

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK: COVID-19 HAVAYOLU PİLOTLARI VE KABİN MEMURLARINI NASIL ETKİLEDİ?

PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT: THE IMPACT OF COVID-19 ON AIRLINE PILOTS AND FLIGHT ATTENDANTS?

Doç. Dr. Mustafa Kemal YILMAZ

Samsun Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü,
kemal.yilmaz@samsun.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1533-8990>

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki havayolu şirketlerinde görev yapan pilot ve kabin memurlarının COVID-19 süresince ve sonrasında algıladıkları örgütsel desteğin çalışanların demografik değişkenleri özelinde nasıl değiştiğini incelemektir. Araştırma kapsamında, 426 havayolu pilotu ve kabin memurundan oluşan bir örneklem grubu ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Türk havayolu pilotları ve kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek düzeyini ölçmek için, Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen 36 maddelik ölçeğin daha kısa versiyonu olan 16 maddelik tek boyutlu algılanan örgütsel destek ölçeği (1990) kullanılmıştır. Çalışanların demografik değişkenleri ile algılanan örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişki Bağımsız T testi ve ANOVA testleri ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda; Türkiye'deki havayolu şirketlerinde görev yapan pilot ve kabin memurlarının pandemi süresince karşılaştıkları zorlayıcı koşullar sebebiyle COVID-19 sonrası dönemde havayolu şirketlerine yönelik algıladıkları örgütsel destek düzeyinin demografik değişkenleri özelinde farklılaştığı ve artış gösterdiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Havayolu, Havacılık, Örgütsel Destek, Pilot, Kabin Memuru

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine how perceived organizational support (POS) among pilots and flight attendants working in Turkish airline companies has changed during and after the COVID-19 pandemic, specifically in relation to their demographic variables. A survey was conducted with a sample group of 426 airline pilots and flight attendants. To measure the level of POS as perceived by Turkish airline pilots and flight attendants, the study utilized the 16-item unidimensional perceived organizational support scale, a shorter version of the 36-item scale developed by Eisenberger et al. (1986). The relationship between employees' demographic variables and their perceived organizational support levels was analyzed using Independent T-tests and ANOVA tests. The results of the study indicate that the level of POS perceived by pilots and flight attendants working in Turkish airline companies has varied according to demographic variables and has increased in the post-COVID-19 period due to the challenging conditions encountered during the pandemic.

Keywords: Airline, Aviation, Organizational Support, Pilot, Flight Attendant

1. GİRİŞ

Pandemi ile artan belirsizlik, sağlık riskleri ve uzaktan çalışma gibi faktörler çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyini önemli ölçüde etkilemiştir. Nitekim, pandemi sürecinde çalışanlar, iş güvencesi, sağlık önlemleri, esnek çalışma saatleri gibi konularda daha fazla desteğe ihtiyaç duymuştur (Gibbs vd., 2021). Bu dönemde, örgütlerin çalışanlarına verdikleri destek, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve memnuniyetlerini de önemli ölçüde etkilemiştir (Spurk ve Straub, 2020).

Birçok örgüt, çalışanların uzaktan çalışabilmesi için esnek çalışma düzenlemeleri getirmiştir. Bu tür düzenlemeler, çalışanların örgütsel destek algısını artırmış, ancak aynı zamanda bazı durumlarda iletişim eksikliği ve izolasyon duygusu nedeniyle örgütsel destek algısında azalmaya da neden olmuştur. Bu süreçte, örgütlerin COVID-19 ile ilgili sağlık ve güvenlik önlemleri alması, çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyini olumlu yönde etkilemiştir. Özellikle sahada çalışanlar için bu tedbirlerin alınması, örgütün çalışanlarını ne kadar önemseydiği konusunda önemli bir gösterge olmuştur (Probst vd., 2020). Pandemi sürecinde açık ve şeffaf iletişim, çalışanların örgütsel destek algısını artırmıştır. Örgütlerin krizi nasıl yönettikleri, çalışanlarla ne ölçüde bilgi paylaştıkları ve onlara nasıl destek verdikleri, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını güçlendirmiştir.

Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek düzeyi pandemi sürecinden önemli ölçüde etkilenmiştir. Bu çalışmada sektördeki havayolu pilotları ve kabin memurlarının algıladıkları örgütsel desteğin pandemi sonrasında da devam edip etmediği sorusuna cevap aranmaktadır. Ayrıca bu çalışmada; havayolu pilotları ve kabin memurlarının çalıştıkları havayolu şirketlerine yönelik algıladıkları örgütsel destek düzeyinin pandemi dönemi ve sonrasında nasıl değişim gösterdiği incelenmektedir. Çalışmanın, havayolu pilotlarının ve kabin memurlarının algıladıkları örgütsel desteğin artırılmasına yönelik alan yazına katkı sunması beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Algılanan örgütsel destek; çalışanların, örgütün kendilerine yönelik refahlarını önemseydiğini ve çabalarını takdir ettiğine dair inançlarını ifade etmekte (Eisenberger vd., 1986), aynı zamanda “Örgüt benim katkılarıma değer veriyor ve iyiliğimi önemsiyor.” şeklindeki inançlarını pekiştirmektedir (Jeong ve Kim, 2021).

Araştırmalar; algılanan örgütsel desteğin, çalışanların örgütlerine yönelik güven duygusunu, işlerine olan katkılarını, kariyer gelişimlerini ve refah seviyelerini artırdığını ortaya koymaktadır (Cheng vd., 2013; Asghar vd., 2021). Aynı zamanda, örgütsel desteğin çalışanlarda yükümlülük duygusunu geliştirdiği ve bu duygunun, çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunarak karşılık verme davranışını güçlendirdiği tespit edilmiştir (Gouldner, 1960; Chen ve Eyoum, 2021).

Çalışanlar, algıladıkları örgütsel destek aracılığıyla, iş stresini azaltan bu faydalı tutumun kaynağı olan örgüte karşı bir yükümlülük duygusu geliştirmekte ve örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba sarf etmektedirler (Li vd., 2018; Liu vd., 2021). Algılanan örgütsel destek ile çalışanlar örgütlerinin katkılarında değer verdiğini ve onları önemseydiğini fark ettiklerinde, örgütlerine karşı daha yüksek düzeyde takdir hissi geliştirmekte ve sadece olumlu tutumlar sergilemekle kalmayıp, aynı zamanda örgüt için olumlu sonuçlar üretmeye yönelik çabalarını da arttırmaktadırlar (Loi vd., 2006; Yu ve Lee, 2015; Jeong ve Kim, 2021).

Örgütlerin çalışanlarına değer verme ve onların katkılarını takdir etme beklentisi, çalışanların örgüte yönelik güven duygusunu güçlendirmekte ve çalışanların örgütlerine olan bağlılığını da pekiştirmektedir (Akgündüz ve Şanlı, 2017). Algılanan örgütsel destek kapsamında, çalışanlar örgütlerine karşı kişisel bağlılık geliştirmekte ve örgütlerinin kendilerine sunduğu desteğin düzeyine göre tutum ve davranışlarını şekillendirmektedirler (Gök vd., 2018). Bu durum, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmadaki rolünü pekiştirmekte ve örgütsel başarıya doğrudan katkıda bulunmaktadır.

Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanlarına verdiği değer, sağladığı destek, moral ve motivasyonun yanı sıra, çalışanın iyiliğini düşünmesi gibi faktörlerle, bireyin örgütsel bağlılığını güçlendirmekte ve artırmaktadır. Bu destek, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını pekiştirmekte ve onların hem örgütsel yükümlülüklerini yerine getirmelerine hem de kişisel ve kurumsal hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlamaktadır. Örgüt, çalışanlarına yeterli düzeyde destek sunmadığında, bu durum bireylerin örgüte karşı bağlılıklarında olumsuz bir etki yaratmakta ve bağlılık düzeyini düşürmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Çalışanlarına destek veren, onlara değerli hissettiren, iyiliklerini düşünen, başarılarını takdir eden ve gösterdikleri çabayı fark eden örgütler, çalışanlarına güçlü bir örgütsel destek algısı sağlamaktadır. Ancak, çalışanlarının şikâyetlerini dikkate almayan, başarılarını görmezden gelen ve onlara yeterli düzeyde ilgi göstermeyen örgütler, çalışanların örgütsel destek algısını zayıflatmakta ve örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003). Özetle, çalışanların örgütten algıladıkları destek, onların örgüte olan bağlılıkları ve iş performansları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

Havacılık sektöründe yapılan akademik çalışmalar, algılanan örgütsel desteğin çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını artırmada kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Maertz ve diğerleri (2007), pilotlar ve kabin ekibi gibi yüksek sorumluluk taşıyan pozisyonlarda algılanan örgütsel desteğin, çalışanların işlerinde daha fazla çaba göstermelerine ve daha yüksek düzeyde performans sergilemelerine yol açtığını belirtmektedir. Yüksek stresli çalışma ortamlarına sahip olan havacılık sektöründe, çalışanların algıladıkları örgütsel destek, iş tatminlerini artırırken, iş stresini azaltıcı bir rol oynamaktadır. Allen ve diğerleri (2003) tarafından yapılan bir araştırma, algılanan örgütsel desteğin pilotlar ve kabin ekibi arasında iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve iş yükünden kaynaklanan stresi azaltmada yardımcı olduğunu göstermektedir.

Pandemi sürecinde havacılık sektöründe çalışanların karşılaştığı zorluklar, algılanan örgütsel desteğin önemini daha da artırmıştır. Örneğin, Yu ve diğerlerinin (2021), COVID-19 sürecinde havayolu çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteğin, onların iş güvenliği algılarını ve genel psikolojik iyi oluşlarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bu çalışma, algılanan örgütsel desteğin çalışanların kriz zamanlarında örgütlerine duydukları güveni artırarak işten ayrılma niyetlerini azalttığını da ortaya koymuştur. Algılanan örgütsel desteğin algılanma biçimi, çalışanların yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Örneğin, Qiu ve Dooley (2022) tarafından yapılan bir çalışmada, kıdemli çalışanların algılanan örgütsel desteği daha yüksek algıladıklarını ve bu desteğin, bu gruptaki çalışanların iş performansları üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Özdevecioğlu (2003), Türkiye’de algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyerek, algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmada kritik bir rol oynadığını vurgulamıştır. Bu bulgular, çalışanların örgütlerinden algıladıkları desteğin, örgüte karşı duydukları bağlılığı güçlendirdiğini göstermektedir. Bu ilişki, özellikle yüksek stresli çalışma ortamlarına sahip havacılık sektörü için önemlidir.

Çakır ve Yıldız (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, havacılık sektöründe algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçları, algılanan örgütsel desteğin iş tatminini artırdığını ve işten ayrılma niyetini azalttığını göstermiştir. Bu sonuçlar, çalışanların örgütlerinden aldıkları desteğin, işlerinde daha uzun süre kalma ve daha yüksek iş tatmini ile ilişkilendirilebileceğini ortaya koymaktadır.

Şahin ve Çoban (2021), Türkiye'deki havayolu şirketlerinde çalışanların algılanan örgütsel destek ile iş stresi arasındaki ilişkiyi araştırmış ve yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğin, çalışanların iş stresini önemli ölçüde azalttığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, havacılık gibi stresin yoğun olduğu sektörlerde algılanan örgütsel desteğin çalışanların psikolojik sağlığı üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır.

Gökmen ve Öztürk (2019), Türkiye'deki havacılık sektöründe algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sermaye ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma, algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş performansını artırmada dolaylı bir rol oynadığını ve bu etkinin psikolojik sermaye aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Bu bulgular, örgütlerin çalışanlarına sağladıkları desteğin, çalışanların hem psikolojik kaynaklarını güçlendirdiğini hem de iş performansını artırdığını göstermektedir.

Son olarak, Durna ve Eren (2005), Türkiye'deki havacılık sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada, Allen ve diğerleri (2003) ile Çakır ve Yıldız (2020)'in çalışmalarına benzer şekilde algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki güçlü bir ilişki ortaya koymuştur. Bu çalışma, yüksek algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş tatminini artırarak, işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını güçlendirdiğini göstermektedir.

Havacılık sektöründe algılanan örgütsel destek çalışanların iş tatminini, bağlılığını ve genel iş performansını artıran kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu destek, özellikle yüksek stresli ortamlarda, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltarak ve işlerine olan bağlılıklarını artırarak örgütsel verimliliği artırmaktadır. Pandemi gibi kriz dönemlerinde algılanan örgütsel desteğin önemi daha da belirgin hale gelmiştir, zira çalışanların iş güvenliği ve psikolojik iyi oluşları üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Ayrıca, demografik değişkenlerin örgütsel destek algısı üzerindeki etkileri, örgütlerin farklı çalışan gruplarına yönelik destek stratejileri geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

3. YÖNTEM

Pandemi ile örgütler çalışanlarına verdikleri desteği artırmış ve bu destek çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamıştır. Diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de çalışanlar, pandemi süresince örgütlerinin desteğine ihtiyaç duymuşlar ve pandeminin getirdiği zorlukları örgütlerinin desteği ile aşabilmişlerdir. Alan yazında, algılanan örgütsel desteğe ilişkin çalışmalar olsa da, bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran en temel unsur, havayolu pilotları ve kabin memurlarının pandemi ve sonrasında ilişkin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin karşılaştırılmasıdır.

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki havayolu şirketlerinde görev yapan havayolu pilotları ve kabin memurları oluşturmaktadır. Sosyal bilimlerde belirlenmiş olan 0.05 güven aralığı örneklem evrenin belirlenmesinde kullanılmıştır (Karabey, 2019). Türk Sivil Havacılık otoritesi tarafından lisanslandırılan havayolu pilotu ve kabin memuru sayısı $N > 17.756$ olduğundan, yapılacak olan anketlerde $n > 376$ örneklem sayısı istenen hedefi sağlamaktadır (Üstün, 2018). Bu minvalde, Google Forms üzerinden yürütülen çevrimiçi anketlerle toplam 426 havayolu pilotu ve kabin memuruna ulaşılmış, örneklem metodu olarak ise, zaman ve maliyet açısından basit örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Baltacı, 2018).

Araştırma için veri toplama aracı olarak, güvenilirliği ve geçerliliği önceki araştırmalarda da kanıtlanmış Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından “Perceived Organizational Support” isimli eserlerinde geliştirdikleri 36 ifadelik ölçeğin daha kısa bir versiyonu olan ve 1990 yılında yine “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation” isimli eserlerinde kullandıkları 16 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Özdevecioğlu (2004) tarafından Türkçe’ye çevirisi yapılan algılanan örgütsel destek ölçeğinin cevap kısmında 5’li likert tutum ölçeğine yer verilmiştir (Aslaner, 2020). Havayolu pilot ve kabin memurlarına uygulanan ölçek pandemi dönemi ve sonrasında kapsamaktadır. Ölçeğin 2, 3, 5, 6, 9, 12 ve 16. maddeleri ters yükleme sahip maddelerdir. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Havayolu pilotları ve kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

H_{1.1}: Havayolu pilotları ve kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H_{1.2}: Havayolu pilotları ve kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.

H_{1.3}: Havayolu pilotları ve kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{1.4}: Havayolu pilotları ve kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{1.5}: Havayolu pilotları ve kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek çalışanların örgütteki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{1.6}: Havayolu pilotları ve kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek çalışanların gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₂: Havayolu pilotları ve kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek pandemi dönemi ve sonrasında göre farklılaşmaktadır.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında; pandemi dönemi ve sonrası aynı örneklem grubuna uygulanan örgütsel destek ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla faktör/varyans analizleri yapılmıştır.

Örgütsel destek ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alfa değeri pandemi dönemi için 0,974 (%97,4), pandemi sonrası için 0,975 (%97,5) olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi, bir ölçüm aracının tutarlılığını ve güvenilirliğini değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Genellikle Cronbach’s Alpha katsayısı 0,70’in üzerinde olduğunda, ölçüm aracının yüksek güvenilirlikte olduğu kabul edilir. Tablo 1’de her iki dönem için Cronbach’s Alpha değeri 0,97’nin üzerindedir, bu da ölçeğin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	n
Pandemi Dönemi	0,974	16
Pandemi Sonrası	0,975	16

Ölçeğin her iki dönemde de yüksek güvenilirlik göstermesi, kullanılan ölçeğin pandemi süresince ve sonrasında çalışanların algıladıkları örgütsel desteği tutarlı bir şekilde ölçebildiğini göstermektedir. Bu durum, araştırmanın bulgularının güvenilirliği açısından önemli bir göstergedir.

Örneklemden elde edilen verilerin doğru analiz edilebilmesi için normal dağılıp dağılmadıklarının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda algılanan örgütsel destek ölçeği için hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Destek Ölçeğinin Normallik Analizi

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	n	Ortalama	Çarpıklık	Basıklık
Pandemi Dönemi	426	2,57	,496	-,194
Pandemi Sonrası	426	2,85	,744	-,397

Örgütsel destek ölçeğinin verilerinin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Tabachnick ve Fidell (2015)’e göre; çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 arasında olması gerekmektedir. Buna göre; Tablo 2’deki pandemi dönemi ve sonrası aynı örneklem grubuna uygulanan örgütsel destek ölçeğinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirlenen aralıkta olduğu ve veri setlerinin normal dağılıma uygun bir şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

115

Tablo 3. Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Uyumluluk Analizi

		Pandemi Dönemi	Pandemi Sonrası
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,817	,834
	Ki-kare	482,317	527,312
Bartlett’ Küresellik Testi	sd	47	41
	p	,000	,000

Bir ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütüne bakılarak karar verilmektedir. Nitekim KMO değeri, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığını göstermektedir. KMO değeri 0,80 - 0,89 aralığında ise, “iyi” olarak değerlendirilir. KMO değeri 0,70 - 0,79 aralığında ise, “orta” düzeyde kabul edilir. Tablo 3’e göre, hem pandemi dönemi (0,817) hem de pandemi sonrası (0,834) için KMO değerleri “iyi” düzeydedir. Bu durum, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermekte ve analizlerin güvenilir sonuçlar verebileceğini işaret etmektedir. Diğer taraftan, ölçeğin KMO değerinin (p: 0,000<0.01) istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel destek ölçeğinin faktör analizine uyumluluğunun kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

Pandemi dönemi ve sonrasına ilişkin örgütsel destek ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirleyebilmek için faktör analizi yapılmış, ölçeğin tek faktör altında toplandığı ve pandemi dönemi için varyansın %72,24’ünü, pandemi sonrası için varyansın %74,09’ünü açıkladığı görülmüştür. Yapılan analize göre; faktörlere ait iç tutarlılık katsayıları ile maddelere ilişkin faktör yük değerleri Tablo 4’te verilmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Analizi / Faktör Yüğü Dağılımı

Maddeler	Pandemi Dönemi *	Pandemi Sonrası **
1.Çalıştığım örgüt kendi refahı ve iyiliği adına, vermiş olduğum katkılar takdir eder.	,798	,816
2.Örgüt, daha düşük ücretle çalışacak birini bulursa, yerimi hemen onunla doldurur.	,794	,803
3.Gösterdiğim çabaları değerlendirmekte hareketsiz kalır.	,852	,905
4.Sahip olduğum değerleri ve amaçlarımı güçlü şekilde göz önünde tutar.	,812	,853
5.Çalıştığım örgüt, yaptığım bir şikâyeti önemsemez veya yok sayar.	,898	,896
6.Çalıştığım örgüt, beni etkileyecek kararlar alırken, menfaatlerimi hiçe sayar.	,881	,903
7.Çalıştığım örgüt, bir problemim olduğunda yardım etmeye hazırdır.	,862	,877
8.Çalıştığım örgüt, iyiliğim ve mutluluğum ile ilgilenir ve beni gerçekten düşünür.	,871	,885
9.Çalıştığım örgüt yapabileceğim en iyi işi yapsam bile, bunun farkına varmaz.	,850	,874
10.Örgütten kişisel bir isteğim olduğunda, yardım etmek konusunda istekli davranır.	,853	,870
11.İş içerisindeki genel memnuniyetimi düşünür.	,917	,935
12.Çalıştığım örgüt, bana çok az ilgi ve alaka gösterir.	,833	,923
13.Çalıştığım örgüt, fikirlerime önem verir.	,805	,545
14.İşim de göstermiş olduğum başarılarından dolayı benimle gurur duyar.	,931	,898
15.Çalıştığım örgüt, yaptığım işi olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	,824	,843
16.Örgütün eline bir fırsat geçtiğinde beni düşünmeden harcayabilir.	,802	,874
* Ölçeğin faktör dağılımı / yüğü varyansın %72,24'ünü açıklamaktadır.		
** Ölçeğin faktör dağılımı / yüğü varyansın %74,09'unu açıklamaktadır.		

Araştırma kapsamında havayolu pilotları ile kabin memurlarının demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, gelir seviyesi, bulunduğu örgütteki çalışma süresi, sektör tecrübesi ve ünvana) ilişkin veriler Tablo 5'de verilmektedir.

Tablo 5. Havayolu Pilotları ile Kabin Memurlarının Demografik Verilerine İlişkin Frekans Dağılımı

Cinsiyet			Medeni Durum		
	n	%		n	%
Kadın	184	43,2	Bekar	271	63,6
Erkek	242	56,8	Evli	155	36,4
Toplam	426	100,0	Toplam	426	100,0
Yaş			Eğitim Durumu		
	n	%		n	%
18-24	16	3,8	Lise	38	8,9
25-29	160	37,6	Önlisans	66	15,5
30-34	113	26,5	Lisans	285	66,9
35-39	70	16,4	Lisansüstü	37	8,7
40-44	67	15,7	Toplam	426	100,0
Toplam	426	100,0			
Örgütteki Çalışma Süresi			Sektör Tecrübesi		
	n	%		n	%
1 yıldan az	20	4,7	1 yıldan az	20	4,7
1-4 yıl	194	45,5	1-4 yıl	140	32,9
5-9 yıl	111	26,1	5-9 yıl	145	34,0
10-14 yıl	55	12,9	10-14 yıl	86	20,2
15-19 yıl	46	10,8	15-19 yıl	20	4,7
Toplam	426	100,0	20 yıl ve üzeri	15	3,5
			Toplam	426	100,0
Pandemi Dönemi Gelir Durumu			Pandemi Sonrası Gelir Durumu		
	n	%		n	%
4.501 - 8.500 TL	340	79,8	20.001 - 30.000 TL	144	33,8
8.501 - 12.500 TL	33	7,7	30.001 - 40.000 TL	69	16,2
12.501 - 16.500 TL	17	4,0	40.001 - 50.000 TL	107	25,1
16.501 - 20.000 TL	19	4,5	50.001 - 60.000 TL	58	13,6
20.001 TL ve üstü	17	4,0	60.001 TL ve üzeri	48	11,3
Toplam	426	100,0	Toplam	426	100,0
Unvan					
	n	%			
Kabin Memuru	321	75,4			
Pilot	105	24,6			
Toplam	426	100,0			

Araştırmaya katılan havayolu pilotları ile kabin memurları (n=426) cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde; çalışanların %43,2'sinin (n=184) kadın, %56,8'inin (n=242) ise erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Havayolu pilotları ile kabin memurları (n=426) medeni durumlarına göre incelendiğinde ise; çalışanların %63,6'sının (n=271) bekâr, %36,4'ünün (n=155) ise evli çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bekâr katılımcıların oranının daha yüksek olması, havacılık sektöründeki zorlu çalışma koşullarının özel yaşam üzerindeki etkisini göstermektedir.

Havayolu pilotları ile kabin memurları (n=426) yaş aralıklarına göre incelendiğinde; çalışanların %3,8'inin (n=16) 18-24 yaş aralığında, %37,6'sının (n=160) 25-29 yaş aralığında,

%26,5'inin (n=113) 30-34 yaş aralığında, %16,4'ünün (n=70) 35-39 yaş aralığında, %15,7'sinin (n=67) 40-44 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, araştırmaya katılan havayolu pilotları ile kabin memurlarının büyük bir çoğunluğunun 25-29 ve 30-34 yaş aralığında olduğu söylenebilir. Bu durum, çalışanların çoğunluğunun genç ve kariyerlerinin erken dönemlerinde olduğunu göstermektedir.

Havayolu pilotları ile kabin memurları (n=426) eğitim seviyelerine göre değerlendirildiğinde; çalışanların %8,9'unun (n=38) lise mezunu, %15,5'inin (n=66) önlisans mezunu, %66,9'unun (n=285) lisans mezunu ve %8,7'sinin (n=37) ise lisansüstü mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda, araştırmaya katılan havayolu pilotları ile kabin memurlarının büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu söylenebilir. Bu durum, sektörde çalışanların yüksek bir eğitim seviyesine sahip olduğunu göstermektedir.

Havayolu pilotları ile kabin memurlarının (n=426) görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma süreleri incelendiğinde; çalışanların %4,7'sinin (n=20) görev yaptıkları örgütte 1 yıldan daha az sürede çalıştığı, %45,5'inin (n=194) 1 ila 4 yıl arası çalışma süresine, %26,1'inin (n=111) 5 ila 9 yıl arası çalışma süresine, %12,9'unun (n=55) 10 ila 14 yıl arası çalışma süresine, %10,8'inin ise; (n=46) 15 ila 19 yıl arası çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, araştırmaya katılan havayolu pilotları ile kabin memurlarının büyük bir çoğunluğunun görev yaptıkları örgütlerde 1 - 4 yıl ve 5 - 9 yıl arası bir çalışma süresine sahip olduğu söylenebilir.

Havayolu pilotları ile kabin memurları (n=426) sektör tecrübelerine göre değerlendirildiğinde; çalışanların %4,7'sinin (n=20) 1 yıldan daha az sektör tecrübesine, %32,9'unun (n=140) 1 ila 4 yıl arası sektör tecrübesine, %34'ünün (n=145) 5 ila 9 yıl arası sektör tecrübesine, %20,2'sinin (n=86) 10 ila 14 yıl arası sektör tecrübesine, %4,7'sinin (n=20) 15 ila 19 yıl arası sektör tecrübesine, %3,5'nin ise; (n=15) 20 yıl ve üzeri sektör tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, araştırmaya katılan havayolu pilotları ile kabin memurlarının büyük bir çoğunluğunun 5 ila 9 yıl arası sektör tecrübesine sahip olduğu söylenebilir. Sektördeki çalışanların çoğu görece yeni veya orta düzey tecrübeye sahiptir.

Havayolu pilotları ile kabin memurlarının (n=426) pandemi dönemindeki gelir düzeyleri incelendiğinde; çalışanların %79,8'inin (n=340) 4.501 ila 8.500 TL arasında bir gelir düzeyine, %7,7'sinin (n=33) 8.501 ila 12.500 TL arasında bir gelir düzeyine, %4'ünün (n=17) 12.501 ila 16.500 TL arasında bir gelir düzeyine, %4,5'inin; (n=19) 16.501 ila 20.000 TL arasında bir gelir düzeyine, %4'ünün ise; (n=17) 20.001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, araştırmaya katılan havayolu pilotları ile kabin memurlarının büyük bir çoğunluğunun pandemi döneminde 4.501 ila 8.500 TL arasında bir gelir düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Bu durum, pandemi sürecinde gelirlerin büyük oranda düşük seviyelerde kaldığını göstermektedir.

Havayolu pilotları ile kabin memurlarının (n=426) pandemi sonrası gelir düzeyleri incelendiğinde; çalışanların %33,8'inin (n=144) 20.001 ila 30.000 TL arasında bir gelir düzeyine, %16,2'sinin (n=69) 30.001 ila 40.000 TL arasında bir gelir düzeyine, %25,1'inin (n=107) 40.001 ila 50.000 TL arasında bir gelir düzeyine, %13,6'sının; (n=58) 50.001 ila 60.000 TL arasında bir gelir düzeyine, %11,3'ünün ise; (n=48) 60.001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, araştırmaya katılan havayolu pilotları ile kabin memurlarının büyük bir çoğunluğunun pandemi sonrasında 20.001 - 30.000 TL ve 40.001 - 50.000 TL arasında bir gelir düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Bu durum, pandemi sonrası dönemde maaşlarda bir iyileşme olduğuna işaret etmektedir.

Son olarak, havayolu pilotları ile kabin memurları (n=426) ünvanlarına göre değerlendirildiğinde; çalışanların %75,4'ünün (n=321) kabin memuru pozisyonunda,

%24,6'sının (n=105) havayolu pilotu pozisyonunda çalıştığı görülmektedir. Bu kapsamda, araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun kabin memuru ünvanına sahip olduğu söylenebilir.

Havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel desteğe ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6. Havayolu Pilotları ile Kabin Memurlarının Örgütsel Destek Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek		n	Ortalama	SS
Örgütsel Destek	Pandemi Dönemi	426	2,58	1,034
	Pandemi Sonrası	426	2,85	1,070

Havayolu pilotları ve kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek pandemi dönemi ve sonrasına göre incelendiğinde; pandemi döneminde çalışanların algıladıkları örgütsel destek ortalamasının $\bar{x}=2,58$ olduğu görülmektedir. Bu sonuç, ortalamanın 3'ün altında kaldığını ve çalışanların bu dönemde örgütsel desteği yetersiz bulduklarını göstermektedir. Pandemi sonrasında ise örgütsel destek ortalamasında ($\bar{x}=2,85$) bir artış olduğu görülmektedir. Bu artış, çalışanların pandemi sonrası dönemde örgütsel destek algısında bir iyileşme olduğunu, ancak ortalamanın benzer şekilde 3'ün altında kalması sebebiyle örgütsel desteğin yeterli seviyede algılanmadığını göstermektedir. Bu bulgular, pandemi sonrası dönemde örgütsel desteğin algısal olarak arttığını ancak çalışanlar tarafından halen yeterli düzeyde bulunmadığını göstermektedir. Bu durum, havayolu şirketlerinin pandemi sonrası çalışanların beklentilerini karşılamak için ek önlemler alması gerektiğine işaret etmektedir.

119

Araştırma kapsamında, havayolu pilotları ve kabin memurlarının örgütsel destek düzeyleri ile demografik değişkenleri arasındaki ilişkiyi ve birbirlerine olan etkilerini belirlemeye yönelik olarak Bağımsız Örneklem T testi ve ANOVA testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7. Cinsiyete Göre Örgütsel Destek Fark Analizi

Örgütsel Destek	Cinsiyet	n	Ortalama	SS	t	p
Pandemi Dönemi	Kadın	184	2,53	1,164	,910	,363
	Erkek	242	2,62	,923		
Pandemi Sonrası	Kadın	184	2,72	1,084	2,197	,029
	Erkek	242	2,95	1,050		

* $p<,05$

Havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel desteğin cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığı Tablo 7'de verilmektedir. Pandemi döneminde kadın ve erkek çalışanlar arasında örgütsel destek algısında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmazken; pandemi sonrasında ise, kadın ve erkek çalışanlar arasında örgütsel destek algısında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu durum, pandemi sonrasında erkeklerin kadınlara göre daha yüksek bir örgütsel destek algısına sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, pandemi döneminde cinsiyetin örgütsel destek algısı üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını, ancak pandemi sonrasında erkek çalışanların kadınlara göre daha yüksek bir örgütsel destek algısına sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, cinsiyet farklarının pandemi sonrasında daha belirgin hale geldiğini ve bu farkın örgütsel destek algısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Medeni Durumuna Göre Örgütsel Destek Fark Analizi

Örgütsel Destek	Medeni Durum	n	Ortalama	SS	t	p
Pandemi Dönemi	Bekâr	271	2,56	,990	,408	,684
	Evli	155	2,61	1,109		
Pandemi Sonrası	Bekâr	271	2,83	1,085	,525	,596
	Evli	155	2,89	1,044		

* p<,05

Havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel desteğin medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığı Tablo 8’de verilmektedir. Pandemi döneminde bekar ve evli çalışanlar arasında örgütsel destek algısında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu dönemde hem bekar, hem de evli çalışanlar benzer seviyede örgütsel destek algısına sahiptir. Pandemi sonrasında da bekar ve evli çalışanlar arasında örgütsel destek algısında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu bulgular, hem pandemi döneminde hem de pandemi sonrasında medeni durumun (bekar ya da evli olmanın) örgütsel destek algısı üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu durum, örgütsel destek algısının medeni durumdan bağımsız olarak benzer bir düzeyde olduğunu ve bu iki grup arasında anlamlı bir farkın olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 9. Yaşa Göre Örgütsel Destek Fark Analizi

Örgütsel Destek	Yaş Aralığı	n	Ortalama	SS	Levene Statistic	F	p**
Pandemi Dönemi	18-24	16	2,13	,000	18,837	17,629	,000
	25-29	160	2,95	,819			
	30-34	113	2,18	1,070	p*		
	35-39	70	2,91	1,155	,000		
	40-44	67	2,12	,969			
	Toplam	426	2,58	1,034			
Pandemi Sonrası	18-24	16	2,13	,000	13,341	16,836	,000
	25-29	160	3,28	,890			
	30-34	113	2,59	1,209	p*		
	35-39	70	3,00	1,108	,000		
	40-44	67	2,30	,825			
	Toplam	426	2,85	1,070			

* Varyans eşitliğine göre; (p<,01 ve p<,05) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.

** p<,01 ve p<,05

Havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel desteğin yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığı Tablo 9’da verilmektedir. Pandemi döneminde 25-29 yaş grubundaki katılımcılar, diğer yaş gruplarına göre daha yüksek bir örgütsel destek algısına sahipken, 18-24 ve 40-44 yaş gruplarındaki katılımcılar ise daha düşük bir algıya sahiptir. Pandemi sonrası dönemde de 25-29 yaş grubundaki katılımcılar, diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek bir örgütsel destek algısına sahiptir. Bu dönemde de 18-24 ve 40-44 yaş gruplarındaki katılımcılar nispeten düşük bir algıya sahiptir. Her iki dönemde de yaş grupları arasında örgütsel destek algısında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Özellikle 25-29 yaş grubu, diğer gruplara göre daha yüksek bir örgütsel destek algısına sahiptir. 18-24 yaş ve 40-44 yaş grupları ise her iki dönemde de daha düşük bir algıya sahiptir. Bu bulgular, yaşın örgütsel destek algısı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve bu etkinin pandemi dönemi ve sonrasında da devam ettiğini göstermektedir.

Tablo 10. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Destek Fark Analizi

Örgütsel Destek	Eğitim Durumu	n	Ortalama	SS	Levene Statistic	F	p**
Pandemi Dönemi	Lise	38	1,98	,221	19,437	9,633	,000
	Önlisans	66	2,86	,654			
	Lisans	285	2,66	1,116	p*		
	Lisansüstü	37	2,10	1,074	,000		
	Toplam	426	2,58	1,034			
Pandemi Sonrası	Lise	38	2,43	,063	20,635	7,072	,000
	Önlisans	66	2,94	1,102			
	Lisans	285	2,96	1,116	p*		
	Lisansüstü	37	2,27	,916	,000		
	Toplam	426	2,85	1,070			

* Varyans eşitliğine göre; (p<,01 ve p<,05) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.
** p<,01 ve p<,05

Havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel desteğin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tablo 10’da verilmektedir. Pandemi döneminde, lisans ve önlisans mezunları, lise ve lisansüstü mezunlarına göre daha yüksek bir örgütsel destek algısına sahiptir. Özellikle lise mezunları, diğer gruplara kıyasla en düşük algıya sahiptir. Pandemi sonrası dönemde ise, lisans ve önlisans mezunlarının örgütsel destek algısı yüksek kalmaya devam ederken, lise mezunlarının algısı nispeten düşük kalmıştır. Lisansüstü mezunlarının algısı da pandemi sonrası dönemde düşük bir seviyede kalmıştır. Her iki dönemde de eğitim düzeyleri arasında örgütsel destek algısında önemli farklılıklar vardır. Lisans ve önlisans mezunları, genellikle daha yüksek bir örgütsel destek algısına sahipken, lise mezunları en düşük algıya sahiptir. Pandemi dönemi ve sonrasında lisansüstü mezunlarının algısı da düşük kalmıştır. Bu sonuçlar, eğitim düzeyinin örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve bu etkinin hem pandemi döneminde hem de sonrasında devam ettiğini göstermektedir.

121

Tablo 11. Örgütteki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Destek Fark Analizi

Örgütsel Destek	Çalışma Süresi	n	Ortalama	SS	Levene Statistic	F	p**
Pandemi Dönemi	1 yıldan az	20	2,31	,000	15,379	11,387	,000
	1-4 yıl	194	2,63	,990			
	5-9 yıl	111	2,49	,907	p*		
	10-14 yıl	55	3,21	1,241	,000		
	15-19 yıl	46	1,93	1,022			
	Toplam	426	2,58	1,034			
Pandemi Sonrası	1 yıldan az	20	2,94	,000	13,219	8,926	,000
	1-4 yıl	194	3,00	,966			
	5-9 yıl	111	2,68	1,185	p*		
	10-14 yıl	55	3,24	1,202	,000		
	15-19 yıl	46	2,16	,888			
	Toplam	426	2,85	1,070			

* Varyans eşitliğine göre; (p<,01 ve p<,05) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.
** p<,01 ve p<,05

Havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel desteğin görev yapılan örgütteki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tablo 11’de verilmektedir.

Pandemi döneminde, 10 ila 14 yıl arasında çalışanlar en yüksek örgütsel destek algısına sahipken, 15 ila 19 yıl arasında çalışanlar en düşük algıya sahiptir. Özellikle 1 yıldan az çalışanlar ile 15 ila 19 yıl arası çalışanlar arasında belirgin bir fark vardır. Pandemi sonrası dönemde de, 10 ila 14 yıl arasında çalışanlar en yüksek örgütsel destek algısına sahipken, 15 ila 19 yıl arasında çalışanlar en düşük algıya sahiptir. Ancak, 1 yıldan az çalışanların örgütsel destek algısı pandemi dönemine göre artış göstermiştir.

Çalışma süresi hem pandemi dönemi, hem de sonrası için örgütsel destek algısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle 10 ila 14 yıl süreyle çalışanların örgütsel destek algısı diğer gruplara kıyasla daha yüksektir. Buna karşılık, 15 ila 19 yıl süreyle çalışanların algısı ise belirgin şekilde düşüktür. Bu durum, çalışanların örgütsel destek algısının zamanla değişebileceğini, özellikle orta vadede (10-14 yıl) çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin arttığını, ancak bu sürenin sonunda (15-19 yıl) örgütsel destek algısının azaldığını göstermektedir.

Tablo 12. Sektör Tecrübesine Göre Örgütsel Destek Fark Analizi

Örgütsel Destek	Tecrübe	n	Ortalama	SS	Levene Statistic	F	p**
Pandemi Dönemi	1 yıldan az	20	2,31	,000	16,332	15,739	,000
	1-4 yıl	140	2,94	,876			
	5-9 yıl	145	2,28	,986	p*		
	10-14 yıl	86	2,72	1,226	,000		
	15-19 yıl	20	1,34	,652			
	20 yıl ve üzeri	15	3,25	,000			
	Toplam	426	2,58	1,034			
Pandemi Sonrası	1 yıldan az	20	2,94	,000	16,397	5,362	,000
	1-4 yıl	140	3,09	,999			
	5-9 yıl	145	2,75	1,147	p*		
	10-14 yıl	86	2,76	1,209	,000		
	15-19 yıl	20	1,94	,494			
	20 yıl ve üzeri	15	3,25	,000			
	Toplam	426	2,85	1,070			

* Varyans eşitliğine göre; ($p < ,01$ ve $p < ,05$) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.

** $p < ,01$ ve $p < ,05$

Havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel desteğin sektördeki iş tecrübesine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tablo 12’de verilmektedir. Pandemi döneminde, 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip çalışanlar en yüksek örgütsel destek algısına sahipken, 15 ila 19 yıl arası tecrübeye sahip çalışanlar en düşük algıya sahiptir. Sektördeki iş tecrübesi arttıkça örgütsel destek algısı önce azalmakta, 10 ila 14 yıl arası tekrar artmakta ve 20 yıl üzeri iş tecrübesine sahip çalışanlarda ise en yüksek seviyeye ulaşmaktadır. Pandemi sonrası dönemde, 1 ila 4 yıl ve 20 yıl üzeri tecrübeye sahip çalışanlar en yüksek örgütsel destek algısına sahipken, 15 ila 19 yıl arası iş tecrübesine sahip çalışanlar yine en düşük örgütsel destek algısına sahiptir. Bu bulgu, tecrübe arttıkça algının önce düştüğünü, daha sonra tekrar yükseldiğini göstermektedir. Pandemi sonrası dönemde, 1 yıldan az tecrübeye sahip çalışanların örgütsel destek algısı pandemi dönemine kıyasla belirgin şekilde artmıştır.

Tecrübe süresi, hem pandemi dönemi hem de sonrasında örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Özellikle 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip çalışanların örgütsel destek algısı en yüksek seviyedeysen, 15 ila 19 yıl arası tecrübeye sahip çalışanlarda

en düşük seviyededir. Bu durum, tecrübe süresi arttıkça örgütsel destek algısında önce bir düşüş, ardından ise belirgin bir artış olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Gelir Durumuna Göre Örgütsel Destek Fark Analizi

Örgütsel Destek	Gelir Aralığı	n	Ortalama	SS	Levene Statistic	F	p**
Pandemi Dönemi	4.501 - 8.500 TL	340	2,37	,809	86,195	34,627	,000
	8.501 - 12.500 TL	33	3,09	1,935			
	12.501 - 16.500 TL	17	3,25	,000	p*		
	16.501 - 20.000 TL	19	4,63	,000	,000		
	20.001 TL ve üstü	17	2,88	,000			
	Toplam	426	2,58	1,034			
Pandemi Sonrası	20.001 - 30.000 TL	144	2,82	,781	17,351	11,235	,000
	30.001 - 40.000 TL	69	2,62	,785			
	40.001 - 50.000 TL	107	2,51	1,242	p*		
	50.001 - 60.000 TL	58	3,43	1,077	,000		
	60.001 TL ve üzeri	48	3,34	1,309			
	Toplam	426	2,85	1,070			

* Varyans eşitliğine göre; (p<,01 ve p<,05) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.
** p<,01 ve p<,05

Havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel desteğin gelir durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tablo 13’de verilmektedir. Pandemi döneminde, gelir seviyesi yükseldikçe örgütsel destek algısının da arttığı görülmektedir. Özellikle 16.501 - 20.000 TL gelir aralığındaki çalışanların örgütsel destek algısı en yüksek seviyedeysen, 4.501 - 8.500 TL gelir aralığındaki çalışanlar en düşük algıya sahiptir. Bu bulgular, gelir arttıkça çalışanların örgütsel destek algısının pozitif yönde etkilendiğini göstermektedir. Pandemi sonrası dönemde de gelir seviyesi yükseldikçe örgütsel destek algısı artmaktadır. 50.001 - 60.000 TL gelir aralığındaki çalışanların algısı en yüksek seviyedeysen, 40.001 - 50.000 TL gelir aralığındaki çalışanların örgütsel destek algısı daha düşük seviyededir. Genel olarak, yüksek gelir gruplarında örgütsel destek algısı daha olumlu algılanmaktadır.

Gelir durumu, hem pandemi dönemi hem de pandemi sonrası örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Gelir seviyesi arttıkça çalışanların örgütsel destek algısının arttığı görülmektedir. Bu bulgu, yüksek gelirli çalışanların örgütsel destek algısının daha olumlu olduğunu ve gelir düzeyinin çalışanların örgütsel destek algısını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Pandemi sonrası dönemde bu algıda bazı farklılıklar olsa da, genel eğilim devam etmektedir.

Tablo 14. Ünvana Göre Örgütsel Destek Fark Analizi

Örgütsel Destek	Unvan	n	Ortalama	SS	t	p
Pandemi Dönemi	Kabin Memuru	321	2,40	,936	6,382	,000
	Pilot	105	3,11	1,135		
Pandemi Sonrası	Kabin Memuru	321	2,66	,971	6,789	,000
	Pilot	105	3,44	1,146		

* p<,05

Havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel desteğin ünvana göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tablo 14’de verilmektedir. Pandemi dönemi ve sonrası için işyerinde çalışılan ünvan ile algılanan örgütsel destek arasında istatistiki olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Hem pandemi dönemi hem de pandemi sonrası dönemde,

pilotların örgütsel destek algısı kabin memurlarından anlamlı derecede daha yüksektir. Pandemi sonrasında her iki grup için örgütsel destek algısı artmış olsa da, aralarındaki fark devam etmektedir. Bu sonuçlar, ünvanın örgütsel destek algısı üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Pilotlar, kabin memurlarına göre daha yüksek bir destek algısına sahip olduklarından, bu durum iş tatmini ve bağlılık gibi diğer iş sonuçlarını da etkileyebilir.

Tablo 15. Havayolu Pilotları ile Kabin Memurlarının Pandemi Dönemi ve Sonrasına İlişkin Örgütsel Destek Düzeyleri Fark Analizi

Ölçek		n	Ortalama	SS	t	p
Örgütsel Destek	Pandemi Dönemi	426	2,58	1,034	13,565	,000
	Pandemi Sonrası	426	2,85	1,070		

* $p < ,05$

Havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel desteğin pandemi dönemi ve sonrasına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tablo 15’de verilmektedir. Pandemi döneminde, çalışanların örgütsel destek algısı ortalama $\bar{x} = 2,58$ seviyesindedir. Bu değer, algılanan örgütsel desteğin genel olarak düşük olduğunu göstermektedir. Pandemi sonrasında ise, örgütsel destek algısı ortalama $\bar{x} = 2,85$ ’e yükselmiştir. Bu değer de, pandemi sonrasında örgütsel desteğin algılanma seviyesinde bir iyileşme olduğunu ancak bu artışın yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir.

Tablo 15’teki veriler, pandemi döneminde çalışanların örgütsel destek algısının pandemi sonrasına göre daha düşük olduğunu göstermektedir. Pandemi sonrası dönemde örgütsel destek algısında anlamlı bir artışın olduğu, ancak bu artışın çalışanların algısında yeterli düzeye ulaşmadığı görülmektedir. Pandemi koşullarının yarattığı stres ve belirsizlikler nedeniyle, çalışanların örgütsel destek algısı düşmektedir. Pandemi sonrasında ise, işletmelerin çalışanlarına daha fazla destek sağlama çabalarının kısmen de olsa örgütsel destekte bir artışa neden olmaktadır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, Türkiye’deki havayolu işletmelerinde görev yapan pilot ve kabin memurlarının COVID-19 süresince ve sonrasında algıladıkları örgütsel destek düzeyi araştırılmaktadır. Alan yazında havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek düzeyini belirlemeye yönelik COVID-19 dönemi ve sonrasını karşılaştıran bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırma kapsamında, 426 havayolu pilotu ve kabin memurundan Google Forms üzerinden çevrimiçi anket yoluyla veri toplanmış ve bu veriler nicel analiz yöntemleriyle analiz edilmiştir.

Alan yazında, algılanan örgütsel destek üzerinde bireysel faktörlerin etkili olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmada da örgütsel destek kavramı ile havayolu pilotları ve kabin memurlarının demografik özellikleri arasındaki ilişki incelenmektedir.

Araştırma kapsamında, havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek cinsiyete göre incelendiğinde; pandemi döneminde kadın ve erkek çalışanlar arasında örgütsel destek algısında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak pandemi sonrasında erkek çalışanların örgütsel destek algısının kadın çalışanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, cinsiyetin pandemi sonrası dönemde örgütsel destek algısında belirleyici bir faktör haline geldiğini göstermektedir.

Havayolu pilotları ile kabin memurlarının medeni durumları dikkate alındığında, hem pandemi döneminde hem de pandemi sonrasında bekar ve evli çalışanlar arasında örgütsel destek algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulgular,

medeni durumun örgütsel destek algısı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında, havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek yaş gruplarına göre incelendiğinde ise; 25-29 yaş grubundaki çalışanların her iki dönemde de diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek örgütsel destek algısına sahip olduğu, buna karşılık 18-24 ve 40-44 yaş gruplarındaki çalışanların daha düşük örgütsel destek algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu farklar istatistiksel olarak anlamlı olup, yaşın örgütsel destek algısı üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Havayolu pilotları ile kabin memurlarının eğitim düzeyleri dikkate alındığında; lisans ve ön lisans mezunları hem pandemi döneminde hem de pandemi sonrasında en yüksek örgütsel destek algısına sahipken, lise mezunları en düşük örgütsel destek algısına sahip grubu oluşturmuştur. Lisansüstü mezunlarının da pandemi sonrasında düşük bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, eğitim düzeyinin örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında, havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek görev yapılan örgütteki çalışma süresine göre incelendiğinde; 10-14 yıl arası çalışanlar her iki dönemde de en yüksek örgütsel destek algısına sahipken, 15-19 yıl arası çalışanlar en düşük algıya sahiptir. Pandemi sonrasında 1 yıldan az süreyle çalışanların örgütsel destek algısında belirgin bir artış görülmüştür. Bu bulgular, görev süresinin örgütsel destek algısı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Havayolu pilotları ile kabin memurlarının sektör tecrübeleri dikkate alındığında; 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip çalışanlar her iki dönemde de en yüksek örgütsel destek algısına sahipken, 15-19 yıl tecrübeye sahip çalışanlar en düşük algıya sahip olmuştur. Tecrübe arttıkça örgütsel destek algısında önce bir düşüş, ardından ise bir artış olduğu görülmüştür. Bu durum, iş tecrübesinin örgütsel destek algısı üzerinde dinamik bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında, havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek gelir düzeyine göre incelendiğinde; hem pandemi döneminde hem de pandemi sonrasında gelir seviyesi yükseldikçe örgütsel destek algısının arttığı tespit edilmiştir. En yüksek örgütsel destek algısı pandemi döneminde 16.501-20.000 TL gelir aralığındaki çalışanlarda, pandemi sonrasında ise 50.001-60.000 TL gelir aralığındaki çalışanlarda görülmüştür. Bu sonuçlar, gelir düzeyinin örgütsel destek algısı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan, havayolu pilotları ile kabin memurları tarafından algılanan örgütsel destek ünvana göre incelendiğinde; pandemi dönemi ve sonrasında pilotların örgütsel destek algısının kabin memurlarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu saptanmıştır. Her iki grupta da örgütsel destek algısı pandemi sonrasında artış göstermiş olsa da, aralarındaki fark devam etmektedir. Bu durum, unvanın örgütsel destek algısı üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Pandemi dönemi ile pandemi sonrası dönem karşılaştırıldığında; pandemi döneminde çalışanların örgütsel destek algısının pandemi sonrasına göre daha düşük olduğunu göstermektedir. Pandemi sonrası dönemde örgütsel destek algısında anlamlı bir artışın olduğu, ancak bu artışın çalışanların algısında yeterli düzeye ulaşmadığı görülmektedir. Pandemi koşullarının yarattığı stres ve belirsizlikler nedeniyle, çalışanların örgütsel destek algısı düşmektedir. Pandemi sonrasında ise, işletmelerin çalışanlarına daha fazla destek sağlama çabaları örgütsel destekte artışa neden olmaktadır.

Pandemi sonrası dönemde erkeklerin örgütsel destek algısının kadınlara kıyasla daha yüksek olması, cinsiyet temelli farklılıkların yönetilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda, kadın çalışanların örgütsel destek algısını artırmak için esnek çalışma saatleri, kariyer gelişim programları ve iş-yaşam dengesi destekleri artırılmalı, kadınlara yönelik toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik edecek uygulamalar geliştirilmelidir. Araştırmada, 25-29 yaş grubunun örgütsel destek algısının en yüksek olduğu, buna karşılık 18-24 ve 40-44 yaş gruplarının daha düşük algılara sahip olduğu göz önüne alındığında, yaşa göre farklılaştırılmış stratejiler geliştirilmelidir. Özellikle 18-24 yaş grubundaki çalışanların düşük örgütsel destek algısını artırmak için mentorluk programları ve kariyer planlama destekleri sunulabilir. Diğer taraftan, 40-44 yaş grubundaki çalışanların daha fazla desteklenmesi için iş-yaşam dengesi ve işyerindeki esnek uygulamalar artırılmalıdır.

Çalışma kapsamında, lisans ve ön lisans mezunlarının örgütsel destek algısının daha yüksek olması, lise ve lisansüstü mezunlarının ise daha düşük algıya sahip olması dikkate alınarak; lise mezunlarının örgütsel destek algısını artırmak için işbaşı eğitim programları ve kişisel gelişim kursları sunulmalıdır. Diğer taraftan, lisansüstü mezunlarının düşük olan örgütsel destek algısını dengelemek için daha fazla görev zenginleştirme ve yetkilendirme fırsatları sağlanmalıdır.

Sektörde, 10-14 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışanların en yüksek örgütsel destek algısına sahip olması, 15-19 yıl arasındaki çalışanların ise en düşük algıya sahip olması, farklı çalışma süresi gruplarına yönelik stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. 15-19 yıl arası çalışanların örgütsel destek algısını artırmak için işyerinde görev çeşitlendirme, kariyer ilerleme fırsatları ve özel ödüllendirme programları sunulmalıdır. Özellikle bir yıldan az süreyle çalışanların destek algısındaki artışın devam etmesi için iş başında rehberlik ve oryantasyon programları güçlendirilmelidir. Sektördeki iş tecrübesi 20 yıl ve üzerinde olan çalışanların en yüksek örgütsel destek algısına sahip olması, ancak 15-19 yıl arası tecrübeye sahip çalışanların daha düşük bir algıya sahip olması dikkate alınarak; 15-19 yıl arası tecrübeye sahip çalışanların örgütsel destek algısını artırmak için kariyer gelişim fırsatları, terfi ve ödüllendirme sistemleri güçlendirilmelidir. 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip çalışanların örgütsel destek algısını sürdürülebilmek için bu çalışanları mentor ve danışman rollerine dahil ederek akran geliştirme programları oluşturulabilir.

Araştırmada, gelir seviyesi arttıkça örgütsel destek algısının pozitif yönde etkilenmesi, düşük gelirli çalışanların desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Düşük gelir grubundaki çalışanlar için işyeri sosyal yardımları, prim ve teşvik sistemleri artırılmalıdır. Daha yüksek gelir gruplarının örgütsel destek algısının sürdürülebilmesi için ise; kişisel gelişim, liderlik eğitimleri ve uluslararası kariyer fırsatları sunulmalıdır.

Pandemi sonrası örgütsel destek algısında artış gözlemlenmiş olsa da bu artış çalışanlar için yeterli düzeyde olmamıştır. Bu bağlamda; pandemi sonrası stres ortamının ve belirsizliklerin etkilerini azaltmak amacıyla çalışanlara yönelik psikolojik danışmanlık, esnek çalışma saatleri ve aile destek programları artırılmalıdır.

Havayolu şirketlerinin çalışanlarının farklı demografik özelliklerine göre örgütsel destek algılarını iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirmesi, çalışan memnuniyetinin, bağlılığının ve performansının artırılmasına katkı sağlayacaktır. Bu çalışmanın COVID-19'a benzer şekilde ortaya çıkabilecek küresel salgın hastalıklar ve diğer kriz durumlarında çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından alan yazına ve havacılık sektöründeki tüm paydaşlara katkı sunması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgündüz, Y., & Şanlı, S. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.02.002>
- Allen, N. J., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Asghar, M., Tayyab, M., Gull, N., Zihijie, S., Shi, R., & Tao, X. (2021). Polychronicity, work engagement, and turnover intention: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 109-119. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.009>
- Aslaner, F. (2020). *Pozitif psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimi vasıtasıyla bireysel performansı etkilemede örgütsel destek ile örgütsel prestij algılarının rolü: Perakende sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Chen, H., & Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102850. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102850>
- Cheng, P., Jang, Y., Wan, C., & Chu, M. (2013). Ethical contexts and employee job responses in the hotel industry: The roles of work values and perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 108-115. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.007>
- Çakır, F., & Yıldız, B. (2020). Havacılık sektöründe çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi*, 14(2), 111-119. <https://doi.org/10.30518/jast.716479>
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişki: Havacılık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 1-13.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021). Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 186, 408-426.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Gök, Ö., Alkan, C., & Akgündüz, Y. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 65-75. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.10.005>

- Gökmen, A., & Öztürk, Y. (2019). Algılanan örgütsel destek, psikolojik sermaye ve iş performansı ilişkisi: Türkiye’de bir havacılık sektörü uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 85-101.
- Jeong, Y., & Kim, M. (2021). Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 105-116. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.10.001>
- Karabey, C. N. (2019). Örnekleme. In A. Karabey & E. Özdemir (Eds.), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (pp. 132-150). Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Li, Z., Cao, Y., Han, G., Fan, G., & Huang, Y. (2018). Research on impurity removal of low-grade bauxite. In S. Oosterhof & T. Smith (Eds.), *Light metals* (pp. 67-75). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-72284-9_9
- Liu, Y., Ye, L., & Guo, M. (2021). The influence of occupational calling on safety performance among train drivers: The role of work engagement and perceived organizational support. *Safety Science*, 143, 105413. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105413>
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees’ justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120. <https://doi.org/10.1348/096317905X39657>
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075. <https://doi.org/10.1002/job.472>
- Qiu, J., & Dooley, L. M. (2022). The influence of perceived organizational support on job performance in the aviation industry: The role of demographic variables. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 12(1), 45-56. <https://doi.org/10.1027/2192-0923/a000217>
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 58(1), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2), 113-130.
- Probst, T. M., Lee, H. J., Bazzoli, A., Jenkins, M., & Bettac, E. L. (2020). The Differential Impact of COVID-19 on the Work Experiences of Employees in the United States: A Longitudinal Investigation of Perceived Organizational Support, Job Insecurity, and Turnover Intentions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(5), 297-309.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible Working Arrangements, Job Satisfaction, and Work-Life Conflict During the COVID-19 Pandemic: Evidence from Germany. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103445.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270.

- Şahin, İ., & Çoban, S. (2021). Havayolu şirketlerinde algılanan örgütsel destek ve iş stresi arasındaki ilişki: Türkiye örneği. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 2(1), 34-49. <https://doi.org/10.46242/uibmd.2021.01.001>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı* (6. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Üstün, P. (2018). Örneklemeye yöntemleri. https://www.phderneti.org/wp-content/uploads/2016/03/ornekleme_yontemleri.pdf
- Yu, M., & Lee, M. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceived organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177-183. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2014.10.005>
- Yu, J., Park, J. W., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' job satisfaction and turnover intention in the airline industry: Mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102841. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102841>