.4%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Toplam %	58.8%	17.3%	11.0%	6.4%	6.4%	100.0%

Tablo 3.26. Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Sonrası) 3

Çapraz Tablo							
Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım						Toplam	
		1	2	3	4	5	
Cinsiyet Kadın	Sayı	62	4	1	4	2	73
	Cinsiyet içindeki %	84.9%	5.5%	1.4%	5.5%	2.7%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	20.8%	5.6%	5.6%	17.4%	2.8%	15.2%
	Toplam %	12.9%	0.8%	0.2%	0.8%	0.4%	15.2%
	Erkek Sayı	236	67	17	19	69	408
Erkek	Cinsiyet içindeki %	57.8%	16.4%	4.2%	4.7%	16.9%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	79.2%	94.4%	94.4%	82.6%	97.2%	84.8%
	Toplam %	49.1%	13.9%	3.5%	4.0%	14.3%	84.8%
	Toplam	Sayı	298	71	18	23	71
Toplam	Cinsiyet içindeki %	62.0%	14.8%	3.7%	4.8%	14.8%	100.0%
	Sorudaki yüzdelik dilim	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Toplam %	62.0%	14.8%	3.7%	4.8%	14.8%	100.0%
	Toplam	Sayı	298	71	18	23	71

3.2.6. Hipotezlere ilişkin bulgular

Yapılan analiz sonucunda sosyal davranışlar ile örgütsel davranışlar arasında anlamlı ve doğrusal bir anlam ortaya çıkarken, ekonomik davranışlar ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve doğrusal bir anlam ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.27’ d e değişkenlerin aritmetik ortalamaları kullanılarak hesaplanan Pearson Korelasyonları ve anlamlılık değerleri verilmiştir. Tablo 4-29’ a göre hesaplanan 36 korelasyonda da $p < 0.01$ (çift yönlü) anlamlılık gözlemlenmiştir. Sosyal davranışların ekonomik ($r = -0,777$), işten ayrılma CÖ ($r = -0,769$) ve işten ayrılma CS ($r = -0,482$) ile negatif yönde; yardımlaşma ($r = 0,762$), vicdanlılık ($r = 0,825$), tevazu ($r = 0,651$), centilmenlik ($r = 0,847$), sivil erdem ($r = 0,839$) ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ekonomik davranışların sosyal ($r = -0,777$), yardımlaşma ($r = -0,680$), vicdanlılık ($r = -0,758$), tevazu ($r = -0,531$), centilmenlik ($r = -0,743$), sivil erdem ($r = -$

0,740) ile negatif yönde; işten ayrılma CÖ ($r=0,732$) ve işten ayrılma CS ($r=0,437$) ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Tablo 3.27. *Değişkenlerin Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Korelasyon Değerleri*



Korelasyonlar										
		Ekonomik	Sosyal	Yardımlaşma	Vicdanlılık	Tevazu	Centilmenlik	Sivil Erdem	İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Öncesi)	İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Sonrası)
Ekonomik	Pearson Korelasyonu	1								
	Sig. (Çift Yönlü)									
	N	481								
Sosyal	Pearson Korelasyonu	-,777**	1							
	Sig. (Çift Yönlü)	0,000								
	N	481	481							
Yardımlaşma	Pearson Korelasyonu	-,680**	,762**	1						
	Sig. (Çift Yönlü)	0,000	0,000							
	N	481	481	481						
Vicdanlılık	Pearson Korelasyonu	-,758**	,825**	,868**	1					
	Sig. (Çift Yönlü)	0,000	0,000	0,000						
	N	481	481	481	481					
Tevazu	Pearson Korelasyonu	-,531**	,651**	,885**	,765**	1				
	Sig. (Çift Yönlü)	0,000	0,000	0,000	0,000					
	N	481	481	481	481	481				
Centilmenlik	Pearson Korelasyonu	-,743**	,847**	,899**	,897**	,816**	1			
	Sig. (Çift Yönlü)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
	N	481	481	481	481	481	481			
Sivil Erdem	Pearson Korelasyonu	-,740**	,839**	,905**	,903**	,841**	,938**	1		
	Sig.(Çift Yönlü)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
	N	481	481	481	481	481	481	481		
İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Öncesi)	Pearson Korelasyonu	,732**	-,769**	-,793**	-,824**	-,742**	-,829**	-,829**	1	
	Sig.(Çift Yönlü)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
	N	481	481	481	481	481	481	481	481	
İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Sonrası)	Pearson Korelasyonu	,437**	-,482**	-,201**	-,322**	-0,089	-,314**	-,320**	,450**	1
	Sig.(Çift Yönlü)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,050	0,000	0,000	0,000	
	N	481	481	481	481	481	481	481	481	481

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır. Sosyal (Sosyal Değişim Davranışı), Ekonomik (Ekonomik Değişim Davranışı) şeklinde kısaltılmıştır.

Tablo 3.28’ e göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortalamalarının işten ayrılma niyeti Covid19 öncesi ($r=-0,848$) ve işten ayrılma niyeti Covid19 sonrası ($r=-0,264$) ile negatif yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

Tablo 3.28. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Ait Korelasyon Değerleri

Korelasyonlar		ÖVD
İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Öncesi)	Pearson Korelasyonu	-,848**
	Sig. (Çift Yönlü)	0,000
	N	481
İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Sonrası)	Pearson Korelasyonu	-,264**
	Sig. (Çift Yönlü)	0,000
	N	481

**. Korelasyon 0,01 düzeyinde (Çift Yönlü) anlamlıdır. ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

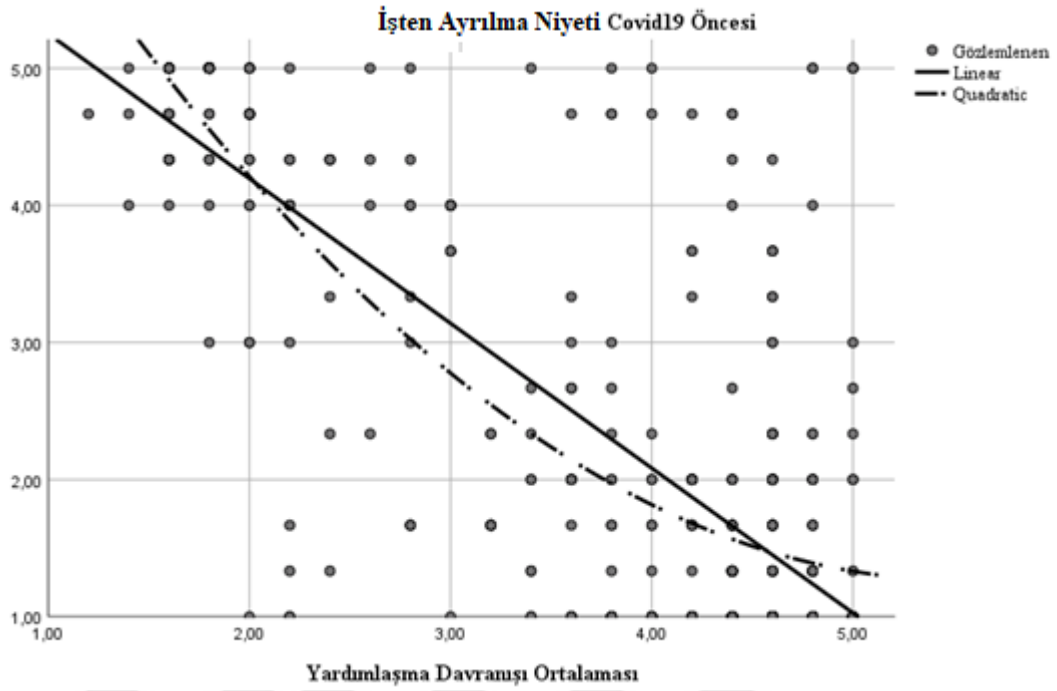
3.2.6.1. Örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik bulgular

Oluşturulan modelde öncelikli olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının işten ayrılma niyetine olan etkilerini ölçmek için basit regresyon analizi yapılmıştır.

Yardımlaşma davranışı için yapılan basit regresyon analizine göre (Tablo 3.29), yardımlaşma davranışı ile işten ayrılma niyeti (Covid19 öncesi) arasında anlamlı bir ilişki olduğu, yardımlaşma davranışındaki 1 birim artışın %10,56 işten ayrılma niyetini azalttığı öngörülmektedir. Bununla birlikte Şekil 3-2’ ye göre yardımlaşma davranışı sergileyen bireylerde işten ayrılma niyetinde azalma olduğu görülmektedir.

Tablo 3.29. Yardımlaşma Katsayısı (Covid19 Öncesi)

	Katsayılar				
	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta		
Yardımlaşma	-1,056	,037	-,793	-28,53	,000

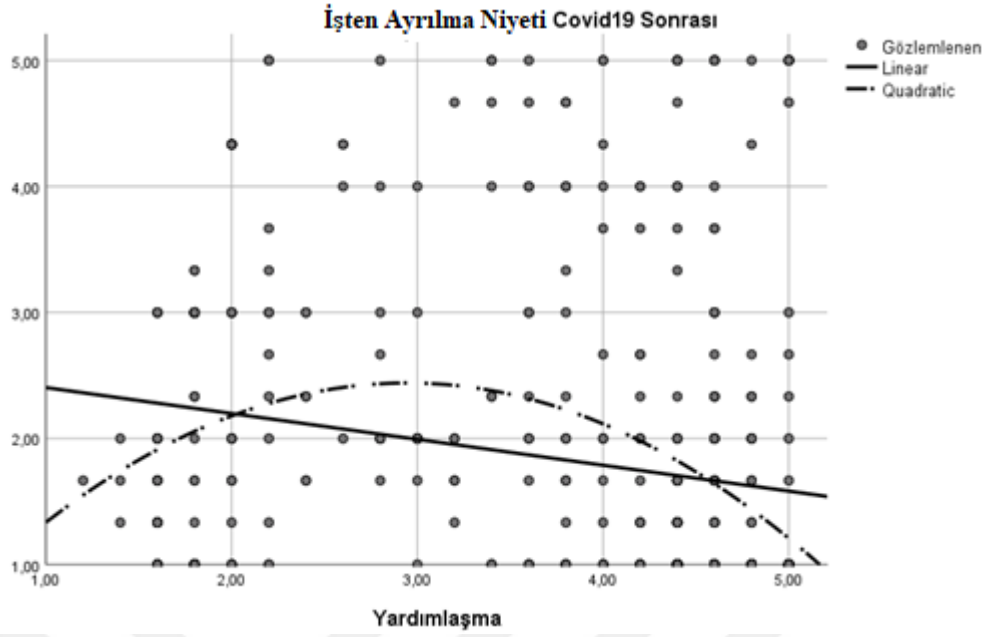


Şekil 3.2. Yardımlaşma Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Öncesi) Etkisi

Bununla birlikte Covid19 sonrası işten ayrılma niyetinde yardımlaşma davranışının etkisinde değişim olduğu gözlemlenmektedir. Tablo 3.30' a göre yardımlaşma davranışındaki 1 birim artış işten ayrılma niyetinde %2,05' lik negatif bir değişime etki ederken, Şekil 3-3' e göre yardımlaşmanın etkisinin azaldığı görülmektedir.

Tablo 3.30. Yardımlaşma Katsayısı (Covid19 Sonrası)

	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta		
Yardımlaşma	-,205	0,046	-0,201	-4,480	0,000



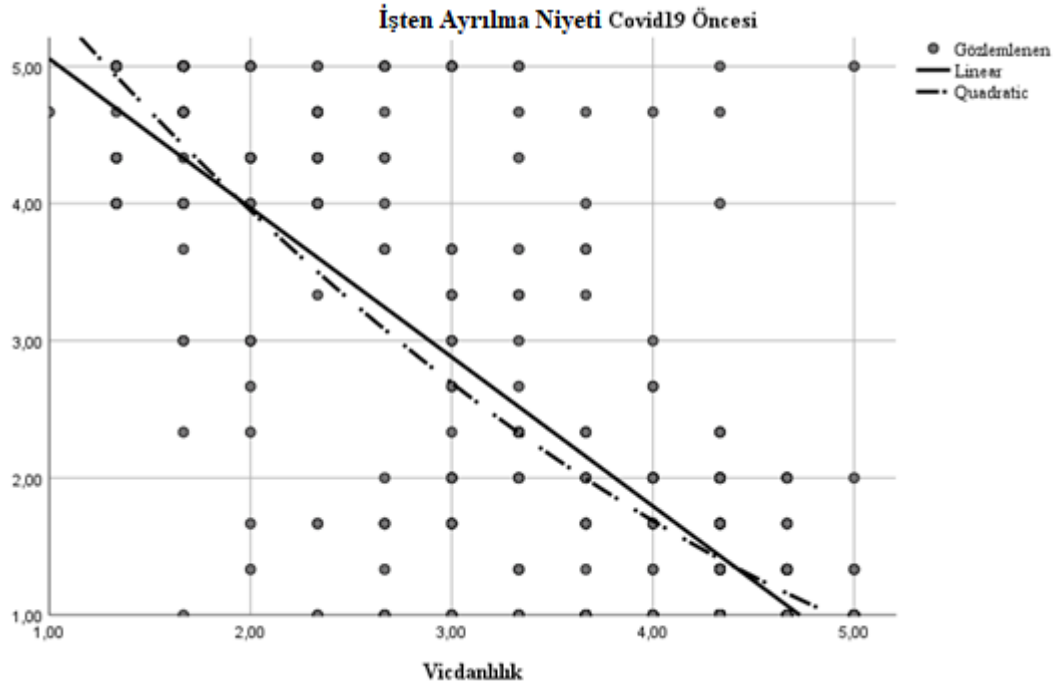
Şekil 3.3. Yardımlaşma Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Sonrası) Etkisi

H1a, yardımlaşma davranışının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hem Covid19 öncesi hem de Covid19 sonrası işten ayrılma niyeti hakkında yapılan yardımlaşma niyetinin bağımsız, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak alındığı analizlerde negatif etkinin devam ettiği görülmüştür. Bu nedenle *Hipotez 1a* kabul edilmiştir.

H1b, vicdanlılık davranışının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Vicdanlılık davranışı için yapılan basit regresyon analizine göre, Tablo 3.31' e bakıldığında vicdanlılık davranışı ile işten ayrılma niyeti (Covid19 öncesi) arasında anlamlı bir ilişki olduğu, vicdanlılık davranışındaki 1 birim artışın %10,87 işten ayrılma niyetini azalttığı öngörülmektedir. Bununla birlikte Şekil 3-4' e göre vicdanlılık davranışı sergileyen bireylerde işten ayrılma niyetinde azalma olduğu görülmektedir.

Tablo 3.31. Vicdanlılık Katsayısı (Covid19 Öncesi)

	Katsayılar				
	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Vicdanlılık	-1,087	,034	-,824	-31,821	,000

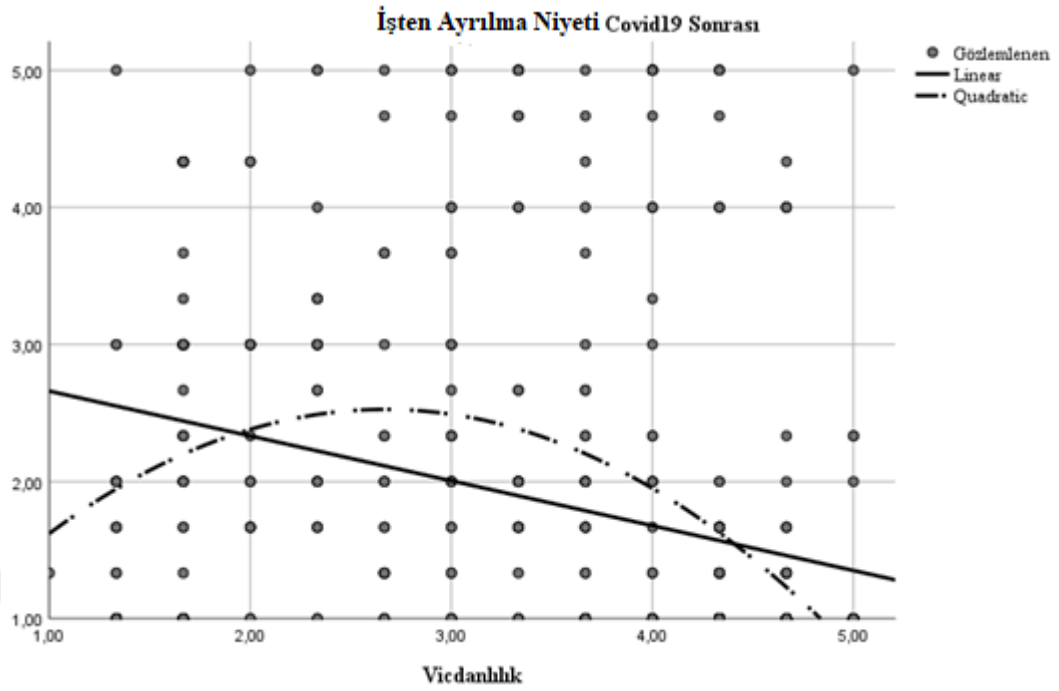


Şekil 3.4. Vicdanlılık Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Öncesi) Etkisi

Bununla birlikte Şekil 3-5’ te de görüldüğü üzere Covid19 sonrası işten ayrılma niyetinde vicdanlılık davranışının etkisinin azaldığı gözlemlenmektedir. Tablo 3.32’ ye göre yardımlaşma davranışındaki 1 birim artış işten ayrılma niyetinde %3,27’ lik negatif bir değişime etki etmektedir.

Tablo 3.32. Vicdanlılık Katsayısı (Covid19 Sonrası)

	Katsayılar				
	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Vicdanlılık	-,327	,044	-,322	-7,452	,000



Şekil 3.5. Vicdanlılık Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Sonrası) Etkisi

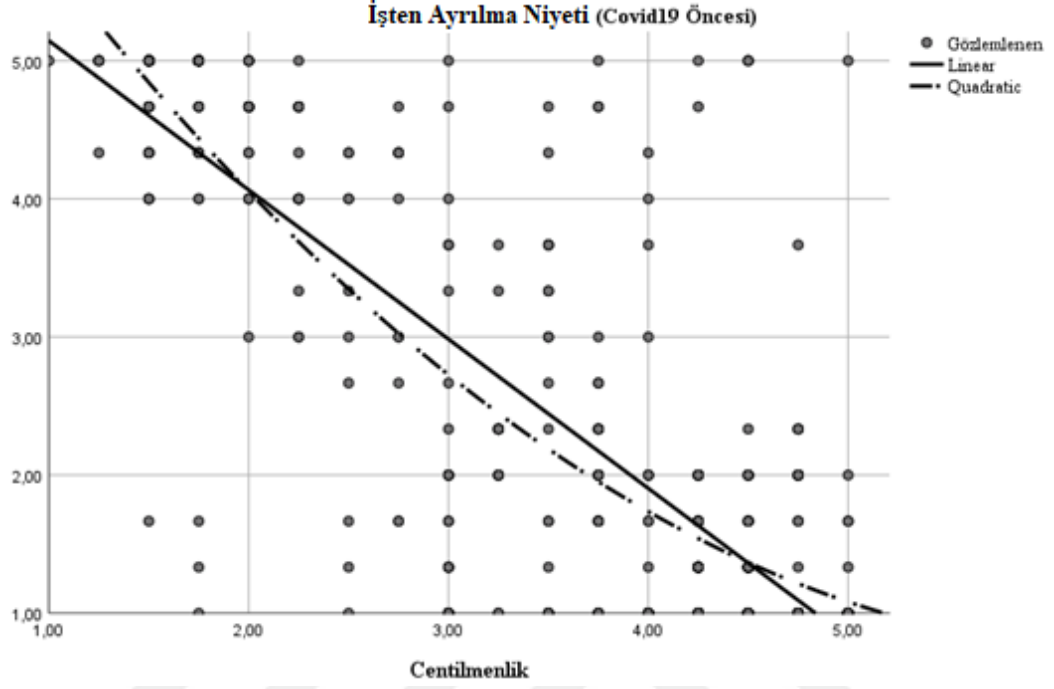
Hem Covid19 öncesi hem de Covid19 sonrası işten ayrılma niyeti hakkında yapılan vicdanlılık niyetinin bağımsız, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak alındığı analizlerde negatif etkinin devam ettiği görülmüştür. Bu nedenle *Hipotez 1b* kabul edilmiştir.

Centilmenlik davranışı için yapılan basit regresyon analizine göre, Tablo 3.33' e bakıldığında centilmenlik davranışı ile işten ayrılma niyeti (Covid19 öncesi ve sonrası) arasında anlamlı bir ilişki olduğu, centilmenlik davranışındaki 1 birim artışın %10,80 işten ayrılma niyetini (Covid19 öncesi) azalttığı öngörülmektedir. Aynı zamanda Covid19 sonrası, diğer davranışlarda olduğu gibi bu etki centilmenlik davranışında %3,15' e kadar düşmüştür. Şekil 3-6 ve Şekil 3-7' ye göre yine centilmenlik davranışı sergileyen bireylerde işten ayrılma niyetinde azalma olduğu görülmektedir.

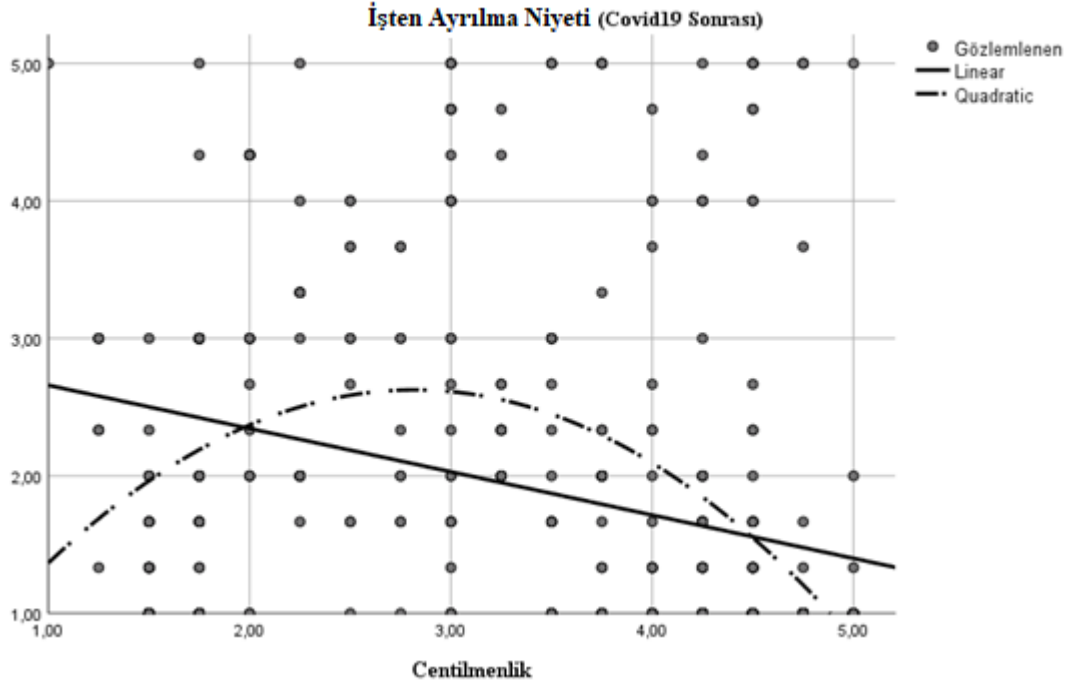
Tablo 3.33. Centilmenlik Katsayısı (Covid19 Öncesi ve Sonrası)

	Katsayılar				
	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		Sig.
	B	Std. Hata	Beta	t	
Centilmenlik (Covid19 Öncesi)	-1,080	,033	-,829	-32,380	,000

Centilmenlik (Covid19 Sonrası)	-,315	,44	-,314	-7,231	,000
-----------------------------------	-------	-----	-------	--------	------



Şekil 3.6. Centilmenlik Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Öncesi) Etkisi



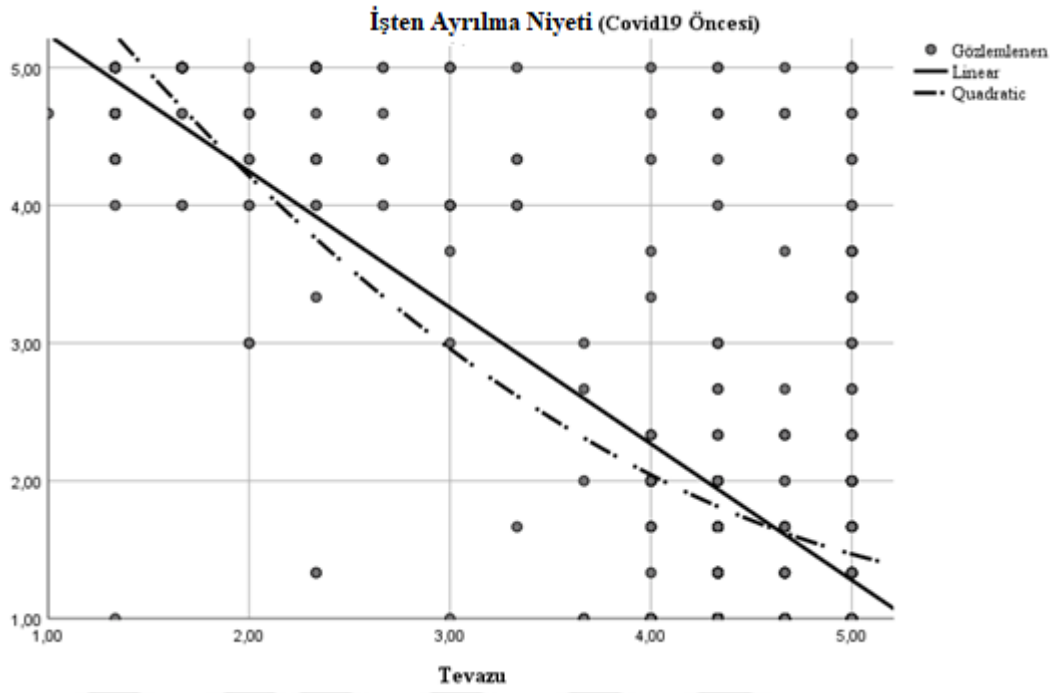
Şekil 3.7. Centilmenlik Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Sonrası) Etkisi

H1c, centilmenlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hem Covid19 öncesi hem de Covid19 sonrası işten ayrılma niyeti hakkında yapılan centilmenlik niyetinin bağımsız, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak alındığı analizlerde negatif etkinin devam ettiği görülmüştür. Bu nedenle *Hipotez 1c* kabul edilmiştir.

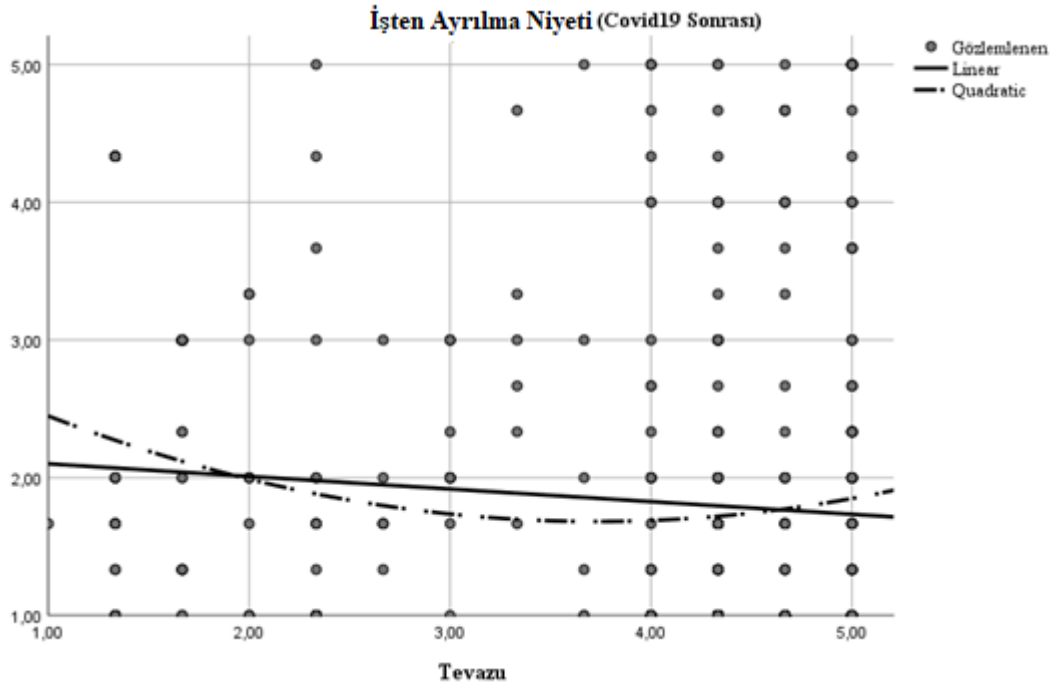
Araştırmada ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışlarından dördüncüsü olan tevazu davranışı için yapılan basit regresyon analizine göre, Tablo 3.34' e bakıldığında tevazu davranışı ile Covid19 öncesi işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu, Covid19 sonrası işten ayrılma niyeti arasında da anlamlılık değerinin sınırda olduğu gözlemlenmektedir. Tevazu davranışındaki 1 birim artışın %9,89 işten ayrılma niyetini (Covid19 öncesi) azaltırken, Covid19 sonrası bu etkinin %0,92' e kadar azaldığı görülmüştür. Şekil 3-8 ve Şekil 3-9' a göre tevazu davranışı sergileyen bireylerde işten ayrılma niyetinde azalma olduğu görülmektedir.

Tablo 3.34. Tevazu Katsayısı (Covid19 Öncesi Ve Sonrası)

	Katsayılar				
	Standartlanmamış Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar			
	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
Tevazu (Covid19 Öncesi)	-,989	,041	-,742	-24,208	,000
Tevazu (Covid19 Sonrası)	-,092	,047	-,089	-1,963	,050



Şekil 3.8. Tevazu Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Öncesi) Etkisi



Şekil 3.9. Tevazu Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Sonrası) Etkisi

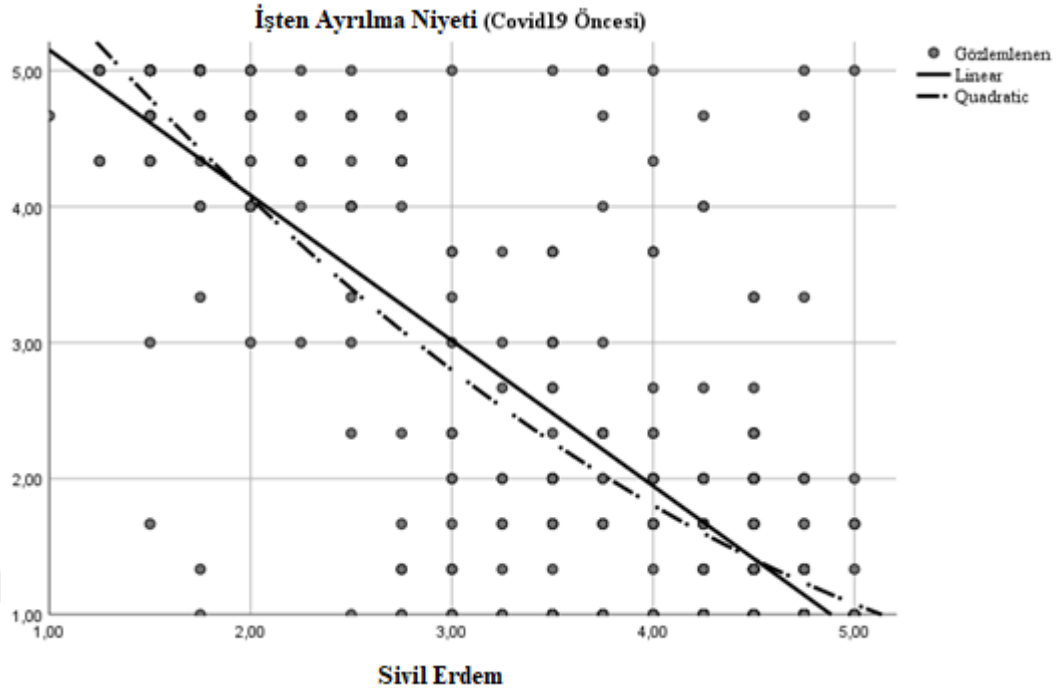
Tevazu değerinin Covid19 sonrası anlamlılık değeri limitler içinde olduğu dikkate alınır ise, tevazu davranışının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu varsayan *Hipotez 1d* kabul edilmiştir. Hem Covid19 öncesi hem de Covid19

sonrası işten ayrılma niyeti hakkında yapılan tevazu niyetinin bağımsız, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak alındığı analizlerde negatif etkinin devam ettiği görülmüştür.

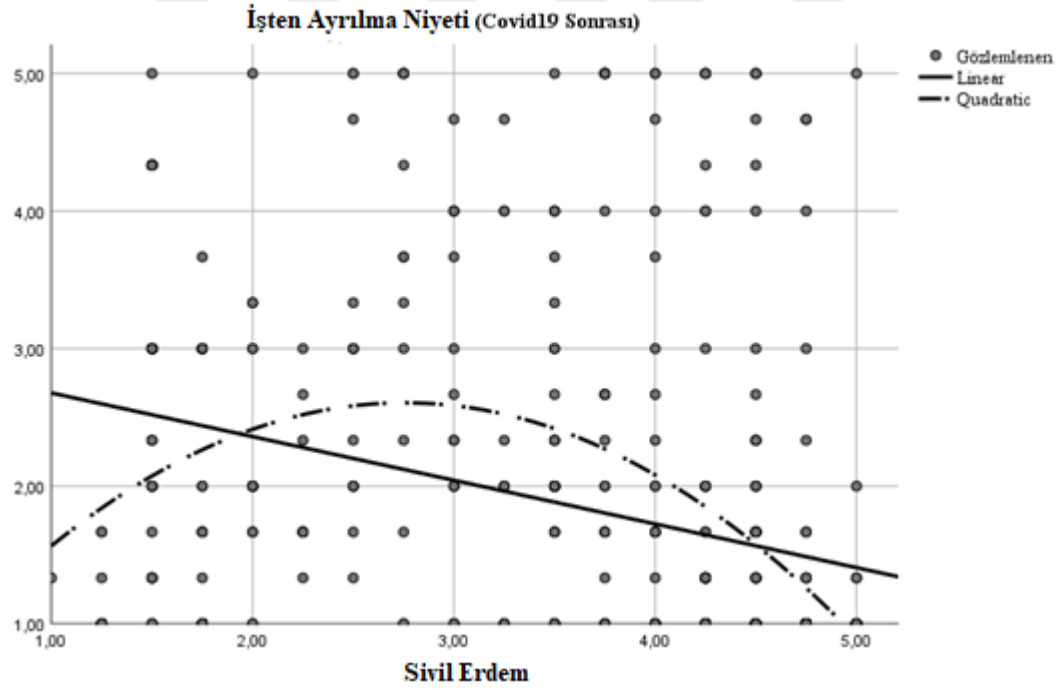
Örgütsel vatandaşlık davranışlarının en sonuncusu olarak araştırmada yer alan sivil erdem davranışı ile ilgili yapılan basit regresyon analizinde sivil erdem bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti (Covid19 öncesi ve sonrası) bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Tablo 3.35' e göre sivil erdem davranışı ile işten ayrılma niyeti (Covid19 öncesi ve sonrası) arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Sivil erdem davranışındaki 1 birim artış, %10,68 işten ayrılma niyetinde gerilemeye neden olurken, bu davranışın etkisi Covid19 sonrasında %3,17'ye kadar azalmıştır. Şekil 3-10 ve Şekil 3-11' e göre yine sivil erdem davranışı sergileyen bireylerde işten ayrılma niyetinde azalma olduğu görülmektedir.

Tablo 3.35. Sivil Erdem Katsayısı (Covid19 Öncesi Ve Sonrası)

	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta			
Sivil Erdem (Covid19 Öncesi)	-1,068	,033	-,829		-32,416	,000
Sivil Erdem (Covid19 Sonrası)	-,317	,043	-,320		-7,394	,000



Şekil 3.10. Sivil Erdem Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Öncesi) Etkisi



Şekil 3.11. Sivil Erdem Davranışının İşten Ayrılma Niyetine (Covid19 Sonrası) Etkisi

H1e, sivil erdem davranışının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Sivil erdem davranışının işten ayrılma niyetine olan etkisi

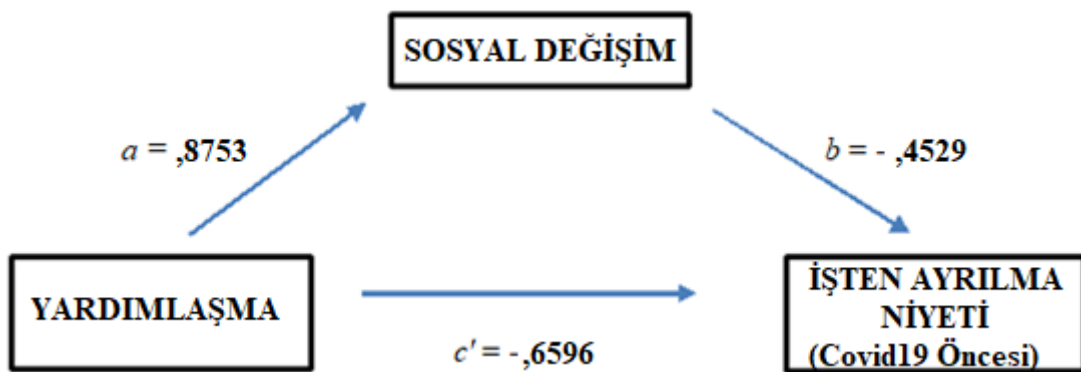
hem Covid19 öncesi hem de sonrası için negatif anlamlılığını korumaya devam etmiştir. Bu nedenle *Hipotez 1e* kabul edilmiştir.

3.2.6.2. Sosyal değişim, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik bulgular

Aracılık modelinin oluşturulabilmesi için öncelikle Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen dört özelliğin araştırmada oluşturulan modelde bulunduğu görülmektedir. Bunlar bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında, bağımsız değişken ile aracı değişken arasında, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olması ve son olarak aracı değişkenin oluşturulan modelde a raya girmesi durumunda etki azalmalı, artmalı veya tamamen ortadan kalkmalıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki nedensel etkisi ve sosyal değişim davranışlarının bu ilişkilerdeki aracı etkisi Hayes'in (2020) SPSS programı için geliştirmiş olduğu PROCESS (V3.5) makrosu kullanılarak analiz edilmiştir. Bu program gözlemlenen bir değişken ve lojistik regresyon yolu analizi modelleme aracıdır. Tekli ve çoklu aracı değişken modellerin dolaylı ve doğrudan etkilerini tahmin etmek için sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan program Hayes' in (2017) açıklamalarına göre uygulanmıştır.

Covid19 öncesi yardımlaşma davranışının işten ayrılma niyetine etkisi ve sosyal değişim davranışı üzerinden olan etkisi Şekil 3.12' de görülmektedir.



Şekil 3.12. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Yardımlaşma – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi)

Model: 4

Y: ICoOrt (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Öncesi)

X: YarOrt (Yardımlaşma)

M: SosOrt (Sosyal Değişim)

Örneklem Boyutu: 481

Sonuç Değişken:

SosOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,7624	,5812	,7567	664,7950	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	,0772	,1350	,5718	,5677	-,1880	,3423
YarOrt	,8753	,0339	25,7836	,0000	,8086	,9420

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
YarOrt	,7624

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8328	,6935	,7455	540,8814	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	6,3417	,1340	47,3284	,0000	6,0784	6,6050
YarOrt	-,6596	,0521	-12,6670	,0000	-,7619	-,5573
SosOrt	-,4529	,0454	-9,9855	,0000	-,5420	-,3637

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
YarOrt	-,4956
SosOrt	-,3907

X' in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
34,8723	1,0000	477,0000	,0000

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,7935	,6296	,8992	814,2557	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	6,3067	,1471	42,8729	,0000	6,0177	6,5958
YarOrt	-1,0560	,0370	-28,5352	,0000	-1,1287	-,9832

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
YarOrt	-,7935

***** X' in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X' in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-1,0560	,0370	-28,5352	,0000	-1,1287	-,9832	-,6784	-,7935

X' in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,6596	,0521	-12,6670	,0000	-,7619	-,5573	-,4238	-,4956

X' in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,3964	,0550	-,5127	-,2982

X' in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,2547	,0347	-,3286	-,1928

X' in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,2979	,0403	-,3817	-,2253

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

- $F(1,479) = 814.26, p = <.01, R^2 .63$
- $b = -.66, t(419) = -12.67 p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

- $F(1,479) = 664.80, p = <.01, R^2 .58$
- $b = 0.88, t(479) = 25.78, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

- $F(2,478) = 540.88, p = <.01, R^2 .69$
- M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder
 - $b = -.45, t(478) = -9.96, p = <.01$

c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde arttırır

i. $b = -1.06, t(478) = -28.53, p = <.01$

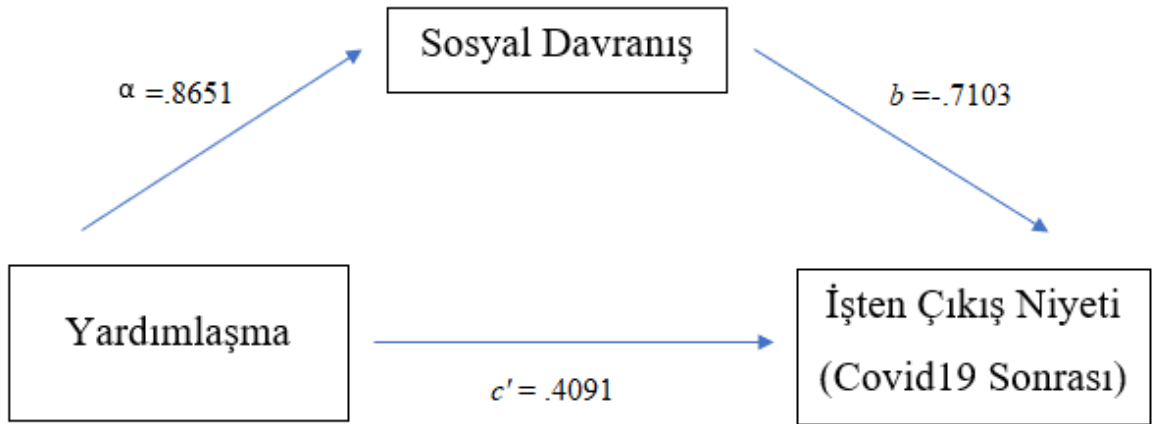
4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = -8.24, p = <.01, K^2 = 0.05$

Yardımlaşma (yardayıcı) ve sosyal davranış (aracı) ile anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Sosyal değişim değişkenliğinin %63' ü yardımlaşma davranışı ile açıklanmaktadır.

Sosyal değişim ve yardımlaşma davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ile aralarında olan bağları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.05$). Yardımlaşma davranışındaki her birim artışın işten ayrılma niyetinde -0,66 birimlik düşüşe neden olurken, sosyal değişim davranışında birim artışı işten ayrılma niyetinde -0,45 birimlik düşüşe neden olmaktadır. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde sosyal değişim ve yardımlaşma davranışı R^2 değeri %69 olarak gerçekleşmiştir.

Covid19 sonrası ise durumun Şekil 3.13' e göre güncellendiği görülmüştür.



Şekil 3.13. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Yardımlaşma – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası)

Model: 4

Y: IcSOrt (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Sonrası)

X: YarOrt (Yardımlaşma)

M: SosOrt (Sosyal Değişim)

Örneklem Boyutu: 481

Sonuç Değişken:

SosOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,7624	,5812	,7567	664,7950	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	,0772	,1350	,5718	,5677	-,1880	,3423
YarOrt	,8753	,0339	25,7836	,0000	,8086	,9420

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
YarOrt	,7624

Sonuç Değişken:

IcSOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,5472	,2994	1,0091	102,1305	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	2,6632	,1559	17,0840	,0000	2,3569	2,9695
YarOrt	,4088	,0606	6,7478	,0000	,2897	,5278
SosOrt	-,7016	,0528	-13,2974	,0000	-,8053	-,5979

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
YarOrt	,3992
SosOrt	-,7867

X' in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
30,3174	1,0000	477,0000	,0000

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

IcSOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,2005	,0402	1,3795	20,0716	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	,6091	,1822	14,3194	,0000	2,2511	2,9671
YarOrt	-,2054	,0458	-4,4801	,0000	-,2954	-,1153

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

YarOrt - ,2005

***** X' in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X' in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,2054	,0458	-4,4801	,0000	-,2954	-,1153	-,1715	-,2005

X' in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,4088	,0606	6,7478	,0000	,2897	,5278	,3413	,3992

X' in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,6141	,0719	-,7615	-,4793

X' in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,5128	,0559	-,6297	-,4105

X' in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,5997	,0670	-,7408	-,4765

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 20.07, p = <.01, R^2 .04$

b. $b = .21, t(419) = -4.48 p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 664.80, p = <.01, R^2 .58$

b. $b = 0.88, t(479) = 25.78, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 102.13, p = <.01, R^2 .30$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = -.70, t(478) = -13.30, p = <.01$

c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde artırır

i. $b = .41, t(479) = 6.75, p = <.01$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = -11.82, p = <.01, K^2 = 0.05$

Yardımlaşma (yardayıcı) ve sosyal davranış (aracı) arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0.05$) ve sosyal değişim değişkenliğinin %62'si yardımlaşma davranışı ile açıklanmaktadır.

Sosyal değişim ve yardımlaşma davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ile aralarında olan bağları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.05$). Covid19 sonrası değişen işten ayrılma niyetine göre yardımlaşma davranışındaki her birim artış, işten ayrılma niyetinde 0,41 birimlik artışa neden olurken, sosyal değişim davranışında birim artışı - 0,71 birimlik düşüşe neden olmaktadır. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde sosyal değişim ve yardımlaşma davranışı R^2 değeri %30 olarak gerçekleşmiştir.

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 20.07, p = <.01, R^2 .04$

b. $b = .41, t(419) = 6.25, p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 785.65, p = <.01, R^2 .62$

b. $b = 0.87, t(479) = 28.03, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 83.88, p = <.01, R^2 .26$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = -.71, t(478) = -11.91, p = <.01$

c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde artırır

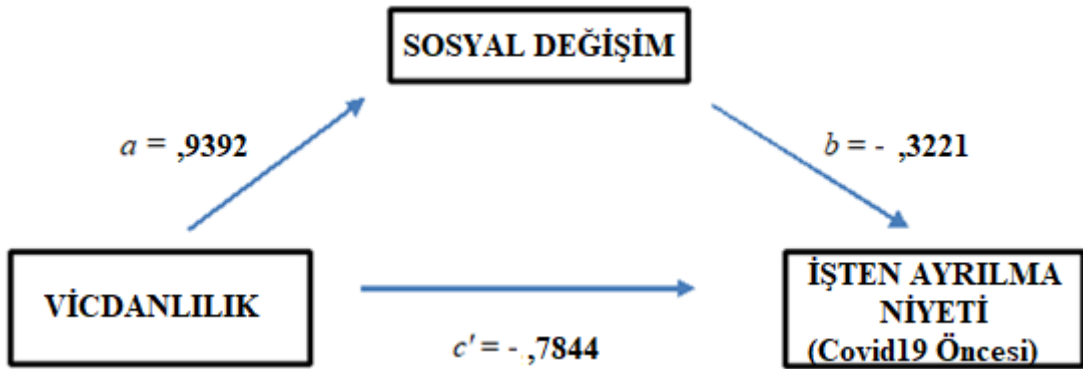
i. $b = -.21, t(479) = -4.48, p = <.01$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = -10.95, p = <.01, K^2 = 0.06$

H2a, yardımlaşma davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde sosyal değişim davranışlarının aracı rol oynadığını varsaymaktadır. Hem Covid19 öncesi hem de sonrasında yardımlaşma bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenine sosyal değişim aracı değişkeni tarafından negatif yönde etkilenme olduğu görülmüştür. Bu nedenle *Hipotez 2a* kabul edilmiştir.

Sosyal değişim ve vicdanlılık davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ile aralarında olan bağları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Şekil 3-14’te de görüldüğü üzere vicdanlılık davranışındaki her birim artış işten ayrılma niyetinde -0,78 birimlik düşüşe neden olurken, sosyal değişim davranışındaki birim artışı -0,32 birimlik düşüşe neden olmaktadır. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde sosyal değişim ve vicdanlılık davranışı R^2 değeri %70 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.14. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Vicdanlılık – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi)

Model: 4

Y: ICoOrt (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Öncesi)

X: VicOrt (Vicdanlılık)

M: SosOrt (Sosyal Değişim)

Örnekleme Boyutu: 481

Sonuç Değişken:

SosOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8252	,6809	,5766	1022,0360	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	,0792	,1096	,7226	,4703	-,1361	,2945
VicOrt	,9392	,0294	31,9693	,0000	,8814	,9969

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
VicOrt	,8252

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8388	,7035	,7213	567,0972	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	6,1669	,1226	50,2907	,0000	5,9259	6,4078
VicOrt	-,7844	,0582	-13,4876	,0000	-,8987	-,6702
SosOrt	-,3221	,0511	-6,3029	,0000	-,4225	-,2217

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
VicOrt	-,5946
SosOrt	-,2779

X' in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
40,5982	1,0000	477,0000	,0000

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8239	,6789	,7796	1012,5997	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	6,1414	,1274	48,1994	,0000	5,8910	6,3917
VicOrt	-1,0869	,0342	-31,8214	,0000	-1,1541	-1,0198

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
VicOrt	-,8239

***** X' in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X' in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-1,0869	,0342	-31,8214	,0000	-1,1541	-1,0198	-,6983	-,8239

X' in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,7844	,0582	-13,4876	,0000	-,8987	-,6702	-,5040	-,5946

X' in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,3025	,0586	-,4256	-,1949

X' in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,1943	,0372	-,2717	-,1258

X' in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,2293	,0437	-,3208	-,1480

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 1012.60, p = <.01, R^2 .68$

b. $b = -1.09, t(419) = -31.82, p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 1022.04, p = <.01, R^2 .68$

b. $b = 0.94, t(479) = 31.97, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 567.1, p = <.01, R^2 .70$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = -.32, t(478) = -6.30, p = <.01$

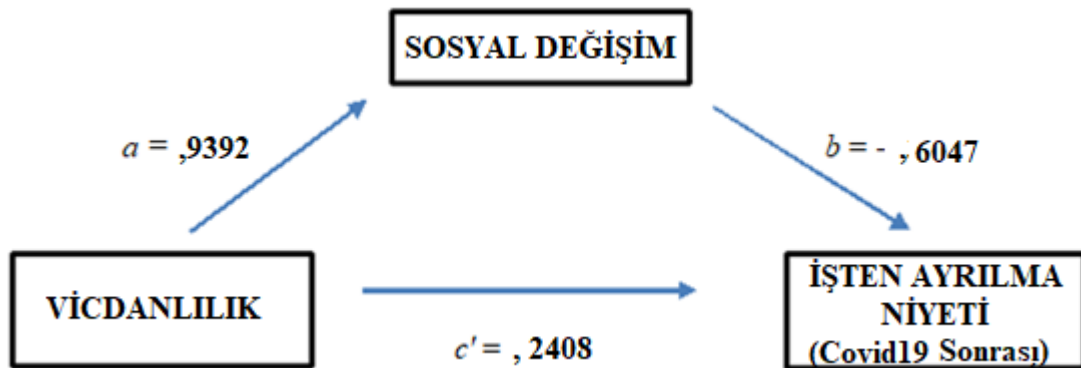
c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde artırır

i. $b = -.78, t(479) = -13.49, p = <.01$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = -6.18, p = <.01, K^2 = 0.05$

Covid19 sonrası ise durumun Şekil 3-15' e göre güncellendiği görülmüştür.



Şekil 3.15. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Vicdanlılık – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası)

Model: 4

Y: IcSort (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Sonrası)

X: VicOrt (Vicdanlılık)

M: SosOrt (Sosyal Değişim)

Örneklem Boyutu: 481

Sonuç Değişken:

SosOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8252	,6809	,5766	1022,0360	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	,0792	,1096	,7226	,4703	-,1361	,2945
VicOrt	,9392	,0294	31,9693	,0000	,8814	,9969

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
VicOrt	,8252

Sonuç Değişken:

IcSort

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,5006	,2506	1,0794	79,9226	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	3,0346	,1500	20,2300	,0000	2,7399	3,3294
VicOrt	,2408	,0711	3,3839	,0008	,1010	,3806
SosOrt	-,6047	,0625	-9,6737	,0000	-,7276	-,4819

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
VicOrt	,2372
SosOrt	-,6781

X' in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
46,5197	1,0000	477,0000	,0000

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

IcSort

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3223	,1039	1,2880	55,5314	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	2,9867	,1638	18,2370	,0000	2,6649	3,3085
VicOrt	-,3272	,0439	-7,4519	,0000	-,4134	-,2409

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
VicOrt	-,3223

***** X' in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X' in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,3272	,0439	-7,4519	,0000	-,4134	-,2409	-,2732	-,3223

X' in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,2408	,0711	3,3839	,0008	,1010	,3806	,2010	,2372

X' in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,5679	,0883	-,7460	-,4017

X' in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,4742	,0696	-,6149	-,3421

X' in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,5595	,0823	-,7271	-,4036

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 55.53, p = <.01, R^2 .10$

b. $b = -.33, t(419) = -7.45, p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 1022.04, p = <.01, R^2 .68$

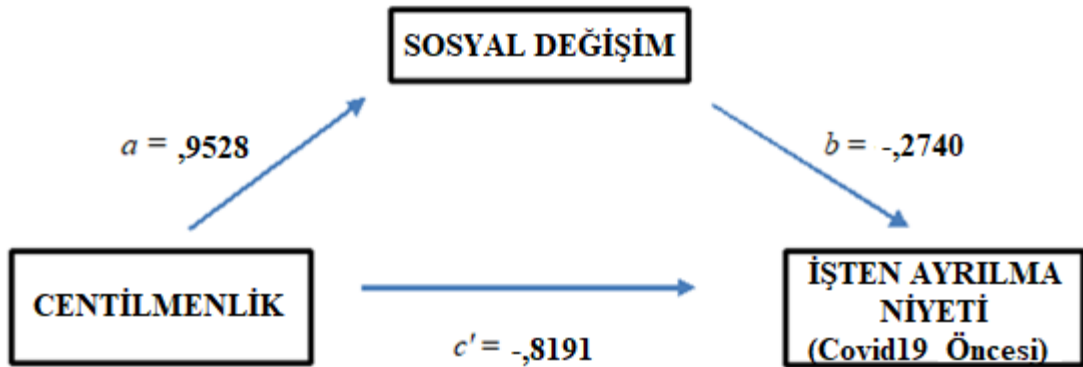
b. $b = 0.94, t(479) = 31.97, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

- a. $F(2,478) = 79.92, p = <.01, R^2 .25$
 - b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder
 - i. $b = -.61, t(478) = -9.67, p = <.01$
 - c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde arttırır
 - i. $b = .24, t(478) = -9.67, p = <.01$
- 4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$
- i. $Z = -9.26, p = <.01, K^2 = 0.06$

H2b, vicdanlılık davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde sosyal değişim davranışlarının aracı rol oynadığını varsaymaktadır. Hem Covid19 öncesi hem de sonrasında vicdanlılık bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkene sosyal değişim aracı değişkeni tarafından negatif yönde etkilenme olduğu görülmüştür. Bu nedenle *Hipotez 2b* kabul edilmiştir.

Sosyal değişim ve centilmenlik davranış değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ile aralarında olan bağları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Şekil 3-16' da görüldüğü üzere centilmenlik davranışındaki her birim artış işten ayrılma niyetinde -0,82 birimlik düşüşe neden olurken, sosyal değişim davranışında birim artış -0,27 birimlik düşüşe neden olmaktadır. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde sosyal değişim ve centilmenlik davranış R^2 değeri %69 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.16. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Centilmenlik – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi)

Model: 4

Y: ICoOrt (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Öncesi)

X: CenOrt (Centilmenlik)

M: SosOrt (Sosyal Değişim)

Örnekleme Boyutu: 481

Sonuç Değişken:

SosOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8470	,7175	,5106	1216,3372	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	-,0635	,1046	-,6071	,5441	-,2690	,1420
CenOrt	,9528	,0273	34,8760	,0000	,8991	1,0065

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
CenOrt	,8470

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8380	,7022	,7245	563,5538	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	6,2072	,1246	49,7982	,0000	5,9623	6,4521
CenOrt	-,8191	,0612	-13,3796	,0000	-,9395	-,6988
SosOrt	-,2740	,0544	-5,0339	,0000	-,3809	-,1670

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
CenOrt	-,6283
SosOrt	-,2364

X' in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
34,5676	1,0000	477,0000	,0000

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8285	,6864	,7613	1048,4874	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
--	-------	----	---	---	------	------

sabit	6,2246	,1277	48,7341	,0000	5,9736	6,4755
CenOrt	-1,0802	,0334	-32,3804	,0000	-1,1458	-1,0147

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

CenOrt - ,8285

***** X' in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X' in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-1,0802	,0334	-32,3804	,0000	-1,1458	-1,0147	-,6940	-,8285

X' in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,8191	,0612	-13,3796	,0000	-,9395	-,6988	-,5263	-,6283

X' in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,2611	,0642	-,3919	-,1399

X' in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,1677	,0410	-,2513	-,0906

X' in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,2002	,0487	-,2991	-,1076

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 1048.49, p = <.01, R^2 .69$

b. $b = -1.08, t(419) = -32.38, p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 1216.33, p = <.01, R^2 .72$

b. $b = 0.95, t(479) = 34.88, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 563.55, p = <.01, R^2 .70$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = -.27, t(478) = -5.03, p = <.01$

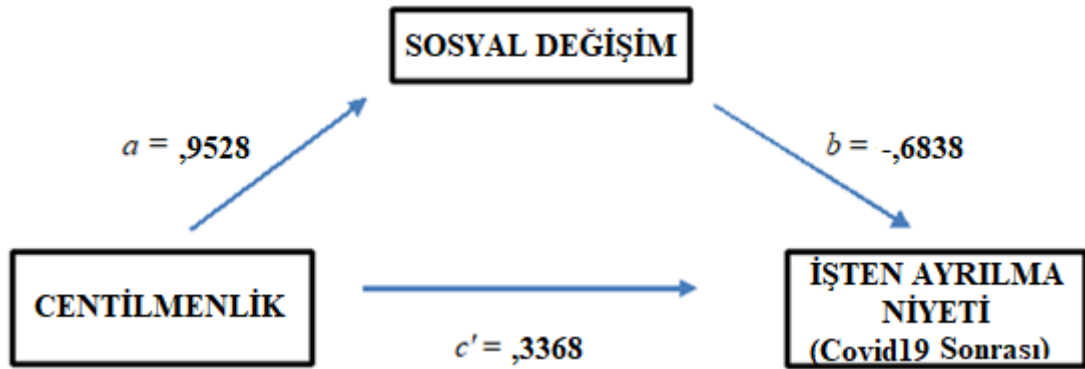
c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde arttırır

i. $b = -.82, t(478) = -13.38, p = < .01$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = -4.44, p = < .01, K^2 = 0.06$

Covid19 sonrası ise durumun Şekil 3-17' ye göre güncellendiği görülmüştür.



Şekil 3.17. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Centilmenlik – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası)

Model: 4

Y: IcSOrt (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Sonrası)

X: CenOrt (Centilmenlik)

M: SosOrt (Sosyal Değişim)

Örneklem Boyutu: 481

Sonuç Değişken:

SosOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8470	,7175	,5106	1216,3372	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	-,0635	,1046	-,6071	,5441	-,2690	,1420
CenOrt	,9528	,0273	34,8760	,0000	,8991	1,0065

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
CenOrt	,8470

Sonuç Değişken:

IcSOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,5143	,2645	1,0594	85,9443	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	2,9304	,1507	19,4418	,0000	2,6343	3,2266
CenOrt	,3368	,0740	4,5489	,0000	,1913	,4822
SosOrt	-,6838	,0658	-10,3890	,0000	-,8131	-,5544

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
CenOrt	,3357
SosOrt	-,7667

X' in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
42,6589	1,0000	477,0000	,0000

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

IcSOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3137	,0984	1,2958	52,2851	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	2,9738	,1666	17,8458	,0000	2,6464	3,3013
CenOrt	-,3147	,0435	-7,2308	,0000	-,4002	-,2292

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
CenOrt	-,3137

***** X' in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X' in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,3147	,0435	-7,2308	,0000	-,4002	-,2292	-,2628	-,3137

X' in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,3368	,0740	4,5489	,0000	,1913	,4822	,2812	,3357

X' in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,6515	,0956	-,8426	-,4677

X' in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,5440	,0740	-,6961	-,4015

X' in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,6494	,0887	-,8307	-,4812

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 52.29, p = <.01, R^2 .10$

b. $b = -.32, t(419) = -7.23 p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 1216.33, p = <.01, R^2 .72$

b. $b = 0.95, t(479) = 34.88, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 84.94, p = <.01, R^2 .27$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = -.68, t(478) = -10.39, p = <.01$

c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde arttırır

i. $b = -.34, t(478) = 4.55, p = <.01$

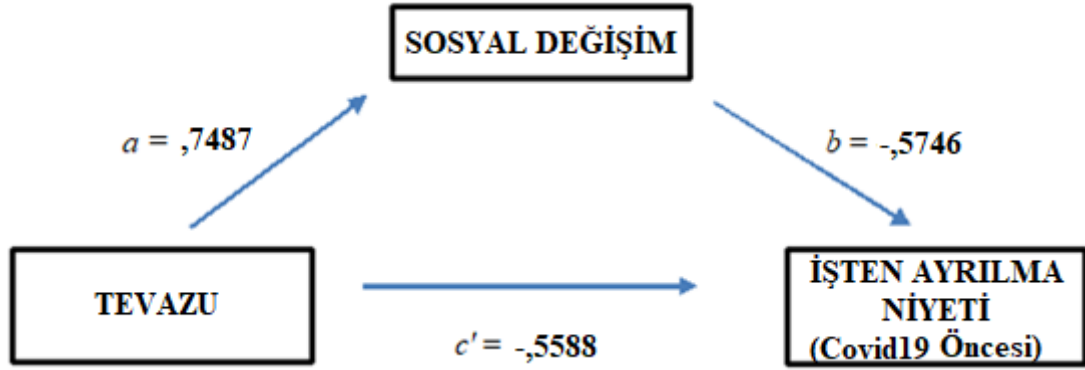
4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = 4.51, p = <.01, K^2 = 0.07$

H2c, centilmenlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde sosyal değişim davranışlarının aracı rol oynadığını varsaymaktadır. Hem Covid19 öncesi hem de sonrasında centilmenlik bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkene sosyal değişim aracı değişkeni tarafından negatif yönde etkilenme olduğu görülmüştür. Bu nedenle *Hipotez 2c* kabul edilmiştir.

Sosyal değişim ve tevazu davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ile aralarında olan bağları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Şekil 3-18' de görüldüğü üzere tevazu davranışındaki her birim artış işten ayrılma niyetinde -0,56 birimlik düşüşe neden olurken, sosyal değişim davranışında birim artış -0,57 birimlik düşüşe neden

olmaktadır. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde sosyal değişim ve tevazu davranışı R^2 değeri %55 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.18. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Tevazu – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi)

Model: 4

Y: ICoOrt (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Öncesi)

X: TevOrt (Tevazu)

M: SosOrt (Sosyal Değişim)

Örneklem Boyutu: 481

Sonuç Değişken:

SosOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,6508	,4236	1,0416	352,0153	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	,4280	,1653	2,5900	,0099	,1033	,7527
TevOrt	,7487	,0399	18,7621	,0000	,6703	,8271

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

TevOrt ,6508

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8318	,6919	,7495	536,7739	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	6,4705	,1412	45,8395	,0000	6,1932	6,7479
TevOrt	-,5588	,0446	-12,5336	,0000	-,6464	-,4712
SosOrt	-,5746	,0388	-14,8263	,0000	-,6508	-,4985

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
TevOrt	-,4191
SosOrt	-,4958

X' in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
18,8791	1,0000	477,0000	,0000

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,7418	,5502	1,0918	586,0199	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	6,2246	,1692	36,7898	,0000	5,8922	6,5571
TevOrt	-,9890	,0409	-24,2078	,0000	-1,0693	-,9088

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
TevOrt	-,7418

***** X' in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X' in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,9890	,0409	-24,2078	,0000	-1,0693	-,9088	-,6354	-,7418

X' in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,5588	,0446	-12,5336	,0000	-,6464	-,4712	-,3590	-,4191

X' in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,4302	,0418	-,5168	-,3512

X' in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,2764	,0259	-,3298	-,2274

X' in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,3227	,0304	-,3851	-,2651

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 586.02, p = <.01, R^2 .55$

b. $b = -.99, t(419) = -24.21, p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 352.02, p = <.01, R^2 .42$

b. $b = 0.75, t(479) = 18.76, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 536.77, p = <.01, R^2 .69$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = -.58, t(478) = -14.83, p = <.01$

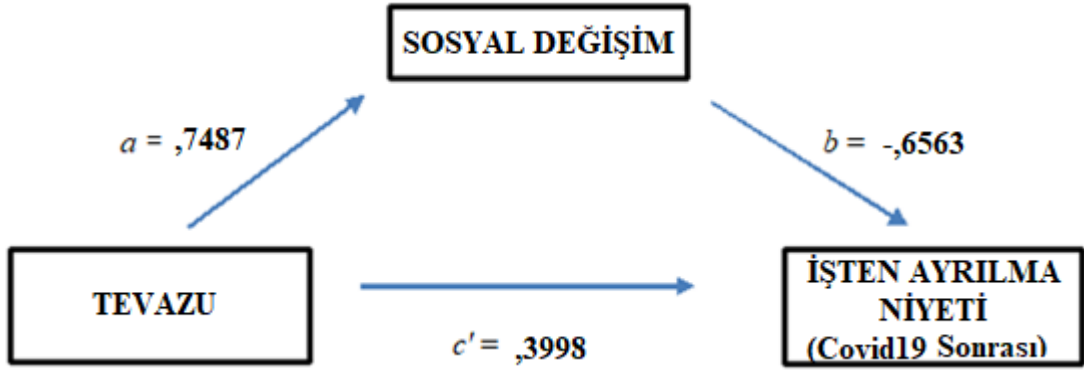
c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde arttırır

i. $b = -.59, t(478) = -12.53, p = <.01$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = -10.42, p = <.01, K^2 = 0.04$

Sosyal değişim ve tevazu davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ile aralarında olan bağları istatistiksel olarak sınırda anlamlıdır ($0.05 < p < 0.10$). Şekil 3-19' da görüldüğü üzere tevazu davranışındaki her birim artışın Covid19 öncesine göre etkisini kaybettiği ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olduğu gözlemlenirken, sosyal davranış sergileyen bireylerde işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmektedir. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde sosyal değişim ve tevazu davranışı R^2 değeri %0.8 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.19. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Tevazu – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası)

Model: 4

Y: IcSort (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Sonrası)

X: TevOrt (Tevazu)

M: SosOrt (Sosyal Değişim)

Örnekleme Boyutu: 481

Sonuç Değişken:

SosOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,6508	,4236	1,0416	352,0153	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	,4280	,1653	2,5900	,0099	,1033	,7527
TevOrt	,7487	,0399	18,7621	,0000	,6703	,8271

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
TevOrt	,6508

Sonuç Değişken:

IcSort

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,5658	,3202	,9792	112,5556	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	2,4739	,1613	15,3331	,0000	2,1569	2,7909
TevOrt	,3998	,0510	7,8443	,0000	,2996	,4999

SosOrt -,6563 ,0443 -14,8155 ,0000 -,7434 -,5693

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

TevOrt ,3897

SosOrt -,7359

X' in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
10,4408	1,0000	477,0000	,0013

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

IcSOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,0893	,0080	1,4258	3,8530	1,0000	479,0000	,0502

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	2,1930	,1933	11,3423	,0000	1,8131	2,5729
TevOrt	-,0916	,0467	-1,9629	,0502	-,1834	,0001

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

TevOrt -,0893

***** X' in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X' in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,0916	,0467	-1,9629	,0502	-,1834	,0001	-,0765	-,0893

X' in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,3998	,0510	7,8443	,0000	,2996	,4999	,3338	,3897

X' in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,4914	,0445	-,5800	-,4063

X' in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,4103	,0348	-,4812	-,3452

X' in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,4790	,0426	-,5670	-,3985

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 3.85, p \geq .05, R^2 .008$

b. $b = -.09, t(419) = -1.96, p \geq .05$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 352.02, p \leq .01, R^2 .42$

b. $b = 0.75, t(479) = 18.76, p \leq .01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 112.56, p \leq .01, R^2 .32$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = -.66, t(478) = -14.82, p \leq .01$

c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde artırır

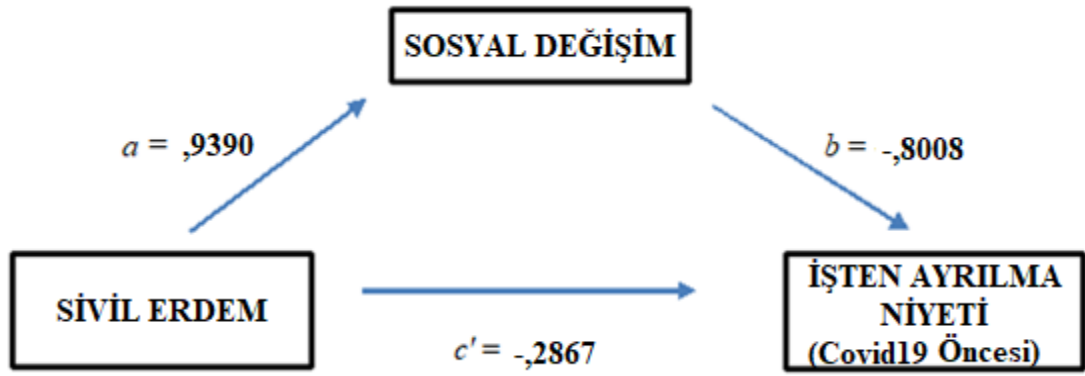
i. $b = .40, t(478) = 7.84, p \leq .01$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = 7.23, p \leq .01, K^2 = 0.04$

H2d, tevazu davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde sosyal değişim davranışlarının aracı rol oynadığını varsaymaktadır. Hem Covid19 öncesi hem de sonrasında tevazu bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkene sosyal değişim aracı değişkeni tarafından negatif yönde etkilenme olduğu görülmüştür. Bu nedenle *Hipotez 2d* kabul edilmiştir. Bununla birlikte işten ayrılma niyeti Covid19 sonrası analizinde çıkan istatistiksel anlamlılık değeri (p) 0,0502 olarak çıktığı için bu alanın anlamlılık eğilimi (sınırdaki anlamlılık) (Kul, 2014) olarak belirtilmiştir.

Sosyal değişim ve sivil erdem davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ile aralarında olan bağları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Şekil 3-20' de görüldüğü üzere sivil erdem davranışındaki her birim artış işten ayrılma niyetinde -0,31 birimlik düşüşe neden olurken, sosyal değişim davranışında birim artış -0,78 birimlik düşüşe neden olmaktadır. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde sosyal değişim ve sivil erdem davranışı R^2 değeri %69 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.20. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Sivil Erdem – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi)

Model: 4

Y: ICoOrt (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Öncesi)

X: SivOrt (Sivil Erdem)

M: SosOrt (Sosyal Değişim)

Örnekleme Boyutu: 481

Sonuç Değişken:

SosOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8389	,7038	,5352	1138,3075	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	-,0238	,1069	-,2227	,8238	-,2339	,1863
SivOrt	,9330	,0277	33,7388	,0000	,8786	,9873

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
SivOrt	,8389

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8396	,7050	,7176	571,1677	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	6,2115	,1238	50,1728	,0000	5,9683	6,4548
SivOrt	-,8008	,0588	-13,6105	,0000	-,9164	-,6852

SosOrt -,2867 ,0529 -5,4179 ,0000 -,3906 -,1827

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

SivOrt -,6213

SosOrt -,2473

X' in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
24,9690	1,0000	477,0000	,0000

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8288	,6869	,7601	1050,7841	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	6,2184	,1274	48,8068	,0000	5,9680	6,4687
SivOrt	-1,0683	,0330	-32,4158	,0000	-1,1330	-1,0035

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

SivOrt -,8288

***** X' in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X' in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-1,0683	,0330	-32,4158	,0000	-1,1330	-1,0035	-,6863	-,8288

X' in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,8008	,0588	-13,6105	,0000	-,9164	-,6852	-,5145	-,6213

X' in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,2674	,0610	-,3923	-,1540

X' in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,1718	,0390	-,2514	-,0989

X' in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,2075	,0469	-,3030	-,1198

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyüklemeye güven aralıkları için önyüklemeye örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 1050.78, p = <.01, R^2 .69$

b. $b = -1.07, t(419) = -32.42, p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 1138.31, p = <.01, R^2 .70$

b. $b = 0.93, t(479) = 33.74, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 571.17, p = <.01, R^2 .71$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = -.29, t(478) = -5.42, p = <.01$

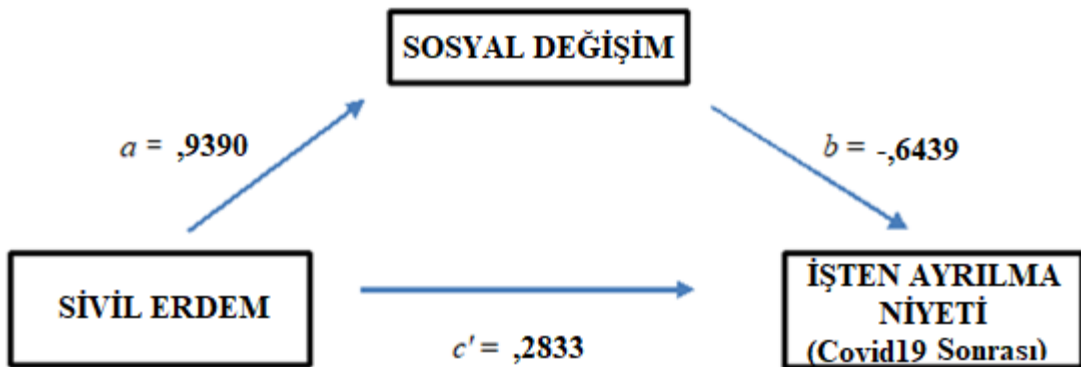
c. X d eğışkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde arttırır

i. $b = -.80, t(478) = -13.61, p = <.01$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = -5.35, p = <.01, K^2 = 0.05$

Sosyal değişim ve sivil erdem davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ile arasında olan bağları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p <.05$). Şekil 3-21' de görüldüğü üzere sivil erdem davranışındaki her birim artış Covid19 öncesine göre negatif düzeyde etkisini kaybettiği ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olduğu gözlemlenirken, sosyal davranış sergileyen bireylerde işten ayrılma niyetinin azalmaya devam ettiği görülmektedir. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde sosyal değişim ve sivil erdem davranışı R^2 değeri %10 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.21. Sosyal Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Sivil Erdem – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası)

Model: 4

Y: IcSort (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Sonrası)

X: SivOrt (Sivil Erdem)

M: SosOrt (Sosyal Değişim)

Örnekleme Boyutu: 481

Sonuç Değişken:

SosOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8389	,7038	,5352	1138,3075	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	-,0238	,1069	-,2227	,8238	-,2339	,1863
SivOrt	,9330	,0277	33,7388	,0000	,8786	,9873

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
SivOrt	,8389

Sonuç Değişken:

IcSort

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,5068	,2568	1,0704	82,5899	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	2,9794	,1512	19,7053	,0000	2,6823	3,2765
SivOrt	,2833	,0719	3,9426	,0001	,1421	,4245
SosOrt	-,6439	,0646	-9,9648	,0000	-,7709	-,5169

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
SivOrt	,2857
SosOrt	-,7220

X' in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
34,3359	1,0000	477,0000	,0000

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

IcSort

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3201	,1024	1,2901	54,6648	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	2,9948	,1660	18,0428	,0000	2,6686	3,3209
SivOrt	-,3174	,0429	-7,3936	,0000	-,4018	-,2331

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
SivOrt	-,3201

***** X' in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X' in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,3174	,0429	-7,3936	,0000	-,4018	-,2331	-,2650	-,3201

X' in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,2833	,0719	3,9426	,0001	,1421	,4245	,2366	,2857

X' in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,6007	,0895	-,7855	-,4345

X' in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,5016	,0700	-,6448	-,3729

X' in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SosOrt	-,6057	,0847	-,7781	-,4504

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 54.67, p = <.01, R^2 .10$

b. $b = -.32, t(419) = -7.39 p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 1138.31, p = <.01, R^2 .70$

b. $b = 0.93, t(479) = 33.74, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 82.59, p = <.01, R^2 .27$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = -.64, t(478) = -9.97, p = <.01$

c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde arttırır

i. $b = .28, t(478) = 3.94, p = <.01$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

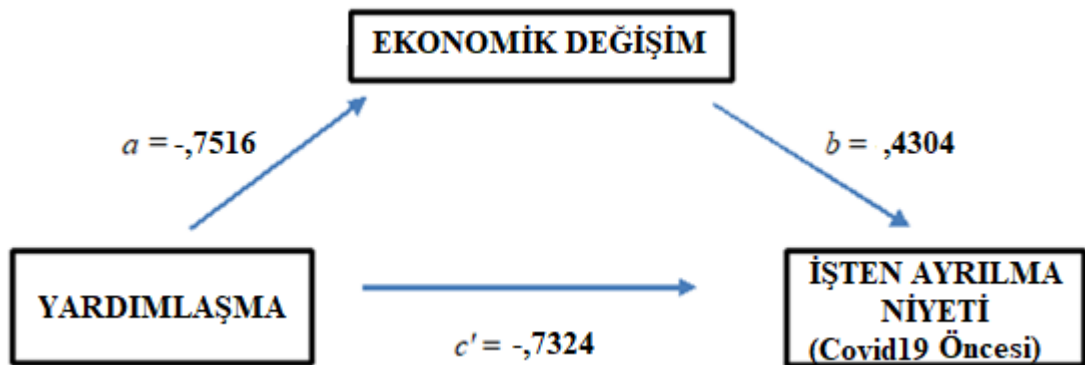
i. $Z = 3.91, p = <.01, K^2 = 0.08$

H2e, sivil erdem davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde sosyal değişim davranışlarının aracı rol oynadığını varsaymaktadır. Hem Covid19 öncesi hem de sonrasında sivil erdem bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkene sosyal değişim aracı değişkeni tarafından negatif yönde etkilenme olduğu görülmüştür. Bu nedenle *Hipotez 2e* kabul edilmiştir.

3.2.6.3. Ekonomik değişim, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik bulgular

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki nedensel etkisi ve ekonomik değişim davranışlarının bu ilişkilerdeki aracı etkisi Hayes'in (2020) SPSS programı için geliştirmiş olduğu PROCESS (V3.5) makrosu kullanılarak analiz edilmiştir.

Ekonomik değişim ve yardımlaşma davranış değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ile aralarında olan bağları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Şekil 3-22' de görüldüğü üzere yardımlaşma davranışındaki her birim artış işten ayrılma niyetinde -0,73 birimlik düşüşe neden olurken, ekonomik değişim davranışında birim artış 0,43 birimlik artışa neden olmaktadır. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde ekonomik değişim ve yardımlaşma davranışları R^2 değeri %63 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.22. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Yardımlaşma – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi)

Model: 4

Y: ICoOrt (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Öncesi)

X: YarOrt (Yardımlaşma)

M: EkoOrt (Ekonomik Değişim)

Örnekleme Boyutu:481

Sonuç Değişken:

EkoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,6799	,4623	,9009	411,7491	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	5,8857	,1472	39,9715	,0000	5,5964	6,1751
YarOrt	-,7516	,0370	-20,2916	,0000	-,8244	-,6789

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
YarOrt	-,6799

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8357	,6984	,7338	553,3640	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	3,7734	,2767	13,6371	,0000	3,2297	4,3171
YarOrt	-,7324	,0456	-16,0667	,0000	-,8220	-,6429
EkoOrt	,4304	,0412	10,4382	,0000	,3494	,5114

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
YarOrt	-,5504
EkoOrt	,3576

X'in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
13,9928	1,0000	477,0000	,0002

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,7935	,6296	,8992	814,2557	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	6,3067	,1471	42,8729	,0000	6,0177	6,5958
YarOrt	-1,0560	,0370	-28,5352	,0000	-1,1287	-,9832

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
YarOrt	-,7935

***** X'in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X'in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-1,0560	,0370	-28,5352	,0000	-1,1287	-,9832	-,6784	-,7935

X'in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,7324	,0456	-16,0667	,0000	-,8220	-,6429	-,4706	-,5504

X'in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,3235	,0401	-,4049	-,2467

X'in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,2079	,0250	-,2576	-,1600

X'in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,2431	,0293	-,3023	-,1861

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 814.26, p = <.01, R^2 .63$

b. $b = -1.06, t(479) = -28.54, p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

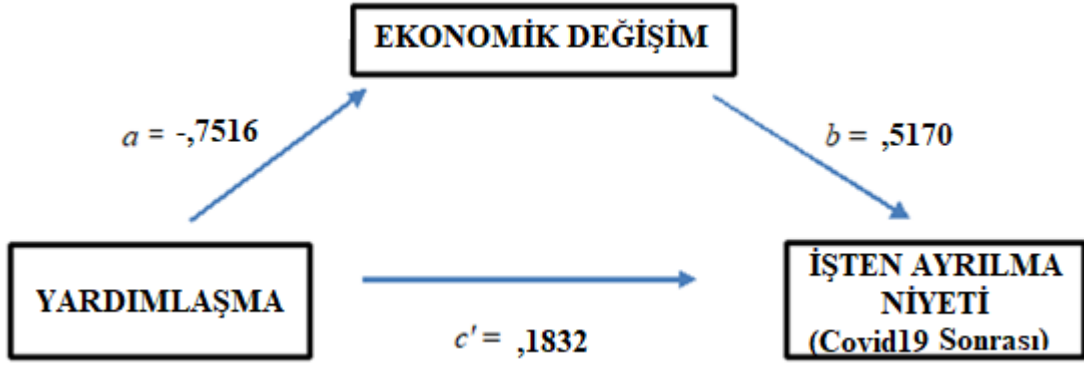
a. $F(1,479) = 411.75, p = <.01, R^2 .46$

b. $b = -.75, t(479) = -20.29, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

- a. $F(2,478) = 553.36$ $p < .01$, $R^2 .70$
 - b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder
 - i. $b = .43$ $t(478) = 10.44$, $p < .01$
 - c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde arttırır
 - i. $b = -.73$, $t(478) = -16.07$, $p < .01$
- 4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$
- i. $Z = -12.60$, $p < .05$, $K^2 = 0.04$

Covid19 sonrası ise durumun Şekil 3-23' e göre güncellendiği görülmüştür.



Şekil 3.23. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Yardımlaşma – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası)

Ekonomik değişim ve yardımlaşma davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ile aralarında olan bağları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .05$). Şekil 3-23' t e görüldüğü üzere yardımlaşma davranışındaki her birim artış Covid19 öncesine göre negatif düzeyde etkisini kaybettiği ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olduğu gözlemlenirken, ekonomik davranış sergileyen bireylerde işten ayrılma niyetinin artmaya devam ettiği görülmektedir. Ancak toplam etki modeline göre işten ayrılma niyeti negatif yönlü olmuştur. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde ekonomik değişim ve yardımlaşma davranışı R^2 değeri %4 olarak gerçekleşmiştir.

Model : 4

Y : IcSort (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Sonrası)

X : YarOrt (Yardımlaşma)

M : EkoOrt (Ekonomik Değişim)

Örneklem Boyutu:481

Sonuç Değişken:

EkoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,6799	,4623	,9009	411,7491	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	5,8857	,1472	39,9715	,0000	5,5964	6,1751
YarOrt	-,7516	,0370	-20,2916	,0000	-,8244	-,6789

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

YarOrt -,6799

Sonuç Değişken:

IcSOort

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,4558	,2078	1,1411	62,6756	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	-,4338	,3450	-1,2573	,2093	-1,1118	,2442
YarOrt	,1832	,0568	3,2234	,0014	,0715	,2949
EkoOrt	,5170	,0514	10,0541	,0000	,4160	,6180

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

YarOrt ,1790

EkoOrt ,5582

Sonuç Değişken:

F	df1	df2	p
49,1915	1,0000	477,0000	,0000

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

IcSOort

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,2005	,0402	1,3795	20,0716	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	2,6091	,1822	14,3194	,0000	2,2511	2,9671

YarOrt -,2054 ,0458 -4,4801 ,0000 -,2954 -,1153

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

YarOrt -,2005

***** X'in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X'in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,2054	,0458	-4,4801	,0000	-,2954	-,1153	-,1715	-,2005

X'in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,1832	,0568	3,2234	,0014	,0715	,2949	,1530	,1790

X'in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,3886	,0494	-,4885	-,2937

X'in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,3245	,0379	-,4006	-,2520

X'in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,3795	,0455	-,4721	-,2922

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 20.07, p = <.01, R^2 .04$

b. $b = -.20, t(479) = -4.48 p = < 0.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 411.75, p = <.01, R^2 .46$

b. $b = -.75, t(479) = -20.29, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 62.68 p = <.01, R^2 .20$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = .51 t(478) = 10.05, p = <.01$

c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde artırır

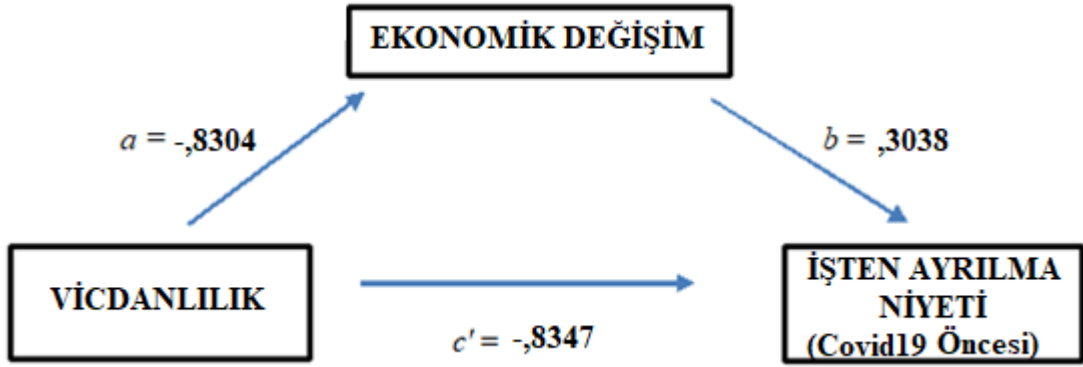
i. $b = .18, t(478) = 3.22, p = <.01$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = -9.01, p < .05, K^2 = 0.04$

H3a, yardımlaşma davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ekonomik değişim davranışlarının aracı rol oynadığını varsaymaktadır. Hem Covid19 öncesi hem de sonrasında yardımlaşma bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkene ekonomik değişim aracı değişkeni tarafından negatif yönde eğilimin arttırıldığı görülmüştür. Bu nedenle *Hipotez 3a* kabul edilmiştir.

Ekonomik değişim ve vicdanlılık davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ile aralarında olan bağları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .05$). Şekil 3-24'te de görüldüğü üzere vicdanlılık davranışındaki her birim artış işten ayrılma niyetinde -0,83 birimlik düşüşe neden olurken, ekonomik değişim davranışında birim artış 0,30 birimlik artışa neden olmaktadır. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde ekonomik değişim ve vicdanlılık davranışı R^2 değeri %68 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.24. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Vicdanlılık – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi)

Model: 4

Y: ICoOrt (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Öncesi)

X: VicOrt (Vicdanlılık)

M: EkoOrt (Ekonomik Değişim)

Örneklem Boyutu:481

Sonuç Değişken:

EkoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,7577	,5741	,7135	645,7086	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	5,9686	,1219	48,9644	,0000	5,7291	6,2081
VicOrt	-,8304	,0327	-25,4108	,0000	-,8946	-,7662

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
VicOrt	-,7577

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8402	,7060	,7152	573,8872	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	4,3284	,2991	14,4724	,0000	3,7407	4,9161
VicOrt	-,8347	,0501	-16,6495	,0000	-,9332	-,7362
EkoOrt	,3038	,0457	6,6399	,0000	,2139	,3936

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
VicOrt	-,6327
EkoOrt	,2523

X'in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
22,5996	1,0000	477,0000	,0000

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8239	,6789	,7796	1012,5997	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	6,1414	,1274	48,1994	,0000	5,8910	6,3917
VicOrt	-1,0869	,0342	-31,8214	,0000	-1,1541	-1,0198

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
VicOrt	-,8239

***** X'in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X'in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
------	----	---	---	------	------	------	------

-1,0869 ,0342 -31,8214 ,0000 -1,1541 -1,0198 -,6983 -,8239

X'in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,8347	,0501	-16,6495	,0000	-,9332	-,7362	-,5363	-,6327

X'in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,2522	,0473	-,3512	-,1644

X'in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,1621	,0298	-,2237	-,1064

X'in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,1912	,0352	-,2646	-,1251

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

- $F(1,479) = 1012.60, p = <.01, R^2 .68$
- $b = -1.09, t(479) = -31.82, p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

- $F(1,479) = 411.75, p = <.01, R^2 .57$
- $b = -.83, t(479) = -25.41, p = <.01$

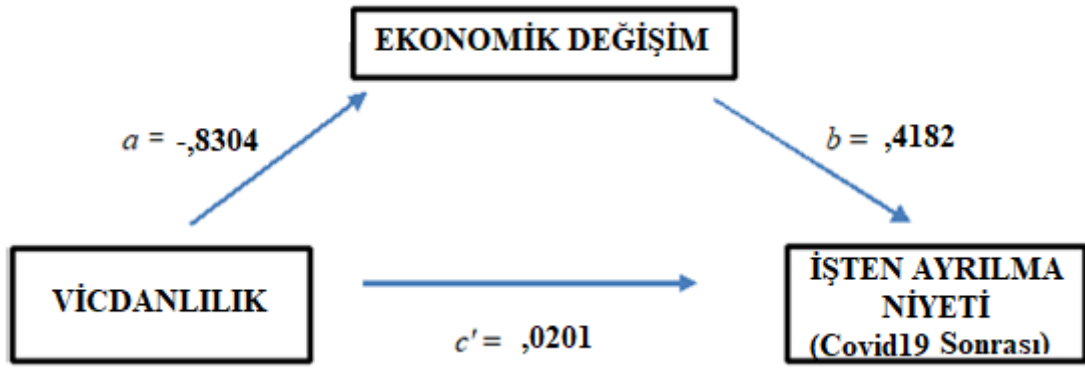
3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

- $F(2,478) = 573.89, p = <.01, R^2 .70$
- M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder
 - $b = .30, t(478) = 6.64, p = <.01$
- X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde artırır
 - $b = -.83, t(478) = -16.65, p = <.01$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

- $Z = -6.43, p = <.05, K^2 = 0.03$

Covid19 sonrası ise durumun Şekil 3-25' e göre güncellendiği görülmüştür.



Şekil 3.25. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Vicdanlılık – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası)

Model: 4

Y: IcSOrt (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Sonrası)

X: VicOrt (Vicdanlılık)

M: EkoOrt (Ekonomik Değişim)

Örnekleme Boyutu:481

Sonuç Değişken:

EkoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,7577	,5741	,7135	645,7086	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	5,9686	,1219	48,9644	,0000	5,7291	6,2081
VicOrt	-,8304	,0327	-25,4108	,0000	-,8946	-,7662

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
VicOrt	-,7577

Sonuç Değişken:

IcSOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,4367	,1907	1,1656	56,3184	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	,4907	,3818	1,2853	,1993	-,2595	1,2410
VicOrt	,0201	,0640	,3137	,7539	-,1057	,1458

EkoOrt ,4182 ,0584 7,1608 ,0000 ,3034 ,5329

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

VicOrt ,0198

EkoOrt ,4515

X'in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
54,2449	1,0000	477,0000	,0000

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

IcSOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3223	,1039	1,2880	55,5314	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	2,9867	,1638	18,2370	,0000	2,6649	3,3085
VicOrt	-,3272	,0439	-7,4519	,0000	-,4134	-,2409

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

VicOrt -,3223

***** X'in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X'in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,3272	,0439	-7,4519	,0000	-,4134	-,2409	-,2732	-,3223

X'in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,0201	,0640	,3137	,7539	-,1057	,1458	,0168	,0198

X'in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,3473	,0623	-,4729	-,2293

X'in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,2900	,0490	-,3882	-,1964

X'in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,3421	,0577	-,4581	-,2317

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 55.53, p = <.01, R^2 .10$

b. $b = -.33, t(479) = -7.45 p = < 0.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 645.71, p = <.01, R^2 .57$

b. $b = -.83, t(479) = -25.41, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 56.31 p = <.01, R^2 .19$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = .42 t(478) = 7.16, p = <.01$

c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde artırır

i. $b = .02, t(478) = .31, p >.05$

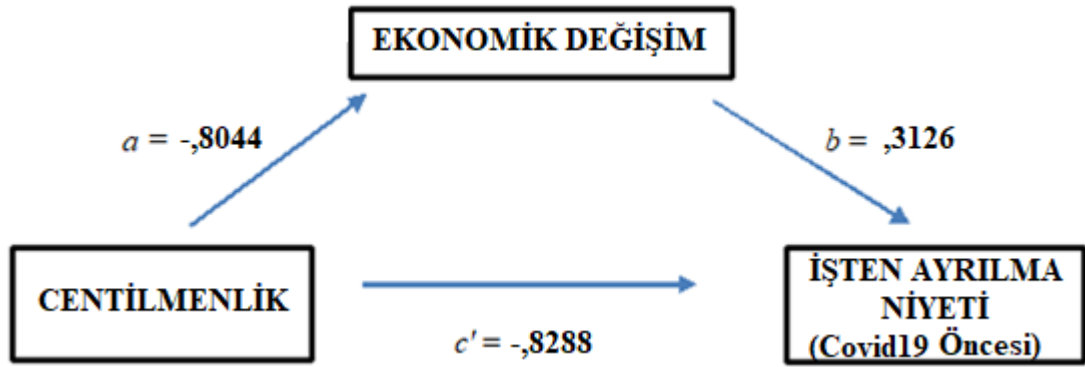
4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = -6.89, p = <.05, K^2 = 0.05$

Ekonomik değişim ve vicdanlılık davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti (Covid19 sonrası) ile arasında olan bağları istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p >.05$). Şekil 3-25' te görüldüğü üzere vicdanlılık davranışındaki her birim artışın işten ayrılma niyetinde 0,02' lik artışa neden olurken, aynı zamanda ekonomik değişim davranışı 0,42' lik artışa neden olduğu görülmektedir. Vicdanlılık ve ekonomik değişim arasındaki güçlü negatif ilişki ile istatistiksel olarak anlamlı olan toplam etki modelinde vicdanlılık davranışının işten ayrılma niyetine yine negatif yönlü etki yaptığı görülmüştür. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde ekonomik değişim ve yardımlaşma davranışı R^2 değeri %10 olarak gerçekleşmiştir.

H3b, vicdanlılık davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ekonomik değişim davranışlarının aracı rol oynadığını varsaymaktadır. Hem Covid19 öncesi hem de sonrasında vicdanlılık bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkene ekonomik değişim aracı değişkeni tarafından pozitif yönde etkilenme olduğu görülmüştür. Bununla birlikte Covid19 sonrasında c' yolunda istatistiksel olarak anlamlılık olmasa da Covid19 öncesi için bu durum geçerli değildir. Bu neden ile *Hipotez 3b* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Ekonomik değişim ve centilmenlik davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ile aralarında olan bağları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .05$). Şekil 3-26'da görüldüğü üzere centilmenlik davranışındaki her birim artış işten ayrılma niyetinde -0,83 birimlik düşüşe neden olurken, ekonomik değişim davranışında birim artış 0,31 birimlik artışa neden olmaktadır. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde ekonomik değişim ve centilmenlik davranışı R^2 değeri %69 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.26. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Centilmenlik – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi)

Model: 4

Y: ICoOrt (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Öncesi)

X: CenOrt (Centilmenlik)

M: EkoOrt (Ekonomik Değişim)

Örneklem Boyutu:481

Sonuç Değişken:

EkoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,7427	,5516	,7512	589,2984	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	5,9566	,1269	46,9477	,0000	5,7073	6,2059
CenOrt	-,8044	,0331	-24,2755	,0000	-,8696	-,7393

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

CenOrt -,7427

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8465	,7166	,6893	604,4625	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	4,3628	,2877	15,1668	,0000	3,7975	4,9280
CenOrt	-,8288	,0474	-17,4818	,0000	-,9219	-,7356
EkoOrt	,3126	,0438	7,1413	,0000	,2266	,3986

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
CenOrt	-,6356
EkoOrt	,2597

X'in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
20,5089	1,0000	477,0000	,0000

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8285	,6864	,7613	1048,4874	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	6,2246	,1277	48,7341	,0000	5,9736	6,4755
CenOrt	-1,0802	,0334	-32,3804	,0000	-1,1458	-1,0147

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
CenOrt	-,8285

***** X'in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X'in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-1,0802	,0334	-32,3804	,0000	-1,1458	-1,0147	-,6940	-,8285

X'in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,8288	,0474	-17,4818	,0000	-,9219	-,7356	-,5325	-,6356

X'in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,2514	,0470	-,3448	-,1601

X'in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,1615	,0297	-,2202	-,1029

X'in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,1929	,0355	-,2626	-,1234

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 1048.49, p = <.01, R^2 .69$

b. $b = -1.08, t(479) = -32.38 p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 411.75, p = <.01, R^2 .55$

b. $b = -.80, t(479) = -24.28, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 604.46 p = <.01, R^2 .72$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = .31 t(478) = 7.14, p = <.01$

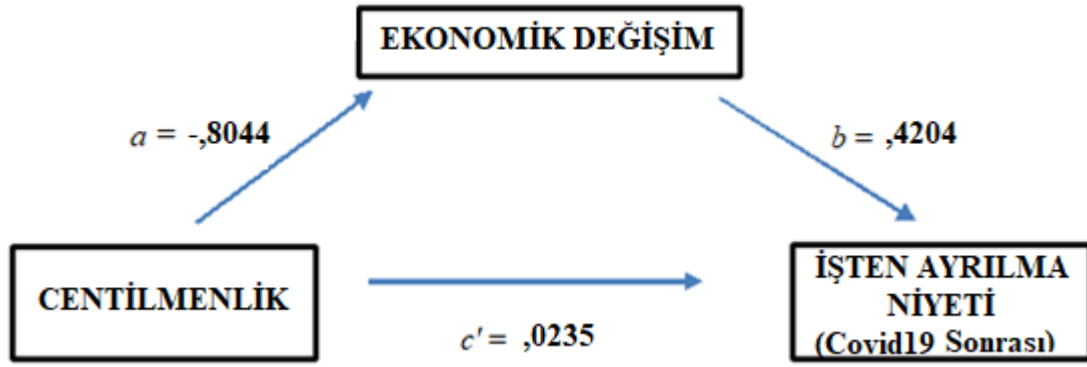
c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde artırır

i. $b = -.83, t(478) = -17.48, p = <.01$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = -6.85, p = <.05, K^2 = 0.04$

Ekonomik değişim ve centilmenlik davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti (Covid19 sonrası) ile arasında olan bağları istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > .05$). Şekil 3-27' de görüldüğü üzere centilmenlik davranışındaki her birim artış işten ayrılma niyetinde 0,02' lik artışa neden olurken, aynı zamanda ekonomik değişim davranışı 0,42' lik artışa neden olduğu görülmektedir. Centilmenlik ve ekonomik değişim arasındaki güçlü negatif ilişki ile istatistiksel olarak anlamlı olan toplam etki modelinde centilmenlik davranışının işten ayrılma niyetine yine negatif yönlü etki yaptığı görülmüştür. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde ekonomik değişim ve yardımlaşma davranışı R^2 değeri %10 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.27. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Centilmenlik – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası)

Model: 4

Y: IcSOrt (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Sonrası)

X: CenOrt (Centilmenlik)

M: EkoOrt (Ekonomik Değişim)

Örneklem Boyutu:481

Sonuç Değişken:

EkoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,7427	,5516	,7512	589,2984	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	5,9566	,1269	46,9477	,0000	5,7073	6,2059
CenOrt	-,8044	,0331	-24,2755	,0000	-,8696	-,7393

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

CenOrt -,7427

Sonuç Değişken:

IcSOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,4368	,1908	1,1655	56,3472	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	,4697	,3740	1,2558	,2098	-,2653	1,2047

CenOrt	,0235	,0616	,3808	,7035	-,0977	,1446
EkoOrt	,4204	,0569	7,3866	,0000	,3086	,5322

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

CenOrt ,0234

EkoOrt ,4539

Sonuç Değişken:

F	df1	df2	p
78,7676	1,0000	477,0000	,0000

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

IcSOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3137	,0984	1,2958	52,2851	1,0000	479,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
sabit	2,9738	,1666	17,8458	,0000	2,6464	3,3013
CenOrt	-,3147	,0435	-7,2308	,0000	-,4002	-,2292

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

CenOrt -,3137

***** X'in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X'in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,3147	,0435	-7,2308	,0000	-,4002	-,2292	-,2628	-,3137

X'in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,0235	,0616	,3808	,7035	-,0977	,1446	,0196	,0234

X'in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,3382	,0606	-,4575	-,2213

X'in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,2824	,0480	-,3761	-,1888

X'in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,3371	,0573	-,4499	-,2257

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 52.29, p = <.01, R^2 .10$

b. $b = -.32, t(479) = -7.23, p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 645.71, p = <.01, R^2 .55$

b. $b = -.80, t(479) = -24.28, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 56.35, p = <.01, R^2 .19$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = .42, t(478) = 7.38, p = <.01$

c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde artırır

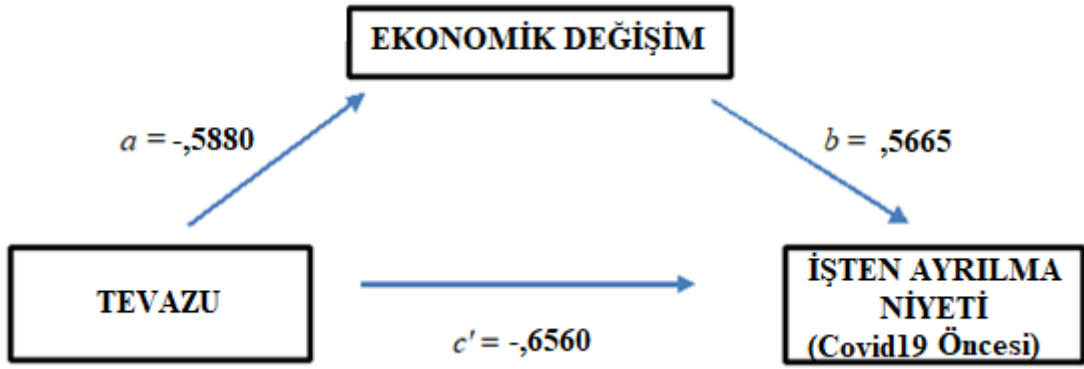
i. $b = .02, t(478) = .38, p >.05$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = -7.07, p = <.05, K^2 = 0.05$

H3c, centilmenlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ekonomik değişim davranışlarının aracı rol oynadığını varsaymaktadır. Hem Covid19 öncesi hem de sonrasında centilmenlik bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkene ekonomik değişim aracı değişkeni tarafından pozitif yönde etkilenme olduğu görülmüştür. Covid19 sonrasında c' yolunda istatistiksel olarak anlamlılık olmamasına rağmen Covid19 öncesi için bu durum geçerli değildir. Bu neden ile *Hipotez 3c* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Ekonomik değişim ve tevazu davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ile aralarında olan bağları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p <.05$). Şekil 3-28' de görüldüğü üzere tevazu davranışındaki her birim artışın işten ayrılma niyetinde -0,66 birimlik düşüşe neden olurken, ekonomik değişim davranışında birim artış 0,57 birimlik artışa neden olmaktadır. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde sosyal değişim ve tevazu davranışı R^2 değeri %55 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.28. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Tevazu – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi)

Model: 4

Y: ICoOrt (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Öncesi)

X: TevOrt (Tevazu)

M: EkoOrt (Ekonomik Değişim)

Örnekleme Boyutu:481

Sonuç Değişken:

EkoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,5308	,2818	1,2033	187,9145	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	5,3661	,1776	30,2112	,0000	5,0171	5,7151
TevOrt	-,5880	,0429	-13,7082	,0000	-,6722	-,5037

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
TevOrt	-,5308

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8422	,7093	,7071	583,2026	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
--	-------	----	---	---	------	------

sabit	3,1847	,2321	13,7214	,0000	2,7286	3,6407
TevOrt	-,6560	,0388	-16,9074	,0000	-,7322	-,5797
EkoOrt	,5665	,0350	16,1735	,0000	,4977	,6353

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

TevOrt -,4920

EkoOrt ,4706

X'in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
3,0609	1,0000	477,0000	,0808

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,7418	,5502	1,0918	586,0199	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	6,2246	,1692	36,7898	,0000	5,8922	6,5571
TevOrt	-,9890	,0409	-24,2078	,0000	-1,0693	-,9088

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

TevOrt -,7418

***** X'in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X'in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,9890	,0409	-24,2078	,0000	-1,0693	-,9088	-,6354	-,7418

X'in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,6560	,0388	-16,9074	,0000	-,7322	-,5797	-,4214	-,4920

X'in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,3331	,0311	-,3975	-,2751

X'in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,2140	,0185	-,2522	-,1797

X'in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,2498	,0225	-,2959	-,2081

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 586.02, p = <.01, R^2 .55$

b. $b = -.99, t(479) = -24.21, p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 187.92, p = <.01, R^2 .28$

b. $b = -.59, t(479) = -13.71, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 583.20, p = <.01, R^2 .71$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = .57, t(478) = 16.17, p = <.01$

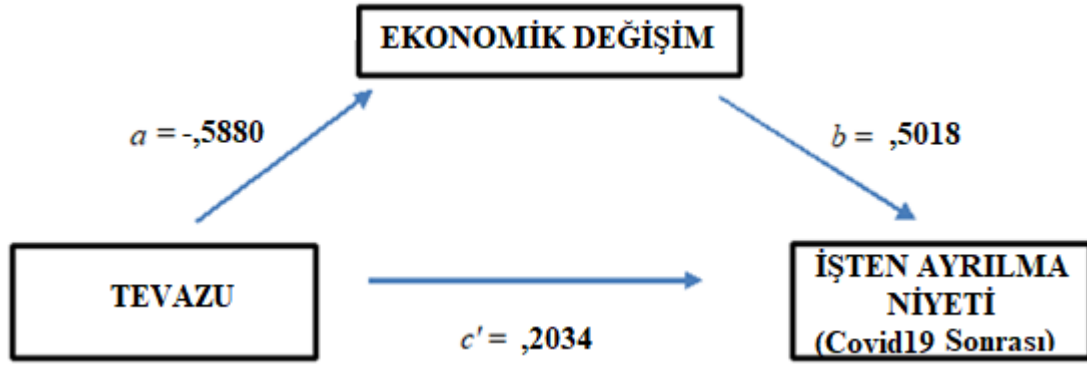
c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde artırır

i. $b = -.66, t(478) = -16.91, p = <.01$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = -10.46, p = <.05, K^2 = 0.03$

Ekonomik değişim ve tevazu davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti (Covid19 sonrası) ile aralarında olan bağları istatistiksel olarak sınırda anlamlıdır ($0.05 < p < 0.10$). Şekil 3-29' da görüldüğü üzere tevazu davranışındaki her birim artış işten ayrılma niyetinde 0,20' lik artışa neden olurken, aynı zamanda ekonomik değişim davranışı 0,50' lik artışa neden olduğu görülmektedir. Tevazu ve ekonomik değişim arasındaki negatif ilişki ile istatistiksel olarak sınırda anlamlı olan toplam etki modelinde tevazu davranışının işten ayrılma niyetine yine negatif yönlü etki yaptığı görülmüştür. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde ekonomik değişim ve tevazu davranışı R^2 değeri %.08 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.29. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Tevazu – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası)

Model: 4

Y: IcSort (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Sonrası)

X: TevOrt (Tevazu)

M: EkoOrt (Ekonomik Değişim)

Örneklem Boyutu:481

Sonuç Değişken:

EkoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,5308	,2818	1,2033	187,9145	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	5,3661	,1776	30,2112	,0000	5,0171	5,7151
TevOrt	-,5880	,0429	-13,7082	,0000	-,6722	-,5037

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
TevOrt	-,5308

Sonuç Değişken:

IcSort

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,4677	,2188	1,1252	66,9241	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	-,4995	,2928	-1,7062	,0886	-1,0748	,0757
TevOrt	,2034	,0489	4,1555	,0000	,1072	,2995
EkoOrt	,5018	,0442	11,3563	,0000	,4149	,5886

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

TevOrt ,1982

EkoOrt ,5417

X'in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
13,2669	1,0000	477,0000	,0003

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

IcSort

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,0893	,0080	1,4258	3,8530	1,0000	479,0000	,0502

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	2,1930	,1933	11,3423	,0000	1,8131	2,5729
TevOrt	-,0916	,0467	-1,9629	,0502	-,1834	,0001

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

TevOrt -,0893

***** X'in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X'in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,0916	,0467	-1,9629	,0502	-,1834	,0001	-,0765	-,0893

X'in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,2034	,0489	4,1555	,0000	,1072	,2995	,1698	,1982

X'in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,2950	,0325	-,3622	-,2342

X'in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,2463	,0252	-,2990	-,1996

X'in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,2876	,0309	-,3513	-,2294

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 3.85, p = <.01, R^2 .008$

b. $b = -.09, t(479) = -1.96, p = .05$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 187.92, p = <.01, R^2 .28$

b. $b = -.59, t(479) = -13.71, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 66.92, p = <.01, R^2 .22$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = .50, t(478) = 11.36, p = <.01$

c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde artırır

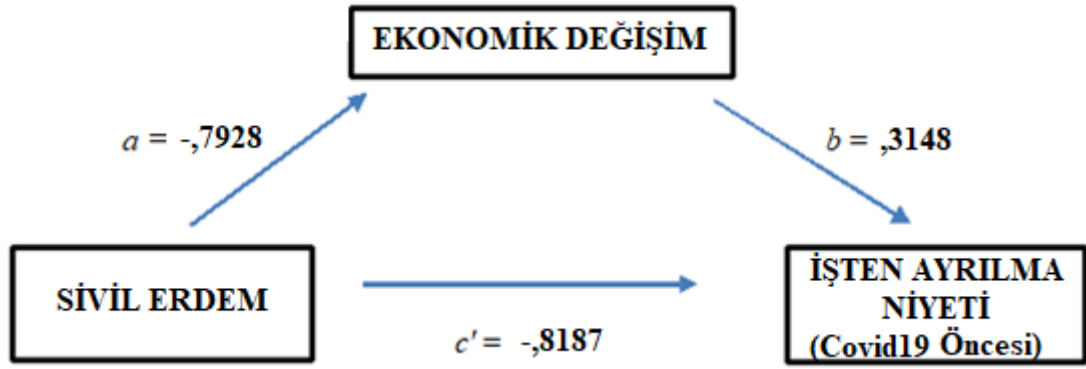
i. $b = .20, t(478) = 4.16, p = <.01$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = -8.74, p = <.05, K^2 = 0.03$

H3d, tevazu davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ekonomik değişim davranışlarının aracı rol oynadığını varsaymaktadır. Hem Covid19 öncesi hem de sonrasında vicdanlılık bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkene ekonomik değişim aracı değişkeni tarafından negatif yönde etkilenme olduğu görülmüştür. Covid19 sonrasında toplam etki modelinde X' in Y üzerinde ki toplam etkisinde anlamlılık sınırda anlamlı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle *Hipotez 3d* kabul edilmiştir.

Ekonomik değişim ve sivil erdem davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti ile aralarında olan bağları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .05$). Şekil 3-30' da görüldüğü üzere sivil erdem davranışındaki her birim artışın işten ayrılma niyetinde -0,82 birimlik düşüşe neden olurken, ekonomik değişim davranışını 0,31 birimlik artışa neden olmaktadır. Genel olarak açıklanan işten ayrılma niyetinde ekonomik değişim ve sivil erdem davranışı R^2 değeri %69 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.30. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Sivil Erdem – İşten Ayrılma Covid19 Öncesi)

Model: 4

Y: ICoOrt (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Öncesi)

X: SivOrt (Sivil Erdem)

M: EkoOrt (Ekonomik Değişim)

Örneklem Boyutu:481

Sonuç Değişken:

EkoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,7404	,5481	,7570	581,0856	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	5,9417	,1271	46,7315	,0000	5,6919	6,1916
SivOrt	-,7928	,0329	-24,1057	,0000	-,8574	-,7282

Standartlaştırılmış katsayılar

	coeff
SivOrt	-,7404

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8472	,7178	,6866	607,8594	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	4,3481	,2855	15,2301	,0000	3,7871	4,9090

SivOrt	-,8187	,0466	-17,5718	,0000	-,9103	-,7272
EkoOrt	,3148	,0435	7,2340	,0000	,2293	,4003

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

SivOrt -,6352

EkoOrt ,2615

X'in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
11,6762	1,0000	477,0000	,0007

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

ICoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,8288	,6869	,7601	1050,7841	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	6,2184	,1274	48,8068	,0000	5,9680	6,4687
SivOrt	-1,0683	,0330	-32,4158	,0000	-1,1330	-1,0035

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

SivOrt -,8288

***** X'in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X'in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-1,0683	,0330	-32,4158	,0000	-1,1330	-1,0035	-,6863	-,8288

X'in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,8187	,0466	-17,5718	,0000	-,9103	-,7272	-,5260	-,6352

X'in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,2495	,0455	-,3430	-,1626

X'in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,1603	,0288	-,2192	-,1053

X'in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,1936	,0347	-,2640	-,1267

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 1050.78, p = <.01, R^2 .69$

b. $b = -1.07, t(479) = -32.42, p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 581.09, p = <.01, R^2 .55$

b. $b = -.79, t(479) = -24.11, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 607.86, p = <.01, R^2 .72$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = .32, t(478) = 7.23, p = <.01$

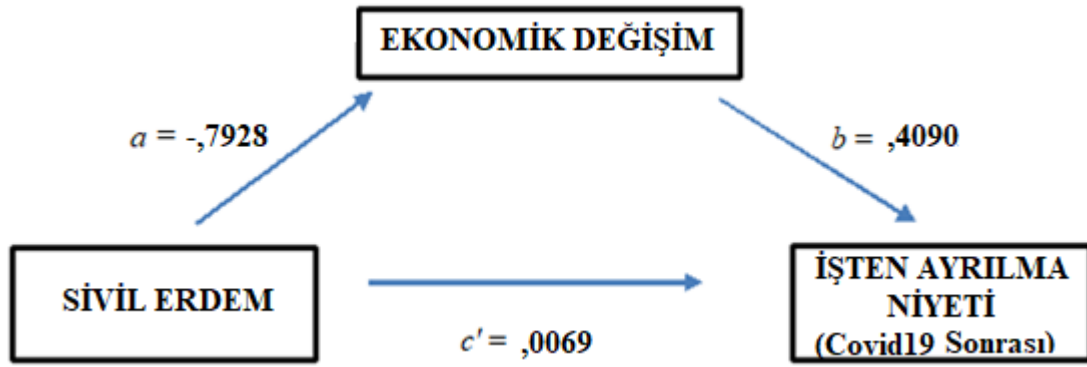
c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde artırır

i. $b = -.82, t(478) = -17.57, p = <.01$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = -6.93, p = <.05, K^2 = 0.04$

Ekonomik değişim ve sivil erdem davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti (Covid19 sonrası) ile aralarında olan bağları istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte c' yolunun istatistiksel olarak anlamsız olduğu gözlemlenmiştir ($p > .05$). Şekil 3-31' de görüldüğü üzere sivil erdem davranışındaki her birim artış işten ayrılma niyetinde 0,007' lik artışa neden olurken, aynı zamanda ekonomik değişim davranışının 0,41' lik artışa neden olduğu görülmektedir. Bununla birlikte sivil erdem ve ekonomik değişim arasındaki güçlü negatif ilişki ile istatistiksel olarak anlamlı olan toplam etki modelinde sivil erdem davranışının işten ayrılma niyetine yine negatif yönlü etki yaptığı görülmüştür. Toplam etki modelinde R^2 değeri %10 olarak gerçekleşmiş ve ekonomik değişim davranışı aracı değişken görevi gördüğü gözlemlenmiştir.



Şekil 3.31. Ekonomik Değişim Davranışlarının Basit Aracı Etkisi (Sivil Erdem – İşten Ayrılma Covid19 Sonrası)

Model: 4

Y: IcSOrt (İşten Ayrılma Niyeti Covid19 Sonrası)

X: SivOrt (Sivil Erdem)

M: EkoOrt (Ekonomik Değişim)

Örneklem Boyutu:481

Sonuç Değişken:

EkoOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,7404	,5481	,7570	581,0856	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	5,9417	,1271	46,7315	,0000	5,6919	6,1916
SivOrt	-,7928	,0329	-24,1057	,0000	-,8574	-,7282

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

SivOrt -,7404

Sonuç Değişken:

IcSOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,4365	,1906	1,1658	56,2655	2,0000	478,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	,5643	,3720	1,5168	,1300	-,1667	1,2953
SivOrt	,0069	,0607	,1130	,9101	-,1124	,1262

EkoOrt ,4090 ,0567 7,2140 ,0000 ,2976 ,5205

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

SivOrt ,0069

EkoOrt ,4416

X'in M ile etkileşimi testleri:

F	df1	df2	p
65,8352	1,0000	477,0000	,0000

***** TOPLAM ETKİ MODELİ *****

Sonuç Değişken:

IcSOrt

Model Özeti

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
,3201	,1024	1,2901	54,6648	1,0000	479,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	2,9948	,1660	18,0428	,0000	2,6686	3,3209
SivOrt	-,3174	,0429	-7,3936	,0000	-,4018	-,2331

Standartlaştırılmış katsayılar

coeff

SivOrt -,3201

***** X'in Y ÜZERİNDEKİ TOPLAM, DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ *****

X'in Y üzerindeki toplam etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,3174	,0429	-7,3936	,0000	-,4018	-,2331	-,2650	-,3201

X'in Y' ye doğrudan etkisi

Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,0069	,0607	,1130	,9101	-,1124	,1262	,0057	,0069

X'in Y üzerindeki dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,3243	,0583	-,4413	-,2145

X'in Y üzerindeki kısmen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,2708	,0465	-,3655	-,1829

X'in Y üzerindeki tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkileri:

	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EkoOrt	-,3270	,0562	-,4415	-,2207

***** ANALİZ NOTLARI VE HATALARI *****

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 10000

Yukarıdaki analize göre:

1-) X değişkeni Y' yi c' yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 54.67, p = <.01, R^2 .10$

b. $b = -.32, t(479) = -7.39 p = <.01$

2-) X değişkeni M' yi a yolu üzerinden tahmin eder

a. $F(1,479) = 581.09, p = <.01, R^2 .55$

b. $b = -.79, t(479) = -24.11, p = <.01$

3-) X ve M beraber Y' yi tahmin eder

a. $F(2,478) = 56.27 p = <.01, R^2 .19$

b. M değişkeni Y' yi b yolu üzerinden tahmin eder

i. $b = .41 t(478) = 7.21, p = <.01$

c. X değişkeni Y değişkenini tahmin etmeye devam eder veya c' yolu üzerinden etkisini negatif yönde artırır

i. $b = .007, t(478) = .11, p >.05$

4-) Sobel testi (normal teori testi) = z skor testi eğer $c - c' \neq 0$

i. $Z = -6.91, p = <.05, K^2 = 0.05$

H3e, sivil erdem davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ekonomik değişim davranışlarının aracı rol oynadığını varsaymaktadır. Hem Covid19 öncesi hem de sonrasında sivil erdem bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkene ekonomik değişim aracı değişkeni tarafından negatif yönde etkilenme olduğu görülmüştür. Bununla birlikte Covid19 sonrasında c' yolunda istatistiksel olarak anlamlılık olmamasına rağmen bu durum Covid19 öncesi için geçerli değildir. Bu durumda *Hipotez 3e* kısmi olarak kabul edilmiştir.

3.2.7. Araştırma bulgularının tartışılması

Araştırma Türkiye' de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde görev yapan havayolu pilotlarını kapsamaktadır ve ankete katılanların toplam sayısı 481' dir. Araştırmaya katılanların %84.8' lik kısmının erkekleri temsil etmesi havacılık sektöründe erkek baskın yapının bir temsili olarak görülebilir. Türkiye' de sivil havacılık faaliyetlerinin başlamasından bu yana görev alan kadın sayısının aynı oranda büyümediği ve kadınların bu alanda geride kaldığı gözlemlenmektedir. Her ne kadar kadınların işten ayrılma niyetleri erkeklere oranla daha az olsa da yine de kadınlar için herhangi bir teşvik veya pozitif ayrımcılık bu sektörde söz konusu değildir. Araştırmada

sadece %1’lik bir fark ile ayrılan evli ve bekâr pilotların, çocuk sahipliği konusunda %52,8’ i çocuk sahibi olmadığını belirtirken %46,4’ ünün 1 i le 2-3 arasında değişen çocuk sayılarına sahip olduğu gözlemlenmektedir. Tablo 3-36 ve Tablo 3-37’ ye göre cinsiyet ve medeni durumun etkileri görülmektedir.

Tablo 3.36. Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Ekonomik ve Sivil Değişim, ÖVD ve İşten Ayrılma Niyeti Ortalamaları

Cinsiyet	Medeni Durum		Ekonomik Değişim	Sosyal Değişim	Örgütsel Vatandaşlık	İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Öncesi)	İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Sonrası)
Kadın	Bekâr	Ortalama	1,8324	4,680	4,5739	1,2712	1,3220
		N	59	59	59	59	59
		St. Sp.	0,95523	0,5548	0,41367	0,86320	0,95886
		Minimum	1,00	2,1	2,51	1,00	1,00
		Maksimum	4,67	5,0	5,00	5,00	5,00
	Evli	Ortalama	2,4365	4,214	4,5183	1,5714	1,5714
		N	14	14	14	14	14
		St. Sp.	0,86228	0,8384	0,62540	1,12035	1,08941
		Minimum	1,67	1,9	3,01	1,00	1,00
		Maksimum	4,11	5,0	5,00	4,67	4,00
	Toplam	Ortalama	1,9482	4,591	4,5632	1,3288	1,3699
		N	73	73	73	73	73
		St. Sp.	0,96262	0,6395	0,45711	0,91708	0,98219
		Minimum	1,00	1,9	2,51	1,00	1,00
		Maksimum	4,67	5,0	5,00	5,00	5,00
Erkek	Bekâr	Ortalama	2,6089	3,770	3,8671	2,0559	1,6741
		N	179	179	179	179	179
		St. Sp.	1,20533	1,2059	1,04930	1,52240	1,03675
		Minimum	1,44	1,4	1,57	1,00	1,00
		Maksimum	5,00	5,0	5,00	5,00	5,00
	Evli	Ortalama	3,7035	2,773	3,3462	2,7889	2,0961
		N	229	229	229	229	229
		St. Sp.	1,05990	1,1179	1,15629	1,56085	1,31066
		Minimum	1,44	1,0	1,35	1,00	1,00
		Maksimum	5,00	5,0	5,00	5,00	5,00
	Toplam	Ortalama	3,2233	3,211	3,5747	2,4673	1,9109

		<i>N</i>	408	408	408	408	408
		<i>St. Sp.</i>	1,24919	1,2575	1,13908	1,58464	1,21505
		<i>Minimum</i>	1,44	1,0	1,35	1,00	1,00
		<i>Maksimum</i>	5,00	5,0	5,00	5,00	5,00

Tablo 3.37. Medeni Duruma Göre Genel Ekonomik ve Sivil Değişim, ÖVD ve İşten Ayrılma Niyeti Ortalamaları

	Medeni Durum		Ekonomik Değişim	Sosyal Değişim	Örgütsel Vatandaşlık	İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Öncesi)	İşten Ayrılma Niyeti (Covid19 Sonrası)
Toplam	Bekâr	<i>Ortalama</i>	2,4164	3,996	4,0423	1,8613	1,5868
		<i>N</i>	238	238	238	238	238
		<i>St. Sp.</i>	1,19472	1,1500	0,98099	1,42771	1,02737
		<i>Minimum</i>	1,00	1,4	1,57	1,00	1,00
		<i>Maksimum</i>	5,00	5,0	5,00	5,00	5,00
	Evli	<i>Ortalama</i>	3,6305	2,856	3,4137	2,7188	2,0658
		<i>N</i>	243	243	243	243	243
		<i>St. Sp.</i>	1,08897	1,1525	1,16429	1,56319	1,30277
		<i>Minimum</i>	1,44	1,0	1,35	1,00	1,00
		<i>Maksimum</i>	5,00	5,0	5,00	5,00	5,00
	Toplam	<i>Ortalama</i>	3,0298	3,420	3,7247	2,2945	1,8288
		<i>N</i>	481	481	481	481	481
		<i>St. Sp.</i>	1,29301	1,2837	1,12142	1,55646	1,19762
		<i>Minimum</i>	1,00	1,0	1,35	1,00	1,00
		<i>Maksimum</i>	5,00	5,0	5,00	5,00	5,00

Tablo 3-36' ya göre bekâr kadınların ekonomik değişim davranışları erkeklerden 0,78 puan düşükken, genel bekâr pilot toplamından 0,58 puan düşüktür. Kadın pilotların sosyal değişim davranışları bekâr erkeklerden 0,91 puan yüksek ve genel toplamdan 0,68 puan yüksektir. Bu durumda bekâr kadın pilotların sosyal değişim davranışlarına daha fazla önem verdiği söylenebilmektedir. Bu durum bekâr erkek pilotlarda ise ekonomik değişimin sosyal değişim davranışlarından daha önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca bekâr kadın pilotlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortalaması bekâr erkek pilotlara göre 0,71 puan, genel ortalama göre ise 0,53 puan yüksektir. İşten ayrılma niyeti bekâr erkeklere göre bekâr kadınlarda Covid19 öncesi

0,79 puan, Covid19 sonrası ise 0,35 puan daha düşüktür. Bu durumda bekâr kadınların işten ayrılma niyetinin bekâr erkeklerden daha az olduğu söylenebilir. Ancak bekâr kadınlarda işten ayrılma niyeti Covid19 sonrasında artış göstermiştir. Evli kadın pilotlarda 0,60 puan artış gösteren ekonomik değişim davranışları evli erkek pilotlara göre 1,27 puan düşük kalmıştır. Sosyal değişim davranışları arasındaki fark evli kadın pilotlarda erkeklere göre 1,44 puan fazladır. Yine Covid19 öncesi işten ayrılma niyeti bekâr kadın pilotlara göre 0,30 puan fazla olsa da, evli erkek pilotlara göre 1,22 puan daha azdır. Evli kadın pilotların işten ayrılma niyetinde Covid19 sonrasında bir değişiklik olmasa da evli erkek pilotların işten ayrılma niyetinin düşmesi nedeni ile aradaki fark 0,53' e düşmüştür. Kadın pilotların genel ekonomik davranışlarına bakıldığında ise durum ekonomik değişim davranışlarında erkek pilotlardan 1,28 puan daha düşük, sosyal değişimde 1,38 puan daha yüksek, ÖVD' de 0,99 puan daha yüksek çıkmıştır. Covid19 öncesi işten ayrılma niyeti 1,14 puan daha düşük iken, bu fark Covid19 sonrası 0,54 puana kadar gerilemiştir. Kadınlar için Covid19 sonrası işten ayrılma niyetinde 0,04 puanlık bir artış söz konusudur. Kadın pilotların davranışlarında ki bu değişiklik, havayolu işletmelerinin aldığı Covid19 önlemleri ile ilgili olabilmektedir.

Bekâr erkek pilotların evli erkek pilotlara göre daha düşük ekonomik değişim (1,10 puan) ve daha yüksek sosyal değişim (1,0 puan) davranışları gösterdikleri görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ortalamaları yine evli erkek pilotlara göre da ha yüksektir (0,52 puan). İşten ayrılma niyeti ise evli erkeklere göre düşük çıkmıştır (Covid19 öncesi 0,73 puan ve Covid19 sonrası 0,42 puan). Her ne kadar bekâr erkek pilotlarda Covid19 sonrası işten ayrılma niyetinde düşüş görülse de evli erkek pilotlarda bu düşüş daha yüksek olduğu için aradaki fark azalmıştır.

Tablo 3-37' ye göre toplam genelleme yapılırsa evli pilotların ekonomik değişim davranışlarının daha yüksek (1,21 puan), bekâr pilotların ise sosyal değişim (1,14 puan) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının (0,63 puan) daha yüksek olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyetleri hem Covid19 öncesi hem de sonrasında bekâr pilotlarda daha düşüktür (sırası ile 0,86 ve 0,48 puan).

Yapılan analizler sonucunda, bu araştırmada önerilen bütün hipotezlerin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğu görülmüştür (3B, 3C ve 3E kısmî anlamlı). H1 örgütsel vatandaşlık davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Tevazu davranışının Covid19 sonrası işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi sınırdan anlamlılık seviyesinde iken, diğer tüm vatandaşlık

davranışları hem Covid19 öncesi hem de sonrasında anlamlı seviyede negatif etkiye sahip olmuştur. Ancak Covid19 sonrası tüm davranışların negatif etkisinde azalma görülmüştür. Bu azalmanın etkisinin işletmelerin aldığı ekonomik tedbirlerden mi yoksa işten ayrılma niyetinin genel olarak azalmasından mı kaynaklandığı araştırma çerçevesinde olmadığı için detaylı bir şekilde incelenmemiştir.

H2, ÖVD' nin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde sosyal değişim davranışı aracı rol oynadığını varsaymaktadır. Yapılan analizlerin sonucunda sadece H2d' de yani tevazu davranışının analizinde Covid19 sonrası etki sınırda anlamlı olarak çıkmıştır. Diğer analizler sonucunda sosyal değişim davranışlarının ÖVD davranışlarının gücünü arttırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı görülmektedir. H3, ÖVD' nin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ekonomik değişim davranışı aracı rol oynadığını varsaymaktadır. Yapılan tüm analizlerin sonucunun anlamlı (3B, 3C ve 3E kısmî anlamlı) olmasının yanı sıra, ekonomik değişim özellikle Covid19 öncesi dönemde vatandaşlık davranışlarının gücünü azaltmış ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olmuştur. Covid19 sonrası dönemde vatandaşlık davranışının işten ayrılma niyeti ile olan negatif bağlantısının azaldığı ve ekonomik değişim ile birlikte pozitif bir değere sahip olduğu görülmektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Araştırmacılara Yönelik Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı Türk havayolu işletmelerinde görev yapan pilotların örgütsel vatandaşlık davranışlarının işten ayrılma niyetlerini ne kadar etkilediklerini, sosyal ve ekonomik değişim davranışlarının bu ilişkide aracı rol etkisine sahip olup olmadığını araştırmaktadır.

Özellikle Türkiye' de sosyal ve ekonomik değişim davranışları açısından yapılan araştırmalar çok sınırlıdır. Araştırma sadece bir işletme ile sınırlı olmadığı için havayolu pilotlarının davranışları için bir genelleme yapılabileceği gibi, tamamen davranışların etkisi hakkında bir genelleme yapmak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Farklı örgütlerde ve iş sektörlerinde yapılacak olan çalışmalar sosyal ve ekonomik değişim davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarında ne kadar aracı rol oynadığına dair genellemeye yardımcı olacaktır. Bu süreçte örgütler işe alım görüşmelerinde bu özellikleri de değerlendirebilecek insan kaynakları stratejilerine sahip olabileceklerdir.

Kaptan B arden' e göre havacılıkta kadınların tarihi, erkek odaklı bir mesleğin egemenliğini aşan birçok cesur ve inatçı kadının ısrarı üzerine zor kazanılmış bir hikâyledir (Anderson, 2 009). Erkek egemen sektörlerde çalışan kadınlar toplumsal cinsiyet engelleri ile karşılaşmaya devam etmektedir. Araştırmanın konusu olan havacılıkta ise cam tavan adı verilen bu kavram çok belirgin bir şekilde göze çarpmaktadır. Sadece Türkiye' de kadınlar, ülkedeki tüm havayolu pilotlarının yalnızca % 3,9' unu temsil etmektedir (Yanıkoglu, Kılıç ve Küçükönal, 2020). Yapılan araştırmalara göre kadınların uçuş eğitimleri sırasında karşılaştıkları en büyük engeller arasında kabul edilme, öz-yeterlik, örgütlerden, uçuş eğitmenlerinden ve aileden sosyal destek eksikliği ve stereo tiplere olduğu görülmektedir (Germain, Herzog ve Hamilton, 2012). Araştırmada göze çarpan en önemli sonuçlardan birisi kadınların işten ayrılma niyetinin erkeklerden daha düşük olmasıdır. Ancak bunun nedeni kadınların örgütlerine bağlılıklarının yüksek olmasından mı yoksa cam tavan etkisi nedeni ile farklı bir örgütte iş bulma zorluklarından mı kaynaklandığının detaylı araştırması yapılmalıdır.

Bekâr kadın pilotlarda işten ayrılma niyetinin Covid19 sonrasında artmasının nedenleri araştırma konusu olarak ele alınmalıdır. Var olan iş olanakları azalıp işletmeler kapanırken veya tüm uçuşlarını durdururken kadın pilotlarda işten ayrılma niyetinin artmasının nedenleri işletmelerin davranışları ile ilgili olabileceği gibi farklı beklentiler ile şekillenmiş olabilir. Bekâr pilotların neden ekonomik değişime daha az önem verdiği ve işten ayrılma niyetlerinin evli pilotlara göre daha düşük olduğu farklı bir araştırma konusu olabilmektedir.

Farklı kuşakların davranış şekilleri de araştırma konusu olarak ele alınmalıdır. Özellikle 2000 tarihinden sonra doğan bireylerin havayolu işletmelerinde pilot olarak göreve başladığı bilinmektedir. X, Y ve Z kuşaklarının davranış şekillerinde herhangi bir uyum veya farklılık gösterip göstermediği ve bunların işletmeler için yararları yine bir araştırma konusu olarak önerilebilir.

Araştırmada sosyal ve ekonomik davranışlar aracı rol olarak ele alınmıştır. Bu davranış şekillerinin işten ayrılma niyetine olan etkileri hakkında olan alan yazına katkı sağlaması amaçlandığı gibi, yapılan çevirinin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin çoğaltılması, ileride anket sorularından bazı soruların çıkartılmasına ve da ha pr atik anketlerin hazırlanmasına yardımcı olabilir. Araştırmacıya aktarılan en önemli eleştiri bölüm sorularının fazlalığı hakkında olmuştur.

Sosyal ve ekonomik değişim davranışlarının ÖVD ve işten ayrılma niyeti arasında aracı rol oynadığı bu araştırma ile ortaya konulmuştur. Bu araştırma ile kadın ve erkek pilotlar arasında davranış farklılıkları göze çarptığı gibi, mezun olunan uçuş okulunun da davranışlar üzerinde bir etkisi olduğu söylenebilir. Farklı işletme ve uçak tipinde uçan pilotların davranışlarının da işten ayrılma niyetinde etkisi olabileceği için bu alanda da yapılacak olan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile sosyal ve ekonomik değişim arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar alan yazında kısıtlı bir şekilde yer almaktadır. Hangi örgütsel vatandaşlık davranışında sosyal, hangilerinde ekonomik davranışların daha etkili olduğu ve bunun işten ayrılma niyetini ne kadar etkilediği yine yapılacak olan araştırmalar ile ortaya koyulabilecektir.

Bu araştırma sayesinde alan yazına sosyal ve ekonomik değişim davranışı anketi Türkçe olarak kazandırılmıştır. Hazırlanan anket sadece havayolu pilotlarına özgü olmadığı için diğer örgütler tarafından da kullanılabilir. Anketin daha fazla kullanılması ve sonuçların değerlendirilmesi, alan yazına daha fazla çalışma kazandırılmasını sağlayacaktır.

4.2. Havayolu İşletmelerine Yönelik Sonuçlar ve Öneriler

Havayollarının verimli ve güvenli bir şekilde çalışması ve müşteri memnuniyetinin artması için yüksek vasıflı insanlar şarttır (Martinussen ve H unter, 2017). Özellikle 2000 yılından sonra, serbestleşme ile ortaya çıkan pilot açığını kapatmak için havayolu işletmeleri farklı kaynaklara yönelmişlerdir. Değişen kaynaklar ise farklı kişilik özelliklerine sahip ve kültürlerde yetişen pilotların işletmelerde görev almalarını sağlamıştır. Farklılaşan ve çeşitlenen pilot kaynağı, pilot açığının artması ve iş olanaklarının artması personel devri sorununu ortaya çıkartmış ve pilot işgücü işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayacak seviyeye getirilememiştir. Ayrıca işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda yeterli performansı sağlayamayan ve işletmelere uyum sağlayamayan pilotlar işletmelere ek maliyet getirmeye başlamıştır.

Bu çalışmada sosyal ve ekonomik değişim davranışlarının önemi vurgulanmakla beraber, bu davranışların ÖVD' nin işten ayrılma niyetine olan aracı etkisinden bahsedilmiştir. Havayolu işletmelerinin pilot işe alımlarında yapacağı ek anket ile sosyal değişim davranışlarına daha yatkın olan pilotların seçilmesi yüksek ÖVD' ye sahip bireylerin işletmelerde yer almasına yardımcı olabilecektir. Yüksek ÖVD' ye

sahip olan bireylerin bağılı oldukları örgütlerden ayrılma niyetinin düşük olduğu yapılan analizler sonucu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alan yazını verilen bilgiler ile bu vatandaşlık davranışlarının neler olduğu ve nasıl tanımlanabileceğı hakkında bilgiler vermiştir. Havayolu işletmeleri örgütsel kültürlerini anlayarak, sahip oldukları insan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve bunların seviyesini anlamaları gerekmektedir. Bu davranışların nasıl arttırılması konusunda gerekli çalışmalar yaparak personel devir oranını, ihtiyaç duyulması halinde daha düşük bir orana çekebilecek potansiyele gelmesi sağlanabilir.

İşten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışlarının seviyesinin düşmesi ile oluşan sonuçlardan birisidir. İşten ayrılma niyetine sahip olan bireyin performansının yüksek olması beklenemez. Havayolu pilotluğu yüksek performans ve bilgi gerektiren bir meslektir. Özellikle acil durumlarda havayolu pilotlarından yüksek performans, prosedürler hakkında yeterli bilgi, stratejik düşünme ve işe odaklanma beklenmektedir. Yeni işe başlayan pilotları eğitecek olan eğitmen pilotların örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olması gerekmektedir. Özellikle eğitim departmanında görev alan pilotların düşük örgütsel vatandaşlık davranışlarına ve düşük sosyal değişim davranışlarına sahip olması eğitmenlerin işlerinde başarısız olmasına neden olacağı gibi, eğitim alan pilot adaylarının da gelişimini olumsuz etkileyecektir.

Sosyal ve ekonomik değişim davranışların araştırılması bireylerin ÖVD' ye ne kadar yatkın oldukları açısından da havayolu işletmelerine bilgi verecektir. Zira yüksek sosyal değişim davranışına sahip bireylerde yüksek ÖVD görülürken, düşük işten ayrılma niyeti görülmüş; yüksek ekonomik değişim davranışına sahip bireylerde düşük ÖVD ve yüksek işten ayrılma niyeti görülmüştür.

Özellikle alan yazına Türkçe olarak yeni eklenen sosyal ve ekonomik değişim davranışları anketinin daha önce havayolları tarafından kullanılmadığı göz önünde tutulur ise, havayolu işletmeleri açısından bu alanda yapılacak önemli adımların var olduğu söylenebilir. Sosyal değişim davranışına sahip bireylerin işe alınmasından sonra örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış olup olmadığı ve işten ayrılma niyetinin azalıp azalmadığı takip edilmelidir.

Sosyal değişimin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması havayolu işletmeleri için önem arz etmektedir. Özellikle yeni işe başlayan havayolu pilotlarının ve adaylarının işin pratik kısmını öğrenmeleri tamamen havayolu işletmelerinden

aldıkları eğitim ile ilgilidir. Hem hiyerarşik olarak üst konumda bulunan eğitimcilerin davranışları, hem de adayların eğitim sırasında gösterdikleri olumlu davranış şekilleri işletmelerin operasyonlarını sorunsuz bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayacaktır. Bu davranışlardan uzak olunması veya yeterince sergilenmemesi durumunda ise, bireyler arasında çatışmaların başlaması ve birey – örgüt arasında memnuniyetsizliğin artması sonuçlardan sadece birkaçı olabilir. Birey – birey arasında yaşanan tartışmalar sonucunda örgüte uyum azalırken işten ayrılma niyetinde artış olacaktır.

Sonuç olarak özellikle işe alımlarda dikkat edilen sosyal değişim ve sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışları işletmelerde görev yapan havayolu pilotlarının işten ayrılma niyetlerini azaltmaya yönelik öncül araştırmalar olabilir. Bu davranışların tam olarak kavranması, işletmelerin buna göre bir kültür oluşturarak bu davranışa sahip pilotları işe alması ileride personel devri ile oluşacak olumsuz gelişmelerin azaltılmasını sağlayabilir.

5. KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. and Mascarenh, B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journal of Business*, 5, 74-82.
- Abele, A. E. and Spurk, D. (2009). How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 803–824.
- Abelson, M. A. (1987). Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382–386.
- Abelson, M. A. and Baysinger, B. D. (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model. *The Academy of Management Review*, 9(2), 331.
- ACI. (2010, Ağustos 5). *Passenger Summary*. Airport Council International: <https://aci.aero/data-centre/annual-traffic-data/passengers/2009-final-summary/> adresinden alındı
- ACI. (2020, Temmuz 30). *Up to 46 million jobs at risk due to COVID-19 aviation downturn*. Airports Council International: <https://aci.aero/news/2020/09/30/up-to-46-million-jobs-at-risk-due-to-covid-19-aviation-downturn/> adresinden alındı
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 267–299.
- Adams, J. S. and Freedman, S. (1976). Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*, 43–90.
- Adams, M. (2008, Mart 11). *Pilots have much to lose during mergers*. ABC News: <https://abcnews.go.com/Business/story?id=4418517&page=1> adresinden alındı
- Adeboye, T. and Adegroye, A. (2012). Employees' perception of career progression and turnover intention among bank workers in Ife Central Local Government Area of Osun State, Nigeria. *Research Journal in Organisational Psychology and Educational Studies*, 1(6), 353-360.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 1(19), 165-182.
- Afifi, W., Andersen, P. A. and Guerrero, L. K. (2017). *Close Encounters: Communication in Relationships* (5. b.). California: SAGE Publications, Inc.
- Ahmad, Z. and Taylor, D. (2009). Commitment to independence by internal auditors: the effect of role ambiguity and role conflict. *Managerial Auditing Journal*, 24(9), 899-925.

- Ahmed, A. and Ramzan, M. (2013). Effects of Job Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 11(6), 61-68.
- Ahmed, Z., Sabir, S., Khosa, M., Ahmad, I. and Bilal, M. A. (2016). Impact of Employee Turnover on Organisational Effectiveness in Tele Communication Sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(11), 88–96.
- Ahuja, M. (2007). IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. *MIS*, 31, 1-17.
- Ahuja, M., Chudoba, K., Kacmar, C., McKnight, H. and George, J. F. (2007). IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. *MIS Quarterly* , 31(1), 1-17.
- Ajayi, S. (2018). Effect of Stress on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian Banking Industry. *SSRN Electronic Journal*, 1–71.
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113–1127.
- Ak, B. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 1-7.
- Akbolat, M., Durmuş, A. ve Ünal, Ö. (2017). Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1.
- Akhtar, N., Awan, A. W., Anwar, M. A., Saeed, S., Ali, S. and Qurban, M. (2016). Impact of Job Satisfaction & Remuneration on Turnover Intention : A Survey of (Private) Schools of (Okara) Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 2, 653-675.
- Alemu, M. A. and Wossen, S. A. (2018). The Relationship Between Job Scope, Job Routinization, Compensation, and Commitment with Employee Turnover Intension: In the Case of Selected Public Service Bureau of Dire Dawa Administration. *European Journal of Business and Management*, 10(7), 51-57.
- Alessio, J. C. (1990). A Synthesis and Formalization of Heiderian Balance and Social Exchange Theory. *Social Forces*, 68(4), 1267–1285.
- Alexander, R. (2009). *The Biology of Moral Systems*. New Brunswick: Aldine Transaction.

- Ali, S. M., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, S. F., Latif, D. A. and Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 46–52.
- Allen, D. G., Griffeth, R. W., Vardaman, J. M., Aquino, K., Gaertner, S. and Lee, M. (2009). Structural validity and generalisability of a referent cognitions model of turnover intentions. *Applied Psychology: An International Review*, 58(4), 709–728.
- Allison, B. J., Voss, R. S. and Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282–288.
- Altman, I. and Taylor, D. A. (1973). *Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Al-Zawahreh, A. and Al-Madi, F. (2012). The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46, 158–169.
- Anderson, C., Flynn, F. and Spataro, S. (2008). Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence. *Journal of Applied Psychology*, 53(3), 702-710.
- Anderson, N. (2009). *Flying Above the Glass Ceiling: Inspirational Stories of Success from the First Women Pilots to Fly Airline and Corporate Aircraft*. Sheffield: Safe Goods.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G. and Hom, P. W. (1997). Integrating Justice Constructs into the Turnover Process: A Test of a Referent Cognitions Model. *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1208-1227.
- Ardiansyah, A., Hamidah, H., and Susita, D. (2020). The Influence of Organizational Culture and Compensation toward Organizational Citizenship Behavior and Its Implications on Turnover Intention of the Internal Employees of Matahari Department Store. *KnE Social Sciences*, 4(14), 21–36.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (4th b.). London: Kogan.
- Ashton, M. C. (2013). *Individual Differences and Personality* (2nd b.). London: Academic Press.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256 - 275.

- Avanzi, L., Fraccaroli, F., Sarchielli, G., Ullrich, J. and Van Dick, R. (2014). Staying or leaving: a combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 272-289.
- Avcı, M. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 11-26.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-33.
- Baba, V. V. and Jamal, M. (1989). Routinization of Work and The Quality Of Working Life: A Study Among Canadian Nurses. *Operational Research and the Social Sciences*, 679-684.
- Bach, S. (2019). Human Resource Management in the Public Sector: New Public Management, Responsive Governance and the Consequences of the Economic Crisis. A. Wilkinson, N. A. Bacon, S. A. Snell, & D. Lepak içinde, *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (2nd b., s. 557-573). London: SAGE Publications Ltd.
- Bailey, J. (2008, Şubat 27). *Pilots' Battles Over Seniority Play Havoc With Airline Mergers*. New York Times: <https://www.nytimes.com/2008/02/27/business/27pilots.html> adresinden alındı
- Bailyn, L. (1993). *Breaking The Mold: Women, Men, and Time in The New Corporate World*. New York: Free Press.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (2018). *Stres ve Başaçıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barak, M. M., Nissly, J. A. and Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? a review and metanalysis. *Social Service Review*, 75(4), 625-661.
- Baran, M. (1997). Liderlikte Dikey İkili Bağlantı Modeli. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, 497-506.
- Barbuto, J. E. and Hayden, R. W. (2011). Testing Relationships Between Servant Leadership dimensions And Leader Member Exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10(2), 22-37.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: The Harvard University Press.

- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barroso, C. C., Martín , A. E. and Martin, R. D. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- Basım, N. ve Sesen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 64(4), 83-102.
- Baş, T. ve Keskin, N. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe' de Geçerlik ve Güvenirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Battal, Ü., Yılmaz, H. ve Ateş, S. S. (2006). Türkiye' de İç Hatlarda Serbestleşme ve Geleceği. *Kayseri VI. Havacılık Sempozyumu*. Kayseri.
- Bauer, T. N. ve Erdogan, B. (2015). Leader–Member Exchange (LMX) Theory. *Oxford Handbooks Online*, 3–9.
- Baysal, A. C. (1984). İşletmelerde işgücü devri sorunu. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, 81-97.
- Beauchamp, M. B., Bray, S. R., Eys, M. A. and Carron, A. V. (2002). Role ambiguity, role efficacy, and roleperformance: multidimensional and mediational relationships within interdependent sportteams. *Group Dynamic Theory, Research and Practice*, 6(3), 229-242.
- Beauregard, T. A. and Henry, L. C. (2009). Making The Link Between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9– 22.
- Beer, M., C.Voelpel, S., Leibold, M. and B.Tekie, E. (2005). Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process. *Long Range Planning Volume 38, Issue 5*, 445-465.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67–92.
- Bignoux, S. (2006). Short-term strategic alliances: a social exchange perspective. *Management Decision*, 44(5), 615-627.
- Bills, M. A. (1925). Social status of the clerical work and his permanence on the job. *Journal of Applied Psychology*, 9, 424-427.

- Biner, P. and Kidd, H. (1994). The interactive effects of monetary incentive justification and questionnaire length on mail survey response rates. *Psychology and Marketing*, 11(5), 483–492.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: JOHN WILEY & SONS, INC.
- Bluedorn, A. C. (1982). The Theories of Turnover: Causes, Effects and Meaning. (S. Bacharach, Dü.) *Perspectives in Organizational Sociology: Theory and Research*, 75-127.
- Bogoch, I. I., Creatore, M. I., Cetron, M. S., Brownstein, J. S., Pesik, N., Miniota, J. and Khan, K. (2015). Assessment of the potential for international dissemination of Ebola virus via commercial air travel during the 2014 west African outbreak. *The Lancet*, 385(9962), 29–35.
- Boles, J. S., Howard, W. G. and Donofrio, H. H. (2001). An Investigation into the Inter-Relationships of Work-Family Conflict, Family-Work Conflict And Work Satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 376-390.
- Boudrias, V., Trépanier, S. G., Foucreault, A. and Peterson, C. (2020). Investigating the role of psychological need satisfaction as a moderator in the relationship between job demands and turnover intention among nurses. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 213–231.
- Boushey, H. and Glynn, S. J. (2012). *There Are Significant Business Costs to Replacing Employees*. Washington: Center for American Progress.
- Bowen, D. and Siehl, C. (1997). The Future of Human Resource Management: March and Simon. *Human Resource Management*, 36(1), 57–63.
- Boyd, R. and Richerson, P. J. (1989). The evolution of indirect reciprocity. *Social Networks*, 11, 213–236.
- Bretz, R. D. and Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32–54.
- Brockmann, D. and Helbing, D. (2013). The hidden geometry of complex, network-driven contagion phenomena. *Science*, 342(6164), 1337–1342.
- Brown, S. and Garino, G. (2008, Haziran). Firm Performance and Labour Turnover: Evidence from the 2004 Workplace Employee Relations Survey. *Sheffield Economic Research Paper Series* (s. 2-22). Sheffield: White Rose Research. University of Sheffield . adresinden alındı

- Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, Vol:20 , 3-31.
- Bryant, P. C. and Allen, D. G. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171–175.
- Bulgurcu - Gürel, E. (2016). Lider - Üye Etkileşiminin Çalışanların Tutumları Üzerindeki Etkisi: Ampirik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 1736-1743.
- Bulkan, S. (2013, Haziran 14). *Blau' s Social Exchange Theory*. (2020, Nisan 05) <https://www.slideshare.net/SinemBulkan/blaus-social-exchange-theory>
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571 - 602.
- Burger, J. M., Ehrlichman, A. M., Raymond, N. C., Ishikawa, J. M. and Sandoval, J. (2006). Reciprocal favor exchange and compliance. *Social Influence*, 1(3), 169–184.
- Burger, J. M., Sanchez, J., Imber, J. E. and Grande, L. R. (2009). The norm of reciprocity as an internalized social norm: Returning favors even when no one finds out. *Social Influence*, 4(1), 11–17.
- Burke, R. J. (2003). Hospital restructuring, workload, and nursing staff satisfaction and work experiences. *The Health Care Manager*, 22(2), 99–107.
- Bussemeyer, J. R. and Townsend, J. T. (1993). Decision field theory: A dynamic-cognitive approach to decision making in an uncertain environment. *Psychological Review*, 100, 432–459.
- Button, K. J. and Taylor, S. Y. (2000). International Air Transportation and Economic Development. *40th Congress of the European Regional Science Association* (s. 1-22). Barcelona: European Regional Science Association (ERSA).
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J. (1979). *The Michigan organizational assessment questionnaire*. Michigan: University of Michigan.
- Campbell, C. R. and Swift, C. O. (2006). Attributional comparisons across biases and leader-member exchange status. *Journal of Managerial Issues*, 18, 393-408.
- CAPA. (2018, Ağustos 08). *Women airline pilots: a tiny percentage, and only growing slowly*. Mart 11, 2020 tarihinde CAPA - Centre for Aviation: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/women-airline-pilots-a-tiny-percentage-and-only-growing-slowly-4322>

- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248–267.
- Cardona, P., Lawrence, B. S. and Bentler, P. M. (2003). The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behaviour. *IESE Business School* (s. 1 - 25). Navarra: University of Navarra.
- Carrell, M. R. and Dittrich, J. E. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *Academy of Management Review*, 3(2), 202–210.
- Cascio, W. F. (1999). Learning from outcomes: Financial experiences of 311 firms that have downsized. *The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring, and Revitalization*, 55–70.
- Caswell, M. (2020, Mart 20). *Norwegian to get £230 million state bailout*. Business Traveller: <https://www.businesstraveller.com/business-travel/2020/03/20/norwegian-to-get-230-million-state-bailout/>
- Chalal, H. and Mehta, S. (2010, Chahal, H., & Mehta, S). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB): A Conceptual Framework in Reference to Health Care Sector. *Journal of Services Research*, 10(2).
- Chamlou, N. (2018, Haziran 12). *Emirates seeks to recruit U.S.-based pilots due to shortage*. Mart 11, 2020 tarihinde AirCargo World: <https://aircargoworld.com/allposts/emirates-seeks-to-recruit-u-s-based-pilots-due-to-shortage/>
- Chen, M. F., Lin, C. P. and Lien, G. Y. (2011). Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *The Service Industries Journal*, 31(8), 1327–1345.
- Chukwu, B. A. (2019). The Influence of Staff Promotion on Employee Turnover Intention in Food and Beverage Industry in Nigeria. *Journal of Asian Business Strategy*, 9(2), 66–81.
- Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and Practice* (5th b.). Boston: Prentice Hall.
- Civic Virtue. (2014). M. T. Gibbons, E. Ellis, K. Ferguson and M. T. Gibbons (Editörler) *The Encyclopedia of Political Thought* içinde (1. b., s. 1–10). Florida: Wiley-Blackwell.
- Coleman, V. I. and Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25–44.

- Conley, S. and Woosley, S. A. (2000, Teacher role stress, higherorder needs and workoutcomes). Teacher role stress, higherorder needs and workoutcomes. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 179-201.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Cox-Fuenzalida, L. E. (2007). Effect of Workload History on Task Performance. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 49(2), 277–291.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874 - 900.
- Cully, M., Oreilly, A. and Dix, G. (1999). *Britain At Work: As Depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey* (1. b.). Abingdon: Routledge.
- Cumming, R. W. and Croft, P. G. (1973). Human information processing under varying task demand. *Ergonomics*, 16, 581-586.
- Curpall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A. and Kohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizationaloutcomes. *Personnel Psychology*, 58(3), 613–640.
- Çağlayan, E. (2014,). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(4), 421–452.
- Çetin, E. (2014). Bir Sosyal Yardımlaşma Pratiği Olarak Askıda Kahve ve Sadakat Taşı. *Akademik Bakış Dergisi*, 41.
- Çimen, M. (2016). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1-5.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F. and Alioğulları, Z. D. (2013). The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(6), 314-321.
- Daft, R. L. and Dorothy, M. (2015). *Understanding Management* (10th b.). Boston: Cengage Learning.
- Dansereau, F., Graen, G. and Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations, A Longitudinal Investigation of The Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Darity, W. A. (2015). *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 2nd edition. Detroit: The Gale Group.

- Dasgupta, S. (2001). Employment Security: Conceptual and Statistical Issues. S. Dasgupta içinde, *InFocus Programme on Socio-Economic Security, International Labour Office, & InFocus Programme on Socio-Economic Security* (s. 1-25). Geneva: International Labour Office.
- Davey, C. and Davidson, M. (2000). The Right of Passage? The Experiences of Female Pilots in Commercial Aviation. *Feminism and Psychology*, 10(2), 195-225.
- Davidson, M. C., Timo, N. and Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four-and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466.
- Davidson, M. G., Timo, N. and Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? . *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451–466.
- Davis, P. (2018, Mart 20). *How a Pilot Shortage Has Slowly Been Affecting Emirates*. Nisan 06, 2020 tarihinde Airline Geeks: <https://airlinegeeks.com/2018/05/20/how-a-pilot-shortage-has-slowly-been-destroying-emirates/> (Erişim tarihi: 06.04.2020)
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. and Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: a cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.
- Demirkiran, M. and Erdem, R. (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 19(3), 289-311.
- Den Hartog, D. N., House, Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, A., Dorfman, P., Ashkanasy, N., and Falkus, S. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Dessler, G. (2018). *Human Resource Management* (16th b.). New York: Pearson.

- Diaconu, L. (2012). The evolution of the European low-cost airlines business models. Ryanair case study. *The Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 342–346.
- Dienesch, R. M. and Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dirks, K. and Skarlicki, D. (2009). The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance. *Journal of Management*, 35(1), 136-157.
- Dreifus, D. (2009, 05 2). *Correction of the Report on the accident involving aircraft Boeing 747 PH-BUF of KLM and Boeing 747 N 736 PA of PANAM*. 05 04, 2020 tarihinde Project Tenerife: <http://www.project-tenerife.com/engels/PDF/Tenerife.pdf> adresinden alındı
- Dudley, D. (2020, Eylül 28). *Qatar Airways Receives \$2 Billion Government Bailout*. Forbes: <https://www.forbes.com/sites/dominicdudley/2020/09/28/qatar-airways-receives-2-billion-government-bailout/?sh=204f3db77415> (Erişim tarihi: 05.10.2020)
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. and Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Managemet*, 38(6), 1715-1759.
- ECA. (2021, Ocak 21). *Redundancy Tracker: European Pilots Losing Their Jobs*. (<https://www.eurocockpit.be/news/>, Dü.) European Cockpit Assosiation: <https://www.eurocockpit.be/news/redundancy-tracker-european-pilots-losing-their-jobs> (Erişim tarihi: 01.02.2021)
- Edmonson, S. (2006). Role Ambiguity. F. W. English içinde, *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration* (s. 883). London: Sage Publications.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D. and Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. (C. L. Cooper, editör) *Theories of organizational stress*, 28-67.
- Erdilek Karabay, M. (2014). İş Stresi İle Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 282–302.
- Ergin, C. ve Kozan, N. K. (2004). Çalışanların temel değerleri, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergis.*, 19(54), 37-51.

- EuroControl. (2020, Kasım 03). *Covid-19'un EUROCONTROL Üye Devletlerine Etkisi*. EuroControl: <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/2020-11/eurocontrol-brief-on-covid19-impact-turkey-tr-03112020.pdf> (Erişim Tarihi: 05.12.2020)
- Farh, J. L., Earley, P. C. and Lin, S. C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Farooq, M. and Farooq, A. O. (2014). Organizational Justice, Employee Turnover, and Trust in the Workplace: A Study in South Asian Telecommunication Companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3), 56–62.
- Feldman, D. C., Leana, C. R. and Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among reemployed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 453–471.
- Ferres, N., Connell, J. and Travaglione, A. (2004). Coworker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.
- Field, J. (2020, Ağustos 31). *Emirates Receives 2bn Bailout From Dubai Government*. Airways Magazine: <https://airwaysmag.com/airlines/emirates-receives-2bn-bailout-from-dubai-government/> (Erişim tarihi: 05.10.2020)
- Fisher, C. D. and Gitelson, R. (1983). A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Applied Psvchology*, 68(2), 320-333.
- Flight Global. (2018, Kasım 14). *Pilot gender imbalance will take time to fix: EasyJet*. Nisan 5, 2020 tarihinde Flight Global: <https://www.flightglobal.com/strategy/pilot-gender-imbalance-will-take-time-to-fix-easyjet/130287.article> (Erişim tarihi: 05.10.2019)
- Freedman, J. L. (1976). Crowding and Behavior. (D. E. Davis, Editör) *The Quarterly Review of Biology*, 51(3), 459.
- Gagne , M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (1. b.). Oxford: Oxford University Press.
- Gagné, M. and Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gattiker, U. E. and Larwood, L. (1989). Career success, mobility and extrinsic satisfaction of corporate managers. *Social Science Journal*, 26, 75–92.
- Germain, M., Herzog, M. J. R. and Hamilton, P. R. (2012). Women employed in male-dominated industries: lessons learned from female aircraft pilots, pilots-in-

- training and mixed-gender flight instructors, *Human Resource Development International*, 15(4), 435-453
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M. and Bai, B. (2001). Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Turnover Intent: Among Food-service Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37.
- Glaser, D. N., Tatum, B. C., Nebeker, D. M., Sorenson, R. C. and Aiello, J. R. (1999). Workload and social support: Effects on performance and stress. *HumanPerformance*, 12(2), 155-176.
- Goodman, P. S. and Friedman, A. (1971). An Examination of Adams' Theory of Inequity. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 271-288.
- Goodman, P. S., Salipante, P. and Paransky, H. (1973). Hiring, Training and Retraining the Hard Core Unemployed: A Selected Review. *Journal of Applied Psychology*, 58, 23-33.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gössling, S. (2020). Risks, resilience, and pathways to sustainable aviation: A COVID-19 perspective. *Journal of Air Transport Management*, 89(101933), 1-4.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. and Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- Guan, Y., Wen, Y., Chen, S. X., Liu, H., Si, W., Liu, Y., and Don, Z. (2014). When do salary and job level predict career satisfaction and turnover intention among Chinese managers? The role of perceived organizational career management and career anchor. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 596-607.

- Guy, J. C. (2019, Nisan 3). *Flybe cancels flights, citing pilot shortage*. Mart 11, 2020 tarihinde CNN: <https://edition.cnn.com/2019/04/03/uk/flybe-flight-cancellations-scli-gbr-intl/index.html> (Erişim tarihi: 05.01.2020)
- Guzeller, C. O. and Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102–120.
- Güney, S. ve Gümüş, A. (2019). Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Ulusal Kültürün Etkisinde Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 2059-2075.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’ de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3–19.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hall, D. T. and Gordon, F. E. (1973). Career choices of married women: Effects on conflict, role behavior, and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 42–48.
- Hardré, P. L. and Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomysupportive motivating style toward employees: an intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 165-184.
- Hart, S. G. and Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of Empirical and Theoretical Research. *Advances in Psychology*, 139–183.
- Harvey, G. (2007). *Management in the Airline Industry*. London: Routledge.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: the social identity approach*. London: SAGE.
- Hatfield, E., Walster, G. W., Walster , W. G. and Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and Research*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hatton, C., Emerson, E., Rivers, M., Mason, H., Swarbrick, R., Mason, L. and Alborz, A. (2001). Factors associated with intended staff turnover and job search behaviour in services for people with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, 45(3), 258-270.

- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, Second Edition: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences)* (İkinci Baskı.). The Guilford Press.
- Heath, R. L. (2013). *Encyclopedia of Public Relations (Second ed.)*. (2nd b.). California: SAGE Publications, Inc.
- Hellgren, J., Sverke, M. and Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 179-195.
- Hellriegel, D. and White, G. E. (1973). Turnover of professionals in public accounting: a comparative analysis. *Personnel Psychology*, 26(2), 239-246.
- Highhouse, S. and Hoffman, J. R. (2001). Organizational attraction and job choice. (I. T. Robertson , & C. L. Cooper, Editörler) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 37-64.
- Hirsch, P. M. and De Soucey, M. (2006). Organizational restructuring and its consequences: Rhetorical and structural. *Annual Review of Sociology*, 32, 171-189.
- Hitt , M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic management: competitiveness and globalization* (4. b.). Cincinnati: South-Western College Pub.
- Hitt, M., Keats, B. and DeMarie, S. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 4, 22–43.
- Hofstede, G. (1994a). Management scientists are Human. *Management Science*, 40(1), 4-13.
- Hofstede, G. (1994b). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd b.). New York: McGraw-Hill Education.
- Hoft, N. (1996). Developing a Cultural Model. E. Del Galdo, & J. Nielson içinde, *International User Interfaces*. New York: John Wiley and Sons.
- Holmes, J. G. (1981). The exchange process in close relationships: Microbehaviour and macromotives. M. J. Lerner, & S. C. Lerner içinde, *The Justice Motive in Social Behavior. Critical Issues in Social Justice* (s. 261 - 284). Boston: Springer.
- Holzmann, Robert; Pouget, Yann; Vodopivec, Milan; Weber, Michael (2011) : Severance pay programs around the world: History, rationale, status, and

- reforms, *IZA Discussion Papers*, No. 5731, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn
- Hom, P. W. and Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati: Southwestern College Publishing.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. and Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(3), 606.
- Huang, S.-H. and Zhao, C.-Y. (2012). A Study on Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Employees. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 866-875.
- Huang, W., Yuan, C. and Li, M. (2019). Person–Job Fit and Innovation Behavior: Roles of Job Involvement and Career Commitment. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–10.
- Huei-Ling, L. and Ven-Hwei, L. (2018). An integrated model of workload, autonomy, burnout, job satisfaction, and turnover intention among Taiwanese reporters. *Asian Journal of Communication*, 28(2), 153-169.
- Hung, L. M., Lee, Y. S. and Lee, D. C. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business and Society*, 19(1), 103-116.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. and Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222–234.
- İ. Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. b.). İstanbul: Beta.
- IATA. (2020). *Air passenger demand & capacity evaporate amid COVID-19*. Montréal: IATA. <https://www.planstats.com/>. (Erişim tarihi: 08.01.2021)
- IATA. (2020, 08). *Impact of COVID on European Aviation (August 2020)*. IATA: <https://www.iata.org/contentassets/c0b84098b8d845d2a01f78f637521dbe/impact-covid-european-aviation-august-2020.pdf> (Erişim tarihi: 08.01.2021)
- ICAO. (2021). *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis*. ICAO: https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf (Erişim tarihi: 08.01.2021)

- Ilies, R., Nahrgang, J. D. and Morgeson, F. P. (2007). Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 1, 269-277.
- International Airport Review. (2020, 10 05). *COVID-19 pandemic to result in loss of up to 46 million jobs supported by aviation*. International Airport Review: <https://www.internationalairportreview.com/news/138409/covid-19-pandemic-loss-46-million-jobs-aviation/> (Erişim tarihi: 17.11.2020)
- İpek, M. ve Özbilgin, İ. (2019). Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma - Role Of Leadership Style On Pro-Social Behaviour: A Research On Relationship Between Turkish Parliament Members And Their Advisors. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 129-149.
- Ishutkina, M. A. and Hansman, J. R. (2008). *Analysis of Interaction between Air Transportation and Economic Activity*. MIT: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/41876/IshutkinaHansmanATIO2008.pdf> (Erişim tarihi: 08.01.2020)
- Jabeen, F., Al Hashmi, M. and Mishra, V. (2020). Should I stay or should I go? The antecedents of turnover intention among police personnel. *Safer Communities*, 19(1), 1–14.
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model. *Academy of Management Review*, 9(1), 74-83.
- Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 36, 16–78.
- James, J. (2018, Nisan 15). *Emirates Is Reducing Some Flights Because Of A Pilot Shortage*. One Mile At A Time: <https://onemileatatime.com/emirates-pilot-shortage/> (Erişim Tarihi: 25.10.2019)
- Janic, M. (2000). An assessment of risk and safety in civil aviation. *Journal of Air Transport Management*, 6(1), 43–50.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Jex, S. M. and Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach* (2. b.). Hoboken: Wiley.
- Jex, S. M., Beehr, T. A. and Roberts, C. K. (1992). The meaning of occupational stress items to survey respondents. *Journal of Applied Psychology*, 77, 623-628.

- Jiang, L. and Lavaysse, L. M. (2018). Cognitive and Affective Job Insecurity: A Meta-Analysis and a Primary Study. *Journal of Management*, 44(6), 2307–2342.
- John, O. P. and Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. L. A. Pervin, & O. P. John içinde, *Handbook of personality: Theory and research* (s. 102–138). New York: Guilford Press.
- Jovanovic, B. (1979). Job Matching and the Theory of Turnover. *Journal of Political Economy*, 87(5), 972-990.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. and Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692 – 724.
- Kalleberg, A. L. (2008). The Mismatched Worker: When People Don't Fit Their Jobs. *Academy of Management Perspectives*, 22(1), 24-40.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z. and Gümüşlüoğlu, L. (2013). A Re-Conceptualization of Transformational Leadership in the Turkish Context. *Turkish Journal of Psychology*, 28(72), 105-124.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z. ve Gümüşlüoğlu, L. (2013). Dönüştürücü Liderliğin Türkiye Bağlamında Yeniden Kavramsallaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(72), 105-124.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Karanika-Murray, M., Bartholomew, K. J., Williams, G. A. and Cox, T. (2015). Leader-member exchange across two hierarchical levels of leadership: concurrent influences on work characteristics and employee psychological health. *Work and Stress*, 29(1), 57–74.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kaya, D. Ş. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*, 476, 265-287.
- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization* 13(4), 353-368.

- Khan, M. S. and Du, J. (2014). An Empirical Study of Turnover Intentions in Call Centre Industry of Pakistan. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(4), 206–214.
- Kidd, R. F. and Utner, M. K. (1979). Reactions to Inequity: A Prospective on the Role of Attributions. *Law and Human Behavior*, 2(4), 301 - 312.
- Kim, H., Knight, D. K. and Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 548–556.
- Kim, S. J. and Choi, S. (2018). The Effects of Job Mismatch on Pay, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(4), 1-13.
- Kim, T. J. and Von dem Knesebeck, O. (2015). Perceived job insecurity, unemployment and depressive symptoms: a systematic review and meta-analysis of prospective observational studies. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 89(4), 561–573.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., Virtanen, M. and Stansfeld, S. A. (2003). Association between organizational inequity and incidence of psychiatric disorders in female employees. *Psychological Medicine*, 33(2), 319–326.
- Koksal, O. (2012). *Sosyal Değişim Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi.
- Konovsky, M. A. and Pugh, D. S. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656 - 669.
- Koşar, D. (2018). Türkiye'deki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konulu Tezlerin İncelenmesi: Bir İçerik Analizi Çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(2), 779-802.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1–19.
- Krzystofiak, F., Krefting, L. and Newman, J. (1982). Pay Meaning, Satisfaction and Size of a Meaningful Pay Increase. *Psychological Reports*, 51(2), 660–662.

- Kul, S. (2014). Interpretation of Statistical Results: What is P Value and Confidence Interval? *Plevra Bulteni*, 8(1), 11–13.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. and Truss, R. (2008). Employee employment: A literature review. *Kingston Business School Working Paper Series*, 9.
- Kuruuzum, A., Anafarta, N. and Irmak, S. (2008). Predictors of burnout among middle managers in the Turkish hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 186-198.
- La Van, H. and Banner, D. K. (1985). The Perception of Role Conflict, Role Ambiguity and Organisational Commitment: Differences Between Sexes. *International Journal of Manpower*, 6(5), 32–35.
- Laker, D. R. (1991). Jop Search, Perceptions of Alternative Employment and Turnover. *The Journal of Applied Business Research*, 7(1), 6-15.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. and Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business to Business Relational Exchange. *Journal of Business to Business Marketing*, 8(3), 6.
- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Crime and Justice*, 31, 155-168.
- Lance, C. E. (1988). Job performance as a moderator of the satisfaction - turnover intention relation: An empirical contrast of two perspectives. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 271-280.
- Larson, S. A., Lakin, K. C. and Bruininks, R. H. (1998). *Staff recruitment and retention: Study results and intervention strategies*. (D. Braddock, Dü.) Washington: American Association on Mental Retardation.
- Lashley, C. (2000). *Hospitality Retail Management: A Unit Manager's Handbook*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lashley, C. and Chaplain, A. (1999). Labour turnover: hidden problem – hidden costs. *The Hospitality Review*, 1(1), 49-54.
- Lavelle, J. J., McMahan, G. C. and Harris, C. M. (2009). Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2419 - 2434.
- Lavrakas, D. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods (1st ed.)*. California: SAGE Publications Inc.

- Lawler, E. E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: Psychological View*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Lee, A. J. (2007). *Organizational Justice: A Mediated Model from Individual Well-Being and Social Exchange Theory Perspectives*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, California: Touro University International.
- Lee, D. S., Fahey, D. W., Forster, P. M., Newton, P. J., Wit, R. C., Lim, L. L. and Sausen, R. (2009). Aviation and global climate change in the 21st century. *Atmospheric Environment*, 22(23), 3520–3537.
- Lee, T. W. (1988). How Job Dissatisfaction Leads to Employee Turnover. *Journal of Business and Psychology*, 2(3), 263-271.
- Lee, T. W. and Mitchell, T. R. (1991). The unfolding effects of organizational commitment and anticipated job satisfaction on voluntary employee turnover. *Motivation and Emotion*, 15, 99-121.
- Lee, T. W. and Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaneil, L. S. and Hill, J. W. (1999). The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension. 42(4), 450–462.
- Levin, I. and Stokes, J. P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: Role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 752–758.
- Liden, R. C. and Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–memberexchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. and Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. (G. R. Ferris, Dü.) *Research in personnel and human resources management*, 15, 47-119.
- Likhacheva, A. (2006). Virtual Mentor. *Ethics Journal of the American Medical Association*, 8(4), 219-222.
- Lin, C. P. and Chen, M. F. (2004). Career Commitment as a Moderator of the Relationships Among Procedural Justice, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Turnover Intentions. *Asia Pacific Management Review*, 9, 519-538.

- Lin, S. J. (1991). *Relationship Between Compensation Equity, Procedural Justice, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Taiwan: National Chengchi University.
- Lobburi, P. (2011). The Influence Of Organizational And Social Support On Turnover Intention In Collectivist Contexts. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 28(1), 93-104.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. M. D. Dunnette içinde, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Cilt 1, s. 1297-1343). Washington: Wiley-Interscience.
- Loewenberg, F. (1979). The causes of turnover among social workers. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 6(5), 622-642.
- MacDonald, W. (2003). The impact of job demands and workload on stress and fatigue. *Australian Psychologist*, 38, 102-117.
- Machado, C. and Davim, P. J. (2017). *Organizational Behaviour and Human Resource Management: A Guide to a Specialized MBA Course (Management and Industrial Engineering)*. Cham: Springer.
- Macilree, J. and Duval, D. T. (2020). Aeropolitics in a post-COVID-19 world. *Journal of Air Transport Management*, 1-4.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contracts: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483 - 535.
- Maertz, C. P. and Kmitta, K. R. (2012). Integrating turnover reasons and shocks with turnover decision processes. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 26–38.
- Maertz, C. P., Stevens, M. J. and Campion, M. A. (2003). A turnover model for the Mexican maquiladoras. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 111–135.
- March, J. and Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Marchese, M. C., Bassham, G. and Ryan, J. (2002). Work Family Conflict: A Virtue Ethics Analysis. *Journal of Business Ethics*, 40, 145-154.
- Maroofi, F. (2013). Effects of Organizational Learning on Firm's Flexibility, Competitive Strategy and Performance. *Trends in Applied Sciences Research Vol: 8 Issue: 2*, 73-91.
- Marsh, R. M. and Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22-57.
- Martin, T. N. (1979). A Contextual Model of Employee Turnover Intentions. *The Academy of Management Journal*, 22(2), 313-324.

- Martinussen, M. and Hunter, D. R. (2017). *Aviation Psychology and Human Factors* (2. b.). Danvers: CRC Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Masterson, S. S. and Stamper, C. L. (2003). Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing The Employee-Organization Relationship. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 483.
- Masuda, H. and Daud, W. (2019). Present and Past Turnover. Literature: An integrated Approach. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(9), 173-193.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171.194.
- Mathur, S. and Padmakumari. (2013). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Store Executives. *Human Resource Management Research*, 3(4), 124 - 149.
- Matteson, M. and Ivancevich, J. (1980). *Stress at Work* (Cilt Glenview). (S. Foresnian, Editörler) Illinois.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A. and Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 509–536.
- Menezes, I., Lozado, J., Cristina, A., Menezes, P., Moraes, E., Sandbrand, D. and Ruggeri, K. (2018). Development and Validation of the Multidimensional Turnover Intentions Scale Development and Validation of the Multidimensional Turnover Intentions Scale. *The British Academy of Management*. London.
- Mitchell, J., Kristovics, K. and Vermeulen, L. (2006). Gender Issues in Aviation: Pilot Perceptions and Employment Relations. *International Journal of Employment Studies*, 14(1), 35-39.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. and Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *The Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.

- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111–116.
- Mobley, W. H., Griffeth, R., Hand, H. H. and Meglino, B. M. (1979). A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493--522.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. and Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Moorman, R. H. and Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J. and Wilkinson, K. (2001). Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *Business School Research Series*, 1-65.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Mossholder, K. W., Bedeian, A. G., Norris, D. R., Giles, W. F. and Feild, H. S. (1988). Job Performance and Turnover Decisions: Two Field Studies. *Journal of Management*, 14(3), 403–414.
- Mowday, R. T., Koberg, C. S. and McArthur, A. W. (1984). The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross-validated Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples. *Academy of Management Journal*, 27(1), 79-94.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkage*. New York: Academic Press.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. Essex: Pearson Education Limited.
- Nadarajah, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Kamil, N. A. and Yusoff, Y. M. (2012). The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 102 – 118.
- NBCUniversal Media. (2013, Temmuz 29). *NBCWashington*. Inauguration Speech: 'Ask Not What Your Country Can Do For You':
https://www.nbcwashington.com/jfk-50/John-F_-Kennedy-Speaks-J2_New-York-217378761.html?amp=y (Erişim Tarihi: 03.01.2019)

- Neal-Smith, J. (2014). Flying Through Barriers: Identifying Issues for Female Airline Pilots. D. Bridges, J. Neal-Smith, & A. J. Mills içinde, *Absent Aviators: Gender Issues in Aviation*. London: Ashgate.
- Ng, T. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. and Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367–408.
- Noviantoro, D., Moeins, A. and Madiistriyatno, H. (2018). Antecedent of Work Satisfaction, and Implications to Turnover Intention Salesman Dealer Official Automobile. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6), 1-8.
- O’Connell , M. and Kung, M.-C. (2007). The Cost of Employee Turnover. *Industrial Management*, 49(1), 14-20.
- Oh, J. (2020). Employee perceptions of HRM practices and their turnover intentions: evidence from South Korea. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(2), 145–160.
- Oldham , G. R. and Hackman, J. R. (1978). *Work Design in the Organizational Context*. Yale University, School of Organization and Management. Greenwich: JAI Press.
- O'reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalisation on prosocial behavior . *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94–98.
- Organ, D. W. and Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behaviour. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- Oyer, P. (2008). Salary or benefits? *Research in Labor Economics*, 28, 429–467.
- Ölçüm-Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici - Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.

- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. *The Educational Resources*, 3-21.
- Parker, R. J., Nouri, H. and Hayes, A. F. (2011). Distributive justice, promotion instrumentality, and turnover intentions in public accounting firms. *Behavioral Research in Accounting*, 23(2), 169-186.
- Parliament. (2020, Haziran 13). *Government support and intervention*. UK Parliament Publications:
<https://publications.parliament.uk/pa/cm5801/cmselect/cmtrans/268/26807.htm>
 (Erişim tarihi: 10.10.2021).
- Parry, E. and Urwin, P. (2017). The Evidence Base for Generational Differences: Where Do We Go from Here? . *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 140–148.
- Perkins, S. and Arvinen-Muondo, R. (2013). *Organizational Behaviour: People, Process, Work and Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I. and Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions. *Management Research Review*, 33, 911–923.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*. Illinois : University of Illinois.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. and Blume, B. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 6(3), 513-63.
- Pollock, T., Whitbred, R. and Contractor, N. (2000). Social information processing and job characteristics. *Human Communication Research*, 26(2), 292–330.
- Porter, L. W. and Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.
- Premack, R. (2018, Eylül 5). *Airlines are “desperate” for new pilots, and the shortage is contributing to canceled routes that are taking a toll on smaller cities*.

Business Insider: <https://www.businessinsider.com/airlines-pilot-shortage-cancelled-routes-2018-8> (Erişim tarihi: 11.03.2020)

- Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State University Pres.
- Price, J. L. (1995). A role for demographic variables in the study of absenteeism and turnover. *The International Journal of Career Management*, 7(5), 26–32.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4), 305–558.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Price, J. L. and Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Price, J. L. and Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*. Greenwich, CT: JAI Press
- Prokopovič, K. (2019, Haziran 10). *Pilot-Hungry Airlines Struggle with Global Pilot Shortage*. Aviation Voice: <https://aviationvoice.com/pilot-hungry-airlines-struggle-with-global-pilot-shortage-201906101447/> (Erişim tarihi: 11.03.2020)
- Pudlowski, E. M. (2009). Managing Human Resource Cost in a Declining Economic Environment. *Benefits Quarterly*, 25(4), 37-43.
- Radinsky, T. L. (1969). Equity and inequity as a source of reward and punishment. *Psychonomic Science*, 15(6), 293–295.
- Ramesh, A. (2007). *Replicating & Extending Job Embeddedness across Cultures: Employee Turnover in India and the United States*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Washington: University of Maryland.
- Rao, M. and Rao, P. (1982). Wage and Salary Levels in Indian Railways. *Indian Journal of Industrial Relations*, 17(3), 353-371.
- Rast, S. and Tourani, A. (2012). Evaluation of Employees' Job Satisfaction and Role of Gender Difference: An Empirical Study at Airline Industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 91-100.
- Rathi, N. and Lee, K. (2017). Role of basic psychological need satisfaction in retaining talent: an investigation in the Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(1), 2-15.
- Rehman, S. (2012). Employee Turnover and Retention Strategies: An Empirical Study of Public Sector Organizations of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(1), 83-89.

- Reis, H. T. and Sprecher, S. (2009). *Encyclopedia of Human Relationships*. California: Sage.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698 - 714.
- Richer, S. F. and Vallerand, R. J. (1995). Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Social Psychology*, 135, 707–722.
- Risher, H. (1994). The Emerging Model for Salary Management in the Private Sector: Is it Relevant to Government? . *Public Personnel Management*, 23(4), 649–665.
- Rizwan, M., Arshad, M. Q., Munir, H. M., Iqba, F. and Hussain, A. (2014). Determinants of Employees intention to leave: A study from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 1-18.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Soon, A. and Shore, L. M. (2012). Leader–Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX Across 23 Countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097-1130.
- Rode, J. C., Rehg, M. T., Near, J. P. and Underhill, J. R. (2007). The Effect of Work/Family Conflict on Intention to Quit: The Mediating Roles of Job and Life Satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 2(2), 65–82.
- Rooney, J. A., Gottlieb, B. H. and Newby-Clark, I. R. (2009). How support-related managerial behaviors influence employees: an integrated model. *Journal of Managerial Psychology*, 24(5), 410-427.
- Rosete, D. (2006). The impact of organisational values and performance management congruency on satisfaction and commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 4(1), 7–24.
- Rudolph, P. A. and Kleiner, B. H. (1989). The Art of Motivating Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 4(5), 1-4.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. and Rizwan, M. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 242-256.
- Sait, G. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48–75.
- Sancharan, R. (2013). Flying Low: HR Challenges in the Airline Industry. *International Postgraduate Business Journal (IPBJ)*, 5, 49-75.

- Sang, C., Long, M. A. and Suleiman, E. S. (2012). The Approaches to Increase Employees' Loyalty: A Review on Employees' Turnover Models. *Australian journal of basic and applied sciences*, 6, 282-291.
- Sansone, C. and Harackiewicz, J. M. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance* (1. b.). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Saporta, I. and Farjoun, M. (2003). The Relationship between Actual Promotion and Turnover among Professional and Managerial-Administrative Occupational Groups. *Work and Occupations*, 30(3), 255–280.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Basım.
- Sattal, A., Khan, S. and Nawaz, A. (2010). Theories of job satisfaction: Global applications & Limitations.. *Gomal University Journal of Research*, 26, 45-62.
- Scandura, T. A. and Lankau, M. J. (1996). Developing Eveloping Diverse Leaders: A Leader-Member Exchange Approach. *Leadership Quarterly*, 7(2), 243-263.
- Scandura, T. A., Graen, B. G. and Novak, M. A. (1986). When Managers Decide not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied*, 71, 579-584.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. (2004). Job Demand, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi Sample Study. *Journal of Organisational Behaviour*, 25, 293 – 437.
- Schweinfurth, M. K. and Call, J. (2009). Reciprocity: Different behavioural strategies, cognitive mechanisms and psychological processes. *Learning & Behavior*, 47(4), 284–301.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business – A skill building approach*. (2nd Ed). New York: John Wiley & Sons, Inc.' dan aktaran Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Serin, A. E. and Balkan, M. O. (2014). The Relationship Between Trust, Turnover Intentions and Emotions: An Application. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(2), 25-33.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 319–339.

- Shahnawaz, M. G. and Goswami, K. (2011). Effect of Psychological Contract Violation on Organizational Commitment, Trust and Turnover Intention in Private and Public Sector Indian Organizations. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 15(3), 209–217.
- Sharma, N. (2019, Aralık 27). *GoAir cancels flights on delayed Airbus aircraft, pilot shortage*. Quartz India: <https://qz.com/india/1775374/goair-cancels-flights-on-delayed-airbus-aircraft-pilot-shortage/> (Erişim tarihi: 11.03.2020).
- Shaw, J. B. and Weekley, J. A. (1985). The effects of objective work-load variations of psychological strain and post-work-load performance. *Journal of Management*, 11, 87-98.
- Sheridan, J. E. and Abelson, M. A. (1983). Cusp catastrophe model of employee turnover. *Acad Manage Journal*, 26(3), 418-36.
- SHGM. (1983, Ekim 14). *Türk Sivil Havacılık Kanunu*. Mevzuat: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2920.pdf> (Erişim tarihi: 05.05.2020).
- SHGM. (2017, Haziran 2). *Pilot Lisans Yönetmeliği*. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü: <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/yonetmelikler/2017/SHY-1.pdf> (Erişim tarihi: 05.05.2020).
- SHGM. (2019, Aralık 31). *Havayolu Uçak Filosu İstatistikleri*. SHGM: <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/4547-istatistikler> (Erişim tarihi: 21.11.2020).
- SHGM. *Ulaştırma Bakanlığından Pilotların Kaptan Olarak Atanması ve Kaptan Eğitimine İlişkin Esaslar*. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü: <Http://web.shgm.gov.tr/doc3/sht61103.pdf> (Erişim tarihi: 05.05.2020).
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Chen, X. P. and Tetrick, L. E. (2009). Social Exchange in Work Settings: Content, Process, and Mixed Models. *Management and Organization Review*, 5(3), 289 - 302.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. and Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867.
- Siegall, M. (2000). Putting the stress back into role stress: improving the measurement of role conflict and role ambiguity. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 427-439.
- Silaban, N. and Syah, T. Y. (2018). The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 1-6.

- Singh, N. and Sharma, L. S. (2015). Process Models of Employee Turnover during 1975- 1995: A Review. *European Academic Research*, 3(2), 2494-2518.
- Singla, P. (2009, Aralık 01). *The Manual of Life - Understanding Character*. Punjab: Online. <https://competent123.files.wordpress.com/2009/12/the-manual-of-life-character.pdf> (Erişim tarihi: 11.03.2020).
- Sitler, R. (2004). Gender differences in learning to fly. M. A. Turney içinde, *Tapping diverse talents in aviation: Culture, gender, and diversity* (s. 77-88). Aldershot: Ashgate.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.
- Snell, S. A. and Youndt, M. A. (1995). Human Resource Management and Firm Performance: testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*, 21, 711-737.
- Soares, A. M., Farhangmehr, M. and Shoham, A. (2007). Hofstede's Dimensions of Culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60(3), 277-284.
- Sobieralski, J. B. (2020). COVID-19 and airline employment: Insights from historical uncertainty shocks to the industry. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 5, 1-9.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Steel, R. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27, 346-360.
- Steers, R. M. and Mowday, R. (1981). Employee Turnover and Post- Decision Accommodation Processes. *Research in Organizational Behavior*, 3, 235-283.
- Sudiardhita, K., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlitah, Sariwulan, T. and Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance Pt. Bank xyz (Persero) TBK. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-14.
- Sun, X., Wandelt, S. and Zhang, A. (2020). How did COVID-19 impact air transportation? A first peek through the lens of complex networks. *Journal of Air Transport Management*, 89, 1-7.
- Sverke, M. and Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 23-42.

- Sweney, M. (2020, Mayıs 27). *Lufthansa Agrees €9bn Bailout with German Government*. The Guardian:
<https://www.theguardian.com/business/2020/may/26/lufthansa-9bn-bailout-german-government-coronavirus-flights> (Erişim tarihi: 01.11.2020).
- Syroit, J., Lodewijkx, H., Franssen, E. and Gerstel, I. (1993). Organizational commitment and satisfaction with work among transferred employees: An application of Referent Cognitions Theory. *Social Justice Research*, 6, 219–234.
- Tan, H. H. and Lim, A. H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45–66.
- Tan, H. H. and Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 241-260.
- Tan, S. K., Wan, Y. and Wan, F. (2012). Generation X and Y and Their Work Motivation. *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship*, (s. 396-408).
- Taynor, J. and Deaux, K. (1973). When Women are More Deserving than Men: Equity, Attribution, and Perceived Sex Differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 360-367.
- Taynor, J. and Deaux, K. (1975). Equity and Perceived Sex Differences: Role Behavior as Defined by the Task, the Mode, and the Actor. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 381-390.
- Team, C. (2015, Temmuz 25). *Raymonde de Laroche - France*. Centennial of Women Pilots: <http://centennialofwomenpilots.com/raymonde-de-laroche-france> (Erişim tarihi: 05.04.2020)
- Tekell, J. (2008). *Affective and cognitive components of job satisfaction: Scale development and initial validation*. Charleston : Proquest, Umi Dissertation Publishing.
- Tekin, E. (2018). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), 291–314.
- Tellez, R. R. (2014). *Testing the Unfolding Theory of Turnover: Development of an Exit Survey*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, San José : San José University.
- Terzi, A. R. (2011). Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 3–15.

- The Air Transport Action Group. (2005). *The economic & social benefits of air transport*. ICAO:
https://www.icao.int/meetings/wrds2011/documents/jointworkshop2005/atag_socialbenefitsairtransport.pdf (Erişim tarihi: 20.07.2020)
- Thibaut, J. W., and Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley & Sons.
- Thomson, B. S. (2002). *The Role of Community in the Retention / Attachment Process: A Qualitative Study of the Embeddedness Model*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Alberta: University of Lethbridge.
- Timothy, A. J., Ronald, F. P., Nathan, P. P., John, C. S. and Bruce, L. R. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 157–167.
- Topses, G. (2012). Elseverlik (alturizm) ve Benseverlik (egoizm) Ölçeğiyle İlgili Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 1(2), 60-70.
- Towers Perrin HR Services. (2006). *Winning Strategies for a Global Workforce, Attracting, Retaining and Engaging Employees for Competitive Advantage*. Connecticut: Towers Perrin.
- Transport & Environment. (2020, Nisan 22). *Airline Bailout Tracker*. Transport & Environment: https://www.transportenvironment.org/sites/te/files/Airline-bailout-tracker_1.pdf (Erişim tarihi: 01.09.2020).
- Trevor, C. O. and Nyberg, A. J. (2008). Keeping Your Headcount When All about You Are Losing Theirs: Downsizing, Voluntary Turnover Rates, and the Moderating Role of HR Practices. *The Academy of Management Journal*, 51(2), 259-276.
- Trevor, C. O., Gerhart, B. and Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 44–61.
- Trivers, R. L. (1971). The evolution of reciprocal altruism. *The Quarterly Review of Biology*, 46(1), 35–57.
- Tubre, T. C. and Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 26(1), 155–169.
- Tucker, D. A., Hendy, J. and Barlow, J. (2015). The importance of rolesending in the sensemakingof change agent roles. *Journal of Health Organization and Management*, 29(7), 1047-1064.

- Tuckey, M. R., Dollard, M. F., Saebel, J. and Berry, N. M. (2010). Negative workplace behaviour: temporal associations with cardiovascular outcomes and psychological health problems in Australian police. *Stress and Health*, 26(5), 372–381.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği' nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143 - 155.
- Turan, E., Akyel, Y. ve Tolukan, E. (2019). Akademisyenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine bir Araştırma. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 2–15.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B. and Scandura, T. A. (2000). Implications of Leader–MemberExchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137–185.
- Urbanaviciute, I., Lazauskaite-Zabielske, J., De Witte, H. and Vander Elst, T. (2018). Qualitative job insecurity and turnover intention. *Career Development International*, 23(3), 274–290.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. and Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Kazası. (2012, Ağustos 05). Havacılık Tıbbi Derneği: <http://www.hvtd.org/?p=801> (Erişim tarihi: 05.05.2020).
- Van Scotter, J. R. and Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facts of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- VandenBos, G. R. (2015). *APA Dictionary of Psychology*. American Psychological Association.
- Vecchio, R. P. and Brazil, D. M. (2007). Leadership And Sex-Similarity: A Comparison In A Military Setting. *Personnel Psychology*, 60(2), 303-335.
- Velciu, M. (2017). Job Mismatch - Effects on Work Productivity. *SEA - Practical Application of Science* , 5(15), 395-398.
- Vey, M. A. and Campbeil, J. P. (2004). In.Role or Extra.Role Organization al Citizenship Behavior: Which Are We Measuring? *Human Performance*, 17(1), 119-135.

- Wahba, M. A. (1971). Equity Theory as a Predictor of Payoff Apportionment Among Partners in Coalition Formations. *Psychonomic Science*, 24, 177-180.
- Wakabayashi, M., Chen, Z. and Graen, G. B. (2005). The global Asian way: Managerial efficacy profile (MEP) and LMX relationship in Asia. (G. B. Graen, Dü.) *LMX leadership: The series. New frontiers of leadership*, 2, 121-137.
- Wan, W. H. and Antonucci, T. C. (2016). Social Exchange Theory and Aging. *Encyclopedia of Geropsychology*, 1–9.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. and Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wang, Q. (2016). The Choice of Salary Transparency —Based on the Value of Equity Theory. *Open Journal of Business and Management*, 4(3), 494 - 499.
- Wanous, J. P., Stumpf, S. A. and Bedrosian, R. (1979). Job survival of new employees. *Personnel Psychology*, 32, 651-662.
- Wefald, A. J., Smith, M. R., Savastano, T. C. and Downey, R. G. (2008). A structural model of workload, job attitudes, stress, and turnover intentions. *Midwest Academy of Management* (s. 1-14). St. Louis: Kansas State University.
- Weldeyohannes, G. (2016). Compensation Practice and Teachers Turnover Intention in Tigray. *International Journal of Science and Research*, 5(9), 1372-1379.
- Westaby, J. D. (2005). Behavioral reasoning theory: Identifying new linkages underlying intentions and behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, 97–120.
- Whatley, M. A., Webster, J. M., Smith, R. H. and Rhodes, A. (1999). The Effect of a Favor on Public and Private Compliance: How Internalized is the Norm of Reciprocity? . *Basic and Applied Social Psychology*, 21(3), 251–259.
- Whitmore, G. A. (1979). An Inverse Gaussian Model for Labour Turnover. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 142(4), 468-478.
- Wickramasinghe, D. and Wickramasinghe, V. (2011). Perceived organizational support, job involvement and turnover intention in lean production in Sri Lanka. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 55(5), 817-830.
- Wilk, S. L. and Sackett, P. R. (1996). Longitudinal analysis of ability-job complexity fit and job change. *Personnel Psychology*, 49, 937–967.

- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Williams, S. and Shiaw, W. T. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656- 668.
- Williams, S., Pitre, R. and Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33 - 44.
- Winkler, I. (2009). Leader–Member Exchange Theory. *Management Science*, 47–53.
- Wirtz, J., Heracleous, L. and Pangarkar, N. (2008). Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(1), 4–19.
- Wu, X. and Pussadee, D. (2012). Factors Influencing Employee Turnover Intention: The Case of Retail Industry in Bangkok, Thailand. *Thaiejournal*, 2556(3), 127-142.
- Xiong, G., Wang, X. T. and Li, A. (2018). Leave or Stay as a Risky Choice: Effects of Salary Reference Points and Anchors on Turnover Intention. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–10.
- Yagci, K. (2007). Meyer – Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelin Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3).
- Yanıkoglu, Z., Kılıç, S., & Küçükönel, H. (2020). Gender in the cockpit: Challenges faced by female airline pilots. *Journal of Air Transport Management*, 86, 1–8.
- Yıldırım, Ç. ve Keskin Kılıç Kara, S. B. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcısı Olarak Örgütsel Sosyalleşme. *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 43-54.
- Yıldız, S. (2014). Örgütsel Adeletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 199-210.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdare İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-108.
- Zaki, A. M., Boheemen, S., Bestebroer, T. M., Osterhaus, A. D. and Fouchier, R. A. (2012). Isolation of a Novel Coronavirus from a Man with Pneumonia in Saudi Arabia. *The New England Journal of Medicine*, 367, 1814-1820.

- Zimmerman, R. D. and Darnold, T. C. (2007). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel Review*, 38(2), 142-158.
- Zychlinski, E., Lavenda, O., Mahat, M. S. and Kagan, M. (2020). Psychological Distress and Intention to Leave the Profession: The Social and Economic Exchange Mediating Role. *The British Journal of Social Work*.



6. EKLER

EK – 1 Örnek Araştırma Gönüllü Katılım Formu

Bu çalışma, Sosyal ve Ekonomik Değişim Teorileri Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Türk Havayolu İşletmelerinde Bir Araştırma başlıklı bir araştırma çalışması olup insan davranışlarının işten ayrılma niyetine etkisini araştırma amacını taşımaktadır. Çalışma, Yılmaz YILDIRIM tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile havayolu pilotlarının davranışlarının işten ayrılma niyetine olan tahmininin gelişimine ışık tutulacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, anket yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler dijital güvenlik yöntemleri ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Eskişehir Üniversitesi Havacılık Yönetimi bölümünden Doç. Dr. Vildan Durmaz’a yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı: Yılmaz YILDIRIM

Adres: The Pearl VB29 6F

202, Doha, Katar

Tel: +974 3328 9796

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:

İmza:

Tarih:

EK – 2 Etik Kurul Onayı

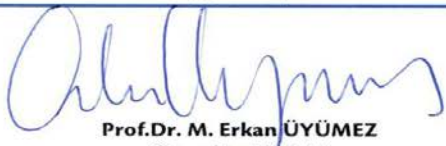
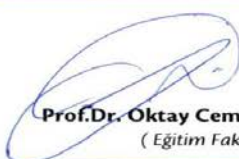
Evrak Kayıt Tarihi: 15.06.2020

Protokol No: 35987

Tarih: 24.06.2020



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Sosyal ve Ekonomik Değişim Teorileri Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşten Çıkış Niyetine Etkisi: Türk Havayolu İşletmelerinde Bir Araştırma
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Doç. Dr. Vildan DURMAZ
TEZ YAZARI:	Yılmaz YILDIRIM
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu
 Prof.Dr. Emel ŞIKLAR (Başkan-Ikt. ve İdari Bil. Fak.)	
 Prof.Dr. T. Volkan YÜZER (Başkan Yardımcısı-Açıköğretim Fak.)	 Prof.Dr. Esra ÇEYHAN (Eğitim Fak.)
 Prof. Dr. Hayri ESMER (Güzel Sanatlar Fak.)	 Prof.Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ (İkt. ve İdari Bil. Fak.)
 Prof.Dr. Handan DEVECİ (Eğitim Fak.)	 Prof.Dr. Oktay Cem ADIGÜZEL (Eğitim Fak.)

Organizasyonel Vatandaşlık Davranışının İş Niyetine Etkisi

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, havayolu pilotlarının davranışları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Ortalama 4-6 dakika sürecek olan bu çalışma tamamen gönüllülük üzerine tasarlanmıştır. Vereceğiniz içten ve samimi cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede kimliğiniz değil, verdiğiniz cevaplar önem taşımaktadır. Soruları lütfen "olması gerekeni (ideali)" değil, "hali hazırda olanı" düşünerek yanıtlayınız. Çalışma kapsamında iletişim bilgileri istenmediği gibi, araştırma sonuçları havayolları ile paylaşılmayacak, araştırma tamamen bu alanda yapılacak olan bilimsel çalışmalar için kullanılacaktır. Üniversite etik kurulu onayı ile hazırlanan bu anket herhangi bir rahatsızlık oluşturacak nitelikte değildir. Ankete katılmak istemezseniz anketin geçersiz olmasını ve bilgilerin kaydedilmemesini sağlayabilirsiniz.

Bilime sağlayacağınız katkı ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

*** Gerekli**

1. Cinsiyet *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

☐ Kadın

☐ Erkek

2. Medeni Durum *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

☐ Bekar

☐ Evli

3. Çocuk durumu *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2-3
- ☐ 4 ve üzeri

4. Doğum yılı *

5. Mezun olunan uçuş okulu *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Üniversite (Sivil+Devlet) Pilotaj
- ☐ Üniversite (Askeri) Pilotaj
- ☐ Havayolu Sponsorlu
- ☐ Üniversite (Sivil+Özel) Pilotaj
- ☐ Yurtdışı Havacılık Kurumu
- ☐ Yurtiçi Havacılık Kurumu

6. Gelir Seviyesi (Türk Lirası)

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ 5000 ve altı
- ☐ 5001-10000
- ☐ 10001-20000
- ☐ 20001-30000
- ☐ 30000 ve üzeri

7. Uçurulan Uçak Tipi *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ A319/20/21
- ☐ B737
- ☐ A330
- ☐ B777
- ☐ A310
- ☐ B747
- ☐ B787
- ☐ A350

8. İşletmede çalıştığınız yıl:

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ 0-3
- ☐ 3-6
- ☐ 6-10
- ☐ 10 ve üzeri

9. İş deneyiminiz *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ 0-3
- ☐ 3-6
- ☐ 6-10
- ☐ 10 ve üzeri

10. Kaptan Pilot musunuz? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Evet 13. soruya gidin
☐ Hayır 15. soruya gidin

11. Yaşadığınız şehir

12. Çalışılan Havayolu İşletmesi

15. soruya gidin

Kaptanlık

13. Kaptanlığınızı şu an çalıştığınız işletmede mi aldınız? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Evet
☐ Hayır

14. Kaç yıldır kaptan pilot olarak hizmet vermektесiniz? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ 0-2 15. soruya gidin
☐ 3-5 15. soruya gidin
☐ 6-10 15. soruya gidin
☐ 11 ve üzeri 15. soruya gidin

15. soruya gidin

Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.

15. Organizasyonum ile olan ilişkim tamamen profesyonel bir ilişki - Çalışırım ve karşılığında maaşımı alırım. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

16. Organizasyonumun uzun vadede benim için ne yaptığını değil, sadece şu anda ne yaptığını umursarım. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

17. İşim için harcadığım çaba, aldığım maaş ve olanaklar ile eşittir. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

18. Benim için beklenenden fazlasını yaptıklarını gördükten sonra, organizasyonumun için daha fazla emek harcamak isterim. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

19. Organizasyonumdan ne kazandığımı ve benim ne kattığımı çok dikkatli bir şekilde takip ederim. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

20. Organizasyonumdan gerçekten beklediğim tek şey emeğimin karşılığının ödenmesidir. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

21. Çalışma durumumu tanımlamanın en doğru yolu, emeğimin karşılığında adil bir ücret aldığımı söylemektir. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

22. Organizasyonum ile olan ilişkim kişisel değil - işe duygularımı çok az katarım. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

23. Görevimin gerektirdiği şeyi yaparım, çünkü sadece bana bunun için para verilir. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

24. Organizasyonum bana önemli bir yatırım yapmıştır. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

25. Bugün işte yaptığım şeyler uzun vadede organizasyondaki pozisyonuma fayda sağlayacaktır. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

26. Organizasyonum ile olan ilişkimde çok fazla karşılıklı fedakârlık bulunur. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

27. Organizasyonum için gösterdiğim çabalarımın hiçbir zaman ödüllendirilmeyeceğinden endişe ederim. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

28. Kısa vadede gereğinden fazla çalışmayı önemsemiyorum – eninde sonunda organizasyonum tarafından ödüllendirileceğimi bilirim. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

29. Organizasyonum ile ilişkim karşılıklı güvene dayanır. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

30. Organizasyonum için yüksek menfaat gözetmeye çalışırım çünkü organizasyonumun bana sahip çıkacağına güvenirim. *

Yalnızca bir şıkka işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

31. Her ne kadar her zaman hakettiğim takdiri kazanamam da, çabalarımın gelecekte organizasyonum tarafından ödüllendirileceğini bilirim. *

Yalnızca bir şıkka işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.

32. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım. *

Yalnızca bir şıkka işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

33. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim. *

Yalnızca bir şıkka işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

34. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

35. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

36. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

37. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

38. Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

39. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

40. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

41. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

42. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

43. Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

44. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

45. Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

46. Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

47. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

48. Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

49. Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

50. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

İşten ayrılma niyeti

Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.

51. (Covid19 Öncesi) Şu andaki işimden sıkı sık ayrılmayı düşünüyorum. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

52. (Covid19 Öncesi) Gelecek yıl büyük ihtimalle yeni bir iş arıyor olacağım. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

53. (Covid19 Öncesi) Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

54. (Covid19 Sonrası) Şu andaki işimden sıkı sık ayrılmayı düşünüyorum. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

55. (Covid19 Sonrası) Gelecek yıl büyük ihtimalle yeni bir iş arıyor olacağım. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum

56. (Covid19 Sonrası) Bulabildiğim ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Katılıyorum



Yılmaz YILDIRIM
Kime: lynn.shore@colostate.edu <Lynn.Shore@colostate.edu>
Bilgi: Vildan DURMAZ

Dear Dr. Lynn M. Shore;

I am Yılmaz YILDIRIM from Turkey. I am a PhD student in the Institute of Social Sciences at Anadolu University.
I would like to use your "Social and Economic Exchange" scale in my PhD thesis with your permission.

Best regards,

Yılmaz YILDIRIM

Permission to use Social and Economic Exchange Scale



Shore, Lynn <Lynn.Shore@colostate.edu>
Kime: Yılmaz YILDIRIM

Hi Yılmaz,

Yes, you have my permission.

Best wishes,
Lynn Shore



Yılmaz YILDIRIM
Kime: nbasim@baskent.edu.tr
Bilgi: Vildan DURMAZ

Sayın Prof. Dr. H. Nejat BASIM,
Sayın Hocam iyi günler.
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde doktora öğrencisiyim. Yazacağım doktora tezimde, sizin tarafınızdan Türkçe'ye uyarlaması yapılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğini, izniniz olur ise kullanmak isterim.
Saygılarımla;
Yılmaz YILDIRIM

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği kullanımı hakkında



Nejat Basım <nbasim@baskent.edu.tr>
Kime: Yılmaz YILDIRIM

Merhaba Yılmaz Yıldırım. Ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.
Kolaylıklar dilerim.
Prof. Dr. H. Nejat Basım



Yılmaz YILDIRIM

Kime: kitapci@gtu.edu.tr

Bilgi: Vildan DURMAZ

Sayın Prof. Dr. Hakan KİTAPCI,

Sayın Hocam iyi günler.

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde doktora öğrencisiyim. Yazacağım doktora tezimde, sizin tarafınızdan Türkçe'ye uyarlaması yapılan İşten Ayrılma Niyeti ölçeğini, izniniz olur ise kullanmak isterim.

Saygılarımla;

Yılmaz YILDIRIM

İşten ayrılma niyeti ölçeği hakkında



HAKAN KİTAPCI <hakankitapci@gmail.com>

Kime: Yılmaz YILDIRIM



Merhaba yılmaz bey ölçeği kullanabilirsiniz. Uygundur. İyi çalışmalar dilerim.



ÖZGEÇMİŞ

Yılmaz YILDIRIM
Sivil Havacılık Yönetimi ABD
Doktora

Eğitim

2012 – 2021	Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi ABD (Doktora)
2005 – 2012	Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi ABD (Yüksek Lisans)
2001 – 2005	Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı (Lisans)

İş deneyimi

2014 –	Havayolu Pilotu Qatar Airways
2014 – 2014	Havayolu Pilotu Oman Air
2010 – 2013	Havayolu Pilotu SunExpress Havayolları