

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

**COVID-19 SÜRECİNDE HAVAYOLU ŞİRKETLERİNDE
YAŞANAN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
DUYGULARINA ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Cansu Dilara ONAT

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Dursun BOZ

İstanbul – 2023

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Cansu Dilara ONAT

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Covid-19 Sürecinde Havayolu Şirketlerinde Yaşanan Örgütsel Değişimin Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Duygularına Etkisine Dair Bir Araştırma

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Havacılık Yönetimi

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 27.12.2022

Sayfa Sayısı : 88

Tez : Dr. Öğr. Üyesi Dursun BOZ

Danışmanları

Dizin Terimleri : Havayolu Şirketi, Örgütsel Değişim, Örgütsel Vatandaşlık, Pandemi, Sivil Havacılık Sektörü

Türkçe Özet : Bu çalışma, mevcut süreçte yaşanan Covid-19 pandemisinin oluşturduğu koşullar altında, havayolu şirketlerinde meydana gelen örgütsel değişimlere odaklanılarak, bu değişimlerin, havayolu çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı duygularına etkisine yönelik bir araştırmadır.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Cansu Dilara ONAT

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

**COVID-19 SÜRECİNDE HAVAYOLU ŞİRKETLERİNDE
YAŞANAN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
DUYGULARINA ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Cansu Dilara ONAT

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Dursun BOZ

İstanbul – 2023

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Cansu Dilara ONAT

.../.../2023



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Cansu Dilara ONAT'ın "Covid-19 Sürecinde Havayolu Şirketlerinde Yaşanan Örgütsel Değişimin Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Duygularına Etkisine Dair Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Havacılık Yönetimi anabilim dalı ve Havacılık Yönetimi bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan *Dr. Öğr. Üyesi Dursun BOZ*
(Danışman)

İmza

Üye *Doç. Dr. Ali ARSLANOĞLU*

İmza

Üye *Dr. Öğr. Üyesi Murat BAŞAL*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / ... / 2023

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

2020 yılından bu yana havayolu sektörü, Covid-19 nedeniyle istihdam ve tesislerin sürdürülmesinde zorluklarla birlikte bir durgunluk yaşamıştır. Bu durum biyolojik risklerin yanında psikolojik olumsuzlukları ve kaygıları da beraberinde getirmiştir. Sivil havacılık sektörü de bu sorunlardan büyük ölçüde etkilenmiştir. Havacılık sektörüyle birlikte diğer birçok sektör değişimin önemine odaklanmışken çalışanların örgütsel vatandaşlık benzeri duyguları da önemini korumaktadır. Araştırmada, mevcut süreçte yaşanan Covid-19 pandemisinin oluşturduğu koşullar altında havayolu şirketlerinde meydana gelen değişime odaklanılmakta ve bu değişimlere ilişkin havayolu çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini bir havayolu işletmesinde çalışan havayolu personeli oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın nihai verileri toplam 390 katılımcının yanıtlarından oluşmuştur. Bu çalışmada havacılık alanında çalışan havayolu görevlileri örnekleminde gerçekleştirilen nicel araştırmanın SPSS istatistik programıyla elde edilen ampirik bulgular, Covid-19 pandemisi sırasında ortaya çıkan örgütsel değişimlerden etkilenmenin örgütsel vatandaş davranışında etkili olduğunu göstermiştir. Katılımcılar, Covid-19'un yarattığı değişimlerden olumsuz yönde etkilenmiş olsalar da bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışlarını kuvvetlendirmiştir.

Anahtar Kelimeler: Havayolu Şirketi, Örgütsel Değişim, Örgütsel Vatandaşlık, Pandemi, Sivil Havacılık Sektörü

SUMMARY

Since 2020, the airline industry has experienced a recession with difficulties in maintaining employment and facilities due to Covid-19. This situation has brought psychological negativities and anxieties along with biological risks. The civil aviation sector has also been greatly affected by these problems. While many other sectors, along with the aviation sector, focused on the importance of change, employees' organizational citizenship-like feelings have also maintained their importance. The research focuses on the change in airline companies under the conditions created by the Covid-19 pandemic in the current process, and it is aimed to determine the perceptions of airline employees about organizational change regarding these changes. The universe of the research consists of airline personnel working in an airline company. In this context, the final data of the research consisted of the responses of a total of 390 participants. In this study, the empirical findings obtained with the SPSS statistical program of the quantitative research carried out in the sample of airline officers working in the field of aviation have shown that being affected by the organizational changes that occurred during the Covid-19 pandemic is effective in organizational citizen behavior. Although the participants have negatively been affected by the changes created by Covid-19, this situation has strengthened their organizational citizenship behaviors.

Keywords: Airline Company, Organizational Change, Organizational Citizenship, Pandemic, Civil Aviation Sector

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. Örgütsel Değişimin Tanımı.....	4
1.2. Örgütsel Değişimin Amaçları	6
1.3. Örgütsel Değişimin Önemi	8
1.4. Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	10
1.5. Örgütsel Değişimin Gereksinimleri	13
1.6. Örgütsel Değişim İçin Bir Tehdit Olarak Değişime Direnç.....	14
1.7. Örgütsel Değişimin Başarısı için Bir Gereklik Olarak Değişim Yönetimi.....	17
1.8. Örgütsel Değişimin Alt Boyutları	19
1.8.1. Değişimin İçeriği	19
1.8.2. Değişimin Bağlamı.....	19
1.8.3. Değişim Süreçleri	20
1.8.4. Değişim Sonuçları (Çıktıları)	20
1.9. Örgütsel Değişim ile İlgili Yapılmış Araştırmalar	21

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	24
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Unsurlar	26
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Faydaları	27
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları	30
2.4.1. Diğerkâmlık	30
2.4.2. Vicdanlılık	30
2.4.3. Nezaket	30
2.4.4. Sivil Erdem	31
2.4.5. Centilmenlik	31
2.5. Örgütsel Vatandaşlık ile İlgili Pozitif Örgütsel Davranışlar	32
2.5.1. Örgütsel Vatandaşlık-Örgütsel Bağlılık İlişkisi	32
2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık-Örgütsel Motivasyon İlişkisi	32
2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi	33
2.5.4. Örgütsel Vatandaşlık-Personel Güçlendirme İlişkisi	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

COVID-19 SÜRECİNİN HAVAYOLU ŞİRKETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.1. Covid-19 Salgınının Havayolu Şirketleri Üzerindeki Genel Etkileri	35
3.2. Covid-19 Salgınının Sivil Havacılık Üzerindeki Etkilerinde Sektörel Yaklaşımların Yeri	38
3.3. Covid-19 Salgını ile Birlikte Sivil Havacılık Operasyonlarındaki Dönüşüm	40
3.4. Covid-19 Sürecinin Sivil Havacılık Sektörü Üzerindeki Etkilerine Dair Çözüm Odaklı Yaklaşımlar	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
VERİ VE METODOLOJİ

4.1. Araştırmanın Amacı	45
4.2. Araştırmanın Konusu ve Önemi	45
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	47
4.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	47
4.3.2. Verilerin Toplanması.....	49
4.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	50
4.4.4. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemi.....	50
4.4. Bulgular.....	51
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
KAYNAKÇA	75
EKLER.....	85

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

BAE : Birleşik Arap Emirlikleri

H : Hipotez

IATA : International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)

s. : Sayfa numarası

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

vd. : Ve diğerleri

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmanın Ölçekleri	50
Tablo 2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik, Tutarlılık ve Normallik Katsayıları.....	51
Tablo 3. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerinin Dağılımı (n=390).....	52
Tablo 4. Araştırma Ölçeklerinin Betimsel İstatistikleri.....	53
Tablo 5. Cinsiyet Mann-Whitney U Testi.....	54
Tablo 6. Medeni Durum Mann-Whitney U Testi	55
Tablo 7. Yaş Kruskal-Wallis Testi	56
Tablo 8. Eğitim Durumu Kruskal-Wallis Testi	57
Tablo 9. Görev Alanı Kruskal-Wallis Testi	58
Tablo 10. Mesleki Kıdem Kruskal-Wallis Testi.....	59
Tablo 11. Şirketteki Çalışma Süresi Kruskal-Wallis Testi	60
Tablo 12. Korelasyon Analizi	62
Tablo 13. Regresyon Analizleri	63
Tablo 14. Hipotezlerin Testi.....	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın modeli.....	48
-----------------------------------	----



ÖNSÖZ

Bu araştırmanın ortaya çıkmasında, oluşturulmasında ve tamamlanmasında emeği geçen herkese teşekkür etmeyi borç bilirim. Lisansüstü eğitimimde ihtiyacım olan her konuda ve tezimin şekillenmesinde bana yardımcı olan değerli danışmanım kıymetli Dr. Öğr. Üyesi Dursun BOZ'a, çalışma azmim ve gayretim kaynağı olan sevgili annem Hanife AYSEL'e ve kardeşim Elifsu Alara ONAT'a , her zaman yanımda olan beni destekleyen ve cesaretlendiren Ersen Çağlar SOYDEMİR'e, bilgi ve birikimlerinden ilham aldığım bana yol gösteren Öğr. Gör. Dr. Ayşe Nur ÖRÜMCÜ'ye ve Öğr. Gör. Battal TUNA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın tüm havacılık camiasına faydalı olması dileğimle, sevgi ve saygılarımı sunarım.

Cansu Dilara ONAT

GİRİŞ

Çin’de başlamak sureti ile dünyanın dört bir yanına yayılarak bir pandemiye dönüşen Covid-19 virüsü, son iki yıllık süre zarfında, dünyanın ortak gündem maddesi olmuştur. İnsan yaşamının neredeyse tüm alanlarında varlığını olumsuz ve yıkıcı etkiler ile gösteren Covid-19, insanların hayatlarını kaybetmelerine neden olduğu gibi yaşama dair birçok unsurun da kaybına sebebiyet vermiştir. İnsanlar zaman, psikoloji, para vb. birçok konuda kayba uğrarken, pandemi çok boyutlu bir soruna dönüşmüştür. Alınan önlemlere karşın, Covid-19 sürecinin uzun sürmesi ve özellikle insanların hayatlarını kaybetmelerinin son derece kolay bir hale gelmesi, çaresizlik hissinin yaşanmasına sebebiyet vermiştir.

İş dünyası da Covid-19’un olumsuz etkilerinden fazlasıyla nasibini almıştır. Çok sayıda şirket finansal kayıplar yaşadıkları gibi iflas etme tehlikesini de yaşamışlardır. Bunun yanı sıra, çok sayıda insanın işsiz kalmak durumunda bırakılması, Covid-19 ile birlikte zincirleme olarak yaşanan finansal etkilerin sadece bir bölümünü ifade etmektedir. Sivil havacılık sektörü de havayolu şirketleri başta olmak üzere, bu süreçten en derin şekilde etkilenen taraflardan biridir. Havacılık sektörü, büyük ölçekli bir daralma tehlikesi yaşamakla birlikte operasyonel faaliyetlerinde ciddi ölçekli bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu dönüşüm neticesinde hem iş hem de nitelikli işgücü kaybında artış meydana gelmiştir. Bu durum, sivil havacılık sektörünün köklü bir operasyonel değişim gerçekleştirmesini zorunlu hale getirmiştir.

Ticari yaşamın olumsuz etkilenmesi ile birlikte Covid-19’un kurumlar ve çalışanları üzerindeki etkileri, farklı kavramlar bazında incelenmiştir. Sürecin iş dünyası için yaratmış olduğu hassas durum, aynı zamanda, çalışanlar için de geçerli olmuştur ve bu sayede, çalışanların sürece dair yaklaşımlarının önemi artmıştır. Şirketler de pandemi döneminde, kendilerini değiştirmek ve dönüştürmek konusunu olduğu kadar, çalışanlarının kendilerine dair yaklaşım ve görüşlerini büyük ölçüde önemsemişlerdir.

Ön plana çıkan kavramlardan biri olarak örgütsel değişim, pandemi döneminin en fazla ön plana çıkan konusudur. Şirketlerin, pandeminin olumsuz etkileri ile birlikte kendilerini gözden geçirme konusunda atmış oldukları adımların niteliği değişmek

zorunda kalırken, değişime karşı olan şirketlerin dahi, dönemsel şartlara uyumluluk göstermek adına, ciddi olarak çabaladıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle de örgütsel değişim unsuru, pandemi döneminde, iş dünyasının, üzerinde en fazla odaklandığı hususların başında gelmektedir. Hem yönetimsel hem de finansal baskılar, şirketlerin yeni bir yol haritası benimsemesini zorunlu hale getirmiştir. Sivil havacılık sektörü de bu sürecin içerisinde yer almaktadır.

Pandemi dönemi ile birlikte çalışanların kurumları hakkındaki görüşlerinin ve yaklaşımlarının da daha detaylı olarak değerlendirilmeye çalışıldığı görülmüştür. Bu bağlamda değerlendirildiğinde dünya genelinde çok sayıda çalışanın işlerini kaybetmeleri ve bu nedenle de kurumlar ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha yakından incelenmesine gerek duyulmuştur.

Örgütsel vatandaşlık kavramının fazlasıyla ön plana çıktığı bu dönemde, çalışanların, kurumlarının kendilerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışları daha yakından takip etmeleri söz konusudur. Özellikle de iş kaybının yoğunlaştığı ve çalışanların yoğun bir finansal sorun baskısı yaşadığı dönemde, işlerini kaybetmemiş olan çalışanların örgütsel vatandaşlık konusundaki görüşleri ve yaklaşımları büyük önem arz etmektedir.

Araştırmada, mevcut süreçte yaşanan Covid-19 pandemisinin oluşturduğu koşullar altında havayolu şirketlerinde meydana gelen örgütsel değişimlere odaklanılmakta ve bu değişimlere ilişkin havayolu çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, havayollarında gerçekleşen örgütsel değişimleri beraberinde getiren bu sürecin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi değerlendirilmek istenmektedir.

Araştırma, örgütsel değişimden etkilenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere iki değişkenin yer aldığı bir ilişkisel taramadır. Bu doğrultuda, ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için gereken veriler için nicel araştırma yöntemine dayalı olarak anket uygulaması ile birincil verilere başvurulacaktır.

Araştırmanın evrenini bir havayolu işletmesinde çalışan havayolu personeli oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemlerinden tesadüfi olmayan kolayda örnekleme yoluyla en az 384 katılımcıya erişilmesi planlanmıştır. Havayolu çalışanlarına anket formları online anket platformu olan Google Forms aracılığı ile ulaştırılmış ve veriler burada toplanmıştır. Erişilen toplam 400 anket içerisinde sağlıklı doldurulmadığı anlaşılan 10 anket formunun araştırma kapsamı dışında bırakılması gerektiği anlaşılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın nihai verileri toplam 390 katılımcının yanıtlarından oluşmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. Örgütsel Değişimin Tanımı

Kurumsal süreçlerde, değişimin yaşanması kaçınılmaz olmakla birlikte bu duruma sebebiyet veren husus, rekabet süreçlerinde avantaj elde edilmesine yönelik gerekliliktir. Bu şekilde, kurumlar, değişim ve dönüşümü kabul etmek sureti ile gerekli görülen uygulamaları pratiğe aktarabilmektedirler. Bu süreçte ön plana çıkan bir kavram olan örgütsel değişim, bir örgüt dahilinde, örgütün çıkarlarını ön plana çıkararak unsur, birim ve aktörlerin mevcut niteliklerini ve şartlarını, mevcut, içerisinde bulunulan dönemin gerekliliklerine göre şekillendirilmesini ifade etmektedir. (Dursun 2007, s. 8).

Bir başka açıdan bakıldığında, örgütsel değişim, bir kurumun, mümkün olan en üst seviyede yenilikçi düşünmesi neticesinde, çevresel standartlar ile uyum içerisinde olması ve bunun için de iş çevresinde karşılaşılan değişimleri detaylı bir şekilde irdelemesidir. Bu tür bir yaklaşım rekabet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesinde örgütsel değişimde sorumluluk alınması ile sürecin gerekliliklerine uygun davranılmasını ortaya çıkartmaktadır. Örgütsel değişimin yaşanması kurumsal yapıların gereksinimleri her ne ise ona odaklı kısmi, dönemsel ya da tam bir değişim ve farklılaşma süreciyle söz konusu olmaktadır (Yeşil, 2018, s. 310).

Kavramsal olarak ele alındığında, örgütsel değişim, yalnızca iş dünyasına özel bir kavram olarak değerlendirilmemektedir; bunun ötesinde, örgütsel değişim, toplumsal, ulusal ve uluslararası anlamda ortaya çıkan farklılaşma eğiliminin bir sonucudur. Söz konusu değişim bir plana dayalı olarak gerçekleşebileceği gibi yine ulusal ve uluslararası alanda yaşanan anlık değişimlerin bir neticesi olarak da ortaya çıkabilmektedir. Toplumsal yapıdaki çoğunluğun benzer görüşlerinin hâkim olduğu bir konuda kurumlar; hızlı bir biçimde, kendilerini benzer yaklaşımlar sergileyerek değiştirmek durumunda kalabilmektedirler (Diken, 1999, s. 165).

Öte yandan, örgütsel değişim, amaç ve hedeflerin yönünün farklılaşması konusunda, kolektif bir şekilde çaba sarf edilmesini de içermektedir. Buna istinaden, kurumlar, gerekli görülen zaman dilimi ile şartlar dahilinde, örgütsel değişimin etkisi, daha önceki süreçte belirledikleri ve kalıplaşmış bir yol haritasını da değiştirebilmektedirler. Bu görüş, kurumsal çıkarların gözetilmesi için kritik bir değere sahip olmasının yanı sıra değişime uğrayan yapının, gelecekte, örgüt için fayda sağlaması adına örgütsel değişimin gerekliliğini de ortaya koymaktadır (Kerman ve Öztop, 2014, s. 93).

Örgütsel değişim, örgütlerde çalışan bireylerin ve grupların yeteneklerini geliştirme sürecini destekleyen bir dizi faaliyet biçimini de ifade etmektedir. Örgütsel değişime dair hissedilen ihtiyaç, çevresel olarak ortaya çıkan dinamizm neticesinde, örgütte, çevre ile karşılaşılan tutarsızlıklardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle örgütsel değişim, işletme faaliyetlerindeki değişikliklerin yanı sıra yönetsel algı, seçim ve eylemin bir sonucudur. Böylelikle, örgütsel değişim içerisinde hedeflerin çok yönlü olduğu görülmektedir. Bunların başında performans iyileştirme, örgütsel krizin önlenmesi veya ortadan kaldırılması ile rekabet ve çevre türbülansına dayanma kapasitesi üzerinde odaklanan faaliyetler gelmektedir (Odor, 2018, s. 59).

Örgütsel değişim sadece rasyonel bir faaliyet değil, aynı zamanda derinlere yerleşmiş insan korkularına meydan okuyan ve insan umuduna ilham veren duygusal bir faaliyettir. Örgütsel değişim, sanılanın aksine, ağırlıklı olarak mantıkla değil, insan duyguları ile ilgili olarak da değerlendirilen bir konudur. Örgütler mekanik yollarla çalışabilecek olmalarına karşın iş dışında da bir yaşam süren, sosyal bireyleri bünyelerinde barındırmaktadırlar. Bu nedenle, örgütsel değişim süreçlerinde, yalnızca çıkarlara odaklı olarak gerçekleştirilebilecek olan uygulamaların ön plana çıkarılması mümkün olmamaktadır. İnsan faktörünün de içerisine dahil olduğu maddi ve manevi unsurların örgütsel değişim sürecinin bir parçası olduğu gözardı edilmemelidir (Aninkan, 2018, s. 111).

1.2. Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütsel değişim, temel olarak kurumsal anlamda söz konusu olan sorun, hata ve eksikliklerin giderilmesi konusunda bir adım atılmasına imkan sağlarken, aynı zamanda, kurumların sahip oldukları nitelikli yönlerin geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır. Bir yönetim sürecini de içerisinde barındıran örgütsel değişim, kurumların, örgütsel olarak şartlarının daha iyi bir konuma getirilmesi adına uyarıcı ve yönlendirici bir nitelik de taşımaktadır. Bu nitelik, örgütsel değişimin, dönemselsel olarak uygulanması gerekliliğinin bir neticesi olarak ele alınmaktadır (Eser, 2017, s. 816-817).

Genel olarak ele alındığında, örgütsel değişim ile birlikte ortaya çıkan amaçları aşağıdaki unsurlar ile açıklamak mümkündür (Paksoy ve Özbezek, 2013, s. 297-298; Gürbüz ve Bayık, 2019, s. 5; Korkmazer, Aslan ve Ekingen, 2020, s. 2581; Güteryüz ve Yılmaz, 2020, s. 382):

- Kurumsal olarak eksik, hatalı ve düzeltmeye ihtiyaç duyulan hususlara öncelik vermek.
- Çalışanlar açısından fayda sağlamayan, aksine sorun yaratan çalışma şartlarını daha olumlu bir hale getirmek.
- Rekabet şartlarının zaman içerisinde daha da zorlaşmasına paralel olarak kurumu, rekabetin niteliklerine uygun hale dönüştürmek.
- Çalışanları, sektörel şartlarla uyumlu hale getirmek adına gereken yaklaşımları ve uygulamaları geliştirmek.
- Çalışma sistemine zarar veren, yavaşlatan ya da tamamıyla engelleyen unsurları ortadan kaldırmak.
- Kurumsal yönetim anlayışının da tıpkı çalışanlar gibi sürecin getirilerine uyumlu hale gelmesini sağlamak.
- Kurum dahilinde, değişim ve dönüşüm süreçlerine karşıtlık gösteren kesimleri bulmak, ikna etmek ya da sürecin dışına çıkarmak.

- Bilhassa, teknolojinin sağladığı faydalara odaklı bir değişim, dönüşüm, yönetim ve pratik anlayışını benimsemek.

Yukarıda ön plana çıkarılan ve örgütsel değişimin amaçlarını ortaya koyan unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, ortaya çıkan tablo, bu değişim çabası ile birlikte kurumlarda, gerektiğinde köklü ve uzun soluklu etkileri olan kararların alınabildiğini göstermektedir. Özellikle sistemin olumlu yöndeki değişim ve gelişimini etkileyen tüm unsurların sistem dışına çıkarılması konusundaki adımlar, bu noktada, örgütsel değişime gösterilen önemi de ortaya koymaktadır.

Öte yandan, literatürde ve pratikte, örgütsel değişimin hedefleri arasında en fazla ön plana çıkarılan husus rekabet ortamında, en güçlü şekilde ayakta kalmaktır. Rekabet, örgütsel değişimin gerçekleşmesi adına, ciddi ölçekli baskı yaratan bir unsur olmaktadır. Özellikle de rekabetin son derece yoğun olduğu ve şartlarının sık bir şekilde değiştiği sektör ve alanlarda, örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi çabalarının daha yoğun olduğu görülmektedir. Bu durum, örgütsel anlamdaki değişim anlayışının nitelikli olması konusunda bir baskı yarattığı gibi örgütsel yaşam döngüsünün uzaması ile örgütsel değişim arasında bir bağ kurulmasına da yardımcı olmaktadır (Marković, 2008, s. 119-120).

Bir başka açıdan bakıldığında, örgütsel değişim konusundaki hedeflerde, çoğunlukla, gelenekselci yapıya dair düşüncelerin değişmesi ya da bunun gerekliliği konusundaki eğilimlerin önemli bir yerinin bulunduğu görülmektedir. Buna göre stabil ve kalıplaşmış düşünceler ile hareket eden bir kimliği taşımak istemeyen kurumlar görülebilir. Bu kurumlar, örgütsel değişim için adım atmakta ve kendilerini alışlagelmiş olan sistematik unsurlardan arındırmaya çalışmaktadır. Bazı kurumlar ise stabil ve tek düze olarak görülen yaklaşım ve uygulamalar, rekabetin içerisinde başarılı bir kurum olarak varlığını sürdürebilmek adına önemli bir tehdit olmaktadır. Bu şekilde, herhangi bir çevresel baskı ya da gereksinim olmasına gerek duyulmadan, örgütsel değişim için kurumsal anlamda, kişisel ve otonom bir yaklaşım geliştirilmeye çalışıldığı fark edilmektedir (Tsoukas ve Chia, 2002, s. 568).

1.3. Örgütsel Değişimin Önemi

Örgütsel değişim, kurumlar için birçok farklı hususu bünyesinde barındırmasına karşın, rekabetçilik ve yenilik odaklı olmak gibi süreç içerisinde en fazla önem arz eden hususlardır. Bunun yanı sıra, örgütsel değişim, kurumsal anlamda defolu olarak nitelendirilebilecek birçok noktanın hızlı ve etkin bir biçimde pozitif bir niteliğe kavuşturulması hususunda da yardımcı olmaktadır. Sistem, çalışanlar, kurallar, yöneticiler, yönetim anlayışı vb. unsurlar sistem için önemlidir. Ancak bu bileşenler örgütsel yapı ve işleyişe zarar verdiklerinde sistem ile bağlarının kesilmesi gerekmektedir. Örgütsel değişim, bu noktada, sadece değiştirmek adına değil, öncelikle, nitelikli bir tespitle bulunmak adına yararlı olmaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2019, s. 5).

Genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel değişim odaklı faaliyetlerin sahip olduğu önemi aşağıdaki unsurlar ile açıklamak mümkündür (Koç, 2014, s. 9):

- Eksiklik bulunan herhangi bir noktada, kurumun mevcut şartlarının iyileştirilmesinde kritik bir role sahiptir.
- Değişimin kurumsal olarak tamamıyla ya da büyük bir çoğunlukla kabulünü, rasyonel bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmaktadır.
- Kurumsal olarak değişimin ihtiyaç duyduğu bir yapının oluşturulması adına zemin yaratmaktadır.
- İnsan odaklı olarak sadece çalışanlara yönelik değil, aynı zamanda, yöneticilere odaklı olarak da işlemektedir.
- Kurumların, kendilerini geliştirmeleri konusunda desteklenmelerini sağlarken, ulusal sahneden uluslararası sahneye geçiş yapılmasına da imkân vermektedir.
- Değişim düşüncesinin sürdürülebilir ve rasyonel bir yaklaşım olduğunun kabulü hususunda güçlü bir etki yaratmaktadır.

- Değişim ile elde edilen kazanımların yalnızca bugün için değil, uzun vadede de aynı etkiyi yaratması için baskın bir niteliğe sahip olmaktadır.

Yukarıda yer alan değerlendirmeler, örgütsel değişimin bir kurumsal yapı içerisinde, olumsuz unsurlarının etkisiz hale getirilmesinde etkili bir yöntem olduğunu göstermektedir. Böylelikle, bireysel ve kurumsal olarak eksikliklerin ortaya çıkarılması ve çözüme odaklanması adına örgütsel değişim önemli bir destek sunmaktadır. Öte yandan, değişimin olumlu taraflarına odaklanması adına destekleyici bir niteliği bulunan örgütsel değişim, bu şekilde, kurumsal çıkarlarının önemine odaklanan ve gelişim endeksli hareket eden bir düşünce yapısının, tüm kurum genelinde kabul görmesine de yardımcı olmaktadır.

Örgütsel değişim genel olarak değerlendirildiğinde önemli faydaları ortada iken bunların gerçeğe dönüştürülmesi meşakkatli ve zaman alıcı olduğu göz ardı edilmemelidir. Bunun bir gereği olmakla birlikte değişimin olumlu getirilerinin güçlü bir şekilde yerleşmesi son derece önemlidir. Bir başka deyişle, örgütsel değişim zaman alsa bile, bu zaman dilimi içerisinde, kurumun çalışanlarının çok daha nitelikli ve güçlü bir şekilde sürecin içerisine entegre olmalarını mümkün kılmaktadır. Aynı zamanda örgütsel değişimin, çalışanların bu sürecin unsurlarını tam olarak anlamaları ile kabul etmeleri açısından da destekleyici ve değişim algısını güçlendirici bir kimliği bulunmaktadır (Stouten, Rousseau ve Cremer, 2018, s. 752-753).

Bir başka açıdan bakıldığında, örgütsel değişim kurumlara sürdürülebilir bir gelişim anlayışını kabul ettirmektedir. Evrensel bir gözlem ile gerçekleştirilen örgütsel değişim faaliyetleri, kurum içerisindeki gelişim algısını güçlendirirken, aynı zamanda, gelişim ile birlikte kurum içerisinde artan faydayı da gözle görülür bir hale getirmektedir. Bu değişim sürecinde, yalnızca kurum içerisindeki çevre değil, kurumun genelindeki çevre de sürecin içerisine dahil olmakta ve tüm kesimler değişimin pozitif yansımalarından faydalanmaktadır (Rizescu ve Tileaga, 2016, s. 140).

Örgütsel değişim, büyük ölçüde bir uyumluluk etkisi yaratmaktadır. Buna göre değişim sürecinde kurumsal yapılar, çevrelerinde değişen dünyanın şartlarına uyum sağlayacak şekilde bir farklılaşma yaşamaktadırlar. Bu durum, zaman içerisinde, zorlu,

değişim gerektiren şartlar ve konular üzerinde daha ılımlı ve daha olumlu bir şekilde hareket edilerek çözüm üretilmesini ve sürecin başarılı bir şekilde sonlandırılmasını mümkün hale getirmektedir (Orhan, 2022, s. 27-28).

1.4. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütsel değişim, rekabetin sonucu olarak ortaya çıkan bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir. İş dünyasındaki değişim ve gelişim kaçınılmaz bir şekilde yaşanırken, kurumlar kendilerini bu değişim ve gelişim için uygun hale getirmek zorundadırlar. Bunun aksi bir şekilde yaşanan süreç ve değişim konusunda yaşanan sorunlar, değişime karşı direnç ve sürecin gecikmesine, kurumların rekabetin gerisinde kalmalarına neden olurken, aynı zamanda, rekabetin dışında kalmaları adına da tetikleyici bir unsur olmaktadır (Paksoy ve Özbezek, 2013, s. 297).

Kurumlar arasında farklılıklara sebebiyet vermesine karşın, örgütsel olarak ortaya çıkan değişim sürecinin nedenleri aşağıdaki şekilde değerlendirilebilecektir (Taşkın, 2005, s. 34-35):

- Bilgi toplumu kavramının dünya genelinde yaygın olarak bilinmesi ve kabulü,
- Tüketim toplumu algısının yerleşik hale gelmesi ile birlikte artık tüketici odaklı süreçlerin ortaya çıkması ve bunların takip edilmesinin gerekliliği,
- Kentleşme konusundaki yoğun süreçler sonucunda, insanların yaşam formlarının değişimi ve uyum zorunluluğunun ortaya çıkışı,
- İletişim teknolojilerinin başını çektiği bir süreçte, farklı teknoloji alanlarında yaşanan ani değişimlerin varlığı,
- Rekabetçi bakış açısı çerçevesinin genişlemesi ve rekabet odaklı pazar sayısının her geçen gün artması,
- Sosyal sorumluluk bilincine dayalı olarak bir örgüt yönetimi kurgulamanın artık kaçınılmaz bir hal alması,

- Katılımcı yönetim anlayışının, yönetimin var olduğu her alanda kendisini göstermesi ve bir zorunluluk haline gelmesi,
- Sürdürülebilirlik konusundaki bakış açısının çevresel, insani, yönetsel ve ekonomik anlamda bir kaide olarak değerlendirilmesidir.

Yukarıdaki unsurların varlığına odaklı olarak bir değerlendirme gerçekleştirildiğinde, örgütsel değişimin, değişen dünya şartları dahilinde kaçınılmaz bir hale geldiği ve benimsenmesinin gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Bu görüntü, bireylerden kurumlara uzanan bir değişim anlayışının baskın bir hale geldiğini de ortaya koymaktadır.

Örgütsel değişimin yaşanmasında önem arz eden önemli hususlardan bir başkası da kuralların, uygulamaların ve standartların sürekli olarak yaşamış olduğu değişimdir. Buna göre kurumlar, içerisinde buldukları sektör kadar içerisinde buldukları ülke ve dünya kurallar açısından değiştikçe yoğun bir şekilde değişim odaklı olarak hareket etmeleri gerekmektedir. Kimi zaman, sistem içerisindeki unsurların bazıları bu duruma direnç gösterse de mücadele düzeyinin artırılabilmesi adına mutlak olarak mücadelenin getirilerinin incelenmesi ve irdelenmesi gerekmektedir (Sofat, Kiran ve Kaushik, 2015, s. 70).

Öte yandan, literatürde, örgütsel değişime neden olan hususların dış ve iç çevre koşulları ekseninde ele alındığı görülmektedir. Buna göre dış çevre koşullarını aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkündür (İleri ve Güven, 2003, s. 92-93):

- Kurumun içerisinde bulunduğu sektör ve alanın doğal değişimi.
- Kurumun faaliyetlerinin hukuki çerçevesindeki değişimler.
- Toplumsal anlamda hitap edilen ve bunun dışında kalan çevrenin sosyokültürel anlamdaki değişimi.
- Teknolojik unsurların yaşadığı güçlü ve etkin değişim.

İç çevre koşulları ise aşağıdaki unsurlar ile açıklanmaktadır (İleri ve Güven, 2003, s. 94-95):

- Kurumun finansal, yönetimsel, kapasite bazlı ve teknik anlamdaki büyümesi.
- Kurumun kendi içinde ve iŖ alanındaki iŖ birliği çerçevesinin geniŖlemesi.
- Sektörel anlamda ortaya çıkan zorluklar.
- Kurumun yönetim felsefesindeki deęiŖimler.
- Genel olarak yönetme kavramının fiziksel yansımalarına dair deęiŖimler.
- Amaç ve hedeflerdeki dönemsel anlamda yaŖanan farklılıklar.
- Özellikle yönetici ve yönetim anlayıŖlarındaki deęiŖimler.

Örgütsel deęiŖimin yaŖanması konusunda önemli etkisi olan hususlardan bir diğeri ise teknolojik anlamda yaŖanan geliŖmelerdir. Bilgi teknolojilerinin dünya genelinde kat ettiği ilerlemede ki deęiŖimi gözardı edilemez bir gerçektir. Kurumlar da ihtiyaçları olsun ya da olmasın kendilerini bu yöndeki deęiŖime ayak uydurmaları ve atılım yapmalarının önemi görülmektedir. Kurumlar sürdürülebilir rekabeti, hem kendi üretim ve hizmet niteliklerini arttırmak, hem de kurum içerisinde teknolojik süreçlerin getirilerine uygun bir alıŖma ortamı tasarlamak zorunda olmaları nedeniyle örgütsel deęiŖimi teknolojinin geliŖimi ile birlikte dŖnmek durumundadır (Aksoy, 2005, 59-60).

alıŖanlar bazında değerlendirildiğinde, örgütsel deęiŖim, sistemin içerisinde, sisteme uyumluluğu son derece üst düzeyde olan alıŖanların geliŖtirilmesi ve onlardan faydalanılması adına da önem arz eden bir niteliktedir. alıŖanlarından yüksek verimlilik elde etmek isteyen kurumlar açısından örgütsel deęiŖim zorlayıcı bir neden haline gelmektedir. Her ne kadar alıŖanların süreç içerisinde sorumluluk alma konusunda tereddütleri olsa da sürecin yarattığı zorunluluklar ve alıŖanların sistem içerisindeki kritik rolü göz önünde bulundurulduğunda, bu durum, örgütsel deęiŖimin en değerli nedenlerinden biri olmaktadır (Korkmazer, Aslan ve Ekingen, 2020, s. 2581).

1.5. Örgütsel Değişimin Gereksinimleri

Örgütsel değişim, kurumsal anlamda bir gereksinim olmakla birlikte değişime odaklı çeşitli unsurların süreç içerisinde ön plana çıkarılmasını gerektirir. Bir başka deyişle, kurumlardaki örgütsel değişim kendi başına bir gereklilik iken, bunun gerçekleşebilmesi adına da çeşitli unsurların varlığı söz konusu olmaktadır. Bu gereklilikleri aşağıdaki unsurlar dahilinde değerlendirmek mümkündür (Erdil ve Keskin, 2004, s. 5).

- Örgütsel değişim karmaşık bir yapıya sahip olsa da sürecin en başında, sürecin nitelikli bir tasarımına ihtiyaç duyulmaktadır.
- Örgüt, tam anlamıyla iyileşmeye odaklı olduğu gibi bu iyileşme sürecini, iç ve dış tüm paydaşlara etki edecek hale getirmesi gerekmektedir.
- Değişim, yatay bir şekilde değil, karşılıklı olacak şekilde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya olacak şekilde gerçekleşmek durumundadır.
- Örgütsel değişimin temelini kuvvetli olması adına, çalışanlarla başlayan bir süreçten bahsetmek mümkündür.
- Değişim hedefleri için somut ve kabul edilebilir bir yol haritasının en başta örgütün tüm unsurları ile birlikte kararlaştırılması gerekmektedir.
- Örgütsel değişimi benimsemiş ve çevresini de aynı şekilde benimsemiş konusunda destekleyen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.
- Değişimin ortaya çıkarması muhtemel belirsizliklere karşı hazırlıklı olunması gerekmektedir.
- Değişimin, gelecekte, köklü şekilde farklılıklar yaratması muhtemel olduğundan, mental anlamda bir hazırlık aşamasına ihtiyaç duyulmaktadır.
- İletişim kanallarının sürekli olarak açık olduğu bir değişim süreci önem arz etmektedir.

Görüntü itibari ile örgütsel değişim, tepeden tırnağa bir hazırlık gerektirmektedir. Bu durumda işletmelerin hazırlıklarını bütün boyutlarıyla değerlendirmesi gereklidir. Bu hazırlık, örgütsel değişimin ihtiyacının kabullenilmesi duygusu ile ilintili olarak işlevselleşmektedir. Bu sayede de değişim daha hızlı ve daha etkili şekilde, olumlu olarak devam ettirilebilecek bir faaliyetler grubu haline gelecektir.

Bir başka açıdan bakıldığında, örgütsel değişim, büyük ölçüde, örgütün genel yapısındaki değişimi ifade etmesine karşın, aslında, kurumsal anlamda hizmet veren tüm çalışan bireylerin de çeşitli açılardan değişimini ifade etmektedir. Özellikle, gruplar halinde, çalışanların sistem ile uyumluluğu, desteği ve anlayışı, örgütsel değişim açısından belki de en çok ihtiyaç duyulan husustur. Çünkü çalışanların süreç ile uyumluluğu ve kurumsal anlamda vermiş oldukları destek, uzun vadede, örgütsel değişimin gerçek anlamda önemli ve olumlu bir etki yaratmasına da yardımcı olmaktadır. Aksi bir halde, örgütsel değişim sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması mümkün değildir (Codreanu, 2010, s. 49-50).

Örgütsel değişim süreçleri için kurumsal bir anlayış değişikliğine de ihtiyaç duyulmaktadır. Buna göre özellikle finansal anlamdaki kaygıları en üst düzeyde olan ve rekabet anlayışlarını bunun üzerine kurgulayan kurumlarda, örgütsel değişim, finansal anlamdaki devinim ve kazanç açısından değerli görülmektedir. Bu nedenle, örgütsel değişimin faydalarını doğru şekilde değerlendirebilmek adına, kurumların, bu değişim süreci ile finansal kazanımların ne denli yüksek olacağına dair net çıkarımlarda bulunmasını gerektirmektedir. Finansal başarılar, mevcut süreç içerisinde mutlak olarak getirilerin farklı faaliyetler ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu konudaki farkındalık, örgütsel değişime dair önemli bir ihtiyaçtır (Zarandi, Amirkabiri ve Azimi, 2017, s. 118).

1.6. Örgütsel Değişim İçin Bir Tehdit Olarak Değişime Direnç

Örgütsel değişim, uygulama açısından bir zorunluluk olarak görülse de kurumsal yapı içerisindeki birtakım unsurların, özellikle de bazı çalışanların değişim ile ilgili süreçlerin gerçekleştirilmesine karşı bir tutum sergilemelerine yol açmaktadır. Söz konusu çalışanlar, değişim ile birlikte alıştıkları sistemin dışına çıkmanın kendilerine

başarısızlık olarak geri döneceği inancına sahiptirler. Bu nedenle, çalışanlar için zamanla bir tutuma dönüşen değişime direnç ortaya çıkmaktadır. Bu direnç davranışı, gizli ve açık olmasına bakılmaksızın, sistemin şartlarının değişimi ve kurumun beklentilerine odaklı olarak sistemin işleyişi konusunda engeller yaratılması anlamını taşımaktadır (Çalışkan, 2019, s. 238).

Değişime dirençte en önemli unsur, bu konuda eğilimi bulunan bireylerin görüşlerinin son derece kalıplaşmış olması ve kendilerince, tamamıyla doğru olarak kabul edilmesidir. Bu nedenle, değişime direnç, bireyin, değişim ile birlikte kendisini zarara uğratacak, alıştığı düzeni bozacak ve kendisinin sürecin dışında kalmasına sebebiyet verecek nitelikte bir yapının ortaya çıkacak olmasına dair inancıdır. Söz konusu inanç neticesinde, bireylerin değişime engel olma, güvensizlik, şüphe, gecikme ya da değişimi önleme gibi davranışlarının baskın hale geldiği ve onların davranışlarını büyük ölçüde yönettiği görülmektedir. Değişime direnç, bireylerin karşıtlık duygularının güçlenerek bütünden uzaklaşmalarına neden olabilmektedir (Sezen, 2015, s. 12-15).

Furxhi (2021, s. 31-32), konu ile ilgili değerlendirmesinde, literatür genelinde, değişime direnç konusunda güvensizlik ve kötü iletişim unsurlarının önemine değinmiştir. Birçok unsurun içerisinde bulunduğu Furxhi'nin değerlendirmelerinde, güvensizlik unsuru, çalışan bireylerin, kurumlarının değişim ile birlikte ortaya koyacakları tutum ve davranışa dair inançlarının olmamasından kaynaklanmaktadır. Kötü iletişim ise değişim ile birlikte ortaya çıkacak yeni tablonun neler içereceği konusunda kurum yönetiminin yeterli ve nitelikli bilgi akışı sağlamaması ile ilintilidir. Bu konudaki sorunlar, çalışanların değişime karşı direnç sergilemelerine sebebiyet vermektedir.

Kurumsal yapılar dahilinde değerlendirildiğinde, sürecin getirileri incelendiğinde, değişime direncin bir statüko koruma çabası olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum çalışanların, alıştıkları sistemin dışına çıkmak istememeleri ile ilgili olmaktadır. Bu tür süreçlerde, kurum yönetimleri değişimin son derece büyük önem arz ettiğini çalışanlarına kabul ettirmeye çalışsalar dahi çalışanların kalıplaşmış görüşleri ve hatta örgütlü hareket etme konusunda eğilimlerinin bulunması, değişime direncin daha güçlü hale gelmesine sebebiyet vermektedir. Değişime direnç,

çalışanların inandıkları ve destekledikleri sistemin farklılaşmasına karşı tepkisidir. Bu durum kurum yöneticilerinin değişim konusundaki çabalarını zorlaştırabilmektedir. Bu şekilde, çalışanlar, dirençleri konusunda meşru görüşlerini de ortaya koyabilmektedirler (Balaman ve Baş, 2021, s. 679-680).

Angonese ve Lavarda (2014, s. 216-218), değişime direncin nedenlerini aşağıdaki unsurlar dahilinde değerlendirmişlerdir:

- Kurumsal güç: Çalışanlar, giderek baskın hale gelen kurumsal gücü etkisiz kılmaya çalışmaktadırlar.
- Güvensizlik: Çalışanlar, değişim ile birlikte ortaya çıkması muhtemel tablonun getirilerine karşı güvensizlik duymaktadırlar.
- Güvenilirlik: Çalışanlar, sistemin ortaya çıkaracağı yeni yapıda kendilerini koruyacak ve eski konumlarına zarar vermeyecek bir mekanizma için güvenilirlik endişeleri taşımaktadırlar.
- Atalet: Çalışanlar, geleneksel olarak, önemli dış değişimlerin varlığına rağmen, dahili anlamda bir değişiklik yapamama eğilimindedirler.
- Bilgi eksikliği: Çalışanlar, mesleki anlamda yeterli bilgi düzeyine erişemedikleri süre zarfında, mutlak olarak değişime karşı çıkmaktadırlar.
- Rutin kabulü: Kurumun rutin faaliyetleri, çalışanlar için temel bir iş niteliği kazanmaktadır ve değiştirilmesi istenmemektedir.
- Ayrışma: Kimi çalışanlar, her ne kadar sistemin içerisinde bulunsalar da zaman içerisinde kendilerini sistemden ayrı bir konumda görmektedirler ve bu durumun değişimi bir tehdit olarak algılanmaktadır.

Sıralanan unsurlar, değişime direnç konusunda, kurumun yapısal olarak ortaya koymuş olduğu tablonun önemli bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. Kurumsal yapı içerisinde, yönetim anlayışı olarak ortaya konan tablo, işletmelerin çalışanlar tarafından kabulünün şartlarını belirlerken, çalışanların bu sisteme ne denli uyumluluk

gösterdiklerini de genel olarak belirlemektedir. Bu şekilde, çalışanların var olan düzen ile değişim konusunda nasıl bir yaklaşım gerçekleştirecekleri de anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Değişime direnç hususunda, Peus vd. (2009, s. 160-161) iki unsurun önemli bir etkisinin bulunduğunu keşfetmişlerdir. Buna göre kurumsal yapı içerisindeki bireyler, belirsizlik ve başarısızlık korkusu nedeni ile örgütsel değişime karşı güçlü bir direnç göstermektedirler. Belirsizlik, bireyler açısından, değişim ile birlikte ne ile karşılaşacaklarını bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu tür bir durum neticesinde, değişim bir endişe ve risk unsuru olarak algılanmaktadır. Öte yandan, başarısızlık korkusu, kişisel bir sorun olarak süreç içerisinde ortaya çıkmaktadır. Buna göre bireyler, değişimin ortaya çıkaracağı yeni ortamda, kendilerine verilecek yeni görevler ile birlikte ne yapmaları gerektiği konusunda fikirlerinin olmadığı ya da kendilerini bu görev ile kişisel olarak uyumlu görmediklerinde bir başarısızlık korkusu yaşamaktadırlar.

Değişime direnç konusunda hassasiyete sebebiyet veren hususlardan bir diğeri bireysel bir sorun olmakla birlikte psikolojik anlamda yaşanan dayanıklılık problemleridir. Buna göre bireyler, değişimin yaşanması öncesindeki süreçte, sorunların boyutlarını doğru şekilde algılamak yerine, daha çok, endişe içerisinde olma eğilimindedirler. Bu tür bir eğilim neticesinde bireyler için dayanıklılık sorunları baş göstermektedir ve değişimin yaşatması muhtemel sorunların hemen hepsi, süreçte içerisinde çok boyutlu olarak ele alınmak yerine, tek bir konu üzerine odaklanılmaktadır. Bu durumda bireylere vereceği muhtemel olumsuzluklar üzerinde bir yoğunlaşma söz konusudur (Oreg, 2003, s. 681).

1.7. Örgütsel Değişimin Başarısı için Bir Gereklilik Olarak Değişim Yönetimi

Örgütsel değişim, kurumsal anlamda son derece kritik öneme sahip bir faaliyet ve yaklaşım olmasına karşın, sürecin yönetimi açısından atılacak olan adımlar çıktılarının kalitesi açısından son derece önemlidir. Bu nedenle de genel olarak örgütsel değişim konusunda, değişimin yönetimi hususu ön plana çıkmaktadır.

Hofstede (1980), konu ile ilgili olarak yaptığı araştırmasında, örgütsel değişim sürecinin değerlendirilmesi ve yönetilmesi adına bazı temel unsurları ön plana

çıkarmıştır. Söz konusu unsurları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Michalak, 2010, s. 31-32):

- Güç farklılıkları: Sistem içerisindeki unsurların arasında söz konusu olan güç farklılıklarının gözetilmesi, sürecin işleyişi açısından son derece kritik bir denge unsurudur.
- Bireysellik-Birliktelik: Değişimin gerçekleşmesi aşamasında, sürecin bireysellikten çıkarılarak daha fazla ortak hususlara dayalı olarak ele alınması gerekmektedir.
- Cinsiyet eşitliği: Değişimin, herhangi bir şekilde, kurum içerisindeki taraflar arasında farklılık ve çatışmaya neden olmaksızın özellikle kadın-erkek eşitliği gibi hassas bir konuda da farklılığa sebebiyet vermemelidir.
- Belirsizliğin engellenmesi: Değişim sürecinin neler getireceği konusundaki yaklaşımların ve uygulamaların belirsizlikten uzak bir şekilde çalışanlara açıklanması gerekmektedir.
- Uzun dönemli uyumluluk: Örgütsel değişime yalnızca belirli bir süreç için değil, uzun vadeli olarak uyumluluk gösterilebilmesi adına yapının unsurlarının desteklenmesi gerekmektedir.

Hofstede'nin değerlendirmelerine bakıldığında, örgütsel değişimin yönetiminde, kurum içerisindeki birçok farklı denge unsurunun yönetiminin önemsendiği görülmektedir. Bu şekilde, kurumun daha sağlıklı bir şekilde değişimi ve bu değişime herhangi bir karşı duruşun sergilenmemesi mümkün hale gelmektedir.

Değişim yönetimi olarak değerlendirilen örgütsel değişim süreci, araştırmaların genelinde, farklı şekillerde ele alınmış, ancak değişimin süreç içerisindeki unsurları ve değişime dair algılamalar son derece belirleyici olmuştur. Söz konusu araştırmalarda, örgütsel değişimin yönetimi açısından ön plana çıkan birçok faktör söz konusu olmakla birlikte bu faktörlerin genel geçer bir niteliğe sahip olmadığı; değişimin yönetimi konusunda, kurumsal yönetim anlayışlarının belirleyici olduğu düşünülmektedir. Yine de araştırmaların en fazla dikkat çektiği husus, mutlak olarak

sürecin yönetiminde, kurum içi unsurların detaylı bir şekilde ele alınmasının önemidir (Pryor vd., 2008, s. 5-6).

Örgütsel değişimin yönetiminde ön plana çıkan bir başka konu, değişim sürecinin yönetiminde ne tür bir yol haritasının tercih edileceğidir. Bu noktada, literatürde, öğrenmeye dayalı bir değişim yönetimi anlayışının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu şekilde, değişim ile ilgili hususların detaylı bir şekilde öğrenildiği, aynı zamanda, değişim ile ilgili soru ve sorunları olan tarafların süreç ile daha uyumlu bir şekilde hareket edebildikleri görülmektedir. Özellikle de kurumsal olarak çalışanlar bazında öğrenmeye eğilimi bulunan kurumlar açısından örgütsel değişim süreçlerinin yönetiminde öğrenme eylemi ve eğilimi, değişimin daha kolay bir şekilde kontrol edilmesini ve daha sağlıklı bir şekilde pratiğe aktarılmasını sağlamaktadır (Smits ve Bowden, 2015, s. 8-9).

1.8. Örgütsel Değişimin Alt Boyutları

1.8.1. Değişimin İçeriği

Örgütsel değişimin içeriğinde ön plana çıkan hususi örgütün yapısı, sistemi ve çalışanlarının değişimi ile birlikte bunlar arasındaki ilişkilerde yaşanan planlı ya da plansız değişiklikler yer almaktadır. Bu değişim, her zaman olumlu olarak sonuçlanmamakta, kimi zaman, beklenenden daha olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Örgütler açısından, değişimin içeriği, içsel ve dışsal birçok nedenden beslenmektedir. Değişimin içeriğinde motivasyon, bireysel-grup odaklı davranışlar, çalışanlar tarafından önerilen yeni fikirler içsel etkileri temsil ederken, örgütün doğal çevresine tepki verme şekli örgütsel değişimin dışsal etkileridir. Kurumsal olarak genel anlamda değerlendirildiğinde, değişimin içeriğinde, hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve örgüte uygun olanın seçimine karar verme eğilimi ön plana çıkan husus olmuştur (Çelik ve Özsoy, 2016, s. 134).

1.8.2. Değişimin Bağlamı

Bir kurum tarafından kararlaştırılan ve gerçekleştirilen değişimler, genellikle, kurumun sektörde rekabet avantajı elde etmek adına, öngörüler dahilinde formüle ettiği ve tasarladığı bir karar verme sürecinin çıktısı olmaktadır. Bu değişimin büyük

bir bölümünün pratiğe aktarılması, kurum içerisinde ve kurumun kendisine dair, potansiyel rol çatışmalarının doğru yönetilmesinden geçmektedir. Özellikle kurum içerisinde değişikliklere karşı direnci en aza indirmek için net bir strateji planına sahip olarak, kurumsal kaynakların (ekonomik, insani, teknolojik, bilgi ve idari) hem doğası hem de konfigürasyonunda gerekli değişiklikleri gerektirmektedir. Kurumun dahil olduğu sektörde son derece rekabetçi bir konumun elde edilmesi, çoğunlukla, gelecekte uygulanacak organizasyonel değişikliklerin kapsamına ya da büyüklüğüne karar vermesi gereken üst yönetim ekibine bağlıdır. Söz konusu değişiklikler, üst yöneticilerin strateji oluşturma süreci üzerinde çalışırken belirlenmekte ve tasarlanmaktadır (Khatoon ve Farooq, 2016, s. 2).

1.8.3. Değişim Süreçleri

Örgütsel değişim süreçlerinde kurumların ana hedefi, departmanlar arasında daha iyi iş birliği sağlayacak ve müşteri dostu hizmetlerde iyileştirmeler sunacak bir sürecin inşasını mümkün hale getirmektir. Değişim, temelden itibaren tasarlanan toplantı süreçlerini ve çıktılarının, aşama aşama yapılmasında büyük bir öneme sahiptir. Değişim süreçlerinde başarılı olan kurumlar, sürekli ve tutarlı bir şekilde yükselen ve zorlukların üstesinden gelen kuruluşlardır. Zorluklarla dolu mücadele becerisinde kurumun hayatta kalarak gelişim göstermesi çoğunlukla, değişim sürecinin baştan sona doğru şekilde tasarlanmasıyla doğrudan ilintilidir. Bu değişim sürecinin olumlu bir şekilde tasarımı, uygulanması, tasarımı ve çıktılarının takibi ise çoğunlukla çalışanların işlerini nasıl yaptıkları ile doğrudan ilintili olmaktadır. Bu zorlu iş ortamında rekabetçi kalabilmek için kurumun, örgütsel değişim sürecinde, stratejik yönünü, yapısını ve personel seviyelerini, sürekli olarak değiştirmeye devam etmesi gerekmektedir. Süreç içerisinde uygulanan değişiklikler daha çok organizasyonel verimlilik ve etkinliğe yöneliktir (Agarwal ve Khan, 2017, s. 3).

1.8.4. Değişim Sonuçları (Çıktıları)

Örgütsel değişim sürecinin sonucu, sürecin yönetim biçiminden yoğun bir şekilde etkilenmektedir. Bu noktada, liderlik unsurunun büyük bir önemi bulunmaktadır. Süreç içerisindeki liderlik, görevlere ya da hedeflere ulaşmak için çalışanların davranışlarını harekete geçirmek ve etkilemek için bireysel çabaları ifade

etmektedir. Bireysel çabaların çıktıları, özellikle sürecin yönetilmesi ile yönetenlerin yaklaşım ve uygulamalarıyla doğrudan ilgilidir. Özellikle de örgütsel değişimin sonuçlarının, bireysel manada ciddi ve nitelikli bir anlam ifade etmesi adına ön planda tutan liderlerdir. Bu durum yapısal anlamda değişimin kabulü, etkililiği ve sürdürülebilirliği konusunda önemli bir etki yaratmaktadır. Bunlara ilaveten, sürecin çıktılarının doğru şekilde değerlendirilerek sonucunda olumlu kazanımların olması için ayrı bir yönetim sürecine ihtiyaç duyulmaktadır (Junnaid, Miralam ve Jeet, 2020, s. 2).

1.9. Örgütsel Değişim ile İlgili Yapılmış Araştırmalar

İraz ve Şimşek (2004, s. 112), örgütsel değişimin liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderliğin; değişimin sağlanması, yönetimi ve sürdürülebilir hale getirilmesi adına önemli bir katkısının bulunduğunu dile getirmişlerdir. Araştırmacıların tespitlerine göre değişim, bir bakıma dönüşüm anlamı taşırken, bu düşünce yapısına sahip bir liderden başkasının bu süreçte sorumluluk alması ve çevresini yönetmesi mümkün değildir. Bu nedenle de örgütsel değişim sürecine en olumlu katkıyı sağlama kapasitesine sahip olan liderler, dönüşümcü liderler olarak değerlendirilmiştir.

Tunçer (2011, s. 79), örgütsel değişim açısından lider ve kültür unsurlarının ön planda olduğuna dair tespitlerde bulunmuştur. Buna göre öncelikli olarak kurumlar, örgütsel değişim sürecini doğru şekilde yönetebilecek türden liderlerin varlığına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu tür liderler, sürecin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi adına sorumluluk sahibidirler. Kurumların kültürlerinde, mutlak olarak değişime yatkınlığın bulunması gerektiğini, aksi takdirde, bu değişimin herhangi bir şekilde kolay uygulanamayacağını, çünkü öncelikle çalışanların muhalif duruşlarının söz konusu olacağını belirtmiştir.

Bakır (2012, s. 98-99), maliye bürokrasisinde örgütsel değişime dair bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bakır'ın tespitlerine göre kurumlar, içerisinde buldukları sektör ya da alanın değişimlerine göre kendilerini ve çalışanlarını şekillendirmek durumundadırlar. Bu süreç dinamik olduğu kadar son derece zorlayıcıdır. Maliye bürokrasisinde hem Türkiye içerisinde hem de dünya genelinde

yaşanan tüm finansal ve hukuki gelişmelerin yakından takip edilmek sureti ile ulusal standartlara uygun bir değişimin zorunlu olduğu tespitinde bulunmuştur. Aynı zamanda Bakır, bu alanda çalışan bireylerin süreç ile olan uyumlulukları adına, onların da değişim odaklı bilgilendirmesinin dahil edilmelerinin doğru ve gerekliliğinden bahsetmiştir.

Paksoy ve Özbezek (2013, s. 322), beşerî sermayenin örgütsel değişime etkisini araştırdıkları çalışmalarında, insan odaklı sonuçlara erişmişlerdir. Buna göre örgütsel değişim konusunda adımlar atmak isteyen kurumlar, mutlak olarak bünyelerinde bulunan ya da dışarıdan bünyelerine kattıkları, nitelikli çalışanlar ile birlikte değişimi tasarlamak durumundadırlar. Özellikle de nitelik olarak çağın gereklerine uygun olarak kendisini geliştirmiş ve tüm gelişmeleri yakından takip edecek türden uyumluluğa sahip bireyler, kurumların örgütsel değişim süreçlerinin daha nitelikli bir şekilde işlemesine yardımcı olmaktadır. Aksi bir durum, değişim süreçlerinin sürekli olarak sekteye uğramasına sebebiyet verecektir.

Kerman ve Öztop (2014, s. 108-109), konuya dair kamu çalışanları nezdinde yaptıkları araştırmada, aşağıdaki sonuçlara erişmişlerdir:

- Örgütsel değişim, süreç öncesinde bir hazırlık, eğitim ve bilgilendirme aşaması olmadan herhangi bir olumlu sonuç doğurmamaktadır.
- Değişim süreçleri, mutlak olarak uzman kesimlerin desteği ve yönlendirmesi ile gerçekleştirilmelidir.
- Değişim sürecinin her aşamasında, yönetim ile çalışanlar arasındaki bağların sıkı ve etkili tutulması gerekmektedir.
- Değişim için sadece kurum içerisindeki çalışanların ve yetkililerin varlığı ve çabası yeterli olmamakta, aynı zamanda, kurum dışından bireylerin de sürece katılımının sağlanması gerekmektedir.
- Değişim sürecine katkı sağlayacak olan kesimler, mutlak olarak bu konuya dair tecrübeli olmalıdırlar.

Yeşil (2018, s. 319), örgütsel değişimin nedenlerini çok boyutlu olarak değerlendirmiş olduğu araştırmasında, örgütsel değişim açısından, dışsal etmenlerin çok daha fazla belirleyici olduğunu ön plana çıkarmıştır. Yeşil açısından, dışsal etmenler son derece önemli olmakla birlikte bu etmenler arasında en ciddi ölçekli farkı yaratan husus, bilgi ve teknoloji alanlarındaki gelişmelerin hızı ve etkililiğidir. Buna göre örgütler, çevrelerindeki dünyanın genel olarak bilgi ve teknolojiye dair değişim ve dönüşümü göz ardı etmemelidirler. Ayrıca içerisinde buldukları sektörlerinin değişim ile dönüşümleri açısından yaşanan bilgi ve teknolojik ilerlemelerini takip etmek zorundadırlar. Çünkü Yeşil, kurumsal anlamdaki bir değişimin, geniş ölçekli bir dış çevre takibine dayalı olarak şekillendirildiğinde olumlu sonuçlar vereceğine inanmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık, bir kurumun yönetim sistemi tarafından doğrudan ya da açık bir şekilde tanınmayan, herhangi bir ödül ile desteklenmeyen ve isteğe bağlı olarak ortaya çıkan, bireysel bir gönüllü davranıştır. Bu tür davranışlar daha çok kişisel bir tercih unsuru olarak birey ile kurum arasında cereyan etmektedir. Örgütsel vatandaşlık, iş tanımında belirtilen görevler tarafından belirlenmediği için kurum tarafından gerekli görülmeyen, ödüllendirilmeyen, ancak kurumun işleyişine, başarısına sistemin sürdürülebilirliğine manevi olarak katkısı bulunan bir davranış şeklidir. Örgütsel vatandaşlık, genellikle, çalışana gayri resmi tanınma getirmekte, meslektaşların ve yöneticilerin takdiri ile birlikte iş ortaklarının desteğine tabi olan, kurum için fonksiyonel verimlilik ve başarı vadeden bir davranıştır (Magdalena, 2014, s. 739).

Örgütsel vatandaşlık, kavramın ortaya çıktığı 1980'lerden bu yana ince tanımsal revizyonlardan geçmiş, ancak yapı özünde aynı kalmıştır. Örgütsel vatandaşlık, çalışanların kendiliğinden yapmayı seçtikleri ve genellikle belirli sözleşme yükümlülüklerinin dışında kalan her şeyi ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bu davranış, bireysel isteğe bağlıdır. Örgütsel vatandaşlık, kurum tarafından her zaman doğrudan ve resmi olarak tanınmayabilir ya da herhangi bir şekilde ödüllendirilmeyebilir, ancak örgütsel vatandaşlık olumlu söylem, eylem ve telkinlere yansıtılabilir. Bu şekilde dolaylı olarak gelecekte, çalışanların örgüte olan yakınlıklarına göre bir ödül kazanımının zemini yaratılabilir. Örgütsel vatandaşlık, kurumun etkin işleyişini teşvik etme niteliğine sahiptir (Thiruvankadam ve Durairaj, 2017, s. 46-47).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını tanımlayan ilk yazar 1988 yılında Organ'dır. Onun tanımına göre örgütsel vatandaşlık, bir çalışanın gönüllü olarak örgütün etkinliğini artıran, ancak açıkça yapılmayan davranışlar olarak tanımlanmıştır. Organ'a göre bu davranışlar ilk aşamada fark edilmemekle birlikte ödüllendirilmese

de uzun vadede, kuruma kazandırılan maddi ve manevi unsurlar neticesinde ödüllendirilmektedir. Organ, örgütsel vatandaşlığı herhangi bir şekilde zorunluluk olarak görmese de bireysel ve kurumsal anlamda, uzun vadede bir ihtiyaç olarak görmüştür (Veličkovska, 2017, s. 41).

Örgütsel vatandaşlıkta söz konusu olan, çalışanların, pozisyonları tarafından dikte edilen resmi yükümlülüklerin ötesinde çaba gösterme istekliliği, uzun süredir etkili kurumsal performansın temel bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Bireyler, iş birliği içerisinde sisteme katkıda bulunma isteklerinin farklılık gösterebilmektedir. Buna karşın, yetenekleri ne boyutta olursa olsun sağlanan katkının düzeyi arttıkça, örgütsel vatandaşlığa dair inanç ve isteklilik düzeyi artmaktadır. Örgütsel vatandaşlık, kurumsal bazda takdir görmeye bağlı olarak şekillenen bir durum olmaktadır (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004, s. 77).

Örgütsel vatandaşlık bireysel düzeyde gerçekleştirilebilen, iş arkadaşına yardım etme, fazladan işlere gönüllü olma, örgütün kural ve düzenlemelerine saygı duyma ve hoşgörülü olma gibi beklentilerin ötesinde olumlu davranışlar sergilemekle ilgilidir. Bu süreçte, çalışanlar çeşitli sorunlar ile karşılaşsalar da kabullendikleri görevleri sürdürmek adına istekli davranmaktadırlar (Basirudin, 2016, s. 376).

Örgütsel vatandaşlık, bireylerin, bir kurumun parçası olma konusundaki eğilim ve niyetlerinin ne düzeyde olduğunun bir göstergesidir. Buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışanların, herhangi bir şekilde kurumda ayrılma niyeti ve kaygısı taşımadan faaliyetlerini sürdürmeleri anlamını taşımaktadır. Kurumdan ayrılma konusunda niyeti bulunan çalışanlar açısından, herhangi bir şekilde, örgütsel vatandaşlık benzeri bir davranışın ortaya çıkması mümkün olmamaktadır. Bir başka deyişle, örgütsel vatandaşlık, maddi ya da manevi herhangi bir unsura bağlı olmaksızın ortaya çıkan ve çoğunlukla da kurum içerisinde, çalışanlar açısından yeterli düzeyde tatmin yaratan unsurların varlığı ile pekişen bir niteliğe sahiptir (Weikamp ve Görizt, 2016, s. 2093).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Unsurlar

Her ne kadar, örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların güçlü bir şekilde besledikleri bir duygu olsa da bu duygunun kendiliğinden ortaya çıkması mümkün değildir. Süreç içerisinde, mutlak olarak bu duygu, düşünce ve davranışın ortaya çıkmasına yardımcı olacak türden unsurların varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlar, çevrelerindeki iş ortamında söz konusu olan ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla yaklaşımlarını şekillendiren unsurları gözlemlemekte ve değerlendirmektedirler. Bu değerlendirme sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışının genel durumu gözlemlenmektedir (Eka, Rahmat ve Handayani, 2022, s. 199-201).

Genel olarak bakıldığında ise literatürde ve pratikte, örgütsel vatandaşlık davranışının şekillenmesinde etkili olan unsurları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Saari ve Judge, 2004, s. 396; Kaplan, 2011, s. 57; Serinkan ve Erdiş, 2014, s. 107; İplik, 2015, s. 94):

- İş tatmini: Çalışanların gerek kendi performanslarından gerekse de bağlı oldukları kurumlarının kendilerine iş ile ilgili olarak sağladığı faydalardan tatmin duygusu tarafların ilişkilerini şekillendirebilmektedir.
- Örgütsel bağlılık: Hem çalışanların kendisinden hem de kurum yönetiminden kaynaklanan hususlar bağlılığı ve vatandaşlığı, kademeli olarak etkilemektedir.
- Örgütsel adalet: Adil yönetim, ücretlendirme ve terfi gibi konular, çalışanların, kurumları hakkındaki aidiyet duygularına yön vermektedir.
- Psikolojik durum: Bireysel olduğu kadar kurumsal anlamdaki yönetimsel ve insani psikoloji de çalışanların bir kurum içerisinde ne denli kalmak isteyeceklerini belirlemektedir.
- Kişilik özellikleri: Kurumun her kademe ve noktasındaki bireylerin, iş hayatlarının dışında sahip oldukları kişilik niteliklerinin kurumsal yaşamın içerisine entegre edilmesi ile ön plana çıkmaktadır.

- Demografik özellikler: Bireyi sosyal anlamda tanımlayan her türlü özelliği ve niteliği, kurumun sahip olduğu nitelikler ile karşılaştırıldığında, uyum-uyumsuzluk ekseninde, bir ait olma ya da olmama duygusu ortaya çıkmaktadır.
- İşin nitelikleri: Bireylerin sahip oldukları teknik bilgi kapasitesi ile kendilerine sunulan işin ya da görevin nitelikleri ne denli uyumlu olursa, vatandaşlık duygusu o denli nitelikli ve güçlü bir şekilde oluşmaktadır.
- Liderlik: Kurumun niteliği ile çalışanların özellikleri arasındaki köprünün kurulması ve buna istinaden, çalışan bireylerin aidiyet duygularının oluşması adına aracı ve önemli rol, liderlere aittir.

Sıralanan unsurlar, örgütsel vatandaşlık davranışının şekillenmesi konusunda son derece etkin ve nitelikli sonuçlar verenlerdir. Bunlar, özellikle kurumsal yönetimin vereceği kararlara istinaden daha nitelikli bir şekilde ortaya çıkmakta ve çalışanların düşüncelerine yön vermektedir. Konuyla ilgili kurumsal yönetimin göstereceği hassasiyet ve sürece dair üstleneceği sorumlulukların düzeyi, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimi açısından son derece önemli olmaktadır.

Öte yandan, örgütsel vatandaşlığın şekillenmesi konusunda belki de en etkili unsur, iletişim olmaktadır. Kurum içerisindeki iletişim şekli ve boyutları, kurum yönetiminin sürece nasıl şekil vereceği konusunda kritik bir değere sahiptir. Örgütsel vatandaşlık da dahil olmak üzere, kurum da ortaya çıkması muhtemel unsurların hemen hepsi, kurum yönetimlerinin doğru şekilde sergileyeceği iletişim davranışlarına bağlı olmaktadır. Özellikle de yönetimin sorumluluğunda bulunan hususların doğru şekilde belirlenmesi ve buna paralel olarak çalışanların bu konuda haberdar edilmesi adına yürütülecek iletişim süreçlerinin niteliği önem arz etmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014, s. 106).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Faydaları

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusu, örgütün başarısı üzerindeki önemli etkisi ve rekabetçi iş ortamında sürekliliği nedeniyle ön plana çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, etkili planlama ve problem çözmeye daha fazla zaman ayırarak

örgütün kıt kaynakları ayırma ihtiyacını azaltmaya, örgütün uyum ve birliğini korumaya ve çalışanların işlerini yapmalarına yardımcı olmaya katkıda bulunur. Bu davranış ile birlikte çalışanlar iş yükü ağır olanlara yardım etmek, fazladan mola vermemek ve şirketteki gelişmeleri takip etmek gibi kendileri için sözleşme ile sınırları belirlenmemiş, gönüllülük esasına dayanan, en önemlisi, kurum çıkarlarına fayda sağlayan işlemler gerçekleştirmektedirler (Alhashedi vd., 2021, s. 42).

Birer vatandaş şeklinde algılandıkları süre zarfında, çalışanların bu davranışları, kurumlarını benimsemeleri adına önemli bir aracı unsur olmaktadır. Çalışanların benimsemeye odaklı duygu ve davranışları, süreç içerisinde, kurumun yararına olacak tüm davranış ve uygulamalara daha odaklı bir şekilde yaklaşmalarını mümkün hale getirmektedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık konusundaki bağlılıkları ve bunu sürdürülebilir hale getirmeleri, kurumları için yapabilecekleri yararlı işlerin çok daha fazla ve çok etkin olmasını sağlayabilecektir (Tambe ve Shanker, 2014, s. 67-68).

Genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının, kurumsal yapı içerisinde ortaya çıkardığı faydaları, aşağıdaki unsurlar ile değerlendirmek mümkün olmaktadır (Erok, 2018, s. 39):

- Çalışanların, örgütü sahiplenme konusunda teşvik olmaları ve yalnızca iş için değil, gönüllü bir şekilde sorumluluk almaları söz konusudur.
- Çalışan-kurum yönetimi arasındaki sorunların, iletişim bazlı olarak ortadan kalktığını ve daha sağlıklı bir iletişim ve etkileşim sürecinin yaratıldığı görülmektedir.
- Çalışanlar için kurumsal sorunlar, bir anda, kişisel sorunlar haline gelmektedir ve çalışanların, bu sorunları çözmek adına çaba sarf ettikleri görülmektedir.
- Çalışanlar, elde etmiş oldukları ücretin karşılığında göre hizmet vermekten vazgeçmekte ve daha fazlasını ortaya koymak adına, ciddi ölçekli bir çaba sarf etmektedirler.

- Çalışanların, kendi çıkarlarını bir kenara bırakmak sureti ile dayanışma halinde, kurumsal çıkarların gözetilmesine, çok daha fazla odaklandıkları görülmektedir.
- Kurumun iş ortamının benimsenmesi ile birlikte çalışanların, içerisinde buldukları ortamı, bir yaşam alanı olarak benimsedikleri bir durum ortaya çıkmaktadır.

Sıralanan unsurlar değerlendirildiğinde, çalışanların, örgütsel vatandaşlık duygusu taşımaya başladıkları andan itibaren en ciddi ölçekli ortaya koydukları davranışlar benimseme ve sahiplenme olmaktadır. Bu şekilde, çalışanların kendi aralarındaki dayanışma duygusu artarken, kurumun iş gücünün ve iş niteliğinin de finansal ve sosyal açıdan artış gösterdiği anlaşılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği düşünülen bir yaklaşım olmakla birlikte bu süreçte en fazla katkıyı sağlayan unsur iş birliği olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık eğiliminin artmasıyla birlikte ön plana çıkan iş birliği algılaması, iş ortamının genel kültürel değerlerinden etkilenmekle birlikte çalışanların, bireysel olarak bu konudaki yönelimlerinden de beslenmektedir. Bu süreçte ortaya çıkan kişilerarası ilişkilerin güvene dayalı olması durumu, örgütsel vatandaşlığın, sistem içerisindeki yapıyı güçlendirme konusundaki en önemli faydası olarak görülebilir. Bu tür bir fayda, sistem içerisindeki faaliyetlerin, toplu olarak ve nitelikli bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır (Mallick vd., 2014, s. 450-451).

Çalışanların iş konsantrasyonlarının artması konusunda önemli bir etkisi bulunan örgütsel vatandaşlık, çalışanların işe ya da kurumun faydasına olacak türden uygulamalar ile daha fazla ve daha yakından ilgilenmeleri adına bir teşvik unsuru olmaktadır. Bu sayede, örgütsel vatandaşlık, çalışanların iş ile ilgili odak noktalarının sabit kalmasına yardımcı olmak sureti ile süreçlerin içerisindeki tüm, iş ile alakalı faaliyetler için yoğun bir sorumluluk almaktadırlar. Kurumların, başarılı bir iş ortamı için çalışanlarının sorumluluk düzeylerinin artmasına olan ihtiyaçları ve bağımlılıkları göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel vatandaşlığın sağlamış olduğu bu fayda son derece değerli olarak görülmektedir (Khuzaini ve Zamrudi, 2019, s. 19).

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları

2.4.1. Diğerkâmlık

Fedakârlık olarak da adlandırılan bu boyut, insanların diğer bireylerin refahı ve haklarıyla ilgilenen, daha fazla empati kuran ve başkalarına fayda sağlayacak şeyler yapan özverili davranışlarını ifade etmektedir. Fedakârlık, diğer meslektaşların görevleri yerine getirmelerine ve işle ilgili sorunları çözmelerine yardımcı olmak için isteğe bağlı bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle, fedakârlık, doğrudan belirli bir kişiye yardım etmeyi amaçlayan ve çalışma arkadaşlarını gerek işlerini yaparken gerekse sorun yaşadıklarında motive etmede ön plana çıkan bir davranıştır. Bu davranışla birlikte bireyin performansının yanı sıra grup verimliliğinin artması söz konusu olmaktadır. Fedakârlık, ekip çalışmasına ve iş birliğine yardımcı olmakta, böylece çalışanlara kendilerini geliştirme şansı sunulmaktadır (Romainha vd., 2019, s. 126-127).

2.4.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen asgari rol davranışının ötesinde davranışlar sergilemeye istekli olmalarıdır. Örneğin, kötü hava koşullarına rağmen işe zamanında gelmeye çalışmak, çay/kahve molalarına ve yemek saatlerine dikkat etmek, fazla mesai olmamasına rağmen normal mesai saatlerinden sonra çalışmak bunların başında gelmektedir. Bu şekilde, çalışanların, kendilerine sunulan imkanlar karşısında, işletmelerine karşı olan sorumluluklarını, doğru bir biçimde yerine getirmeleri söz konusu olmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların, iş dışındaki yaşamlarında, kurumlarına dair görevlerini yerine getirmiş olma duygusu, bir vicdanlılık etkisi yaratmaktadır (Altuntaş ve Baykal, 2014, s. 90).

2.4.3. Nezaket

Örgüt içerisindeki tüm bireylerin birbirleriyle iletişim süreçlerinde önem arz eden bir husus olarak nezaket, sürecin işleyişi açısından psikolojik bir etkidir (Bitmiş, Sökmen ve Turgut, 2014, s. 5). Nezaket kavramı toplumların özelliklerine göre farklılıklar gösterebilir. Bu yüzden nezaket kavramı işlevsel açıdan değişken bir kavramdır. Çalışanlar, birbirlerine karşı nezaket çerçevesinde iş ilişkilerini

yürüttükleri süre zarfında, bu nezaket yapısı, onların iletişim süreçlerinin kaliteli bir biçimde gelişmesine yardımcı olacağı gibi örgüt içerisindeki ortamın da pozitif bir biçimde oluşturulmasına imkan sağlayacaktır (Bitmiş, Sökmen ve Turgut, 2014, s. 5). Nezaket kavramı havacılık için ayrı bir öneme sahip olabilmektedir. Özellikle uçuş ekiplerinin hatalarını azaltmak ve verimliliği artırmak için Ekip Kaynak Yönetimi etkili araçtır.

2.4.4. Sivil Erdem

Çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışında, örgütsel politikaları onaylayan ve destekleyen buna istinaden faaliyetlere katılan, kimlikleri sivil erdemi ifade etmektedir. Bu boyut, çalışanların sorumlu bir şekilde stratejilere dahil olduklarını ve stratejileri desteklediklerini, gönüllü olarak komiteler haline geldiklerini ya da kurum tarafından organize edilen işlemlere katıldıklarını gösterir. Bu katılımcılar, kuruluşun imajı ve itibarı ile gerçekten ilgilenmektedirler; Örgüte karşı yüksek düzeyde ilgi ve bağlılığa sahip oldukları söylenebilir. Bu davranış genellikle olumlu eleştiride bulunmayı ya da sorunlara çözüm önermeyi içermektedir. Zorunlu olmayan toplantılara katılmak ve organizasyondaki güncel olayları takip etmek bu davranışa örnek olarak gösterilebilir. Son olarak, yüksek düzeyde sivil erdem, kurumun imajını güçlendirmeye yardımcı olan faaliyetler ile ilgilidir (Romaiha vd., 2019, s. 127-128).

2.4.5. Centilmenlik

Centilmenlik, çalışanların kurumda meydana gelen beklenmedik olumsuzluklarla hiçbir şikâyeti olmadan mücadele ederken, yine de ellerinden gelenin en iyisini yapmaya devam etmelerini ifade etmektedir. Bu durumdaki çalışanlar genellikle işlerini şikâyet etmeden ve sızlanmadan gerçekleştirmek için zaman harcamaktadırlar. Bu tür örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olan çalışanlar daha hoşgörülü olmak isterler ve işle ilgili konularda olumlu davranırlar; bu da işyerinde sorunlar ortaya çıktığında kolayca pes etmeyecekleri anlamına gelir (Sharma ve Jain, 2014, s. 59). Bazı çalışmalarda, centilmenlik boyutu, olumsuz yönlere aldırış etmeden, kuruma karşı olumlu tutum ve sadakat gösterme olarak tanımlanmıştır. Yine, farklı çalışmalarda, sportmenliğin, çalışma grubunun moralini artırabileceği ve işten ayrılma oranını düşürmede etkili olabileceğini belirtilmiştir. Çalışma ortamında dedikodu ve

söylenti yaymaktan kaçınmak sportmenlik örneklerinden biridir (Romaiha vd., 2019, s. 128).

2.5. Örgütsel Vatandaşlık ile İlgili Pozitif Örgütsel Davranışlar

2.5.1. Örgütsel Vatandaşlık-Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Aslan (2008, 172-174), hemşireler özelinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, örgütsel vatandaşlık-örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Aslan'ın araştırmasına katılan hemşirelerin, kurumlarına olan bağlılık duygularının düzeyi ile örgütsel vatandaşlık duyguları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Fakat hemşirelerin mesleklerine olan bağlılıklarının, dolaylı olarak bir örgütsel bağlılık duygusuna yardımcı olduğu, bunun da örgütsel vatandaşlık duygularını olumlu yönde şekillendirildiği görülmüştür.

Tarcan, Yeşilaydın ve Karahan (2019, s. 175-178), konu ile ilgili olarak yapmış oldukları araştırmada, örgütsel vatandaşlık duygusunun beslenmiş olduğu örgütsel bağlılık düzeylerini araştırmıştır. Buna göre duygusal anlamda güçlü ve sürdürülebilir nitelikte olan örgütsel bağlılık duyguları, çalışan bireylerin örgütsel vatandaşlık duygularının ortaya çıkmasına, yerleşmesine ve uzun süre varlığını sürdürmesine imkân sağlamaktadır. Araştırmada, herhangi bir çıkar olgusuna dayanmayan örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel vatandaşlık duygusunun güçlenmesine yardımcı olmaktadır.

2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık-Örgütsel Motivasyon İlişkisi

Barbuto ve Story (2011, s. 23) konu ile ilgili olarak gerçekleştirmiş oldukları araştırmada, örgütsel motivasyon şekilleri ile örgütsel vatandaşlık duygusu arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmacıların en önemli tespiti, örgütsel anlamdaki, genel motivasyon çabalarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık duygularının ortaya çıkmasında kısıtlı bir etkisi olduğu yönündedir. Fakat araştırmacılar, örgütsel motivasyon çabaları ile birlikte çalışanların kendilerinin yarattıkları, içsel motivasyon unsurlarının ve bunların olumlu etkilerinin, örgütsel vatandaşlık duygusu üzerinde daha güçlü ve daha olumlu etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

İyidemirci ve Aydın (2018, s. 142), işten ayrılma niyetine odaklı olarak örgütsel vatandaşlık-örgütsel motivasyon ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel motivasyon şekli ve düzeyi, çalışanların, kurumsal anlamda genel pozitif görüşlerini şekillendirmektedir. Bununla birlikte örgütsel motivasyon konusunda yerleşik ve etkin halde bulunan uygulamalar, çalışanların örgütsel vatandaşlık duygularını güçlendirirken, aynı zamanda, işten ayrılma niyetlerinin ortadan kalkmasına da yardımcı olmaktadır.

2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Karabey ve İşcan (2007, s. 239-240), örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık duyguları arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Çalışmanın ortaya koymuş olduğu tabloya bakıldığında, örgütsel imaj unsurunun, sürecin temelinde yer aldığı görülmüştür. Buna göre kurumların sahip oldukları örgütsel imaj, zaman içerisinde, çalışanlar için bir örgütsel özdeşleşme unsuru olmaktadır. Kurumları ile özdeşleşen çalışanlar, fedakârlık duygusuna sahip olmak sureti ile kurumlarına daha fazla katkı sağlamak adına, örgütsel vatandaşlık duygularının getirilerine göre hareket etmektedirler.

Tokgöz ve Seymen (2013, s. 71), çalışmalarında, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmacıların tespitlerine göre örgütsel güvenin tetiklediği örgütsel özdeşleşme, çalışanların, kurumlarına olan bakış açılarının güçlü bir şekilde yerleşik hale gelmesine yardımcı olmaktadır. Yerleşik anlamdaki pozitif duygular, örgütsel özdeşleşmenin sağlamış olduğu bağlılık duyguları ile birlikte çalışanların örgütsel vatandaşlık duygularının ortaya çıkmasına, güçlenmesine ve sürdürülebilir hale gelmesine yardımcı olmaktadır.

2.5.4. Örgütsel Vatandaşlık-Personel Güçlendirme İlişkisi

Taşlıyan, Harbalıoğlu ve Hırlak (2015, s. 328), akademisyenler üzerinde, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide ön plana çıkan hususları araştırmışlardır. Buna göre araştırmacılar, akademisyenlerin, başarı ya da başarısızlık durumlarına bakılmaksızın, kendileri ile ilgili olarak ortaya çıkan iş süreçlerinde, kurumlarının kendilerini önemseyen ve kendilerini hem psikolojik hem de mesleki anlamda güçlendirmeye yönelik davranışları neticesinde

öncelikle örgütsel bağlılık duygusu, daha sonrasında ise yerleşik bir örgütsel vatandaşlık duygusu hissettikleri gözlemlenmektedir. Güçlendirme hususu, akademisyenlerin, kurumlarını değerlendirmeleri adına önemli bir ölçüt olmakta ve olumsuz-olumlu görüşlerine doğrudan etki ettiği anlaşılmaktadır.

Camgöz ve Bağcı (2018, s. 371), bankacılık sektörü özelinde, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi, araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçları göstermiştir ki banka çalışanları, kurumlarının kendilerine sunmuş oldukları güçlendirmeye yönelik destek neticesinde, kurumlarının kimliği ve yönetim anlayışları konusunda son derece olumlu düşünmektedirler. Bu düşünce neticesinde ise banka çalışanlarının, kurumlarının başarısı için verdikleri mücadelenin düzeyi artarken, bu durum, örgütsel vatandaşlık duygusunun düzeyinin artmasına da yardımcı olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

COVID-19 SÜRECİNİN HAVAYOLU ŞİRKETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.1. Covid-19 Salgınının Havayolu Şirketleri Üzerindeki Genel Etkileri

Temel olarak sivil havacılık sektöründeki finansal gerilemenin izlerine bakıldığında, 2019 yılında dünya genelinde düzenlenen toplam uçuş sayısı (yolcu+kargo) 42,1 milyon iken 2020'de 27,6 milyona gerilemesi, önemli bir göstergedir. Uçuş sayısındaki azalma ise %34,4 oranında gerçekleşmiştir. 2020 yılının Mart ve Nisan aylarında salgının merkez üssü haline gelen Avrupa'da ise bu oran %52,4 düzeyinde gerçekleşmiştir. Pandeminin ilk yılında, yaklaşık 8,4 milyon uçuş düzenlenen Avrupa'da uçuşlarının yarısından çoğu kaybedilmiş ve ancak 4 milyon uçuş düzenlenebilmiştir (Hopancı, Akdeniz ve Şahin, 2021, s. 450).

Öte yandan, IATA'nın 2021 yılında yayınladığı rapora göre Covid 19 salgını nedeniyle sivil havacılık işletmelerinin dünya çapında 2019 yılına göre 2020 yılında %65,9 yolcu kaybına karşılık olarak 118 milyar dolar değerinde bir gelir düşüşü yaşadıkları görülmüştür. Yapılan ani seyahat kısıtlamaları sonucunda birçok havacılık işletmesi tarafından uçuşlar iptal edilmiştir. Bazı işletmeler tarafından biletler belirsiz ileri bir tarihe ertelenmiş veya bilet ücretlerinin geri ödemesi yapılmıştır. Seyahatlerin yasaklanması ve bilet bedellerinin geri ödenmesi birçok işletme tarafından büyük finansal sorunları da beraberinde getirmiş ve bazı firmaların iflasına neden olmuştur (Yıldız, Şimşek ve Kaygın, 2021, s. 42).

Genel olarak bakıldığında, havayolu şirketlerinin, Covid-19 salgını ile birlikte yaşadıkları operasyonel dönüşüm sürecinde, yolcu taşımacılığından kargo taşımacılığına doğru, keskin bir dönüşüm olduğu görülmektedir. Söz konusu sürece dair örnekler aşağıdaki şekilde sıralanabilecektir (Sözcü, 2022):

- Avustralya menşeli Qantas Havayolları, Mayıs ve Haziran aylarında, yüklü bir miktarda eldiven, maske, önlük gibi tıbbi malzemelerin taşınmasını gerçekleştirirken şirket, dünya genelinde, yolcu uçaklarında

yer alan ve sadece yolculara ait olan koltukları söken ilk şirketlerden biri olmuştur.

- Yine Qantas Havayolları, havayolu kargo taşımacılığında büyük bir artış yaşarken, Avustralya'dan Japonya'ya ton balığı ve Hong Kong'a mercan alabalığı taşımış; dönüş yolunda da bu ülkelerden tıbbi malzemeler, araba parçaları, elektronik aksamaları taşımıştır.
- ABD menşeli United Airlines, kısa zaman zarfı içerisinde, çoğunluğu Kuzey Amerika ve Asya'ya yönüne olmak üzere toplam beş bin kargo uçuşu gerçekleştirirken şirketin bu operasyonlardan kargodan elde ettiği gelir, yılın ikinci çeyreğinde %36 artarak ve 402 milyon dolar düzeyine erişmiştir.
- Yine ABD menşeli American Airlines, 35 yıllık bir aranın ardından, yeniden, sadece kargo taşımacılığına başlamış ve sahip olduğu Boeing 777s ve Boeing 787s uçakları ile Latin Amerika, Avrupa ve Asya'daki 32 destinasyona kargo taşımacılığı yapma kararı almıştır.
- Singapore Airlines, envanterinde bulunan Airbus SE A320 tipi uçaklardan birindeki yolcu koltuklarını yerlerinden çıkarmak kaydıyla söz konusu uçağını havayolu kargo taşımacılığı operasyonları için tahsis etmiştir.
- Uçak dönüşümü ile sivil havacılık operasyonlarının yanına havayolu kargo taşımacılığını da ekleyen Korean Airlines ve Asian Airlines, tüketici elektroniği ürünleri ile operasyonlarının başladığı tarihler itibari ile kâr elde etmeyi başarmışlardır.
- BAE menşeli Fly Emirates havayolu şirketinin kargo bölümü başkanı Nabil Sultan, planlı olarak 115'ten fazla varış noktası sayısına eriştiklerini, sadece kargo filolarına ait değil, aynı zamanda, sivil yolcu taşımaya ayrılan uçaklarının da artık, dönüşümlü olarak havayolu kargo taşımacılığı operasyonlarında kullanılacağını belirtmiştir.

- Lufthansa'nın, pandemi döneminde başlattığı kargo operasyonları, 2020 yılının ikinci çeyreğinde, şirketin kâr hanesine 299 milyon euro değerinde bir katkı sağlamıştır.

Sıralanan operasyonel faaliyetler göstermektedir ki havayolu şirketleri için pandemi, yolcu taşımacılığında kargo taşımacılığına geçiş sürecini zorunlu kılmış ve hızlandırmıştır. Bu şekilde, havayolu şirketleri, pek de alışık olmadıkları ya da yoğun olarak gerçekleştirmedikleri operasyonlarını ön plana çıkarmak durumunda kalmışlardır.

Konuya paralel bir araştırma gerçekleştiren Li (2020), Çin örneğine dayalı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Li'nin araştırmasına göre Çin'in, pandemi döneminde, büyük ölçüde kargo taşımacılığına yönelik olarak şekillendirilen sivil havacılık sektörü ve ülkedeki havayolu şirketlerinin faaliyetleri, dönemsel anlamda son derece rasyonel bir tercih olmuştur. Hali hazırda ülke nüfusunun son derece yüksek sayıda olması, kargo ile taşınacak ürünlerin sayısının pandemi nedeni ile artması ve ülkenin ihracatı yoğun bir ekonomi yapısına sahip olması, Çin'in bu konudaki yaklaşımlarının ve uygulamalarının ön plana çıkmasına yardımcı olmuştur.

Sürecin olumsuz getirileri bir başka açıdan değerlendirildiğinde, havalimanlarının yaşamış olduğu sorunlar da sivil havacılık sektörü için ciddi ölçekli bir finansal tehdit oluşturmuştur. Salgından dolayı havalimanlarının hava tarafı operasyonlarının önemli ölçüde durma noktasına gelmesi sebebiyle havacılık gelirleri ciddi oranda azalmıştır. Bu durumun havacılık haricindeki gelirlere de engel olması havalimanı ve terminal işleticileri için büyük problemleri gündeme getirmiştir. 2020 yılının ilk çeyreğinde Asya-Pasifik Bölgesi havalimanları 5,6 milyar dolar zarar etmişlerdir. Avrupa bölgesindeki havalimanlarının zararı 2,8 milyar dolar ve Kuzey Amerika Bölgesi zararı ise 2,8 milyar dolar olarak açıklanmıştır. Bunlara ek olarak 2020 yılının ilk çeyreğinde dünya genelindeki havalimanı gelirlerine ilişkin beklentiler 39 milyar dolar iken, bu dönemde dahi %33 kayıp yaşanmış ve toplam gelir 26 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Salgından dolayı ilk çeyrekteki 13 milyar dolarlık kayıp, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgesinin en büyük on havalimanının bir yıllık gelirin yakın bir miktardır (Ulutürk, 2021, s. 1819).

3.2. Covid-19 Salgınının Sivil Havacılık Üzerindeki Etkilerinde Sektörel Yaklaşımların Yeri

Covid-19 salgını ile birlikte sivil havacılık sektöründe ortaya çıkan yıkıcı tablo, sektörel anlamdaki uygulamaların incelenmesini ve irdelenmesini zorunlu hale getirmiştir. Buna paralel olarak da sektörel anlamda birçok farklı araştırma gerçekleştirilmiştir.

Amankwah-Amoah, Khan ve Wood (2020, s. 4), sivil havacılık sektörünün, yaşanan sorunlar ile birlikte özellikle havayolu şirketleri özelinde, süreci doğru şekilde değerlendirmekten uzak kaldığını belirtmiştir. Sektör içerisindeki şirketler, sadece kendi çıkarlarını ve sorunlarını düşünmek sureti ile salgının etkilerini ele alırken, şirketlerin bağımlılıklarının bulunduğu çalışanların varlığı ve önemi göz ardı edilmiştir. Bu nedenle, sektörel anlamda finansal bir toparlanma adına çalışan sayısını azaltmaya çalışan, başta havayolu şirketleri olmak üzere sektördeki diğer şirketler, ellerindeki nitelikli çalışanları kaybetmiş ve pandemi sonrasındaki sürecin yeniden tasarlanabilmesi adına bir zorluk yaratmışlardır.

Wilson ve Chen (2020, s. 1), pandemi ile birlikte sivil havacılık sektörü için söz konusu olan tehditlerin sektörün şirketleri açısından genel olarak doğru şekilde anlamadığını belirtmişlerdir. Araştırmacıların öngörülerini, havayolu şirketlerinin gelecek planlamalarının hızlı bir şekilde daralmaya yönelik olduğuna yöneliktir. Araştırmacılara göre havayolu şirketleri güçlü ve kararlı bir şekilde potansiyellerini azaltmaya başlamak sureti ile aslında kendileri için tehlikeli bir iş planı oluşturmaktadırlar. Özellikle de kıta aşırı uçuşları fazla olan havayolu şirketleri açısından bu durum çok daha tehlikeli bir hal almaktadır.

Macit ve Macit (2020, s 12), Türk sivil havacılık sektörü özelinde, yaşanan sorunların boyutlarına odaklanmışlardır. Buna göre araştırmacılar, Türk sivil havacılık sektöründe, ani bir karar ile uçakların yerde bekletilmesi ve işçi çıkarma operasyonlarına girişilmesi durumunun doğru bir karar olmadığını ön plana çıkarmışlardır. Buna göre araştırmacılar, Türkiye’de alınan bu kararların, sektörün genel şartlarının doğru şekilde değerlendirilmesi ile alınmamasının ciddi bir yönetim zafiyeti olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Yine, Adıgüzel de (2020, s. 76) Türk sivil havacılık sektörü özelinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmacı, çalışmasında, havayolu şirketlerinin nitelikli bir stratejilerinin bulunmamasının, zaman içerisinde, konuya devlet yönetimlerinin müdahale etmelerinin zorunlu hale geldiğini tespit etmiştir. Adıgüzel, havayolu şirketlerinin böylesine eksik bir şekilde süreci yönetmelerinin yaratmış olduğu sorunların, nihai noktada, devlet yönetimlerinin müdahalesini zorunlu kıldığı kadar devlet yönetimlerinin, süreç ile ilgili olarak nitelikli kadrolar ile hareket etmelerinin zorunluluğuna da değinmiştir.

Akca da (2020, s. 59-61) Türk sivil havacılık sektörü özelinde yaptığı araştırmada, hijyen odaklı yönetim ve bilgilendirme stratejilerinin, sektörün geleceğe dair atılımlarında ne denli önemli olduğunu belirtmiştir. Özellikle de havayolu şirketlerinin süreç ile ilgili olarak attıkları adımları ve gelecek ile ilgili olarak toparlanma süreçlerinde, artık daha fazla sağlık odaklı unsurları ön plana çıkarmaları gerektiği konusunda Akca'nın tavsiyeleri, sürecin şartlarının iyileştirilmesi ve yolcuların nezdinde bir güven duygusunun oluşturulması adına önem arz etmektedir.

Linden (2021, s. 9-10), sivil havacılık sektöründe, farklı kurumlarda görevli müdürlere yönelik mülakat odaklı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Mülakatlar sonucunda elde edilen sonuçlar, katılımcıların, sektörde yaşanan krizin boyutlarının yalnızca finansal olarak ele alınmasının son derece yanlış ve eksik bir yaklaşım olduğunu dile getirmişlerdir. Sektörde pandeminin yarattığı çöküşün, gözle görülür yönetim zafiyetlerini ortaya çıkardığı görülmüştür. Buna istinaden de sektörel anlamda ön plana çıkarılan çözümlerin neredeyse tamamı, sorunların üstün körü ve dönemsel olarak çözümlenmesine odaklı halde sunulmuştur; gelecek odaklı stratejiler göz ardı edilmiştir. Katılımcılar, sektörün daha stabil ve kabul edilebilir çözümler üretebilmesi adına, mutlak olarak birçok farklı aktörün de görüşlerinin alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Pandemi ile birlikte sivil havacılık sektöründe yaşanan faaliyet temelli gerileme ve başarısızlıklar, sadece sektörün içerisinden kesimler tarafından değil, aynı zamanda, sektörün dışındaki aktörler tarafından da eleştirilmektedir. Miani vd. (2021, s. 7), sivil havacılık sektörüne dayalı eğitim süreci içerisinde bulunan öğrencilerin, sektörün pandemi ile olan mücadelesine dair görüşlerini değerlendirdikleri araştırma

yapmışlardır. Katılımcı öğrencilere göre sektör, pandemi öncesinde ve sırasındaki süreçte hem insan sağlığını hem de sektörün finansal sağlığını doğru şekilde yöneten uygulamalar gerçekleştirilmemiştir. Bu tablo, katılımcı öğrencilerin, gelecekte bu sektör içerisinde kalma konusundaki görüşlerini son derece olumsuz yönde etkilemiştir.

3.3. Covid-19 Salgını ile Birlikte Sivil Havacılık Operasyonlarındaki Dönüşüm

Dube, Nhamo ve Chikodzi (2021, s. 11), Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgelerini temel alan çalışmalarında, sektörün, yaşanan salgın ile birlikte nitelikli bir gelecek öngörüsüne sahip olduğunu gözler önüne sermişlerdir. Araştırmacıların tespitlerine göre sektörün önde gelen birçok şirketinde, yönetsel anlamda bir dönüşümün varlığına duyulan ihtiyaç dikkat çekmiştir. Araştırmacıların göz önünde bulundukları en önemli sorun, sektördeki şirketlerin sürdürülebilir bir bakış açısı ile yaşananları ele almamış olmalarıdır. Bu durum, operasyonel ve yönetsel anlamda, köklü bir değişimin zorunluluğuna işaret etmektedir.

Sivil havacılık sektöründe bir operasyonel dönüşüm sürecinin inşasına ihtiyaç duyulurken, bu süreçte en önemli dönüşüm hamlelerini gerçekleştirmek zorunda kalan taraflar havayolu şirketleri olmuştur. Söz konusu dönüşüm hamlelerini aşağıdaki unsurlar ile değerlendirmek mümkündür (Ünver, 2021, s. 51-54):

- Uçuşlardaki yolcu sayıları azaltılırken, koltukların arasındaki mesafe genişletilmiştir.
- Uçak içerisindeki tüm alanlar, virüs tehdidine yönelik olarak güçlü hijyen unsurları dezenfekte edilmiş ve kaplanmıştır.
- Uçuş süresince sorumluluğu bulunan tüm kesimlerin hijyen odaklı kıyafetler, maske, eldiven vb. malzemeleri kullanmaları zorunlu hale getirilmiştir.
- Uçuşlarda kullanılmak üzere daha az yakıt tüketen ve daha küçük kapasiteli uçaklar kullanılmaya başlanmıştır.

- Virüs dolaşımının azaltılması adına uçak içerisindeki ikram servisleri kısıtlanmış ya da tamamıyla ortadan kaldırılmıştır.
- Uçuş sürecinde, anlık olarak yolcuların genel sağlık durumunu tespit edebilecek türden unsurlara yer verilmiştir.
- Uçuş personelinin, Covid-19 salgını ile ilgili olarak daha fazla bilgi sahibi olmasına odaklanılmıştır.

Sıralanan unsurlar göstermektedir ki pandemi ile birlikte havayolu şirketleri, daha fazla hijyen ve koruma odaklı faaliyetler yürütürken, çalışanların da bu yönde eğitimi ve çalışmalarının sağlanması adına bir ortam yaratılması, alışlageldik havayolu şirketleri çalışma prensiplerinin, belirli oranda dışına çıkıldığını göstermektedir.

Amankwah-Amoah, Khan ve Osabutey (2021, s. 8), sivil havacılık sektöründe, pandemi sonrasında yaşanan büyük ölçekli krizin, gerçek anlamda, sektörün toparlanması ve yeni bir gelecek perspektifi oluşturulması adına önemli bir etkisinin bulunduğunu gözler önüne sermiştir. Araştırmacıların sürece dair tespitleri aşağıdaki gibidir:

- Havayolu şirketleri için sadece kendi operasyonlarına odaklı bir bakış açısından ziyade, birçok farklı unsuru içerisine alan bir perspektif gereklidir.
- Kurumsal yapı içerisindeki karmaşık ve yönetimi zor yapıların mutlak olarak daraltılması ve sadeleştirilmesi gerekmektedir.
- Çalışanlara sunulan mesleki eğitim desteğinin ötesine geçilmek sureti ile onlara stratejik bir bakış açısı kazandıracak olan ve geniş yelpazede bir eğitim programının sunulması önem arz etmektedir.
- Kurumsal anlamdaki değişim süreçlerine karşı çıkan ya da değişim sürecinin hızına yetişmekte zorlanan kesimlerin kurumdan uzaklaştırılması büyük önem arz etmektedir.

Amankwah-Amoah, Khan ve Osabutey'in tespitleri göstermektedir ki havayolu şirketleri süreci artık daha çok boyutlu olarak düşünmektedirler. Özellikle de karar alma süreçlerinin şartlarının iyileştirilmesi adına, farklı bir yönetim ve çalışan yapısına ihtiyaç duyulması, pandemi ile birlikte havayolu şirketlerinde yaşanan finansal ve yönetsel krizlerin ortaya çıkardığı kurumsal karmaşanın daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır.

3.4. Covid-19 Sürecinin Sivil Havacılık Sektörü Üzerindeki Etkilerine Dair Çözüm Odaklı Yaklaşımlar

Albers ve Rundshagen (2020, s. 2), Avrupa'daki havayolu şirketleri özelinde, sektörün genel görünümünü değerlendirdikleri çalışmalarında, yolcu taşımacılığından kargo taşımacılığına doğru yaşanan değişimi değerlendirmişlerdir. Araştırmacılar, geniş çevrelerce, havayolu şirketlerinin birer havayolu kargo taşımacılığı şirketine dönüşmeleri eleştirilse de bu yaklaşımın, önemli bir kurumsal ve operasyonel esnekliği havayolu şirketlerine kazandırdığını belirtmektedirler. Albers ve Rundshagen açısından pandemi, havayolu şirketlerinin operasyonlarının bu şekildeki dönüşümünün, gelecekteki zorlu koşullara hazırlıklı hale gelmeleri ve kendileri için alternatif gelir fırsatlarına odaklanmalarını kolaylaştırdığını belirtmektedirler.

IATA'nın değerlendirmelerine bakıldığında ise pandemi sürecinde, havayolu kargo taşımacılığının yönetsel anlamdaki dönüşümünü, aşağıdaki unsurlar dahilinde değerlendirmiştir (IATA, 2021, s. 32-43):

- Havayolu şirketleri, sadece sahip oldukları iş kolunun niteliklerini arttırmayı değil, aynı zamanda, ek faaliyetlerin de büyümek, rekabet etmek ve daha fazla gelir elde etmek adına önemli bir avantaj sağladığını keşfetmişlerdir.
- Havayolu kargo taşımacılığı, kargo şirketleri açısından taşımacılık maliyetlerinin, araç edinimi açısından gerilemesini sağlarken, havayolu şirketleri açısından ise müşteri sayısının artmasını sağlamıştır.
- Havayolu kargo taşımacılığının, alternatif ya da asli gelir kaynağı olmasına bakılmaksızın, bu süreç içerisinde yer alacak olan havayolu

şirketlerinin, mutlak olarak finansal anlamda, yenilikçi yatırımlara ihtiyaçları bulunmaktadır.

- Sektörün değişimine ayak uydurmak ve istihdam edilebilmek adına, çalışanların, kesin olarak süreç ile uyumlu olacak şekilde kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Şanlı ve Erdem (2020, s. 1686), turizm sektöründeki gelişmeler ekseninde, sivil havacılık sektörünün, pandemi ile birlikte yaşamış olduğu sorunları incelemişlerdir. Pandemi, her iki sektörün de planlamalarını ve stratejilerini büyük ölçüde zarara uğratmıştır. Özellikle de turizm sektörü, iç talep olsa bile yeterli kapasiteye erişemediği için ciddi bir gerileme yaşamıştır. Fakat araştırmacılar, iki sektör üzerinde gerçekleştirdikleri rakamsal ve görüşmelere dayalı çalışmada, sektörlerin birbirleri ile ortak olan birçok sorununun bulunduğunu görmüştür. Bu sorunlardan en önemlileri, her iki sektörde de tam anlamıyla bir kriz planlamasının gerçekleştirilmemesi ve finansal anlamda bir birikimin olmamasıdır. Bu durum, iki sektörün de ortak hareket etmelerini zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle de araştırmacılar, sivil havacılıkla bağlantılı, turizm gibi sektörlerin, acil durum planlamalarında, ortak hareket etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Çözüm süreci içerisinde, havalimanlarının da önemli bir yerinin bulunduğu görülmektedir. Covid-19 sürecinin hemen öncesinde, hastalığın dünya geneline yayılımı açısından önemli bir yeri ve etkisi bulunan havalimanları, bu şekilde, alınması gereken önlemler konusunda da en kritik noktalar haline gelmiştir. Buna göre havalimanları için pandemi karşısında alınan önlemlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Serrano ve Kazda, 2020, s. 3):

- Tüm havalimanı personellerine, süreç ile ilgili sağlık konularında ve Covid-19 özelinde bilgilendirmede bulunulmuştur.
- Yolcular ile havalimanı çalışanları arasındaki temasın azalmasını sağlayacak türden işlem ve iletişim mesafeleri oluşturulmuştur.
- Yolcuların, çoğunlukla, uçuş öncesi işlemlerini temassız ve herhangi bir görevliye ihtiyaç duymadan gerçekleştirmelerine olanak sağlayacak

türden teknolojik unsurların kullanımına yönelik geliştirmeler yapılmıştır.

- Kontrol noktalarının sayısı azaltılmış, az sayıda kontrol noktası ile hızlı bir biçimde işlemlerin yapılması adına özel alanlar oluşturulmuştur.

Genel olarak bakıldığında, süreç ile ilgili olarak ön plana çıkarılan önlemler hem insan gücüne hem de teknolojinin sunduğu imkanlara dayalı olarak sunulmuştur. Özellikle de kontrol ve hareket alanlarının genişletilmesi sureti ile azalan insan yoğunluğu, sektörün sebebiyet verebileceği, potansiyel bir sağlık riskinin de ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

VERİ VE METODOLOJİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada, mevcut süreçte yaşanan Covid-19 pandemisinin oluşturduğu koşullar altında havayolu şirketlerinde meydana gelen değişimlere odaklanılarak buna ilişkin havayolu çalışanlarının örgütsel değişim algılarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu temel amaç ekseninde havayollarında gerçekleşen örgütsel değişimleri beraberinde getiren bu sürecin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Bu bağlamda araştırma kapsamında, havayolu şirketlerinde çalışanların örgütsel değişimden etkilenme düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları değişkeni ve alt boyutları olan diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem arasındaki ilişkilerin yönünün ve gücünün istatistiksel olarak belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmada buna ek olarak, çalışanların demografik özelliklerinin ele alınan değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği analiz edilecektir. Gerçekleştirilecek analizlerle bu değişkenler üzerinde etkili olabilecek faktörlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Elde edilecek olan bulgular doğrultusunda literatüre yarar sağlamak araştırmanın esasını oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Bu araştırmanın temel konusu, havayolu çalışanları bağlamında, çalışanların örgütsel değişime yaklaşımları ve bunun örgütsel vatandaşlık davranışına yansımalarıdır.

Örgütsel değişim, bir örgüt içerisinde roller, görevler, yetkiler, iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi mevcut durumun olumlu ya da olumsuz, planlı ya da plansız bir şekilde başka bir biçime dönüştürülmesini belli bir öngörü ile bilinçli olarak ve iş sonuçlarında önemli farklılık oluşturacak girişimleri, kısaca tüm örgütsel süreçlerin mevcut durumun işlevsel yeteneğini arttırma sürecini içermektedir (Dursun, 2007, s. 8; Koç, 2014, s. 4). Değişim, çevre ile etkileşim içerisinde olan birer sistem olarak tüm

örgütler için kaçınılmaz bir olguyu ifade etmektedir. Günümüz küresel rekabet ortamında, sosyal, ekonomik, hukuki, teknolojik, kültürel çevresel koşullardaki hızlı ve radikal değişimler ve dönüşümler, örgütlerin süreçlerinde, işleyişlerinde de değişime zorlamaktadır. Bu değişimler karşısında kayıtsız kalan örgütlerin başarısızlıkla karşı karşıya kalması büyük bir olasılıktır. Özellikle büyük değişimler, belirsizlikler içeren kriz durumlarına ayak uydurabilmek için çevik bir değişim yaklaşımının benimsenmesi, örgütler için stratejik öneme sahip olabilmektedir. Bugün etkisi sürmekte olan Covid-19 pandemisi ve beraberinde getirdiği faktörleri de bu bağlamda değerlendirmek mümkündür.

Ekonomik kriz, ekonomik durgunluk zamanlarında veya küresel bir sağlık pandemisi zamanlarında işletmeler genellikle daha belirgin olan hayatta kalma tehditleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu tür küresel olaylardan yoğun bir şekilde etkilenen havacılık endüstrisi, bu konuda özellikle hassastır (Amankwah-Amoah, 2020, s. 7). Yaşanan Covid-19 pandemisi ve ardında getirdiği krizler, bunun en somut ve güncel örneklerinden biridir.

Covid-19 pandemisi gibi kriz dönemlerinde değişen çevreye karşı hızlı yanıt verebilme, esneklik, yenilik gibi kavramlar, rekabetin küresel boyutlara taşındığı bir ortamda daha fazla ön plana çıkan kavramlardır. Sürdürülebilir rekabet arayışı içerisinde olan işletmelerin değişim ve dönüşümler karşısında yaratabilecek alternatifleri olmalıdır. Bu süreçlerin her aşamasında örgüt içerisinde yer alan ve örgütün en önemli unsuru olan insan faktörünün değişime karşı yaklaşımı önemli olmaktadır (Demir, 2009, s. 197). Bu bağlamda örgütsel değişimlerin örgütün üyesi olan çalışanların örgütle olan ilişkilerinde belirleyici olan motivasyonel, psikolojik durumlarının incelenmesi önem arz etmektedir. Örgütsel vatandaşlık bu kapsamda ele alınabilecek olan ilişkili kavramlar biridir.

Örgütsel vatandaşlık kavramı, çalışanların kendilerinden görev tanımları içerisinde yer almayan davranışları örgüt yararına, baskı ya da zorlama olmadan, dışsal bir menfaat, ödül veya beklenti olmadan içten gelen bir şekilde gerçekleştirmesidir. Tamamen gönüllü olarak gösterilen, içten gelen bir motivasyon ile sergilenen bu gönüllü davranışlar, örgütler için herhangi bir ek maliyet yaratmaksızın pek çok yararlı çıktılar sağlayabilmektedir. Gönüllülük, diğerkâmlık, sadakat ve yardım etme gibi olumlu davranışlar ile karakterize edilen örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin

performansının, etkililiğinin ve verimliliğinin artırılmasında etkili bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Organ, 1988; Ulufer, 2016, s. 53).

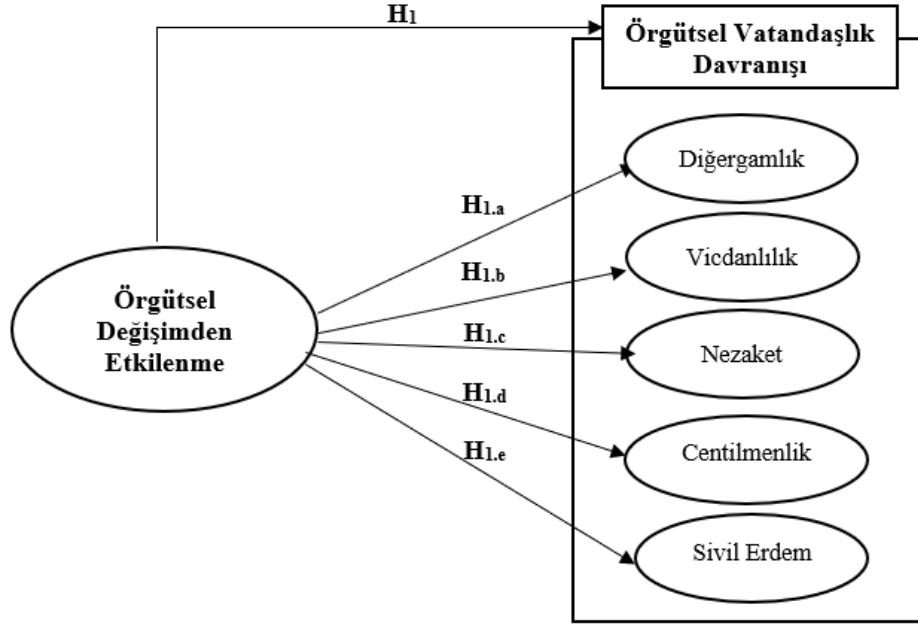
Örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyen çalışanlar, iş arkadaşları işle alakalı sorunlar yaşadığında onlara yardım ederler, komutları doğru şekilde uygulamaya dikkat ederler, verilen anlık-geçici görevleri şikâyet etmeden hoşgörüyü karşılırlar. İş dışında iş yeri ve yöneticileri hakkında yapıcı şekilde konuşurlar. Böylelikle anlaşmazlıkların asgari düzeye indirildiği bir örgüt ikliminin oluşması ve örgütsel kaynakların korunup muhafaza edilmesine ilişkin olumlu davranışlarda bulunurlar (Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1055).

Örgütsel vatandaşlık davranışı gerek çalışanın verimliliği ve performansı üzerindeki olumlu etkileri, gerekse de örgütün çevresel değişikliklere adaptasyonun sağlanması konularında anahtar bir role sahip olduğundan dolayı (Bitmiş vd., 2014, s. 3) bu araştırmada bu iki kavram birlikte ele alınmıştır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

4.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma, örgütsel değişimden etkilenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere iki değişkenin yer aldığı bir ilişkisel taramadır. Bu doğrultuda, ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için gereken veriler için nicel araştırma yöntemine dayalı olarak anket uygulaması ile birincil verilere başvurulacaktır. Araştırmanın ilişkisel modelinde yer alan değişkenler, boyutlar ve ilişkileri temsil eden araştırma modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Araştırma modelinde örgütsel değişimden etkilenme bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem de birer bağımlı değişken olarak irdelenecektir. Bu ilişkilere yönelik olarak bu çalışmada test edilmek üzere ortaya atılan hipotezler ise şu şekildedir:

H₁ Havayolu çalışanlarının örgütsel değişimden etkilenme düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir.

H_{1a} Havayolu çalışanlarının örgütsel değişimden etkilenme düzeyleri diğerkâmlık üzerinde etkilidir.

H_{1b} Havayolu çalışanlarının örgütsel değişimden etkilenme düzeyleri vicdanlılık üzerinde etkilidir.

H_{1c} Havayolu çalışanlarının örgütsel değişimden etkilenme düzeyleri nezaket üzerinde etkilidir.

H_{1d} Havayolu çalışanlarının örgütsel değişimden etkilenme düzeyleri centilmenlik üzerinde etkilidir.

H1e Havayolu çalışanlarının örgütsel değişimden etkilenme düzeyleri sivil erdem üzerinde etkilidir.

4.3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için havayolu şirketi çalışanlarının verilerine anket yöntemiyle erişilmesi planlanmıştır. Anket yöntemleri içerisinde veriye erişilebilirlik bakımından online anket yönteminin kullanılmasında karar kılınmıştır. Havayolu çalışanlarına yanıtlamaları için ulaştırılacak olan anket formu temelde üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk kısmında çalışanların sosyo-demografik özellikleri ve mesleki özellikleri belirlemek üzere yöneltilen sorular yer almaktadır. İkinci kısımda örgütsel değişimden etkilenme düzeylerini belirlemeyi amaçlayan ölçekle ilgili ifadeleri yer almaktadır. Üçüncü kısımda ise araştırmanın sonuç değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışının ölçek ifadeleri bulunmaktadır.

Örgütsel değişimden etkilenme ölçeği Herscovitch (2003) tarafından geliştirilmiş ölçek ifadelerinin Seçkin vd. (2016) tarafından yapılmış olan uyarlamasıdır. Uyarlanan ölçekte değişime hazırlık, değişimin hissedilmesi, değişimden etkilenme ve değişime direnme olmak üzere örgütsel değişim bir süreç olarak ele alınmış olup, bu araştırmada amaca ve örnekleme uygunluğu açısından değişimden etkilenme boyutunun ifadelerinden yararlanılmıştır. Ölçekte toplam 7 ifade yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.74 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilmiş ölçektir. Ölçekte diğerkâmlık 5 ifade, vicdanlılık 3 ifade, nezaket 3 ifade, centilmenlik 4 ifade ve sivil erdem 4 ifade olmak üzere alt boyutlarıyla birlikte toplam 19 ifade bulunmaktadır. Diğerkâmlık 0.86, vicdanlılık 0.77, nezaket 0.87, centilmenlik 0.82 ve sivil erdem 0.86 Cronbach alfa güvenilirlik katsayısına sahiptir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı ise 0.94'tür. Ölçeklerin ifade sayıları, Cronbach alfa katsayıları ve kaynakları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırma Ölçeği	İfade Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı	Ölçeğin Kaynağı
Örgütsel değişimden etkilenme	7	0.74	Geliştiren: Herscovitch (2003) Uyarlayan: Seçkin vd. (2016)
Örgütsel vatandaşlık davranışı	19	0.94	Basım ve Şeşen (2006)

4.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini bir havayolu işletmesinde çalışan havayolu personeli oluşturmaktadır. Bu havayolu işletmesinde toplam çalışan sayısı değişim göstermekle birlikte, araştırmanın tasarlandığı zaman diliminde yaklaşık olarak 35.000'dir. Dolayısıyla araştırmanın evrenini oluşturan bu popülasyonun tamamına erişmek elverişli olmadığından, örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Örnekleme yöntemlerinden tesadüfi olmayan kolayda örnekleme yoluyla en az 384 katılımcıya erişilmesi planlanmıştır. Sosyal bilimlerde alan araştırması yapılan çalışmalar için evrende yer alan bireylerin sayısının çok fazla olması (bir milyon ve üzerinde olması) durumunda 0,95 güvenilirlik ve %5'lik hata toleransı ile 384 örneklem büyüklüğü yeterli olarak görülmektedir (Sekaran, 2003; Tahtalıoğlu ve Özgür, 2020: 814). Havayolu çalışanlarına anket formları online anket platformu olan Google Forms aracılığı ile ulaştırılmış ve veriler burada toplanmıştır. Erişilen toplam 400 anket içerisinde sağlıklı doldurulmadığı anlaşılan 10 anket formunun araştırma kapsamı dışında bırakılması gerektiği anlaşılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın nihai verileri toplam 390 katılımcının yanıtlarından oluşmuştur.

4.4.4. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemi

Araştırmada anketler vasıtasıyla elde edilmiş olan veriler, Excel programında gerekli parametreler doğrultusunda kodlanarak SPSS 24 programına aktarılmıştır. SPSS 24 istatistik paket programında veriler çözümlenmiş, tasnif edilmiş ve analiz edilmiştir. İlk olarak her iki ölçeğin güvenilirlik, tutarlılık ve normal dağılım analizleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin normallik dağılımına göre parametrik olmayan (non-parametric) yöntemler doğrultusunda fark testleri gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların özelliklerine ve ölçeklere verdikleri yanıtlara göre frekans analizleri ve betimsel

istatistikler hesaplanmıştır. Araştırmada ele alınan değişkenler olan örgütsel değişimden etkilenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya atılan araştırma hipotezlerinin test edilmesinde ise korelasyon ve regresyon analizlerine başvurulmuştur.

4.4. Bulgular

Yapılan nicel araştırma kapsamında anketler vasıtasıyla erişilen verilerin analizi SPSS 24 istatistik paket programında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel istatistiksel analizlerine geçilmeden önce, elde edilen verilerin ışığında güvenilirlik, tutarlılık ve normal dağılım (normallik) katsayıları hesaplanmıştır. Güvenilirliğin ve tutarlılığın değerlendirilmesinde Cronbach alfa ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayıları değerlendirilmiş; normal dağılımın tespiti noktasında ise Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk katsayıları değerlendirilmiştir. Buna göre elde edilen katsayılar aşağıdaki tabloda paylaşılmıştır.

Tablo 2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik, Tutarlılık ve Normallik Katsayıları

Ölçek/Boyut	KMO	Cronbach Alfa	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		Çarpıklık	Basıklık
			İstatistik	p	İstatistik	p		
Örgütsel Değişimden Etkilenme	,808	,847	,085	,000	,973	,000	-2,119	5,218
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,955	,954	,212	,000	,773	,000	-2,164	5,643
Diğerkâmlık		,892	,238	,000	,804	,000	-1,873	4,125
Vicdanlılık		,701	,205	,000	,925	,000	-,868	,706
Nezaket		,938	,255	,000	,702	,000	-2,353	6,198
Centilmenlik		,862	,202	,000	,854	,000	-1,447	2,876
Sivil Erdem		,919	,255	,000	,854	,000	-1,365	1,684

Tablodaki katsayılar incelendiğinde, örgütsel değişimden etkilenme ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarının tamamının güvenilirlik ve tutarlılık gösterdiğini söylemek mümkün görülmektedir. Diğer yandan, normal dağılıma ilişkin çarpıklık basıklık katsayıları ve Kolmogorov-Smirnov ile Shapiro-Wilk katsayıları incelendiğinde ise istatistik değerler ve p anlamlılık değerleri ($p=,000$) normal olmayan dağılıma işaret etmiştir. Bu bakımdan analizlerde parametrik olmayan (non-parametric) yöntemlerin kullanılmasının uygun olacağı anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan havayolu çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, görev, kıdem ve şirketteki çalışma süresi bakımından özelliklerinin belirlenmesine ilişkin gerçekleştirilen frekans analizi sonucunda erişilen frekans ve yüzdelik dağılımları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerinin Dağılımı (n=390)

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	164	42,1
Erkek	226	57,9
Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	177	45,4
Evli	213	54,6
Yaş	Frekans	Yüzde
18-22	26	6,7
23-32	98	25,1
33-42	129	33,1
43-57	107	27,4
58 ve üzeri	30	7,7
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	49	12,6
Önlisans	106	27,2
Lisans	189	48,5
Lisansüstü	46	11,8
Görev Alanı	Frekans	Yüzde
İdari Birim	75	19,2
Kokpit Ekibi	57	14,6
Kabin Ekibi	82	21,0
Teknik Birim	45	11,5
Yer Hizmetleri	131	33,6
Mesleki Kıdem	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	21	5,4
1-5 yıl	59	15,1
6-10 yıl	114	29,2
11-20 yıl	112	28,7
21 yıl ve üzeri	84	21,5
Şirkette Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	26	6,7
1-5 yıl	73	18,7
6-10 yıl	122	31,3
11-20 yıl	99	25,4
21 yıl ve üzeri	70	17,9

Cinsiyet bakımından kadınlar 164 (%42,1), erkekler 226 (%57,9), medeni durum bakımından bekar 177 (%45,4), evli 213 (%54,6); yaş bakımından 18-22 yaş aralığı 26 (%6,7), 23-32 aralığı 98 (%25,1), 33-42 aralığı 129 (%33,1), 43-57 aralığı 107 (%27,4), 58 ve üzeri 30 (%7,7); eğitim durumu bakımından lise 49 (%12,6), önlisans

106 (%27,2), lisans 189 (%48,5), lisansüstü 46 (%11,8) biçiminde bir demografik dağılımın olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki özelliklerinden görev alanı bakımından idari birim 75 (%19,2), kokpit ekibi 57 (%14,6), kabin ekibi 82 (%21,0), teknik birim 45 (%11,5), yer hizmetleri 131 (%33,6); mesleki kıdem bakımından 1 yıldan az 21 (%5,4), 1-5 yıl 59 (%15,1), 6-10 yıl 114 (%29,2), 11-20 yıl 112 (%28,7), 21 yıl ve üzeri 84 (%21,5); şirkette çalışma süresi bakımından ise 1 yıldan az 26 (%6,7), 1-5 yıl 73 (%18,7), 6-10 yıl 122 (%31,3), 11-20 yıl 99 (%25,4), 21 yıl ve üzeri 70 (%17,9) şeklindeki bir dağılımın söz konusu olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma ölçeklerinin betimsel özelliklerinin ortaya konulmasına ilişkin olarak yapılan frekans analizi neticesinde erişilen betimsel bulgular ise aşağıdaki tablo verilmiştir.

Tablo 4. Araştırma Ölçeklerinin Betimsel İstatistikleri

Ölçek/Boyut	İfade Sayısı	Ort.	Mod	Medyan	S.S.	Varyans
Örgütsel Değişimden Etkilenme	7	3,01	3,00	3,00	,89639	,804
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	19	3,97	4,05	4,10	,73512	,540
Diğerkâmlık	5	4,06	4,00	4,20	,80767	,652
Vicdanlılık	3	3,68	4,00	4,00	,86387	,746
Nezaket	3	4,32	5,00	4,33	,85070	,724
Centilmenlik	4	3,86	4,00	4,00	,82503	,681
Sivil Erdem	4	3,90	4,00	4,00	,91231	,832

Betimsel istatistiklere ilişkin olarak elde edilen katsayılar incelendiğinde, örgütsel değişimden etkilenme ölçeğinin ortalamasının $\bar{x}=3,01$ düzeyinde olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ortalaması ise $\bar{x}=3,97$ olmuştur. 5’li Likert esasına dayalı olarak verilen ifadelerin bu ortalama değerler alması, araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların Covid-19 kaynaklı olarak örgütsel değişimden etkilenme düzeyinin orta düzeylerde olduğunu söylemek mümkün görülmektedir. Benzer şekilde katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının orta-yüksek düzeyde olduğunu aktarmak mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı $\bar{x}=4,32$ ile nezaket boyutu göstermiştir. En düşük ortalamayı gösteren boyut ise $\bar{x}=3,68$ ile vicdanlılık olmuştur. Ancak boyutların

tümünde orta-yüksek düzeylerde ortalamaların söz konusu olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların sahip oldukları demografik ve mesleki özelliklerin araştırma değişkenlerini oluşturan örgütsel değişimden etkilenme ve örgütsel vatandaşlık ile boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin olarak fark testleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri ışığında yapılan normal dağılım analizi neticesinde verilerin normal dağılım varsayımını karşılamadığı anlaşıldığından, parametrik olmayan yöntemler içerisinde iki sınıflı değişkenler için Mann-Whitney U, ikiden fazla sınıf içeren değişkenler için Kruskal-Wallis analizlerinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda iki sınıflı olan cinsiyet ve medeni durum için Mann-Whitney U, ikiden fazla sınıflı olan yaş, eğitim durumu, görev alanı, kıdem ve şirkette çalışılan süre ise Kruskal-Wallis ile analiz edilmiştir. Sınıflar arası meydana gelen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek üzere Post-hoc testleri incelenmiştir. Buna göre yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 5. Cinsiyet Mann-Whitney U Testi

Ölçek/Boyut	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	U	z	p
Örgütsel Değişimden Etkilenme	Kadın	164	192,77	18084,5	-,408	,683
	Erkek	226	197,48			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kadın	164	186,81	17106,5	-1,299	,194
	Erkek	226	201,81			
Diğerkâmlık	Kadın	164	187,65	17244,0	-1,184	,237
	Erkek	226	201,20			
Vicdanlılık	Kadın	164	184,14	16668,5	-1,723	,085
	Erkek	226	203,75			
Nezaket	Kadın	164	188,62	17403,0	-1,059	,290
	Erkek	226	200,50			
Centilmenlik	Kadın	164	189,39	17530,5	-,927	,354
	Erkek	226	199,93			
Sivil Erdem	Kadın	164	189,28	17512,5	-,943	,346
	Erkek	226	200,01			

Cinsiyet faktörünü ele alan Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde örgütsel değişimden etkilenme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının tümü bakımından cinsiyet faktörünün istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği ve belirleyici olmadığı anlaşılmıştır. Tümü için p anlamlılık değerleri $p \leq 0,05$ eşliğinin üzerinde yer almıştır.

Tablo 6. Medeni Durum Mann-Whitney U Testi

Ölçek/Boyut	Medeni Durum	n	Sıra Ort.	U	z	p
Örgütsel Değişimden Etkilenme	Bekar	177	192,15	18257,0	-,537	,592
	Evli	213	198,29			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Bekar	177	193,37	18473,0	-,341	,733
	Evli	213	197,27			
Diğerkâmlık	Bekar	177	188,74	17654,0	-1,090	,276
	Evli	213	201,12			
Vicdanlılık	Bekar	177	181,26	16330,5	-2,310	,021*
	Evli	213	207,33			
Nezaket	Bekar	177	186,39	17238,5	-1,499	,134
	Evli	213	203,07			
Centilmenlik	Bekar	177	194,27	18632,0	-,201	,841
	Evli	213	196,53			
Sivil Erdem	Bekar	177	193,41	18481,0	-,339	,735
	Evli	213	197,23			

* $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı istatistiksel fark

Medeni durum faktörünün ele alındığı Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre örgütsel değişimden etkilenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı bakımından medeni durumun istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından diğerkâmlık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem açısından benzer bir durum ortaya çıkmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Ancak vicdanlılık boyutunda $p=0,21$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Vicdanlılık boyutunda katılımcıların ortalama değerleri incelendiğinde, bekar katılımcıların evli olanlara kıyasla daha düşük ortalama sergiledikleri görülmüştür. Evli olan bireylerin daha fazla vicdanlılık davranışı sergilediğini söylemek mümkündür.

Tablo 7. Yaş Kruskal-Wallis Testi

Ölçek/Boyut	Yaş	n	Sıra Ort.	χ^2	p	Fark
Örgütsel Değişimden Etkilenme	18-22	26	119,90	29,808	,000*	18-22 ile 58 ve üzeri
	23-32	98	203,51			
	33-42	129	190,31			
	43-57	107	189,08			
	58 ve üzeri	30	280,07			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	18-22	26	104,25	48,328	,000*	18-22 ile 58 ve üzeri
	23-32	98	186,52			
	33-42	129	185,66			
	43-57	107	206,98			
	58 ve üzeri	30	305,30			
Diğerkâmlık	18-22	26	89,79	47,087	,000*	18-22 ile 58 ve üzeri
	23-32	98	173,09			
	33-42	129	202,08			
	43-57	107	209,79			
	58 ve üzeri	30	281,05			
Vicdanlılık	18-22	26	141,83	42,930	,000*	18-22 ile 58 ve üzeri
	23-32	98	200,72			
	33-42	129	170,62			
	43-57	107	202,82			
	58 ve üzeri	30	305,83			
Nezaket	18-22	26	91,94	44,459	,000*	18-22 ile 58 ve üzeri
	23-32	98	170,25			
	33-42	129	211,96			
	43-57	107	204,28			
	58 ve üzeri	30	265,65			
Centilmenlik	18-22	26	102,35	44,197	,000*	18-22 ile 58 ve üzeri
	23-32	98	200,69			
	33-42	129	177,55			
	43-57	107	209,29			
	58 ve üzeri	30	287,28			
Sivil Erdem	18-22	26	108,98	35,056	,000*	18-22 ile 58 ve üzeri
	23-32	98	179,74			
	33-42	129	193,82			
	43-57	107	210,85			
	58 ve üzeri	30	274,43			

* $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı istatistiksel fark

Yaşa yönelik olarak gerçekleştirilen Kruskal-Wallis testi sonuçları, örgütsel değişimden etkilenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile tüm boyutlar açısından $p \leq 0,000$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunduğunu göstermiştir. Ele alınan ölçekler ve boyutların tümünde bu istatistiksel anlamlı farklılık en küçük yaş grubu olan 18-22 ile en büyük yaş grubu olan 58 ve üzeri arasında gerçekleşmiştir. Genel bir eğilim olarak yaş düzeyi yükseldikçe ortalamalar yükselme eğiliminde

olmuştur. En düşük ortalama 18-22 yaş grubunda, en yüksek ortalamalar ise 58 yaş ve üzerinde gerçekleşmiştir. Bu durum, ileri yaşta olan katılımcıların örgütsel değişimlerden daha fazla etkilendiği ve diğer taraftan daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdiklerini ortaya koymuştur.

Tablo 8. Eğitim Durumu Kruskal-Wallis Testi

Ölçek/Boyut	Eğitim Durumu	n	Sıra Ort.	χ^2	p	Fark
Örgütsel Değişimden Etkilenme	Lise	49	209,51	3,043	,385	-
	Önlisans	106	198,55			
	Lisans	189	186,26			
	Lisansüstü	46	211,50			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Lise	49	232,76	8,343	,039*	Lise-Lisans ve Lisansüstü
	Önlisans	106	203,35			
	Lisans	189	183,09			
	Lisansüstü	46	188,72			
Diğerkâmlık	Lise	49	223,10	8,123	,044*	Lise-Lisans
	Önlisans	106	196,92			
	Lisans	189	181,62			
	Lisansüstü	46	219,85			
Vicdanlılık	Lise	49	216,12	2,639	,451	-
	Önlisans	106	199,86			
	Lisans	189	189,86			
	Lisansüstü	46	186,64			
Nezaket	Lise	49	199,95	1,149	,765	-
	Önlisans	106	187,93			
	Lisans	189	195,65			
	Lisansüstü	46	207,58			
Centilmenlik	Lise	49	227,56	5,359	,147	-
	Önlisans	106	196,75			
	Lisans	189	190,00			
	Lisansüstü	46	181,07			
Sivil Erdem	Lise	49	219,34	3,616	,306	-
	Önlisans	106	201,07			
	Lisans	189	187,55			
	Lisansüstü	46	189,93			

* $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı istatistiksel fark

Eğitim durumuna yönelik olarak yapılan Kruskal-Wallis testinin sonuçları, örgütsel değişimden etkilenme bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymuştur. Diğer taraftan, örgütsel vatandaşlık davranışında $p \leq 0,039$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunduğu gözlenmiştir. Buradaki anlamlı farklılığın hangi sınıftan kaynaklandığını tespit etmek üzere başvuru post-hoc testleri sonucunda lise düzeyinde bulunan katılımcıların ortalamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu düzeyde en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışları

gerçekleşmiştir ve lisans ile lisansüstü düzeylerden ayrılmıştır. Örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık boyutunda da $p \leq 0,044$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Burada da yine lise sınıfı yüksek ortalama ile lisanstan ayrılmıştır.

Tablo 9. Görev Alanı Kruskal-Wallis Testi

Ölçek/Boyut	Görev Alanı	n	Sıra Ort.	χ^2	p	Fark
Örgütsel Değişimden Etkilenme	İdari Birim	75	181,45	3,721	,445	-
	Kokpit Ekibi	57	215,84			
	Kabin Ekibi	82	195,51			
	Teknik Birim	45	182,93			
	Yer Hizmetleri	131	199,00			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İdari Birim	75	191,32	10,817	,029*	Kabin ekibi-Yer hizmetleri
	Kokpit Ekibi	57	186,76			
	Kabin Ekibi	82	166,56			
	Teknik Birim	45	204,34			
	Yer Hizmetleri	131	216,77			
Diğerkâmlık	İdari Birim	75	189,08	7,933	,094	-
	Kokpit Ekibi	57	208,77			
	Kabin Ekibi	82	167,87			
	Teknik Birim	45	203,72			
	Yer Hizmetleri	131	207,87			
Vicdanlılık	İdari Birim	75	196,11	13,807	,008*	Kokpit ekibi-Yer hizmetleri
	Kokpit Ekibi	57	164,18			
	Kabin Ekibi	82	179,43			
	Teknik Birim	45	187,26			
	Yer Hizmetleri	131	221,67			
Nezakat	İdari Birim	75	163,97	15,087	,005*	İdari birim-Kokpit ekibi
	Kokpit Ekibi	57	235,11			
	Kabin Ekibi	82	184,20			
	Teknik Birim	45	200,93			
	Yer Hizmetleri	131	201,52			
Centilmenlik	İdari Birim	75	206,63	7,708	,103	-
	Kokpit Ekibi	57	162,49			
	Kabin Ekibi	82	196,70			
	Teknik Birim	45	183,61			
	Yer Hizmetleri	131	206,82			
Sivil Erdem	İdari Birim	75	191,95	12,582	,014*	Kabin ekibi-Yer hizmetleri
	Kokpit Ekibi	57	194,66			
	Kabin Ekibi	82	161,01			
	Teknik Birim	45	211,70			
	Yer Hizmetleri	131	213,93			

* $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı istatistiksel fark

Katılımcıların görev alanlarının ele alındığı Kruskal-Wallis testi sonucunda elde edilen bulgulara göre, örgütsel değişimden etkilenme bakımından istatistiksel olarak

anlamli bir farklılık bulunmadığı; ancak, örgütsel vatandaşlık davranışı bakımından $p \leq 0,029$ düzeyinde anlamlı fark bulunduğu görülmektedir. Burada ortaya çıkan farklılık, kabin ekibi ile yer hizmetleri arasında gerçekleşmiştir. Kabin ekibinin ortalamaları düşükken, yer hizmetlerinde yüksek olmuştur. Diğer bir ifade ile yer hizmetlerinde çalışan katılımcıların en yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğini söylemek mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunda $p \leq 0,008$ düzeyinde ortaya çıkan anlamlı farklılık kokpit ekibi ile yer hizmetleri arasında olurken, burada da en yüksek ortalamayı yer hizmetleri göstermiştir. Nezaket boyutunda $p \leq 0,005$ düzeyinde ortaya çıkan anlamlı farklılık, idari birim ile kokpit ekibi arasında gerçekleşmiş, burada kokpit ekibinin nezaket davranışları yüksek ortalama ile ayrılmıştır. Son olarak, sivil erdem boyutunda $p \leq 0,014$ düzeyinde gerçekleşen anlamlı farklılık, kabin ekibi ile yer hizmetleri arasında olmuş ve burada da yine yer hizmetleri ortalamalar bakımından en yüksek düzeyde gerçekleşen sınıf olmuştur.

Tablo 10. Mesleki Kıdem Kruskal-Wallis Testi

Ölçek/Boyut	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ort.	χ^2	p	Fark
Örgütsel Değişimden Etkilenme	1 yıldan az	21	118,10	13,317	,010*	1 yıldan az-6-10 yıl
	1-5 yıl	59	178,92			
	6-10 yıl	114	208,96			
	11-20 yıl	112	201,35			
	21 yıl ve üzeri	84	200,42			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 yıldan az	21	61,90	32,073	,000*	1 yıldan az-11-20 yıl
	1-5 yıl	59	198,74			
	6-10 yıl	114	201,23			
	11-20 yıl	112	210,97			
	21 yıl ve üzeri	84	198,22			
Diğerkâmlık	1 yıldan az	21	63,38	36,373	,000*	1 yıldan az-11-20 yıl
	1-5 yıl	59	185,49			
	6-10 yıl	114	199,13			
	11-20 yıl	112	222,10			
	21 yıl ve üzeri	84	195,16			
Vicdanlılık	1 yıldan az	21	113,60	19,186	,001*	1 yıldan az-11-21 yıl ve üzeri
	1-5 yıl	59	186,69			
	6-10 yıl	114	197,63			
	11-20 yıl	112	189,34			
	21 yıl ve üzeri	84	227,48			
Nezaket	1 yıldan az	21	82,93	30,190	,000*	1 yıldan az-11-20 yıl
	1-5 yıl	59	183,59			
	6-10 yıl	114	192,14			
	11-20 yıl	112	222,85			
	21 yıl ve üzeri	84	200,10			

Centilmenlik	1 yıldan az	21	71,98	27,902	,000*	1 yıldan az-11-21 yıl ve üzeri
	1-5 yıl	59	196,07			
	6-10 yıl	114	202,55			
	11-20 yıl	112	202,64			
	21 yıl ve üzeri	84	206,89			
Sivil Erdem	1 yıldan az	21	65,05	34,831	,000*	1 yıldan az-11-20 yıl
	1-5 yıl	59	190,89			
	6-10 yıl	114	200,40			
	11-20 yıl	112	219,85			
	21 yıl ve üzeri	84	192,23			

* $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı istatistiksel fark

Katılımcıların mesleki kıdemlerinin incelendiği Kruskal-Wallis testi sonucunda ortaya çıkan bulgular, örgütsel değişimden etkilenme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve tüm boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermiştir. Örgütsel değişimden etkilenme $p \leq 0,010$; örgütsel vatandaşlık davranışı $p \leq 0,000$; diğerkâmlık $p \leq 0,000$; vicdanlılık $p \leq 0,001$; nezaket $p \leq 0,000$; centilmenlik $p \leq 0,000$ ve sivil erdem $p \leq 0,000$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık sergilemiştir. Tümü için geçerli olmak üzere, 1 yıldan daha az mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların ortalama düzeyleri önemli ölçüde düşük bir düzeyde gerçekleşerek diğer sınıflardan anlamlı ölçüde ayrılmıştır.

Tablo 11. Şirketteki Çalışma Süresi Kruskal-Wallis Testi

Ölçek/Boyut	Şirketteki Çalışma Süresi	n	Sıra Ort.	χ^2	p	Fark
Örgütsel Değişimden Etkilenme	1 yıldan az	26	124,60	14,211	,007*	1 yıldan az-6-10 yıl
	1-5 yıl	73	182,97			
	6-10 yıl	122	212,29			
	11-20 yıl	99	200,85			
	21 yıl ve üzeri	70	198,08			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 yıldan az	26	61,48	41,932	,000*	1 yıldan az-1-5 yıl
	1-5 yıl	73	216,66			
	6-10 yıl	122	192,71			
	11-20 yıl	99	208,08			
	21 yıl ve üzeri	70	210,28			
Diğerkâmlık	1 yıldan az	26	65,38	40,448	,000*	1 yıldan az-11-20 yıl
	1-5 yıl	73	207,89			
	6-10 yıl	122	195,47			
	11-20 yıl	99	218,41			
	21 yıl ve üzeri	70	198,56			
Vicdanlılık	1 yıldan az	26	119,77	20,492	,000*	1 yıldan az-11-21 yıl ve üzeri
	1-5 yıl	73	192,36			
	6-10 yıl	122	194,27			
	11-20 yıl	99	192,33			

	21 yıl ve üzeri	70	233,52			
Nezaket	1 yıldan az	26	86,21	39,461	,000*	1 yıldan az-11-20 yıl
	1-5 yıl	73	206,53			
	6-10 yıl	122	188,95			
	11-20 yıl	99	232,74			
	21 yıl ve üzeri	70	183,34			
Centilmenlik	1 yıldan az	26	66,08	40,645	,000*	1 yıldan az-11-21 yıl ve üzeri
	1-5 yıl	73	211,29			
	6-10 yıl	122	198,42			
	11-20 yıl	99	196,44			
	21 yıl ve üzeri	70	220,69			
Sivil Erdem	1 yıldan az	26	67,31	38,354	,000*	1 yıldan az-11-20 yıl
	1-5 yıl	73	207,25			
	6-10 yıl	122	195,99			
	11-20 yıl	99	210,47			
	21 yıl ve üzeri	70	208,84			

* $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı istatistiksel fark

Yapılan son fark testinde, katılımcıların mevcut havayolu şirketindeki toplam çalışma süresi (çalışma geçmişi) faktörünün ele alındığı Kruskal-Wallis testi sonucunda elde edilen bulgular, örgütsel değişimden etkilenme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve tüm boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermiştir.

Örgütsel değişimden etkilenme $p \leq 0,007$; örgütsel vatandaşlık davranışı $p \leq 0,000$; diğerkâmlık $p \leq 0,000$; vicdanlılık $p \leq 0,000$; nezaket $p \leq 0,000$; centilmenlik $p \leq 0,000$ ve sivil erdem $p \leq 0,000$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermiştir. Burada da mesleki kıdeme benzer şekilde 1 yıldan az çalışma geçmişi olan katılımcıların ortalamaları oldukça düşük bir seyir izlemiş ve diğer gruplardan anlamlı bir ölçüde ayrılmıştır.

Araştırmada ele alınan örgütsel değişimden etkilenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile boyutları arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Korelasyon analizi, araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü tayin eden bir analizdir. Bu bakımdan yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan korelasyon değerleri, değişkenler arasındaki ilişkinin bir ölçüsünü vermektedir. Bu değerler -1 ve +1 arasında değişim gösterme ve -1'e doğru yaklaştıkça güçlü bir negatif ilişki, +1'e doğru yaklaştıkça güçlü bir pozitif ilişkiden söz edilmektedir. Değerin 0 olması değişkenlerin arasında ilişkinin olmadığını

göstermektedir. Değerin 0'a yakın olması zayıf bir ilişkinin bulunduğu; 0.00-0.25 arası olması çok zayıf ilişkiye; 0.26-0.49 arası olması zayıf ilişkiye; 0.50-0.69 olması orta ilişki 0.70-0.89 arası olması yüksek ilişkiye; 0.90-1.0 arası olmasıyla çok yüksek ilişkiye işaret etmektedir (Köse, 2008, s. 1-2). Bu bilgiler ışığında yapılan korelasyon analizinde, ilişkilere yönelik olarak Pearson korelasyon katsayısı temel alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 12. Korelasyon Analizi

Ölçek/Boyut	1	2	3	4	5	6	7
1. Örgütsel Değişimden Etkilenme	1						
2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,490** p=,000	1					
3. Diğerkâmlık	,431** p=,000	,904** p=,000	1				
4. Vicdanlılık	,471** p=,000	,711** p=,000	,527** p=,000	1			
5. Nezaket	,417** p=,000	,893** p=,000	,854** p=,000	,552** p=,000	1		
6. Centilmenlik	,441** p=,000	,906** p=,000	,728** p=,000	,611** p=,000	,759** p=,000	1	
7. Sivil Erdem	,379** p=,000	,876** p=,000	,728** p=,000	,488** p=,000	,698** p=,000	,786** p=,000	1

** Korelasyon $p \leq 0,01$ düzeyinde anlamlı (çift kuyruk)

Korelasyon analizi sonuçlarını yansıtan tablo değerlendirildiğinde, örgütsel değişimden etkilenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ,490 düzeyinde pozitif (doğrusal yönlü), örgütsel değişimden etkilenme ile diğerkâmlık arasında ,431; vicdanlılık arasında ,471; nezaket arasında ,417; centilmenlik arasında ,441; sivil erdem arasında ,379 düzeyinde pozitif ilişkiler söz konusu olmuştur.

Ortaya çıkan tüm bu pozitif ilişkilerin gücü bakımından orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Bu ilişkilerin tespit edilmesinden sonra, örgütsel değişimden etkilenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarındaki değişimin ne kadarlık bir kısmını açıklayabildiğinin (yordayabildiği) tespit edilmesi ve araştırmada ortaya atılan hipotezlerin kabul veya reddine karar verilmesi bakımından basit doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Regresyon analizi bağımlı değişken (y) ile bağımsız değişken (x) arasındaki ilişkiyi inceleyen bir analizdir ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişimin ne kadarlık payını açıklayabildiğini göstermektedir. $Y=a+bX$ veya $Y=B_0+B_1X$ olarak formüle edilebilmektedir. Oluşturulan model için bulunan p değeri <0.05 ise regresyon katsayısı 0'dan farklıdır ve iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak önemlidir. Diğer bir ifade ile iki değişken arasında doğrusal bir ilişki vardır. Modelin uygunluk göstergesi R^2 ifade edilmektedir ve R^2 değeri 1'e ne kadar yakınsa model o kadar iyi olarak kabul edilmektedir (Kılıç, 2013, s. 90). Buna göre, ilk olarak örgütsel değişimden etkilenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında regresyon modeli kurulmuş, daha sonra her bir boyut için benzer bir regresyon modeli kurularak enter metodu yoluyla bu ilişkiler test edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri çerçevesinde ortaya çıkan bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 13. Regresyon Analizleri

Model	Beta	Standart Hata	Standart Beta	t	R^2	p
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Bağımlı)	2,758	,114			
Örgütsel Değişimden Etkilenme (Bağımsız)	,402	,036	,490	11,066	,000*	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı= $2,758+0,402*(\text{Örgütsel Değişimden Etkilenme})$						
Model	Beta	Standart Hata	Standart Beta	t	R^2	p
	Diğerkâmlık (Bağımsız)	2,899	,130			
Örgütsel Değişimden Etkilenme (Bağımsız)	,388	,041	,431	9,412	,000*	
Diğerkâmlık= $2,899+,388*(\text{Örgütsel Değişimden Etkilenme})$						
Model	Beta	Standart Hata	Standart Beta	t	R^2	p
	Vicdanlılık (Bağımsız)	2,308	,136			
Örgütsel Değişimden Etkilenme (Bağımsız)	,454	,043	,471	10,530	,000*	
Vicdanlılık= $2,308+0,454*(\text{Örgütsel Değişimden Etkilenme})$						

Model				t	R ²	p
	Beta	Standart Hata	Standart Beta			
Nezaket (Bağımsız)	3,131	,138		22,764	,174	,000*
Örgütsel Değişimden Etkilenme (Bağımsız)	,396	,044	,417	9,038		,000*
Nezaket= 3,131+0,396*(Örgütsel Değişimden Etkilenme)						
Model				t	R ²	p
	Beta	Standart Hata	Standart Beta			
Centilmenlik (Bağımsız)	2,641	,132		20,044	,194	,000*
Örgütsel Değişimden Etkilenme (Bağımsız)	,406	,042	,441	9,669		,000*
Centilmenlik= 2,641+0,406*(Örgütsel Değişimden Etkilenme)						
Model				t	R ²	p
	Beta	Standart Hata	Standart Beta			
Sivil Erdem (Bağımsız)	2,744	,150		18,263	,143	,000*
Örgütsel Değişimden Etkilenme (Bağımsız)	,385	,048	,379	8,058		,000*
Sivil Erdem= 2,744+0,385*(Örgütsel Değişimden Etkilenme)						

* p = 0,000 düzeyinde anlamlı

Yapılan regresyon analizlerinde ele alınan ilk model olan temel modelde, örgütsel değişimden etkilenme (bağımsız değişken) ile örgütsel vatandaşlık davranışı (bağımlı değişken) arasında regresyon test edilmiş ve R²=,240 sonucu elde edilmiştir. Buna göre, örgütsel değişimden etkilenme, örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin %24'ünü açıklayabilmektedir. Diğer bir ifade ile katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının %24'lük bir kısmını yordayabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının ele alındığı regresyon modellerinde, örgütsel değişimden etkilenme diğerkâmlık boyutundaki değişimi %18,6 düzeyinde (R²=,186); vicdanlılık boyutundaki değişimi %22,2 düzeyinde (R²=,222); nezaket boyutundaki değişimi %17,4 düzeyinde (R²=,174); centilmenlik boyutundaki değişimi %19,4 düzeyinde (R²=,194); sivil erdem boyutundaki değişimi %14,3 düzeyinde (R²=,143) açıklayabilmektedir. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları bakımından en yüksek düzeyde katkıyı vicdanlılık boyutu vermiştir. Diğer bir ifade ile örgütsel değişimden etkilenme değişkeni, boyutlar arasında en fazla vicdanlılık

üzerinde etki göstermiştir. Regresyon katsayısı açısından en düşük katkı ise sivil erdem boyutunda ortaya çıkmıştır.

Tablo 144. Hipotezlerin Testi

Hipotez	t	R ²	p	Kabul/ Ret
H₁ Havayolu çalışanlarının örgütsel değişimden etkilenme düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir.	24,189	,240	,000	Kabul
H_{1a} Havayolu çalışanlarının örgütsel değişimden etkilenme düzeyleri diğerkâmlık üzerinde etkilidir.	22,361	,186	,000	Kabul
H_{1b} Havayolu çalışanlarının örgütsel değişimden etkilenme düzeyleri vicdanlılık üzerinde etkilidir.	17,029	,222	,000	Kabul
H_{1c} Havayolu çalışanlarının örgütsel değişimden etkilenme düzeyleri nezaket üzerinde etkilidir.	22,764	,174	,000	Kabul
H_{1d} Havayolu çalışanlarının örgütsel değişimden etkilenme düzeyleri centilmenlik üzerinde etkilidir.	20,044	,194	,000	Kabul
H_{1e} Havayolu çalışanlarının örgütsel değişimden etkilenme düzeyleri sivil erdem üzerinde etkilidir	18,263	,143	,000	Kabul

Tablo 14'te görüldüğü üzere, araştırmada Havayolu çalışanlarının örgütsel değişimden etkilenme düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya atılan tüm hipotezler kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet sektörlerinde (havayolları, oteller, restoranlar) görev yapan çalışanlar, farklı milletlerden müşterilerle doğrudan ve dolaylı temas halindedir, açık/kapalı alanlarda çalışmaktadır ve farklı ihtiyaçları olan müşteriler tarafından kullanılan öğeleri yönetmektedir. Sivil havacılık alanında faaliyet gösteren çalışanlar da benzer şekilde farklı ulus ve kültürlerden müşterilere hizmet vermektedir ve görevlerini yerine getirme sürecinde müşterilerle doğrudan ve dolaylı temas olmaktadır. Bu durum, Covid-19 pandemisi gibi bulaşıcı hastalıkların meydana geldiği durumlarda bu alandaki çalışanları, işin nevi gereği yüksek riskli ortamda çalışmaya maruz bırakmaktadır (Yu vd., 2021).

Bu durumun yanı sıra, havayolu çalışanları bu dönemde pek çok örgütsel belirsizlikler ve değişimlerle karşı karşıya kalmıştır. Özellikle 2020 yılından bu yana havayolu sektörü, Covid-19 nedeniyle istihdam ve tesislerin sürdürülmesinde zorluklarla birlikte bir durgunluk yaşamıştır ve bu durum biyolojik risklerin yanında psikolojik olumsuzlukları ve kaygıları da beraberinde getirmiştir (Shin vd., 2021).

Son yıllarda havayolu taşımacılığı, diğer taşıma modları arasında özellikle yolcular için giderek artan bir öneme sahip olmuştur (Küçükaltan ve Topcu, 2019; Mert vd., 2020: 280). Ancak, 2020'den bu yana havayolu sektörü, tüm dünyayı etkisi altına alan ve hemen hemen tüm sektörlerdeki işletmeleri etkileyen Covid-19 pandemisi nedeniyle istihdam, operasyon ve tesislerin sürdürülmesinde meydana gelen çeşitli zorluklarla birlikte bir durgunluk dönemi yaşamış ve büyük belirsizliklerle karşı karşıya kalmıştır.

Hızlı tempolu küresel iş ortamı artık Covid-19 tarafından daha çalkantılı hale gelmiş ve bazı kuruluşların yenilikçi yanıtlarıyla sonuçlanmıştır. Elbette bu yeni koşulların beraberinde getirdiği faktörler örgütleri ve örgütte yer alan çalışanları etkisi altına almıştır (Shin vd., 2021: 1-2).

Covid-19 pandemisinin tüm dünya genelinde pek çok farklı sektörü etkilediği bilinmektedir. Ancak, tüm sektörler içerisinde en yoğun olarak (elbette sağlık sektörü bir yana) turizm ve havacılık sektörlerinin darbe aldığı kabul edilen bir gerçektir (Xiao vd., 2022).

Özellikle Covid-19'un tırmanışa geçtiği dönemlerde havacılık sektörünün durma noktasına geldiği ve dünya çapında tüm havacılık endüstrisinin değer zinciri boyunca ve ilgili sektörlerde iş kayıplarına, büyük değişimlere ve maddi kayıplara (yolcu geliri, kargo geliri, uçak bileti iadeleri, sabit maliyetler, yerdeki uçaklar için artan park ücretleri vb.) sebep olduğunu söylemek mümkündür (Nhamo vd., 2020).

Ani ve şiddetli olarak yayılım gösteren pandemi, sadece havalimanlarının güvenli havalimanı operasyonlarını sağlamaları için değil, aynı zamanda hava taşımacılığı endüstrisindeki tüm paydaşlar için de acil durum yaratmıştır. Mevcut Covid-19 krizi, havacılık endüstrisini duruma hızlı bir şekilde uyum sağlamak için değişmeye zorlamıştır. Yolcu talebinin önemli ölçüde azalması nedeniyle birçok uçağın uçuştan çekilmesi ile birlikte havayolları, dünya genelinde kriz devam ederken ayakta kalabilmek için alternatif, hızlı ve etkili önlemler bulmaya çalışmıştır.

Mevcut durumla birlikte, havalimanı işletmecisinin, havalimanının sabit ve kaçınılmaz maliyetleri yüksek olduğundan, finansal strateji konusunda daha fazla endişesi olmuştur. Krize yanıt olarak, havalimanlarının çoğu, altyapının bölümlerini kapatarak ve maliyeti en aza indirmek için havalimanı sermaye harcamalarını yeniden değerlendirerek zor kararlar almıştır (Serrano ve Kazda, 2020: 1-2). Bu türden durumlar, havayolu işletmelerini hem yeni koşullara uyum sağlamak açısından hem de bu koşulların meydana getirdiği olumsuz durumlar nedeniyle maliyetler açısından stratejik değişim kararları ile karşı karşıya bırakmıştır.

Covid-19'un bir sonucu, finansal ve insan kaynaklarının önemli ölçüde baskı altında olması ve bu nedenle işletmeleri mevcut zorluklara yanıt verirken daha az kaynak kullanarak yaratıcı bir şekilde yenilik yapmaya zorlamasıdır. Kriz olaylarından kaynaklanan, sadece işletmelerin yeni ürün inovasyonuna (yani, ürün veya hizmetlerin piyasaya sunulması) dahil olma ihtiyacı değil, aynı zamanda süreç inovasyonu ve süreç iyileştirmeleridir (Heinonen ve Strandvik, 2020; Amankwah-Amoah, 2021: 5). Elbette bu türden değişimler, örgütleri olduğu kadar çalışanları da bir biçimde etkileyebilmektedir.

Bu çalışmada, Covid-19 pandemisinin beraberinde getirdiği değişimlere havacılık endüstrisi açısından yaklaşılmış; havayolu çalışanlarının örgütsel değişimden etkilenmeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin

tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak bir nicel araştırma kapsamında 390 havayolu çalışanının yanıtlarına erişilmiş ve istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Farklı sektörlerde ve alanlarda ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı, bir çalışanın diğer meslektaşlarını düzenli olarak desteklemek veya onlara yardım etmek ve proaktif olarak organizasyona katkıda bulunmak gibi resmi olarak kendilerine verilen rol ve sorumluluklarını aşan olumlu davranıştır (Smith vd., 1983; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002; Sezgin, 2005; Basım ve Şeşen, 2006; Karaman ve Aylan, 2012; Chelagat vd., 2015; Asgari vd., 2020; Jehanzeb, 2020; Andriyanti ve Supartha, 2021; Erbir ve Altınkaynak, 2021; Sun ve Yoon, 2022; Widarko ve Anwarodin, 2022). Davranış aynı zamanda, birlikte çalışırken iş akışını kolaylaştırmanın yanı sıra stresi azaltmaya yardımcı olan çalışanlar arasında dayanışma ve iş birliğini güçlendirmeye de katkıda bulunmaktadır (Hung vd., 2022). Bu durum, özellikle Covid-19 pandemisinin yoğun bir biçimde hissedildiği sektörlerden biri olan havacılık sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışını önemli kılmaktadır.

Covid-19'un yarattığı değişimlerle beraber durgunluk, istihdam güvencesizliği gibi dinamiklerin havacılık alanında faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde neden olduğu psikolojik kaygı, memnuniyetsizlik, özgüvensizlik gibi olumsuz faktörlerin (Shin vd., 2022) azaltılması ya da önlenmesi bakımından çalışanların birbirlerini ve örgütlerini desteklemesi önemli olabilecektir. Çünkü, alınan tedbirler ve değişimlerden yoğun şekilde etkilenen ve değişimler gösteren havacılık alanında, organizasyonel operasyonların sürekliliği ve başarısında örgütsel vatandaşlık davranışı hem çalışanların hem de örgütlerinin refahı ve performansı açısından önemli olabilecektir. Covid-19 pandemisinin sebep olduğu kaygı, depresyon, anksiyete ve stres belirtileri ile zaman baskısı ve iş yoğunluğu, yorgunluk, uçuş profiline psikolojik ve fiziksel talepleri ve nöbetçi görev yükleri gibi subjektif stresörler arasında önemli pozitif korelasyonlar bulunmaktadır ve meslektaşlardan destek alma deneyimi gibi olumlu örgütsel faktörler, stres belirtileri ile negatif ilişkilidir (Görlich ve Stadelmann, 2020).

Covid-19 krizinin neden olduğu aksamalar ve değişimler sırasında çalışanların kaçınılmaz olarak karşılaştığı önemli iş talepleri ve sorumlulukları göz önüne alındığında, çalışanların değişime karşı direncinin önlenmesi ve kriz sırasında değişim girişiminin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi noktasında çalışanların birbirlerini

desteklemelerinin ve kendilerini örgüte adanmalarının (Basu vd., 2017) önemli olduğu ileri sürülmektedir. Böyle bir dönemde iş arkadaşlarının aşırı iş yüküyle başa çıkmalarına yardımcı olmak için gönüllü olmak, iş sorunları yaşayan iş arkadaşlarına yardım sunmak, ekstra ücret talep etmeden fazla mesai yapmaya istekli olmak veya iş arkadaşlarına ve örgüte gönüllü olarak yardımcı olmak için çaba göstermek (Spector vd., 2010; Podsakoff vd., 2018) gibi örgütsel vatandaşlıkla ilişkili davranışların, bir örgütün hayatta kalması ve özellikle kriz yönetimi döneminde çalışanların motivasyonu ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna dikkat çekilmektedir (Puyod ve Charoensukmongkol, 2021).

Pandemi sırasında iş birliği ve karşılıklı özenin çalışma ruhu, zorlukları birlikte aşmak için bireyler ve kuruluşlar arasındaki bağlantıyı kurmak için çok önemlidir (Hung vd., 2022). Bu açıdan örgütte bu tür stresörlerin azaltılması ve daha olumlu bir örgüt iklimi oluşturulması bakımından örgütsel vatandaşlık, katkı sunma potansiyeli taşımaktadır. Zira, pek çok alanda olduğu gibi, örgütsel vatandaşlık davranışının havacılık alanında da ortaya çıktığı bilinmektedir (Chen-Tsang ve Ching-Shu, 2011; Fu, 2013; Hassan vd., 2014; Ulufer, 2016; Kanbur vd., 2017; Konyalılar, 2022; Wibowo, 2022).

Bu çalışmada havacılık alanında çalışan havayolu görevlileri örnekleminde gerçekleştirilen nicel araştırma neticesinde elde edilen ampirik bulgular, Covid-19 pandemisi sırasında ortaya çıkan örgütsel değişimlerden etkilenmenin örgütsel vatandaş davranışıyla ilişkili olduğunu göstermiştir. Katılımcılar, Covid-19'un yarattığı değişimlerden olumsuz yönde etkilenmiş olsalar da bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışlarını kuvvetlendirmiştir.

Diğer bir ifade ile elde edilen bulgular ışığında, havacılık alanında yaşanan değişim ve dönüşümlerin, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışına yol açtığını söylemek yanlış olmayacaktır. Zira, örgütsel değişimden etkilenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ,490 düzeyinde pozitif bir ilişki söz konusu iken, örgütsel değişimden etkilenme, örgütsel vatandaşlık davranışında yaşanan değişimin %24'ünü tek başına açıklayabilmektedir.

Ortaya çıkan bu bulgular, literatürde yer alan bazı çalışmaların bulgularını destekler yöndedir. Örneğin Khalid vd. (2021), Covid-19 döneminde örgütsel vatandaşlık davranışının seyrini belirlemeyi amaçladıkları çalışmada, bu dönemde

öğretim üyeleri arasındaki yüksek örgütsel vatandaşlık seviyesinin bulunduğunu ortaya koymanın yanı sıra, öğretim üyelerinin öğrencilerin ve kurumlarının desteklenmesi ve iyileştirilmesi için bir örgütsel vatandaş olarak hizmet etmeye istekli olduğunu göstermiştir. Kim vd. (2022), havacılık alanında Covid-19 pandemisi döneminde ortaya çıkan olumsuz koşullara rağmen, büyük bir yapılanma içerisine giren sektörde, havayolu çalışanlarının işlerine tutunma davranışı gösterdiklerine dikkat çekmektedir. Gerçekleştirilen araştırmada elde edilen bulgular, genel olarak havayolu çalışanlarının, pandeminin yarattığı etkiler ve değişimler neticesinde çeşitli stresörler, duygusal semptomlar ve olumsuz zihinsel sağlık etkileri konusunda yüksek bir algı gösterebilir de havayolu insan kaynaklarının yeniden yapılandırılması sırasında bir iş sahibi olmanın takdirini gösterdikleri ve tetiklenen iş istikrarsızlığı sorunları ile uzlaştırarak stresörlerin üstesinden geldiklerini ortaya koymuştur.

Benzer şekilde Vu vd. (2022) çalışanların, gelecekte işsizlik veya işlerinin kalitesinde bir düşüş beklentisiyle kendilerini tehdit altında hissedebildiğine, bunun çalışanlarda bir karşılıklılık, birlik duygusu ve iş birliği yapma zorunluluğu algısı oluşturabileceğine dikkat çekmiştir. Araştırmacılar, elde ettiği bulgular doğrultusunda Covid-19 ile ilişkili algılanan riskin ve algılanan iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Yapılan fark analizleri sonucunda elde edilen bulgular, cinsiyetin ve medeni durumun örgütsel değişimden etkilenme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının tümü bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği ve belirleyici olmadığını ortaya koymuştur. Diğer yandan, düşük yaş düzeylerinde değişimlerden etkilenme ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha az meydana geldiğini gösterirken, yüksek yaş grubunun değişimlerden daha fazla etkilendiği ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Bu durum, ileri düzeydeki yaşlarda, örgüte, örgütsel operasyona ve meslektaşlara daha fazla bağlılık gösterebildiğini düşündürmektedir. Diğer yandan, daha ileri yaşta olan çalışanların, istihdam kaybı gibi bir tedirginlik yaşayabileceğini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Eğitim durumu, örgütsel değişimden etkilenme bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermezken, örgütsel vatandaşlık davranışında lise düzeyinde bulunan katılımcıların en yüksek ortalamalar gösterdikleri anlaşılmıştır. Bu durum da eğitim düzeyi açısından daha yüksek eğitime

sahip olan kişilerin, pandemi koşullarında daha az örgütsel davranış gösterebildiğine işaret etmektedir. Katılımcıların görev alanları örgütsel değişimden etkilenme bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermezken, örgütsel vatandaşlık davranışı bakımından yer hizmetlerinde yüksek ortalamalar dikkat çekmiştir. Bu durum, pandemi koşullarında havayolu çalışanları arasında en fazla yer hizmetleri alanında örgütsel davranışın sergilendiğine işaret etmektedir.

Mesleki kıdem ve şirketteki mevcut çalışma süresi (geçmişi) açısından düşük kıdeme ve çalışma geçmişine sahip olan çalışanların hem örgütsel değişimden etkilenme hem de örgütsel vatandaşlık davranışı açısından daha düşük ortalamalar göstererek ayrıştıkları gözlenmiştir. Burada daha yüksek kıdem ve çalışma geçmişinin olması, daha yüksek ortalamalara işaret etmiştir. Ortaya çıkan bu durum, mesleki bağlamda daha kıdemli olan çalışanların örgütsel değişimlerden daha fazla etkilendiğini düşündürmektedir.

Benzer şekilde örgütsel vatandaşlık göstererek bu dönemde daha fazla mesleklerine, örgütlerine ve meslektaşlarına sahip çıktıklarını söylemek mümkün görülmektedir. Bu araştırma sonuçlarının özgünlük arz etmesi, mevcut literatürde yer alan benzer bulgularla tartışmayı sınırlandırsa da gelecekte yapılacak olan araştırmalara ilham verici yöndedir.

Bu araştırmada literatürü destekleyen yönde elde edilen bu bulgular, özellikle pandemi gibi kriz dönemlerinde örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel ve bireysel açıdan önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, işletme yönetimlerinin katılarak çalışanlarını birbirlerine ve organizasyona destek olmaya teşvik edecek yönde örgütsel vatandaşlık davranışını desteklemesinin önemli olacağı düşünülmektedir. Yönetimlerin, değişimlere adapte olmak, iş yüklerini idare etmek, riskleri göğüslemek ve kriz sırasında ortaya çıkan diğer ilişkili sorunları çözmede birbirlerine yardım etmeleri için çalışanları ikna etmesi ve dahil etmesi önemlidir.

Ayrıca pandemi gibi krizler sırasında belirsizliklerin ve baskıların her daim çalışanların üzerinde yük oluşturduğu göz önünde bulundurularak işletme yönetimlerinin çalışanlarına motivasyon ve güven sağlaması, işte ve örgütte olumlu davranışları sürdürmelerine yardımcı olabilecektir.

Bu çalışmada ortaya çıkan bulgular ve varılan sonuçlar, özellikle havayolu sektörü açısından çalışanlar ve örgütün toplu bir biçimde başarılı bir şekilde krizden çıkmasına yardımcı olmak noktasında örgütsel vatandaşlık davranışını anlamaları gerektiğini ortaya koymakta ve bu konuda yöneticilere ve gelecekte yapılacak olan araştırmalara ilham vermektedir. Ancak diğer yandan, bulgular ve sonuçlar havayolu sektöründe faaliyet gösteren katılımcıları ile sınırlıdır. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen sonuçların, havayolu sektörü ve araştırma örnekleme kapsamında genelleştirilebileceği dikkate alınmalıdır.

Araştırma verilerinin ışığında havacılık sektörü çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarında olumlu değişim yaratmak ve örgütsel verimliliği artırmak için şu önerilerde bulunulabilir;

Havayolu işletmeleri ve yöneticileri açısından Covid-19 pandemisi sürecinde gerçekleşen örgütsel değişimin çalışanların işte kontrol duygusunun azalmaması; değişimle ilgili üzerlerine düşen görev ve sorumlulukta kendilerini yetersiz hissetmemeleri; gerekli bilgi, beceri ve kabiliyetlerin olmadığı algısına kapılmamaları açısından desteklenmelerinin önemli olduğuna dikkat çekmek gerekmektedir. Bu bakımdan değişimlerin direnç görmemesi ve çalışanların desteğini alması ve gerek kendilerinin gerekse örgütlerinin yararına olacak bir biçimde kabullenmeleri için psiko-sosyal desteklere, eğitimlere yer verilmesi önemli olabilecektir. Bu dönemde ortaya çıkan değişikliklerle beraber artan iş yükünün azaltılması, iş-yaşam dengesinin sağlanması ve olası çatışmaların önlenmesi açısından iş akışlarının, görev dağılımlarının ve çalışma düzenlerinin gözden geçirilmesi önerilebilecektir.

Genç yaş çalışanların yüksek yaş grubuna kıyasla daha düşük davranış sergilemesi, yüksek yaş grubu kadar istihdam kaybı gibi bir tedirginlik yaşamadıklarını düşündürebilir. Diğer yandan birçok havayolu şirketi pandemi sürecinde yer hizmetleri ile ilgili faaliyetlerini uzaktan çalışma ile yürütmüş, uçuş ekipleri ise bu süreçte sahada ön planda tutularak virüs tehdidiyle karşı karşıya kalmak suretiyle stres altında uçuşları gerçekleştirmek durumunda kalmıştır. Dolayısıyla bu süreçte olumlu ve fedakâr davranışlar sergileyen uçuş ekiplerinin zihninde, şirketin kendilerine iş yükü ve çalışma düzeni konusunda adaletli davranılmadığı düşüncesi hâkim olmuş olabilir. Örgütsel adaletin sağlanması, düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren uçuş personelinin iş performanslarının artırılması ve

örgüte katkı sağlayabilmek için rol dışı davranışlar göstermesinde etkili olabilecektir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların varlığı örgütün faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmesi açısından önem arz etmektedir. Covid-19 gibi salgın hastalıkların ve benzer krizlerin yaşandığı dönemlerde ön sahada risklerle karşı karşıya görevlerini icra eden kokpit ve kabin ekibinin bu zorlu süreçte göstermiş oldukları özverili çalışmalarının karşılığında, şirketin ilgili birimleri tarafından çalışanları motive edici politikaların geliştirilmesi, çalışanların adalet algısını ön planda tutan bir yönetim felsefesinin benimsenmesi ve çalışanların tatmin düzeylerine önem verilmesi ile vicdanlılık davranışı boyutunda olumlu değişimler sağlanabilir.

Özellikle genç yaş çalışanlara aidiyet duygusunun kazandırılmasının, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunda pozitif etkiler yaratacağı düşünülmektedir. Örgüt tarafından, olumlu davranışlar sergileyen ve örgüte katkı sağlayan çalışanların ayırt edilmesi ve ödüllendirilmesi (ek primler, ek izinler, ek pas biletler) konusunda izlenen mevcut politikaların revize edilmesi halinde, çalışanların işletme hedef ve amaçlarına uygun davranması, mesai saatleri içerisinde zamanı etkili ve verimli kullanma, görev ve sorumluklarını doğru bir biçimde yerine getirme gibi davranışları sergileme düzeylerinde artış sağlanabilir.

Bazı örgütlerin olumlu baktığı davranışlar arasında sivil erdem davranışı yer almayabilmektedir. Örgüt karar verme evresinde, çalışanların dahil olmalarını ve söz sahibi olmalarına sıcak bakmayabilir. Dolayısıyla bu durum çalışanların sivil erdem davranışını sergilemeleri düzeyinde negatif bir etki yaratabilir. Bu nedenle örgüt, karar alma süreçlerinde stratejik kararlar olmasa da bazı örgüt içi kararlar alınırken çalışanların söz sahibi olmalarını sağlayacak, fikir ve önerilerini desteklemeye yönelik yöntemler geliştirerek çalışanların sivil erdem davranışı gösterme seviyelerinde pozitif sonuçlar elde edebilirler.

Örgütsel değişimlere karşı özellikle genç yaş çalışanlar kriz anlarında sorun ve problemleri olgunlukla karşılamada güçlük yaşayabilir, buldukları ortamdan şikayetçi olabilirler. Değişimler karşısında çalışanlara pozitif bir bakış açısının kazandırılması açısından örgütün çalışanlarla etkili bir iletişim sağlaması gerektiği hususu önem arz etmektedir. Örgüt, hem çalışanlar ile arasında etkili bir iletişim ortamı yaratmak hem de çalışanların kendi aralarında saygı ve hoşgörü eğilimlerini

gösterebilecekleri ortamı sağlayarak onların iletişim süreçlerinin kaliteli bir biçimde gelişmesine yardımcı olmak maksadıyla sosyal faaliyetler düzenleyebilir. Söz konusu bu faaliyetlere en üst düzeyde katılımın sağlanabilmesi için personelin ilgisini çekecek nitelikte cazip ve teşvik edici politikalar izlenebilir. Gerçekleştirilen bu faaliyetler ile çalışanlara iş ortamı dışında diğer çalışma arkadaşlarını daha yakından tanıma fırsatı sunularak nezaket ve centilmenlik boyutunda; pozitif bir çalışma ortamı, saygı ve hoşgörü, birbirlerine motivasyon sağlamaları ve karşılaşacakları olumsuzluklar karşısında örgüt tarafından verilen sorumlulukları şikayet etmeden en iyisini yapma davranışını gösterme hususlarında örgüte olumlu geri dönüşler sağlanabilir.

Diğerkâmlık bağlamında, çalışanların diğerkâmlık davranışlarının üstleri tarafından örgüt içinde görünür hale getirilmesi, takdir edilmesi ve saygı görmesi onların özsaygısını arttırarak örgütsel verimliliği sağlayabilir. Bu bağlamda diğerkâmlık davranışı gösteren çalışanlara izin konusunda esnek davranılması, formel olarak e-posta ya da teşekkür belgesi yazılarak veya diğer çalışanlarında bulunduğu toplantı ya da ortamlarda enformel olarak sözlü takdir edilmesi, örgütsel vatandaşlığın benimsenmesi konusunda diğer çalışanlarda da bu bilincin oluşmasına katkı sağlayabilir.

Bu çalışmada, örgütsel değişim algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkilendirilmiştir. Gelecek araştırmalarda araştırma modeline eklenebilecek farklı değişkenler ile Covid-19 gibi kriz dönemlerinde yapıların keşfedilebilirliği ve açıklanabilirliği arttırılabilecektir. Tüm bunların yanında, bu çalışmada veri toplamak için nicel araştırma yöntemine dayalı olarak online anketler kullanılmıştır. Yapılacak olan araştırmalarda nitel yöntemlerin ele alınması veya karma yöntemlerin kullanılması literatüre katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, S. (2020). After COVID 19 Air Transportation. *Al Farabi International Journal on Social Sciences*, 5(3), 65-77.
- Agarwal, S. & Khan, F. N. (2017). Understanding Organizational Change. *Pune Research Times*, 2(1), 1-5.
- Akca, M. (2020). Covid-19'un Havacılık Sektörüne Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 45-64.
- Aksoy, B. (2005). Bilgi Teknolojisinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?. *Bilgi Dünyası*, 6(1), 58-77.
- Albers S. ve Rundshagen, V. (2020). European Airlines' Strategic Responses to the COVID-19 Pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transport Management*, 87, 1-7.
- Alhashedi, A. A. A. et al. (2021). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership on Organizational Performance in Gold Industry of Saudi Arabia. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 39-54.
- Altuntaş, S. ve Baykal, Ü. (2014). Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(2), 89-98.
- Amankwah-Amoah, J. (2020). Stepping up and stepping out of COVID-19: New challenges for environmental sustainability policies in the global airline industry. *Journal of Cleaner Production*, 271, 1-29.
- Amankwah-Amoah, J. (2021). COVID- 19 pandemic and innovation activities in the global airline industry: A review. *Environment International*, 156, 1-6.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z. & Osabutey, E. L. C. (2021). COVID-19 and Business Renewal: Lessons and Insights from the Global Airline Industry. *International Business Review*, 30(3), 1-10.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z. & Wood, G. (2021). COVID-19 and Business failures: The Paradoxes of Experience, Scale, and Scope for Theory and Practice. *European Management Journal*, 39(21), 1-6.
- Andriyanti, N. P. V., & Supartha, I. W. G. (2021). Effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediating variables. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 46-55.
- Angonese, R. & Lavarda, C. E. F. (2014). Analysis of the Factors Affecting Resistance to Changes in Management Accounting Systems. *R. Cont. Fin. – USP, São Paulo*, 25(65-66), 214-227.

- Aninkan, D. O. (2018). Organizational Change, Change Management, and Resistance to Change – An Exploratory Study. *European Journal of Business and Management*, 10(26), 109-117.
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 163-178.
- Bakır, C. (2012). Maliye Bürokrasisinde Örgütsel Değişim ve Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı'nın Kurulması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(2), 81-102.
- Balaman, F. ve Baş, M. (2021). Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik Güvenirlilik Çalışması. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 10(2), 676-697.
- Barbuto, J. E. & Story, J. S. P. (2011). Work Motivation and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 23-34.
- Basım, H. N., ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Basirudin, N. B. (2016). Organizational Citizenship Behaviour in Public Sector: Does Job Satisfaction Play a Role. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(8) 376-381.
- Basu, E., Pradhan, R. K., & Tewari, H. R. (2017). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 780-796.
- Bitmiş, M. G., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 1-14.
- Camgöz, Ö. ve Bağcı, Z. (2018). Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 362-373.
- Chen-Tsang, T., & Ching-Shu, S. (2011). Leadership, job satisfaction and service-oriented organizational citizenship behaviors in flight attendants. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1915-1926.
- Codreanu, A. (2010). Organizational Change: A Matter of Individual and Group Behavior Transformation. *Journal of Defense Resources Management*, 1(1), 49-56.

- Çalışkan, A. (2019). Değişime Direnç: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(2), 237-252.
- Çelik, A. & Özsoy, N. (2016). Organizational Change: Where Have We Come From and Where Are We Going?. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(1), 134-141.
- Demir, N. (2009). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve güvenin ılımlaştırıcı etkisi. Öneri Dergisi, 8(31), 197-208.
- Diken, D. A. (1999). Büyüyen İşletmelerde Örgütsel Değişimin Gerekliği ve Değişime Direnme Sorunu. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 1(2), 163-184.
- Dube, K. D., Nhamo, G. N. & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 Pandemic and Prospects for Recovery of the Global Aviation Industry. Journal of Air Transport Management, 92, 1-12.
- Dursun, E. (2007). Örgütsel Değişim ve Değişim Karsısında Bireysel Direnç., Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Eka, R., Rahmat, A. & Handayani, R. (2022). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior with Leader-Member Exchange as Mediation. Sains Organisasi, 1(3), 109-209.
- Erbir, M., ve Altınkaynak, S. K. (2021). Muhasebe meslek elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında bir araştırma: Kayseri ili örneği. Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 169-187.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2004). Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler. Yönetim, 47, 3-14.
- Erok, M. (2018). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eser, G. (2017). Değişim Yönetimi Uygulamalarında Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulamaya Yönelik Bir Model Önerisi. Business and Economics Research Journal, 4(8), 815-834.
- Fu, Y. K. (2013). High-performance human resource practices moderate flight attendants' organizational commitment and organizational citizenship behavior. Social Behavior and Personality: An International Journal, 41(7), 1195-1208.
- Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. European Journal of Business and Management Research, 6(2), 30-32.

- Gallego, I., & Font, X. (2021). Changes in air passenger demand as a result of the COVID-19 crisis: Using Big Data to inform tourism policy. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(9), 1470-1489.
- Görlüch, Y., & Stadelmann, D. (2020). Mental health of flying cabin crews: depression, anxiety, and stress before and during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 11, 581496.
- Güteryüz, İ. ve Yılmaz, B. K. (2020). Change Management In Turkish Literature: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 11(40), 380-416.
- Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. (2019). Motivasyon, Deneyime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık: Değişime İlişkin Tutumların Aracılık Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, Ekim 2019, 34(Özel Sayı), 4-21.
- Hassan, Z., Saleem, Z., & Rajput, A. A. (2014). The mediating role of employee engagement between the relationship of distributive justice and organizational citizenship behavior: Empirical evidence from aviation sector of Pakistan. *International Journal of Management Sciences*, 2(11), 494-500.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2020). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, 32(1), 101-112.
- Herscovitch, L. (2003). Resistance to organizational change: Toward a multidimensional conceptualization. Ontario-Canada: University of Western Ontario.
- Hopancı, B., Hamza, A. ve Şahin, Ö. (2021). COVID19 Pandemisinin Havacılık Sektörü Üzerine Etkileri. *Mühendis ve Makine*, 62(704), 446-467.
- Hung, B. Q., Thang, T. K. V., & Anh, T. T. (2022). Organizational citizenship behavior and employee performance during the Covid-19 pandemic. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science-Economics and Business Administration*, 12(2), 33-43.
- IATA (2021). Sectoral Changes during Covid-19 Period. Montreal: IATA.
- İleri, Y. ve Güven, H. (2014). Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 87-106.
- İplik, F. (2015), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- İyidemirci, H. ve Aydınlan, B. (2018). Motivasyon, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir

Araştırma; Ostim Organize Sanayi Bölgesi Örneği. Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 4(3), 131-144.

Jahangir, N., Akbar, M. M. & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. BRAC University Journal, 1(2), 75-85.

Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person-organization fit as moderator. European Journal of Training and Development, 44(6/7), 637-657.

Junnaid, M. H., Miralam, M. S. & Jeet, V. (2020). Leadership And Organizational Change Management in Unpredictable Situations in Responding to Covid-19 Pandemic. International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, 11(16), 1-12.

Kanbur, E., Kanbur, A., ve Özdemir, B. (2017). Psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma. İş ve İnsan Dergisi, 4(2), 127-141.

Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(2), 231-241.

Karaman, A., ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), 35-48.

Kerman, U. ve Öztıp, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (19), 89-112.

Khalid, S. A., Abdul Rahman, N., Darus, N. A., & Shahrudin, S. (2021). Lecturers' organizational citizenship behaviours during COVID-19 pandemic. Asian Journal of University Education (AJUE), 7(2), 215-226.

Khatoon, S. & Farooq, A. (2016). Impact of Organizational Change on Organizational Performance. Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management, 16(3), 1-13.

Khuzaini, Z. M. & Zamrudi, Z. (2019). Organizational Citizenship and Employee Performance: The Role of Spirituality. Pakistan Administrative Review, 3(1), 16-26.

Kılıç, S. (2013). Doğrusal regresyon analizi. Journal of Mood Disorders, 3(2), 90-92.

Kim, S., Wong, A. K. F., Han, H., & Yeung, M. W. (2022). Airline employees' stress amidst the COVID-19 pandemic and its job-related consequences. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 27(1), 30-47.

- Koç, Z. (2014). Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Konyalılar, N. (2022). Havayolu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 14(3), 2117-2127.
- Korkmazer, F., Aslan, T. ve Ekingen, E. (2020). Sağlık Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12 (3), 2580-2591.
- Köse, S. K. (2008). *Korelasyon ve regresyon analizi*. Erişim adresi <http://tr.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi> (05.12.2022).
- Küçükaltan, B., & Topcu, Y. I. (2019). Assessment of key airline selection indicators in a strategic decision model: passengers' perspective. Journal of Enterprise Information Management, 32(4), 646-667.
- Li, T. (2020). A SWOT analysis of China's air cargo sector in the context of COVID-19 pandemic. Erişim adresi <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7402658/> (Erişim tarihi: 16.11.2022).
- Linden, E. (2021). Pandemics and Environmental Shocks: What Aviation Managers Should Learn From COVID-19 for Long-Term Planning. Journal of Air Transport Management, 90, 1-12.
- Macit, A. ve Macit, D. (2020). Türk Sivil Havacılık Sektöründe Covid-19 Pandemisinin Yönetimi. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7(4), 100-116.
- Magdalena, S. M. (2014). The Effects of Organizational Citizenship Behavior in the Academic Environment. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 127, 738 – 742.
- Mallick, E. et al. (2014). Organizational Citizenship Behaviour, Job Performance and HR Practices: A Relational Perspective. Management and Labour Studies 39(4), 449–460.
- Memduhoğlu, H. B., ve Zengin, M. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin geliştirilmesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19(3), 1054-1067.
- Mert, G., Durmaz, V., ve Küçükaltan, B. (2020). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel stres ilişkisinin havayolu uçuş ekibi kapsamında incelenmesi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29(3), 279-297.
- Miani, P. (2021). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Current Tertiary Aviation Education and Future Careers: Students' Perspective. Journal of Air Transport Management, 94, 1-8.

- Michalak, J. M. (2010). Cultural Catalysts and Barriers of Organizational Change Management: A Preliminary Overview. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 26-36.
- Marković, M. R. (2008). Effective Organizational Change Management. *Serbian Journal of Management*, 3(1), 119-125.
- Nhamo, G., Dube, K., & Chikodzi, D. (2020). COVID-19 and implications for the aviation sector: A global perspective. In *Counting the Cost of COVID-19 on the Global Tourism Industry* (pp. 89-107). Springer, Cham.
- Odor, H. O. (2018). Organisational Change and Development. *European Journal of Business and Management*, 10(7), 58-66.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, England: Lexington Books.
- Orhan, F. (2022). *Örgütsel Değişim ve Performans Yönetimi*. Ankara: İKSAD.
- Paksoy, H. M. ve Özbezek, B. D. (2013). Örgütsel Değişimde Beşeri Sermayenin Rolü. *Gazi Akademik Bakış*, 6(12), 293-331.
- Peus, C. et al. (2009). *Leading and Managing Organizational Change Initiatives*. Rainer Hampp Verlag, 20(2), 158-175.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*. Oxford University Press.
- Pryor, M. D. et al. (2008). Challenges Facing Change Management Theories and Research. *Delhi Business Review*, 9(1), 1-20.
- Puyod, J. V., & Charoensukmongkol, P. (2021). Interacting effect of social media crisis communication and organizational citizenship behavior on employees' resistance to change during the COVID-19 crisis: Evidence from university employees in the Philippines. *Asia-Pacific Social Science Review*, 21(3), 13-27.
- Romaiha, N. R. et al. (2019). The Determinants of Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), 124–133.
- Rizescu, A. & Tileaga, C. (2016). Actors Influencing Continuous Organisational Change. *Journal of Defense Resource Management*, 2(13), 139-144.
- Saari, M. L. Judge, A. T. (2004), "Employee Attidus and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, 43/4: 395-407.

- Sharma, V. & Jain, S. (2014). A Scale for Measuring Organizational Citizenship Behavior in Manufacturing Sector. *Pacific Business Review International*, 6(8), 57-62.
- Seçkin, Z., Demirel, Y., ve Özçınar, M. F. (2016). Örgütsel değişim sürecinin algılanmasına yönelik betimsel bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 125-134.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach*. Fourth Edition. New York: Wiley.
- Serinkan, C., Erdiş, Ü. Y. (2014), *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Serrano, F., & Kazda, A. (2020). The future of airports post COVID-19. *Journal of Air Transport Management*, 89, 1-10.
- Sezen, A. (2015). Değişime Direnç Psikolojisi Bağlamında Belirsizlik Duygusu ve Dinsel Yönelimlerin Etkileri. *Toplum Bilimleri*, 9(17), 9-23.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Shin, D. J., Kim, Y. S., & Kim, B. K. (2021). Understanding job stress and organizational effectiveness of airline employees due to changes in the employment environment under Covid-19-Focusing on the difference in the GAD-7 of employees. *Sustainability*, 13(24), 1-16.
- Shin, Y., Choi, J. O., & Hyun, S. S. (2022). The effect of psychological anxiety caused by Covid-19 on job self-esteem and job satisfaction of airline flight attendants. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 4043.
- Smits, S. J. & Bowden, D. E. (2015). A Perspective on Leading and Managing Organizational Change. *Economics and Business Review*, 1(2), 3-21.
- Sofat, K., Kiran, R. & Kaushik, S. (2015). Management of Organizational Change and its Impact on Commitment: A Study of Select Indian IT Companies. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(3), 69-86.
- Sözcü (2020). Hava yolu şirketleri çıkışı kargo taşımakta buldu. Erişim adresi <https://www.sozcu.com.tr/2020/ekonomi/hava-yolu-sirketleri-cikisi-kargo-tasimakta-buldu-6020671/> (Erişim tarihi: 17/11/2022).
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781-790.

- Stouten, J., Rousseau, D. M. & de Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2022). Linking organizational virtuousness, engagement, and organizational citizenship behavior: The moderating role of individual and organizational factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(5), 879-904.
- Şanlı, S. C. ve Erdem, A. (2020). Koronavirüs Salgınının Tatile Çıkma Niyeti Üzerine Etkisi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 1671-1688.
- Tambe, S. & Shanker, M. (2014). A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1, 67-73.
- Tarcan, G. Y., Yeşilaydın, G. ve Karahan, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 157-180.
- Taşkın, E. (2005). Öğrenen pazarlama (2. Baskı). İstanbul: Baran Ofset.
- Taşlıyan, M., Harbalıoğlu, M. ve Hırlak, B. (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 313-334.
- Tahtalıoğlu, H., ve Özgür, H. (2020). Türkiye’de akademisyenlerin idari görevlerine dair “cam tavan” algısı ölçeği geliştirme. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 809-823.
- Thiruvankadam, T. & Durairaj, I. Y. A. (2017). Organizational Citizenship Behavior: Its Definitions and Dimensions. *GE-International Journal of Management Research*, 5(5), 46-55.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri*, 10(39), 61-76.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-84.
- Ulufer, S. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının algılanan performansa etkisi: Havayollarında bir uygulama. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 53-57.
- Ulutürk, F. (2021). Covid-19’un Havacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Olan Etkilerinin İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Dergisi*, 8(72), 1817-1826.

- Ünver, S. (2021). Pandemi Sürecinin Havayolu İşletmelerinde Görev Yapan Kabin Memurlarının İşgören Devir Hızına Etkisi: Türkiye ve Avrupa Hava Sahası Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Veličkowska, I. (2017). Organizational Citizenship Behavior- Definition, Determinants and Effects. *Engineering management*, 3(1), 40-51.
- Vu, T. V., Vo-Thanh, T., Nguyen, N. P., Van Nguyen, D., & Chi, H. (2022). The COVID-19 pandemic: Workplace safety management practices, job insecurity, and employees' organizational citizenship behavior. *Safety Science*, 145, 1-11.
- Weikamp, J. G. & Göriz, A. S. (2016). Organizational Citizenship Behaviour and Job Satisfaction: The Impact of Occupational Future Time Perspective. *human relations*, 69(11), 2091–2115.
- Wibowo, T. S. (2022). Psychological contract theory relation to organizational citizenship behavior (OCB) of flight attendants. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(1), 144-152.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.
- Wilson, M. E. ve Chen, L. H. (2020). Travellers Give Wings to Novel Coronavirus (2019-nCoV). *Journal of Travel Medicine*, 27(2), 1-3.
- Xiao, J., Mao, J.-Y., & Quan, J. (2022). Flight attendants staying positive! The critical role of career orientation amid the COVID-19 pandemic. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(11), 4306-4322.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yıldız, T., Şimşek, Y. ve Kaygın, E. (2021). Covid 19 Salgınında Sivil Havacılık İşletmelerinin Kalite Yönetimi Anlayışının SERVQUAL Ölçeği ile Değerlendirilmesi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 12(2), 39-58.
- Yu, J., Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 529-548.
- Zarandi, H. M., Amirkabiri, A. H. & Azimi, H. (2017). The Role of Organizational Change on Improving Organizations Financial and Economic Performance (Case Study: Bank Shahr). *A Quarterly Journal of Urban Economics and Management*, 5(2), 117-130.

EKLER

EK – 1 Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli meslektaşım,

Bu anket formu, havayolu çalışanlarının Covid-19 pandemisi sürecinde yaşanan değişimlere ilişkin görüşlerinizi değerlendirmeyi amaçlayan sorular içermektedir. Anket, yüksek lisans tez çalışması için, bilimsel amaçla yürütülmektedir.

Ankete katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ankette yer alan sorular ve ifadeleri gözden geçirip, katılmak veya katılmak tercihi sizindir. Ankette kişisel ya da özel soru, şirket ismi yer almamaktadır. Yanıtlar ve formlar tek tek değerlendirilmeyecek, bir cevap havuzunda toplanıp anonim şekilde analiz edilecektir. Katılımınız için teşekkürler.

Cansu Dilara ONAT

GENEL BİLGİLER

<u>Cinsiyetiniz</u> <input type="radio"/> Kadın <input type="radio"/> Erkek	<u>Göreviniz</u> <input type="radio"/> İdari birim <input type="radio"/> Kokpit ekibi <input type="radio"/> Kabin ekibi <input type="radio"/> Teknik birim <input type="radio"/> Yer hizmetleri
<u>Medeni Durumunuz</u> <input type="radio"/> Bekar <input type="radio"/> Evli	
<u>Yaşınız</u> <input type="radio"/> 18-26 <input type="radio"/> 27-34 <input type="radio"/> 35-44 <input type="radio"/> 45-54 <input type="radio"/> 55 ve üzeri	<u>Meslekteki Kıdeminiz</u> <input type="radio"/> 0-2 yıl <input type="radio"/> 3-9 yıl <input type="radio"/> 10-19 yıl <input type="radio"/> 20 yıl ve üzeri
<u>Son Mezun Olduğunuz Eğitim Düzeyi</u> <input type="radio"/> Lise <input type="radio"/> Üniversite <input type="radio"/> Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora)	<u>Bu Şirketteki Toplam Çalışma Süreniz</u> <input type="radio"/> 0-2 yıl <input type="radio"/> 3-9 yıl <input type="radio"/> 10-19 yıl <input type="radio"/> 20 yıl ve üzeri

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Lütfen, aşağıda verilen ifadelere katılım derecenize göre işaretleme yapınız. 1- Kesinlikle katılmıyorum 2- Pek katılmıyorum 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4- Biraz katılıyorum 5- Kesinlikle katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
Şirketimizde Covid-19 pandemisi sürecinde gerçekleşen örgütsel değişimden kişisel olarak rahatsız oldum.					
Bu süreçte yaşanan değişimler nedeniyle yaptığım işte kontrol duygumun azaldığını hissettim.					
Bu süreçte benden yapmamı istenen gerekli bilgi, beceri ve kabiliyetlerin bende olup olmadığı hakkında şüphelerim vardı.					
Değişimin şirketin stratejileri ve politikalarını etkileyip etkilemediği konusunda endişelerim vardı.					
Değişim benim için birden çok zorluğa neden oldu.					
Değişimle ilgili üzerime düşen görev ve sorumlulukta kendimin yetersiz olduğunu hissettim.					
Covid-19 nedeniyle oluşan şartlarda şirketin kontrol duygusunun azaldığını hissettim.					

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

<p>Aşağıda verilen ifadelere katılım derecenize göre işaretleme yapınız.</p> <p>1- Kesinlikle katılmıyorum 2- Pek katılmıyorum 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4- Biraz katılıyorum 5- Kesinlikle katılıyorum</p>	Kesinlikle katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.					
Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.					
Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.					
İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.					
İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.					
Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.					
Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.					
Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.					
Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.					
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.					
Birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.					
Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.					
Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.					
Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım					
Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.					
Şirket yapısında yapılan değişimlere destek olurum.					
Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.					
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.					
Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.					

EK – 2 Etik Kurul Onay Formu



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurul Başkanlığı

ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

Toplantı No	Toplantı Tarihi	Toplantı Saati	Toplantı Yeri
2022 – 15	23.09.2022	14.00	Online

KARAR NO: 2022-15-32: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Havacılık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 211434041 numaralı Cansu Dilara ONAT' ın "Covid-19 Sürecinde Havayolu Şirketlerinde Yaşanan Örgütsel Değişimin Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Duygularına Etkisine Dair Bir Araştırma" konulu çalışması hakkında yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, İGÜ Etik Kurulumuzun 28.07.2022 tarih ve 2022-12 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR

Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Nuri KURUOĞLU

BİRİM Etik Kurul Başkanlığı 23.

KARAR ÖRNEĞİ

Cihangir Mah. Şehit Jandarma Komando Er Hakan Öner Sokak No:1 34310 Avcılar / İSTANBUL
Tel: (+90212) 422 70 00 Faks: (+90212) 422 74 01
www.gelisim.edu.tr [https://\(birim\).gelisim.edu.tr](https://(birim).gelisim.edu.tr) (birim)@gelisim.edu.tr

KYS.YD.004 / 4.08.2022 / 0 / 4.08.2022

1/1