

Pandemi Döneminde Havacılık Çalışanlarının Tutumları¹

(Araştırma Makalesi)

Attitudes of Aviation Employees During the Pandemic Period

Doi: 10.29023/alanyaakademik.1136478

Berat ÇİÇEK

Doç. Dr., Malatya Turgut Özal Üniversitesi

berat.cicek@ozal.edu.tr

Orcid No: 0000-0002-4584-5862

Sibel BİLKAY

Dr. Öğr. Üyesi, Malatya Turgut Özal Üniversitesi

sibel.bilkay@ozal.edu.tr

Orcid No: 0000-0002- 3938-8749

Kadir AKTAŞ

Dr., Milli Savunma Bakanlığı

aktas0072@hotmail.com

Orcid No: 0000-0002-1307-5402

Bu makaleye atıfta bulunmak için: Çiçek, B., Bilkay, S., & Aktas, K. (2023). Pandemi Döneminde Havacılık Çalışanlarının Tutumları. *Alanya Akademik Bakış*, 7(1), Sayfa No.355-374.

ÖZET

Anahtar kelimeler:

Covid-19 Anksiyetesi,
Babacan Liderlik,
Tükenmişlik,
İşten Ayrılma Niyeti,
Sivil Havacılık

Makale Geliş Tarihi:

27.06.2022

Kabul Tarihi:

16.01.2023

Araştırma, Covid 19 pandemisinin en çok etkilediği sektörlerden biri olan havacılık sektöründe çalışanların pandemi tutumları ile ilgili olup, havacılık çalışanlarının covid anksiyetesinin tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve bu değişkenler arasındaki ilişkide babacan liderliğin aracı rolünün tespiti amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde görev alan havacılık çalışanları oluşturmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla nicel bir araştırma gerçekleştirilmiş olup, hipotezlerin test edilmesi için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yaklaşımı benimsenmiştir. Yapılan testler sonucunda covid-19 anksiyetesinin tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve babacan liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup, babacan liderlik algısının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Yanı sıra, babacan liderliğin Covid-19 anksiyetesi ile işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik ilişkisine kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

ABSTRACT

Keywords:

Covid-19 Anxiety,
Paternalistic
Leadership,
Burnout,
Turnover Intention,
Aviation Management

This research is about the pandemic attitudes of employees in the aviation industry, which is one of the most affected sectors by the Covid 19 pandemic. In this context, it was aimed to determine the effect of covid induced anxiety of aviation employees on burnout and turnover intention and the mediating role of paternalistic leadership in the relationship between these variables. The universe of the research consists of aviation employees working in

¹ Bu çalışma için, Malatya Turgut Özal Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanlığı'nın 01.11.2021 tarihli ve 6 nolu toplantısının 6-2 nolu kararınca etik kurul onayı alınmıştır.

Istanbul. Quantitative research was conducted to determine the relationships between the variables, and the Structural Equation Modeling (SEM) approach was adopted to test the hypotheses. As a result of the hypothesis tests, it was determined that covid-19 anxiety has a positive and significant effect on burnout, turnover intention and paternalistic leadership. In addition, it was found that the perception of paternalistic leadership had a negative and significant effect on burnout and turnover intention. Another finding of the study was that paternalistic leadership has partial mediation effect on the relationship between Covid-19 induced anxiety, turnover intention and burnout.

1. GİRİŞ

Mart 2020 itibariyle tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi ve beraberinde getirilen kısıtlamalar, hem iş hem de sosyal hayatı negatif yönde etkilemiştir. Havacılık sektörünün gerek pandeminin hızla yayılmasından sorumlu tutulması, gerekse insanların pandemik korku sebebiyle uzak durduğu sivil havacılık, tarihinin en büyük kayıplarını yaşadığı bir dönemdedir. Bu dönemde yüzlerce havacılık işletmesi iflas etmiş, yüzbinlerce kişi dünya genelinde işsiz kalmıştır. Devletlerin yapmış oldukları sektörel yardımlar bile Covid 19'un sebep olduğu zararı minimal düzeyde bile tutmaya yetmemiş, çalışanların iş kaybının yanı sıra, uzaktan çalışma, düşük ücreti kabul etme gibi dayatmaları kabul etmek zorunda bırakmıştır.

Havacılık sektörü, 2019 yılındaki görkemini ardından, 2020 yılına damga vuran Covid-19 ile birlikte gerek sektör gerekse çalışanları açısından zor bir yıl olmuştur. Öyle ki, IATA'nın 2021 Yıllık Raporu'na göre 2020 yılında iç hat yolcu sayılarında %30,2, uluslararası uçuşlardaki yolcu sayılarında %83,9 ve havalimanlarındaki toplam performanstaki %50'lik kayıp ile birlikte net zarar 137,7 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir (IATA, 2020). Beraberinde global boyuttaki iflaslar, küçülmeler ve işten çıkarmalar yaşanmış, çalışanlar da bu dönemde kazançlarının büyük bir kısmından vazgeçmek zorunda bırakılmıştır. 2020 yılı, havacılık sektöründe sadece Avrupa'da 6 milyon 100 bin uçuşun iptal edildiği ve 190 bin havacılık çalışanın işini kaybettiği bir yıl olarak havacılık tarihindeki yerini almıştır (Özkan, 2021).

Öte yandan finansal verilerin en ince noktasına kadar istatistiki olarak yayınlandığı Covid-19 tablolarında, ne ICAO, ne IATA, ne de diğer uluslararası kurum ve kuruluşlar "Covid-19 sebebiyle hayatını kaybeden havacılık çalışanlarının sayısına yer vermemiştir." ICAO'nun Mayıs 2020'de yayınladığı 10144 nolu Covid-19 Pandemisinin Havacılık Güvenliği El Kitabı-ICAO Handbook for CAAs on the Management of Aviation Safety Risks related to COVID-19'nda Tablo 4.1'de "ölüm sayılarının raporlanması" maddesi gereğince, havacılık işletmelerinin bu raporlamayı Covid-19 sebebiyle vefat eden personel sayılarının da ilgili kuruluşa bildirip bildirmediikleri bilinmemekle birlikte, aradan geçen sürede bu tür bir istatistik ya da rapor kamuoyu ile paylaşılmamıştır (ICAO, 2020).

Covid-19 küresel salgını tüm dünyayı hazırlıksız yakalamıştır. Covid-19'dan koruma tedbirlerinden en önemlisi yayılımın engellenmesiydi. Bu çerçevede uluslararası ve şehirlerarası seyahat kısıtlamalarının yaşandığı dönemde, iş dünyasında en çok etkilenen sektörlerden biri havacılık olmuştur.

Bileşmiş Milletler-UN tarafından 13 Mayıs 2020 tarihinde yayınlanan "Politika Özeti: COVID-19 ve Ruh Sağlığı Eylem Gerekisini" raporunda, Covid-19'un toplumsal ruh sağlığı üzerindeki etkilerinin kalıcı olacağı öngörülmektedir (United Nations, 2020). Pandemi döneminde Türkiye'deki işten çıkarma yasağı sebebiyle, sektörde işten atılmalar olmamasına rağmen, istifa sayılarında önemli artışlar olmuştur. Sadece kabin memuru kadrolarında iş devir

hızının %10'un üzerinde olduğu ve istifa sebeplerinin “hastalığa yakalanma korkusu” ve “hastalığa yakalanarak ailelerini riske atma korkusu” olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ünver, 2021). Pandeminin başladığı aylarda camiada 6 kabin ve 2 yer işletme çalışanın vefat etmesi, havacılık camiasındaki Covid-19 anksiyetesinin yükselmesine sebep olduğu düşünülmektedir.

Covid 19 anksiyetesi, toplumsal seviyede var olan ruhsal problemlerin uzun süreli olarak etkilerinin sosyo-psikolojik, psikolojik, fizyolojik, politik ve ekonomik olarak meydana getirdiği olumsuz tablonun, bireylerin psikolojisinde meydana getirdiği deformasyonun totalidir. Alanyazın incelendiğinde, çalışanların hem kendi hem de ailesinin güvenliğine ilişkin endişe duydukları ve bu sebeple ruhsal desteğe ihtiyaç duydukları tespit edilmiştir (Hu vd., 2020: 1-4; Huang & Rong Liu, 2020; Lerner, 2020: 693-696; Whitfield, MacQuarrie, & Boyle, 2020).

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma sürecindeki planlama, karar verme süreci olup, fiili olarak işten ayrılma anlamına gelmemektedir (Chao vd., 2015: 1827-1836). İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut iş koşullarından duymuş oldukları memnuniyetsizlik dolayısıyla işlerinden ayrılmayı düşünmeleri olarak ifade edilebilir (Yıldırım vd., 2014: 34-44).

Tükenmişlik, çalışanların enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki isteğini tatmin edememesinden dolayı yaşadığı tatminsizliğin başarısızlığı, yıpranması ve tükenmesi olarak nitelendirilmekte; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması olmak üzere üç ana faktörden oluşmaktadır (Maslach vd., 2001: 397-422). Bir başka ifade ile tükenmişlik, çalışanların mesleklerinin gereklerini yerine getirememesi, stres, motivasyon kaybı gibi nedenlerle işlerinden psikolojik anlamda uzaklaşmasıdır (Kaçmaz, 2005: 29-32). Yıldırım ve ark. (2014) tarafından yapılan bir araştırmada tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır (Yıldırım vd., 2014: 34-44).

Babacan liderlik, 1976 yılında Silin tarafından literatüre kazandırılan, astlarının kendilerini iyi hissetmelerine özen gösteren, onlarla birebir ilgilenen, ahlaki değerlerine bağlı ve buna karşılık astlarının koşulsuz itaatini önemseyen, özellikle doğu toplumlarında etkili olduğu savunulan bir liderlik türüdür (Silin, 1976; Wren, 2005; Gerçek, 2018: 101-118).

Bu çalışmada Covid-19 anksiyetesinin havacılık çalışanların işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik düzeylerine babacan liderliğin aracılık rolünün tespiti amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda sivil havacılık sektöründe nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. İlk kez değişkenlerle bütüncül bir modelleme ile çalışmaya konu olan bir araştırma olmaması alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yanı sıra, sektördeki karar vericilere çalışanların tutumları ile ilgili olarak uygulanabilir öneriler getirilebileceği düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Covid-19 Anksiyetesi, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Babacan Liderlik İlişkisi

Çin’de ortaya çıkıp dünyaya yayılan Covid-19 salgını, benzeri görülmemiş fiziksel ve ekonomik zorlukları da beraberinde getirmiştir. Birçok insan bu süreci genelde tek başına, belirsizlik içerisinde, enfeksiyon korkusuyla, stres ve acıyla geçirmiştir. Bu süreçte yaşanan endişeli duruma kısaca Covid-19 anksiyetesi denilmektedir (Çiçek & Almalı, 2020: 243; Peteet, 2020: 2203-2204). Bu süreçteki anksiyete oluşumundaki en önemli faktörlerden birinin de hastalığın etkisine ve geleceğe dair bilinmezlik olduğu görülmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda, COVID-19 kaynaklı anksiyete ile tükenmişliğin pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır (Asl vd., 2021).

“Tükenmişlik” kavramı Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından; iyi yönetilemeyen kronik işyeri stresinin sonucu ortaya çıkan enerji tükenmesi veya bitkinlik, kişinin işine olan zihinsel mesafesinin ve negatif duyguların artması ve profesyonel yetkinliğinin azalması hislerini kapsayan bir sendrom olarak tanımlanmıştır. DSÖ’ne göre tükenmişlik sendromu mesleki bir hastalık olarak sınıflandırılmakta, ancak tıbbi bir durum olarak kabul edilmemektedir (Erişim, 07.03.2022). Tükenmişlik kavramı ilk olarak Herbert Freudenberger (1975) tarafından; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalmış başarı duygusundan oluşan bir sendrom olarak kavramsallaştırılmıştır (Nagoski & Nagoski, 2020). Başka bir tanımlamada işgören tükenmişliği, çalışanlarda işle ilgili ve bireysel deneyimler sonucunda meydana gelen bir dizi davranışsal ve duygusal tepkiden oluşan psikolojik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Jackson & Schuler, 1983: 58-68).

Tükenmişliğin en önemli 5 göstergesi aşağıda sıralanmıştır (Schaufeli & Buunk, 2003: 282-424);

- Yorgunluk, tükenmişliğin en önemli göstergesidir.
- Endişe (Distress), (duygusal, bilişsel, fiziksel ve davranışsal semptomlar),
- Verimlilikte azalma hissi,
- Motivasyon düşüklüğü,
- İşyerinde etkisiz tutum ve davranışlar.

Kişide tükenmişlik sendromuyla birlikte ortaya çıkan en ciddi sorunların başında “esneklik kaybı” yani “katılık” gelmektedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişi herhangi bir girdiye ve değişime kapalı hale gelmektedir. Eğer bu sendroma maruz kalan kişi yönetici pozisyonunda olan bir kişiye, bu durum örgüt için çok daha yıkıcı olabilmektedir (Freudenberger, 1975). Bu tanımlamadan yola çıkarak araştırmada test edilmek üzere ilk hipotezimizi aşağıdaki şekilde geliştirebiliriz:

H1: Covid19 anksiyetesinin tükenmişliğe etkisi vardır.

Literatür taramasında tükenmişlik ile anksiyete arasında doğrusal bir ilişki olduğuna dair pek çok araştırma bulunmaktadır (Ferguson vd., 2012: 27-42; Luceño-Moreno vd., 2020: 5514; Cherize, 2021; Yavaş, 2021: 19-28; Hoşgör vd., 2021: 400-417). Bu araştırmalardan birinde tükenmişliğin %77,1’inin anksiyete ile ilişkili olduğu, anksiyetenin %84’ünün ise tükenmişlikle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Guixia & Hui, 2020: 31-36). Araştırma sonuçlarından da anlaşılmaktadır ki; tükenmişlik ve anksiyete arasında birbirlerini tetikleyen bir çeşit sarmal bulunmaktadır. Bu maksatla geliştirilmiş olan H1’in diğer araştırmalarla uyum sağlayıp sağlamadığı test edilecektir.

Ayrıca araştırmalarda görülmektedir ki; anksiyete ve tükenmişlik olarak her iki değişkenin öncelleri arasında ortamın oluşturduğu stres faktörlerinin de bulunması dikkat çekici diğer bir husustur (Cho & Kim, 2014: 11-19; Guixia & Hui, 2020: 31-36).

Anksiyete, yoğun endişe olarak tanımlanan ve psikolojik bir rahatsızlık olarak ele alınan bir kavramdır. Amerika Psikoloji Birliği-APA’ya göre anksiyete, yoğun gerginlik duyguları, endişeli düşünceler, artan kan basıncı gibi fiziksel değişiklikler ile karakterize edilen bir duygu durumu olmakla birlikte yanı sıra terleme, titreme, baş dönmesi veya hızlı kalp atışı gibi fiziksel semptomları da olabilmektedir (APA, 2000). Alanyazın perspektifinden anksiyete herhangi bir ya da birden çok stres faktörüne bağlı olarak, kişilerin içinde bulunduğu endişe, bunalım, kaygı gibi durumları içeren psikolojik bir durumdur (Estes & Skinner, 1941: 390). Anksiyetenin aşırı dozda olması, bireylerin normal hayatını negatif olarak etkilediği değerlendirilmekte, yüksek oranda acı çekmelerine sebep olmaktadır (Antony vd., 1998: 311-315). Anksiyete

bozukluklarının meydana getirdiği aşırı kaygı, endişe ve yoğun gerginlik gibi duygular hayatlarını zorlaştırmakta ve çekilmez hale getirmektedir.

Covid19 pandemisi ilk etapta fiziksel bir sağlık krizi olmasına rağmen, enfeksiyon sebebiyle kendisinin, aile bireylerini ya da sevdiklerini kaybetme korkusu; gelir ve geçim kaynaklarında azalma ya da kaybetme korkusu; virüs hakkındaki bilgi kirliliği, sosyal izolasyon gibi sebeplerle kısa ve uzun vadede toplumların ruh sağlığı sorunlarında ciddi bir yükseliş meydana getirmiştir (United Nations, 2020).

Covid 19 anksiyetesi, virüsün yayılımına bağlı olarak toplumda gelişen bir ruh durumudur. Covid 19 anksiyetesinin neden olabileceği öngörülen toplumsal psikolojik krizi önlemek amacıyla 27.01.2020 tarihinde Çin Ulusal Sağlık Komisyonu tarafından yayınlanan “Yeni koronavirüs bulaşmış pnömonideacil psikolojik kriz müdahalesi için yol gösterici ilkeler” yönergesinin dört ana amacı bulunmaktadır. Bunlar (Çin Ulusal Sağlık Komisyonu , 2020):

- (1) Etkilenen nüfus için ruh sağlığı hizmetleri sağlamak,
- (2) İhtiyacı olanlar için psikolojik kriz müdahalesi sağlamak,
- (3) Salgının psikososyal etkisini aktif olarak önlemek, hafifletmek ve kontrol etmeye çalışmak,
- (4) Yönetimde iyi bir iş çıkarmaya devam etmek ve ciddi zihinsel bozuklukların tedavisi.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların kendi özgür iradeleriyle vermiş oldukları karar neticesinde sistematik olarak çalıştıkları işyerine karşı duydukları memnuniyetsizlik sonucunda işyerinden ayrılmayı düşünmesidir (Özcan vd., 2012: 1-13). İşten ayrılma niyeti genel olarak işten ayrılma ile sonuçlanmakta, bu durum diğer çalışanlar açısından motivasyon kaybına, örgüt açısından da iş gören devir hızında artışa, kıdem, ihbar gibi diğer ödemelerin yapılması açısından da maliyet yükünü arttırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Aytaç & Aydın, 2021). Çalışanların işten ayrılma niyetleri üç ana faktör altında toplanabilir: (1) Bireyin kendisi ile ilgili sebepler, (2) Örgüt ile ilgili faktörler, (3) Çevre ile ilgili faktörlerdir (Cotton vd.,1986: 55-77). Covid-19 ile ortaya çıkan anksiyete ise, doğrudan kurum ile ilişkisi olmayan dış faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir (Coşkun vd., 2021: 7912-7934).

Alanyazın incelendiğinde Covid 19 anksiyetesinin işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkinin saptandığı araştırmalar bulunmaktadır (Yiğitöl & Büyükmumcu, 2021: 3414-3447 ; Yakut vd., 2020: 241-262; Petrişor vd., 2021: 1377). Bu çerçevede oluşturulan ikinci hipotez aşağıdaki gibidir:

H2: Covid-19 anksiyetesi işten ayrılma niyetini pozitif etkiler.

Liderler, tarzlarını farklı kültürlerle göre uyarlayabilmelidir. Çin’de işe yarayan bir liderlik tarzının Kanada’da veya Fransa’da da aynı şekilde işe yaraması pek olası değildir. Bu nedenle liderler tarzlarını her zaman ve her yerde kendi istedikleri gibi seçemezler. Bu durumda, liderlik tarzının belirlenmesinde daha çok izleyenlerin kültürel yapıları ön plana çıkmaktadır (Robbins, 2010). Son yıllarda, Hong Kong, Singapur, Tayvan ve Çin’in hâkim olduğu Asya ekonomilerinin hızlı yükselişi, araştırmacıların dikkatini bu bölgedeki işletmelerin yönetim felsefesine ve uygulamalarına çekmiştir (Farh & Cheng, 2000: 84-127). Liderlik davranışları kültürel altyapıda yer bulan kavramdır bu sebeple kültürden kültüre değişiklik gösterir (Holfstede, 2001). Kültürel alt yapıda “baba” figürünün “otorite ve kollayıcı” misyonu doğu kültürlerinde karşılık bulsa da Kuzey Amerika, Avrupa (Batı) kültüründe ve alanyazınında karşılığı bulunmamaktadır (Erben & Güneşer, 2008). Bu alanda yapılan en geniş araştırma Aycan vd (2000) tarafından gerçekleştirilen ve 10 ülkede gerçekleştirilen araştırmadır. Buna göre, paternalizm olan ülkeler sıralamasında, en yüksek düzeyde görülen ülkeler arasında

Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye yer alırken; Romanya, Rusya, Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada orta düzeyde ve İsrail ile Almanya düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Aycan, ve diğerleri, 2000).

Literatürde yapılan incelemelerde Covid 19 anksiyetesinin babacan liderlik üzerindeki etkisi araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Covid 19'un bireyler üzerindeki psikolojik, sosyal, mali ve sosyal etkileri düşünüldüğünde, meydana gelen anksiyetenin babacan liderlik olgusu üzerinde pozitif etkisi olabileceği düşünülmektedir. Babacan liderliğin çalışanlar üzerindeki pozitif etkisinin, yüksek anksiyete seviyesinde etkili olamayacağı öngörüsüyle oluşturulan üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi gibidir:

H3: Covid 19 anksiyetesinin babacan liderlik algısına etkisi vardır.

Babacan liderlik, izleyicilerine karşı genellikle “baba” gibi davranan, örgütü bir “aile” olarak gören, önemli kararların çoğunu kendi veren, itaatsizliği cezalandırırken itaati ödüllendiren bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2021). Bu liderlik tarzı, güçlü disiplin ve otorite ile baba şefkati ve ahlaki dürüstlüğü birleşmesinden meydana gelmektedir. Babacan liderlik tarzı Çin aile şirketlerinde yaygın olarak uygulanan bir liderlik tarzıdır (Farh & Cheng, 2000: 84-127). Literatürde ağırlıklı olarak babacan liderlik tarzının çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerinden bahsedildiğinden, bu liderlik tarzının genelde örgütsel iklimi pozitif yönde etkilediği değerlendirilmektedir (Çiçek, 2021: 368; Çiçek & Aktaş, 2022: 1).

Bu tanımlamadan yola çıkarak araştırmada test edilmek üzere dördüncü hipotezimizi aşağıdaki şekilde geliştirebiliriz.

H4: Babacan liderliğin tükenmişliğe etkisi vardır.

Yapılan incelemeler de göstermektedir ki; gerçek liderler genelde kriz ortamlarında ortaya çıkmaktadır. Takipçilerin şaşkın ve çaresiz hissettiğinde, ortamı değiştirebilecek ve umut vadeden bir lidere temayül ettiklerini gösteren birçok delil mevcuttur (Aktas, Dogan, & Gungor, 2017).

Covid19 pandemi süreciyle birlikte uluslararası ve ulusal düzeydeki liderlerin sürekli değişen bir ortamda ve çok az bir hazırlık zamanı içinde karar vermeleri gerekmiştir. Büyük çaplı bir kriz olan pandemi sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesindeki en önemli zorluk büyük ölçekteki insan topluluğunun davranışlarını yönetmek olmuştur. Bu tür kriz süreçlerinde toplumsal tedbirlere uyum tam sağlanmadığında, başarılı bir kriz yönetiminden bahsedilemeyecektir (Ahern & Loh, 2020: 266-269).

Pandemi sürecinde ülke liderlerinde üç yönlü babacan davranış sergilendiği gözlemlenmiştir. Bunlardan ilki halkı korumak maksadıyla birtakım kısıtlamalar getirilmiştir (Aydın, 2021: 30-45). İkincisi normalde ücretli olan sağlık hizmetlerinin bazıları ücretsiz olarak servis edilmiştir. Üçüncüsü pandemide kısıtlamalar sonucu ekonomik mağduriyet yaşayan kısımlar desteklenmiştir.

Yapılan araştırmada babacan liderliğin işten ayrılma niyeti negatif etkilediği, yani işten ayrılma niyetini azalttığı gözlemlenmiştir. Ancak araştırmada babacan liderliğin her boyutunun işten ayrılma niyeti ile negatif ilişki olmadığı görülmüştür. Araştırma sonucuna göre; babacan liderliği otoriterlik boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilirken, ahlakilik ve yardımseverlik boyutunda önemli bir ilişki görülmemiştir (Özer & Yurdun, 2012: 71-80). Bu araştırma Bedi'nin (2020) araştırmasınca da desteklenmektedir (Bedi, 2020: 960-1008).

Farklı araştırmalarda da babacan liderliğin işten ayrılma niyetini negatif etkilediği gözlemlenmiştir (Giray & şahin, 2014:1; Kara vd., 2020: 1; Kaynak & Çiçek, 2021: 568-593). Genel olarak bakıldığında babacan liderliğin otoriter boyutunun işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişki içinde olmasının hayatın olağan akışına uygun değerlendirilmektedir.

H5: Babacan liderliğin işten ayrılma niyetine etkisi vardır.

Babacan liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bir araştırmada babacan liderliğin alt boyutlarından otoriter ve yardımsever liderlik ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık, babacan liderliğin alt boyutu olan ahlaki liderlik ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuç olarak ahlaki liderlik uygulaması izleyicilerde daha az tükenmişlik algısına neden olmaktadır (Chang vd., 2019: 286-304).

Yapılan araştırmada babacan liderlik ve tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre liderler, babacan liderlik davranışı gösterdiği oranda çalışanların tükenmişlik yaşama ihtimalinin azalması beklenmektedir (Sevinç, 2019).

Literatür incelemesinde Covid-19 anksiyetesinin işten ayrılma niyetine etkisine yönelik araştırmalarda iki değişken arasında pozitif ilişki olduğu görölmüştür (Falatah, 2021: 787-810; Yiğitol & Büyükmumcu, 2021: 1-1). Örneğin Mısır'da yapılan bir araştırmada daha ön saflardaki doktorların COVID-19 pandemisi ile ilgili daha yüksek anksiyete yaşadıkları rapor edilmiştir. Sonuçta, COVID-19 ile ilgili artan anksiyete ile iş bırakma niyetinin paralel yönlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Abd-Ellatif vd., 2021: 490-495). Benzer şekilde Filipinler'deki bir hemşirelik okulunda yapılan araştırmada da Covid-19 anksiyetesinin öğrencilerin okulu bırakma eğilimini artırdığı tespit edilmiştir (De Los Santos vd., 2021).

2.2. Babacan Liderlik ve Aracı Rolü

Literatürde babacan liderlik tarzının Covid-19 anksiyetesinin işten ayrılma niyetine etkisinde aracılık rolüne yönelik bir araştırmaya henüz rastlanmamıştır. Bu araştırmanın iki değişkenin etkisine aracılık rolüne yönelik alanda ilk olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmalar dikkate alındığında yukarıdaki önermeyle ilgili olarak, babacan liderliğin yardımseverlik boyutunun alışanlarda Covid 19 kaynaklı oluşan anksiyetesinin içi bırakma eğilimine negatif yönlü aracılık edebileceği öngörölmekteyken; otoriterlik boyutunun bu iki değişkene pozitif yönlü aracılık edebileceği tahmin edilmektedir.

H6: Babacan liderlik, Covid 19 anksiyetesi - işten ayrılma niyeti ilişkisine aracılık eder.

Araştırma sonuçlarına göre, Covid 19 anksiyetesinin tükenmişlikle pozitif yönlü ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir (Koutsimani vd., 2019: 284; Hu vd., 2020: 100424; Yıldırım & Solmaz, 2020: 1-9). Bununla birlikte hastane alışanlarında aşırı Covid-19 stresinden dolayı oluşan tükenmişlik sendromunun, hastane yönetimin ilgili personele sağlayacağı sosyal destekle, azaltılabileceği değerlendirilmiştir (Yıldırım, Çiçek ve şanlı, 2021: 5763-5771).

Literatür incelemesinde babacan liderlik tarzının Covid-19 anksiyetesinin çalışanlarda meydana gelen tükenmişlik etkisine yönelik aracılık rolüne dair herhangi bir araştırmaya henüz rastlanmamıştır. Ancak bu süreçte algılanan sevgi ve merhamet duygularının, COVID-19 anksiyetesi ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı görölmüştür (Asl vd., 2021: 10).

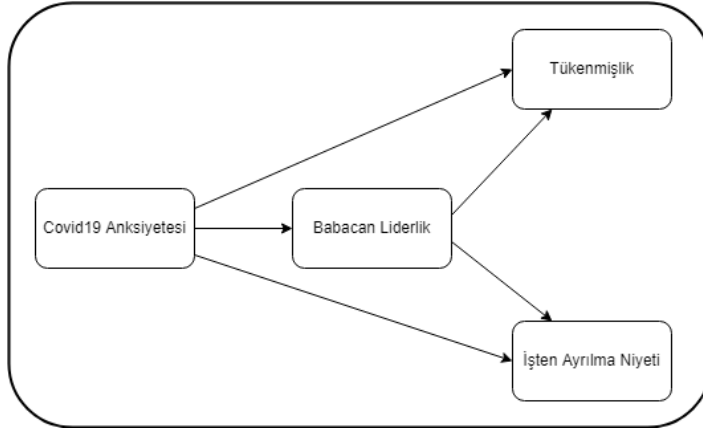
Araştırmalar dikkate alındığında yukarıdaki önermeyle ilgili olarak, babacan liderliğin yardımseverlik boyutunun alışanlarda Covid 19 kaynaklı oluşan anksiyetesinin tükenmişlik sendromu oluşturmasına negatif yönlü aracılık edebileceği öngörölmekteyken; otoriterlik

boyutunun bu iki değişkene pozitif yönlü aracılık edebileceği tahmin edilmektedir. Bu çerçevede oluşturulan son hipotez aşağıdaki gibidir:

H7: Babacan liderlik, Covid19 anksiyetesi - tükenmişlik ilişkisine aracılık eder.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada Covid 19 anksiyetesinin tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve bu değişkenler arasındaki ilişkide babacan liderliğin aracı rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu ilişkileri tespit etmek için nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda anket tekniğiyle sivil havacılık çalışanlarından veri toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizi için ise Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yaklaşımı benimsenmiştir. Verilerin analizinde YEM yaklaşımının tercih edilmesinin temel sebebi; bu yaklaşımın, bütün değişkenleri bir arada analiz etmede birinci nesil istatistikî analizlere göre daha iyi sonuç vermesi ve aracılık analizini test etmede daha iyi sonuçlar vermesidir (Iacobucci vd., 2007: 139-153). Elde edilen verilerin analizinde SPSS v26 ve AMOS v26 programlarından yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında test edilmek üzere oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.1. Katılımcılar

Araştırmaya veri toplamak için Türkiye’deki sivil havacılık kuruluşlarında görevli çalışanlar ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında ana kütlenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yapılmıştır. Örnekleme yöntemi olarak “kartopu örnekleme” belirlenmiştir. Bu örnekleme yöntemine göre araştırmacı ilk araştırma grubu veya bireyler bulduktan sonra bu bireyler aracılığıyla yeni denekler bulmaktadır (Noy, 2008). Böylece konuyla doğrudan ilgili olan olabildiğince çok çalışana ulaşılması hedeflenmektedir. Bu amaçla öncelikle 25 kişilik bir araştırma grubu oluşturulup daha sonra bu katılımcılardan çevrelerindeki çalışma kapsamıyla ilgili olduklarını düşündükleri bireylere anket formunu iletmeleri rica edilmiştir. Böylece toplamda 190 çalışana ulaşılmıştır.

Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde %47,9’unun kadın (n = 91), %52,1’inin ise erkek (n = 99) olduğu belirlenmiştir. Ayrıca %51,6’sı evli (n = 98), %48,4’ü bekârdır (n = 92). Çalışanların kıdem durumları incelendiğinde %31,6’sının 1 yıldan az süredir çalıştığı (n = 60); %8,4’ünün 1-5 yıl arasında (n = 16); %9,5’inin 6-10 yıl arasında (n = 18); %50,5’inin ise 10 yıldan fazla süredir (n= 96) çalıştığı belirlenmiştir. Çalışanların yaş ortalaması 39,93’tür.

3.2. Ölçüm Araçları

Çalışmada veri toplamak için 6 bölümden oluşan bir online anket formu oluşturulmuştur. Formun ilk kısmında araştırmanın kapsamını, katılımın gönüllüğünü ve verilerin gizliliğini beyan eden bir onam kısmına yer verilmiştir. İkinci kısımda, katılımcıların demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik sorular yöneltilmiştir.

Anketin üçüncü kısmında Koronavirüs kaynaklı anksiyeteyi ölçmek için Lee (2020) tarafından geliştirilen ve Biçer vd. (2021) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır (Lee, 2020: 393-401; (Biçer vd., 2020: 216-225). Ölçek tek boyut ve 5 maddeden oluşmaktadır. Örnek ölçek maddeleri: “Koronavirüs ile ilgili haberleri okuduğum veya dinlediğim zaman başımın döndüğünü ve sersemlediğimi hissettim veya bayılacakmış gibi oldum” ve “Koronavirüsü düşündüğüm için uykuya dalmada ya da uyumada sorun yaşadım” şeklindedir.

Formun dördüncü kısmında, çalışanların tükenmişlik algılarını ölçmek için Pines vd. (2011) tarafından geliştirilip Çapri (2013) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır (Pines vd., 2011: 361-386; Capri, 2013: 1408-1417). Tek boyut ve 10 maddeden oluşan ölçek 7’li Likert tipindedir. Örnek ölçek maddeleri: “Yorgunluk hissediyorum” ve “Değersiz ve başarısız biri gibi hissediyorum” tarzındadır.

Anket formunun beşinci bölümünde Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) tarafından geliştirilen Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan 3 maddelik İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır (Mobley vd., 1978: 408; Örucü & Özafşarlıoğlu, 2013: 10-23). Örnek ölçek maddeleri: “Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum” ve “Aktif bir şekilde başka şirketlerde iş arıyorum”dur.

Anketin son kısmında Aycan vd.’nin (2000) geliştirdiği tek boyut ve beş maddeden oluşan “Babacan Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır (Aycan, 2006: 445-466). Ölçek 6’lı likert tipindedir. Örnek ölçek maddeleri: “İdeal patron anne baba gibidir” ve “Yöneticiler, deneyimi ve bilgeliği, çalışanlar için en iyi kılavuzdur” şeklindedir.

Çalışma kesitsel olduğundan ortak yöntem varyans hatasının problem olabileceği göz önünde bulundurulmuştur. Bu doğrultuda ortak yöntem varyansı testleri uygulanmıştır. Bu amaçla ölçek maddelerine Harman’ın (1960) tek-faktör testi uygulanmıştır (Harman, 1960). Testten elde edilen değer %50’nin altında olduğundan (%44) ortak yöntemin sorun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Kline, 2015).

3.3. Ölçüm Modeli

Araştırma verisini analiz etmek için Anderson ve Gerbing’in (1988) iki-adımlı yaklaşımı benimsenmiştir (Anderson & Gerbing, 1988: 411-423). Bu yaklaşıma göre hipotezleri test etmek için yapısal model kurmadan önce bir ölçüm modeli kurulup verilerin geçerliliği ve güvenilirliğini test etmek gerekmektedir. Ölçüm modeli adımına geçmeden önce dağılımın normalliği test edilmiştir. Bu amaçla ölçek maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Yapılan testte çarpıklık değerlerinin 0,048 ile 1,285 arasında, basıklık değerlerinin ise -0,017 ile -1,517 arasında olduğu görülmüştür. Değerler kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğundan dağılım normal kabul edilmiştir (Kline, 2015).

Ölçüm modeli AMOS 26 programı ile “maximum likelihood” modunda kurulmuştur. Fornell ve Larcker (1981) ölçüm modelinin uyuşum ve ayrışım geçerliliği kriterlerini karşılaması gerektiğini belirtmiştir (Fornell & Larcker, 1981: 39-50). Uyuşum geçerliliği için faktör yüklerinin 0,50’den yüksek, varyans tahmin değerlerinin (AVE) 0,50’den yüksek, kompozit güvenilirlik (CR) değerinin ise 0,60’tan yüksek olması gerekmektedir. Ayrışım geçerliliği

içinse, AVE değerlerinin karekökünün değişkenler arasındaki korelasyon değerinden büyük olması gerekmektedir. Kurulan ölçüm modelinden elde edilen değerler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri Sonuçları

Maddeler	Faktör Yüğü	α	CR	AVE
Covid19 Kaygısı		0,931	0,932	0,734
CK1: Koronavirüs ile ilgili haberleri okuduğum veya dinlediğim zaman başımın döndüğünü ve sersemleştigimi hissettim veya bayılacakmış gibi oldum.	,804			
CK2: Koronavirüsü düşündüğüm için uykuya dalmada ya da uyumada sorun yaşadım	,912			
CK3: Koronavirüs ile ilgili konuları düşündüğümde ya da bu konulara maruz kaldığımda inme inmiş gibi hissettim veya donup kaldım	,920			
CK4: Koronavirüs ile ilgili konuları düşündüğümde ya da bu konulara maruz kaldığımda iştahım kaçtı	,756			
CK5: Koronavirüs ile ilgili konuları düşündüğümde ya da bu konulara maruz kaldığımda mide bulantısı ya da mide problemleri yaşadım.	,879			
Tükenmişlik		0,957	0,957	0,692
T1: Yorgunluk hissediyorum	,760			
T2: İnsanlar tarafından hayal kırıklığına uğratılmış hissediyorum	,724			
T3: Umutsuzluk duyuyorum	,877			
T4: Kapana kısılmış gibi hissediyorum	,913			
T5: Çaresiz hissediyorum	,933			
T6: Üzüntülü/kederli (depresif) hissediyorum	,893			
T7: Fiziksel olarak hastalıklı hissediyorum	,818			
T8: Değersiz ve başarısız biri gibi hissediyorum	,814			
T9: Uyumada zorluk çekiyorum	,710			
T10: Bıkkınlık hissediyorum	,847			
İşten Ayrılma Niyeti		0,827	0,838	0,633
IAN1: Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum	,750			
IAN2: Aktif bir şekilde başka şirketlerde iş arıyorum	,774			
IAN3: İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım	,858			
Babacan Liderlik		0,760	0,758	0,512
BL1: İdeal patron anne-baba gibidir	,783			
BL2: Yöneticiler, astları için neyin en iyi olduğunu bilir	,410*			
BL3: Yöneticiler, astlarına babacan tavsiye ve talimat vermelidir	,702			
BL4: Yetkili kişiler, çocuklarına bakar gibi çalışanlara bakmalıdır	,655			
BL5: Yöneticiler, deneyimi ve bilgeliği, çalışanlar için en iyi kılavuzdur	,425*			

*İfadelerin faktör yükü 0,50'nin altında olduğundan maddeler modelden çıkarılmıştır.

Tablo 1’de ölçüm modelinden elde edilen sonuçlar paylaşılmıştır. İlk olarak modelin uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Kurulan modelin iyi uyum değerlerine (Hu & Bentler, 1999: 1-55) sahip olduğu görülmüştür ($\chi^2/df = 2,317$; RMSEA = 0,073; NFI = 0,878; TLI = 0,915; CFI = 0,926; SRMR = 0,068). Tablodan da görüldüğü üzere babacan liderlik ölçeğinin 2. ve 5. maddelerinin faktör yükü 0,50 eşliğinin altında olduğundan modelden çıkarılmıştır. İlgili maddeler çıkarıldıktan sonra AVE ve CR değerleri kritik eşiği aşmıştır. Buna göre ölçeklerin

uyuşum geçerliliği ve güvenilirlik testleri açısından herhangi bir sorun göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeklere ilişkin ayrışım geçerliliği sonuçları ve korelasyon değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4
1. Covid Anksiyetesi	2,073	1,231	(0,856)			
2. Tükenmişlik	3,576	1,899	0,657***	(0,832)		
3. İş. Ayr. Niy.	2,107	1,224	0,385***	0,495***	(0,796)	
4. Babacan Lid.	3,828	1,397	-0,349***	-0,254***	-0,367***	(0,785)

SS: Standart Sapma; ***p<0,001; Parantez içi değerler: \sqrt{AVE}

Fornell ve Larcker (1981) ayrışım geçerliliği için bir değişkenin AVE değerlerinin karekökünün o değişkenin diğer yapılarla olan korelasyon değerini aşması gerektiğini belirtmiştir (Fornell ve Larcker, 1981: 39-50). Tablo 2’den anlaşılacağı üzere ölçüm modelinde ayrışım geçerliliği kriteri sağlanmıştır. Buna göre veri setinin yeterli düzeyde geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini sağladığı tespit edilmiştir. Hipotez testlerine geçmeden önce çalışmada çoklu bağlantı sorunu da test edilmiştir. Bu amaçla VIF değerleri kontrol edilmiştir. Değişkenlerin VIF değerleri 3’ten küçük olduğu için doğrudanlık sorunu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Craney & Surles, 2002: 391-403).

3.4. Yapısal Model

Kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik doğrulaması yapıldıktan sonra hipotez test etme adımına geçilmiştir. Bu nedenle kurulan yapısal modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir (Hu ve Bentler, 1999: 1-55) sınırlar içerisinde (χ²/df = 2,714; RMSEA = 0,079; NFI = 0,883; TLI = 0,922; CFI = 0,932; SRMR = 0,078). Modelin ilk adımında elde edilen doğrudan etki analizi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Doğrudan Etki Analizleri

Hipotezler	Katsayı ¹	S.H.	K.O.	p
H ₁ : Covid Anksiyetesi → Tükenmişlik	0,579	,089	10,951	0,000
H ₂ : Covid Anksiyetesi → İşten Ayrılma Niyeti	0,341	,068	5,000	0,000
H ₃ : Covid Anksiyetesi → Babacan Liderlik	0,330	,079	4,171	0,000
H ₄ : Babacan Liderlik → Tükenmişlik	-0,108	,060	1,738	0,014
H ₅ : Babacan Liderlik → İşten Ayrılma Niyeti	-0,156	,079	2,602	0,009

¹Standardize Edilmiş Katsayılar Verilmiştir; S.H. = Standart Hata; K.O. = Kritik Oran

Modeldeki ilişkiler incelendiğinde, Covid anksiyetesinin tükenmişlik ($\beta = 0,579$; $p < 0,001$), işten ayrılma niyeti ($\beta = 0,341$; $p < 0,001$) ve babacan liderlik ($\beta = 0,330$; $p < 0,001$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Babacan liderlik algısının ise tükenmişlik ($\beta = -0,108$; $p < 0,05$) ve işten ayrılma niyeti ($\beta = -0,156$; $p < 0,05$) üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre H₁, H₂, H₃, H₄ ve H₅ hipotezleri **desteklenmiştir**.

Aracı etkiler bootstrapping metoduyla örneklem büyüklüğü 2000 olarak hesaplanmıştır. Modelde birden fazla bağımlı değişken olduğundan “kullanıcı tanımlı varyans tahmin parametresi (user defined estimand)” tanımlanarak yapı testi edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4’teki gibidir.

Tablo 4. Dolaylı Etki Analizleri

Hipotez	Doğrudan Etki ¹	Toplam Etki	Dolaylı Etki	Aracılık Durumu
H ₆ : CovidAnk→Babacan→Tükenmişlik	0,579***	0,801***	0,222**	Kısmi Aracı
H ₇ : CovidAnk→Babacan→İşten Ayrılma Niyeti	0,341***	0,515***	0,174**	Kısmi Aracı

p<0,01; *p<0,001

Araştırmanın altıncı hipotezi koronavirüs kaynaklı anksiyetenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde babacan liderliğin aracılık rolüne sahip olacağını, yedinci hipotezi ise koronavirüs kaynaklı anksiyetenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde babacan liderliğin aracılık rolüne sahip olacağını öngörmekteydi. Yapılan dolaylı etki analizi sonucuna göre her iki testin de dolaylı etki katsayısının anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre H₆ ve H₇ hipotezleri **desteklenmiştir**. Yapılan testte her iki durumda da babacan liderlik modele dâhil olduğunda bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkinin gücünün azaldığı fakat anlamsızlaşmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle babacan liderliğin her iki durumda da kısmi aracılık ettiği belirlenmiştir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Covid 19 pandemisinin meydana getirdiği psikolojik, sosyal, maddi ve örgütsel zararların tespiti, çözüm üretebilmek açısından önem teşkil etmektedir. Bu araştırma, pandemik etkinin en çok görüldüğü sektörlerden biri olan sivil havacılık sektöründe görev alanların tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada havacılık çalışanlarındaki Covid 19 anksiyetesinin tükenmişliğe ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi; bu ilişkilerde babacan liderliğin aracı rolünün tespiti amaçlanmıştır. Bu bağlamda YEM kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir.

Yapılan araştırmada, Covid 19 anksiyetesinin tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve babacan liderlik üzerinde pozitif yönlü; babacan liderliğin ise tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede H₁, H₂, H₃, H₄ ve H₅ hipotezleri desteklenmiştir. Alan yazında yapılan diğer araştırmalardaki bulgular ile örtüşmektedir (Ferguson vd., 2012: 27-42; Hoşgör vd., 2021: 400-417; Cho & Kim, 2014: 11-19; Yakut vd., 2020: 241-262; Çiçek & Aktaş, 2022: 1; Özer & Yurdun, 2012: 71-80; Bedi, 2020: 960-1008; Kara vd., 2020: 1; Falatah, 2021: 787-810).

Yanı sıra, babacan liderliğin Covid 19 anksiyetesi ile tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık ettiği bulgulanmıştır. H₆ ve H₇ hipotezleri desteklenmiştir. Alan yazında değişkenler arasındaki ilişkide babacan liderliğin aracı rolüne ait bir araştırmaya rastlanmamış olması, bu alandaki boşluğu doldurduğu düşünülmektedir.

Araştırma, maddi kayıpların tespitinin yapıldığı, yüzlerce havacılık işletmesinin iflasını açıkladığı, dünya genelinde yüz binlerce çalışanın işsiz kaldığı havacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Sektörel bazdaki vefat sayılarının açıklanmadığı pandemi dönemindeki Covid 19 anksiyete seviyesinin yüksek düzeyde olması, çalışanların tutumlarının belirlenmesi açısından önemli görüldüğü araştırma sonuçları, araştırma öncesindeki öngörülerini desteklemiştir.

Havacılık tecrübe ve emek yoğun bir sektördür. Pandemin başladığı Mart 2020 itibarıyla, basına yansıyan sivil havacılık operasyonunda görevli apron ve kabin çalışanlarından Covid 19 sebebiyle vefat edenlerin haberleri, birbiri arkasına açıklanan uluslararası çaptaki büyük havacılık işletmelerine ait iflas veya küçülme haberleri ve işçi çıkarma haberleri havacılık

çalışanlarında motivasyon kaybına neden olmuştur. Türkiye’de alınan “pandemi dönemindeki iflas ve işçi çıkarma” yasağı, bir nebze de olsa çalışanlara rahat bir nefes aldirmiş olsa da aylık kazançlarında meydana gelen azami %60’lık azalış, işsiz kalma korkusu, ölüm korkusu, anksiyete ve günlük yaşamını idame ettirememeye endişelerini tetiklemiş ve uzaktan çalışma uygulamaları ile de psikolojik olarak yıpranmalarına neden olmuştur. Pandemi sonrasında işbaşı yapabilir miyiz endişesi, Covid 19 anksiyetesi, mesai arkadaşlarından Covid sebebiyle verilen kayıplar ve kazançlarındaki azalış sebebiyle havacılık çalışanlarının zor bir sarmala girmesine sebep olmuştur. Öyle ki bu dönemde emeklilik süresini doldurup, emekli maaşı almasına uzun seneler olan havacılık çalışanlarından, emeklilik dilekçelerini verip çalışmamayı tercih edenler ve ücretsiz izne çıkanların sayısı azımsanmayacak kadar çoktur. Bu yönüyle araştırmada yer alan Covid 19 anksiyetesinin işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik ile olan pozitif yönlü ilişkisi sektörel gerçeklerle desteklenmektedir.

Babacan liderliğin barındırdığı “baba” modelinin örgüt literatüründe negatif olarak yorumlanan, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve ansiyete ile olan negatif ilişkisi, bu tutumlarla ilgili olarak kısmi aracılık rolü üstlenmesini sağlamıştır. Öyle ki, havacılık sektöründeki hiyerarşik yapıda tecrübeli çalışanların sahip olduğu kıdem (sinyorite), diğer çalışanların kendilerine duydukları saygıyı da arttırıcı bir durumdur. Askeriyede bulunan rütbe ne ise, havacılıkta da sinyorite (sektör tecrübesi) odur. Çalışanların sinyoritesi arttıkça saygınlığı artar; çalışanlar açısından da en çok sevilen ve saygı duyulan isimler haline gelirler. Çünkü sinyoritesi yüksek personel, diğerleri ile aynı hiyerarşide belirlenen sürelerde görev aldığı için, anlayış düzeyi yüksek, korumacı, disiplinli, bilgi paylaşımına açık bireylerdir ve diğerleri için “baba/anne” figürüdür. Sinyoritesi yüksek olduğu için “amir” pozisyonundadır. Örgüt literatürdeki tanımı ile “lider” olarak nitelendirilebilirler. Havacılık sektöründeki orta düzey yöneticiler sinyoritesi yüksek olan çalışanlardan oluşur. Çünkü uluslararası kurallar ve şirketlerin iç prosedürleri bunu gerektirir. Bu sebeple, babacan liderlik yapısı sektörde yeri olan bir kavramdır.

Sektördeki babacan liderlerin (sinyoritesi yüksek çalışanların) karakteristiğinde uyulmasını istediği yedi ana kural vardır: (1) *Havacılık tarihi kan ile yazılmıştır* (Anlamı: Yapılan işleri her zaman en az iki kez kontrol et. Sen yapmamış olsan bile yapılanı kontrol et. İşini ciddiye al. Senin 1 hatan yüzlerce kişiyi canından edebilir), (2) *Kol kırılır yen içinde kalır* (Anlamı: Ekip içinde yaşanan bir sorun ekip içerisinde çözülür), (3) *Confirm Et* (Anlamı: İş ile ilgili talimatlarda karşı tarafın talimatı aldığından emin ol. Talimat yazılı ise yazı ile, sözlü ise sözlü olarak talimatının alındığını teyit et. Gerçekleştiğinden emin ol), (4) *Çalışan hata yapar* (Anlamı: Ölümcül ve büyük bir hata değilse, çalışma arkadaşına hatayı düzeltmesi için yardım et. Ekip lideri isen, yapılan hata elemine edilebiliyorsa, sözlü uyar, raporlama. Raporlamayı gerektirecek bir hata ise yapılan hata zaten büyüktür, en yakının bile olsa raporlamaktan çekinme), (5) *Temsil görevini layıkıyla yerine getir* (Anlamı: Yolcu karşısında çalıştığın havayolunu temsil ettiğini asla unutma. Gerek üniforma, gerek konuşma gerekse tavırlarına dikkat et. Karşıdaki bir turist ise, sadece şirketini değil, ülkeni de temsil ediyorsun, unutma), (6) *Aidiyetini unutma* (Anlamı: Çalıştığın kurumda hepimiz bir aileyiz. Kendi şirketmiş gibi çalış, iş arkadaşlarına ailenin bir ferdiymiş gibi hassas davran) ve (7) *Sinyorite önemlidir* (Anlamı: Senden kıdemli olan sözlerini önemse, saygı göster ve hak ettiği değeri ver). Bu kurallar her ne kadar yazılı olmasa da havacılık sektöründe çalışanlar için anayasa niteliğindedir. Havacılıktaki babacan liderler, bu ilkelerle yetişmiş ve birlikte çalıştığı personeli de bu ilkeler çerçevesinde yönetmektedir.

Pandemi sürecinde uçuşların %90’dan fazlasının iptal edilmesi, bu dönemde yine memur olan çalışanların uzaktan çalışması, pandeminin getirdiği maddi ve psikolojik negatif ortam, ekip

liderlerinin çalışanlar üzerindeki etkiyi minimize etmesini sağlamıştır. Bu sebeple Covid 19 anksiyetesi babacan liderlik algısı üzerinde pozitif yönde etki ettiği araştırmada bulgulanmıştır. Buna rağmen, araştırmada babacan liderliğin tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Havacılık sektöründe iş sirkülasyonunun ve temposunun yüksek olması; planlı, sistemli ve koordineli bir ortama sahip olması; uluslararası geçerliliği olan bir işe sahip olunması; yüksek prestij; yüksek gelir; kariyer ve sosyal imkanların çokluğu gibi sebeplerden dolayı normal şartlar altında çalışanların işten ayrılma niyetleri düşük seviyededir. Pandeminin tüm etkilerine rağmen, babacan liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi tespit edilmiştir.

Pandemi esnasında yapılan araştırmada babacan liderliğin aracı rolünün kısmi olarak bulgulanmış olması, pandemi sebebiyle hayatını kaybeden çok fazla tecrübeli personel olması, uzaktan çalışma düzeni, motivasyon kaybı ve maddi zorluklar sebebiyle olduğu düşünülmektedir. Araştırma pandemi sonrasında yapılmış olsaydı, babacan liderliğin aracılık rolünün yüksek olacağı öngörülmektedir.

Organizasyon yapılarında mevcut olan Acil Durum Planları, Acil Durum Yönetmelikleri ve SMS (Security Management System) güvenlik ve emniyet konularını içeren acil durum planlamalarının yanı sıra, pandemi gibi acil durumlar için Yönetici/Yönetim Acil Durum Planları da oluşturulmalıdır. Etkin kriz yönetimi, etkili ve açık iletişim kanalları kurmak, net bir değerler silsilesi ve net bir vizyon ortaya koymak ve samimiyete dayanmalıdır (Klann, 2003). Krizlerdeki liderlik tarzlarının belirlenmesinde, krizin durumsallık ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi en doğru tercih olarak kabul görmektedir (Arslan, 2009: 179-190). Kriz esnasında tercih edilebilecek en uygun liderlik tarzının otokratik liderlik (King, 2007: 183-193; Arslan, 2009: 179-190) olabileceği değerlendirilirken, kriz sonrasındaki yapılamada ise, işbirliği ve ekip çalışmasının en üretken şekilde gerçekleşmesini sağlayacak olan demokratik liderlik tarzının belirlenmesi gerektiği değerlendirilmektedir (Asuncion vd., 2006: 1).

Kriz aşamalarına göre belirlenecek olan liderlik tarzı ile, kriz esnasındaki işten ayrılmaların azalacağı öngörülmektedir. Yanı sıra, pandeminin etkilerinin mümkün olan en kısa sürede ortadan kalkması için, personele psikolojik destek verilmesi önerilmektedir.

Türkiye’de özellikle Türk Hava Yolları A.O. tarafından uygulanagelen bir uygulama vardır. Bir hava aracı kaza/kırığa uğradığı zaman, vefat eden personelin bir yakını o havayolunda işbaşı yaptırılır ve hayatını kaybeden çalışan “havacılık şehidi” olarak havacılık tarihinde yerini alırdı. Mesleğini icra ederken, Covid 19 virüsü kapan, hayatını kaybeden havacılar için de aynı uygulamanın yapılması gerektiği düşünülmektedir. Covid 19’tan koruma aşıları bulunana kadar vefat eden havacılık çalışanlarının da “görev esnasında vefat ettikleri” için çalışanların vicdanında “havacılık şehidi” olmasına rağmen, şehidin yakınları için yapılan uygulama Covid 19 sebebiyle şehid olanları kapsamamaktadır. Sadece THY’de değil, diğer yerli havayolu şirketlerinde de bu uygulamanın yapılmasının çalışanlar açısından aidiyeti arttıran, örgütsel vatandaşlık düzeyini yükseltecek ve örgüte duyulan güveni arttıran bir etken olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın en önemli kısıtı, İstanbul ilinde yapılması ve pandemi döneminde çalışanlara ulaşılmaya çalışılmasıdır. Bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda, aynı model, pandemik etkilerden bağımsız ve daha çok çalışana ulaşarak yapılmasının litreatüre önemli kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AHERN, S., & LOH, E. (2020). Leadership during the COVID-19 pandemic: building and sustaining trust in times of uncertainty. *BMJ Leader*, leader-2020.
- ABD-ELLATIF, E. E., ANWAR, M. M., ALJIFRI, A. A., & EL DALATONY, M. M. (2021). Fear of COVID-19 and its impact on job satisfaction and turnover intention among Egyptian physicians. *Safety and Health at Work*, 12(4), 490-495.
- AHERN, S., & LOH, E. (2020). Leadership during the COVID-19 pandemic: building and sustaining trust in times of uncertainty. *BMJ Leader*, leader, 266-269.
- AKTAS, K., DOGAN, E., & GUNGOR, H. Y. (2017). *An Extensive Academic Approach to Crisis and Crisis Leadership*.
- ANDERSON, J. C., & GERBING, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- ANTONY, M. M., ROTH, D., SWINSON, R. P., HUTA, V., & DEVINS, G. M. (1998). Illness Intrusiveness in Individuals with Panic Disorder, Obsessive-Compulsive Disorder, or Social Phobia. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 186(5), 311-315.
- APA. (2000). *Anxiety*. Washington, DC, USA. 3 4, 2022 tarihinde <https://www.apa.org/topics/anxiety> adresinden alındı
- ASL, E. M., BOOSTANI, H., BEHROUZIAN, F., & ROSTAMI, H. (2021). The mediating role of compassion in the relationship between COVID-19 anxiety syndrome and COVID-19 burnout. *Journal of Education and Health Promotion*, 10.
- AYCAN, Z. (2006). *Paternalism*. Boston, MA: Springer.
- AYCAN, Z., KANUNGO, R. N., MENDONCA, M., YU, K., DELLER, J., & STAHL, G. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A Ten Contry Comparison. *Applies Psychology: International Review*, 49(1), 192-220.
- AYDIN, İ. (2021). *Paternalizm*. İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Merkezi Yayınları.
- AYTAÇ, S., & AYDIN, G. Ç. (2021). Psikolojik Sağlık, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *SOSYO-EKONOMİK BOYUTUYLA SAĞLIK: Uluslararası Farklı Boyutlarıyla Sağlık Konferansı (ICDAH2020)*, (s. 1-79).
- BEDI, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology*, 69(3), 960-1008.
- BİÇER, İ., ÇAKMAK, C., DEMİR, H., & KURT, M. E. (2020). Koronavirüs anksiyete ölçeği kısa formu: Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Anatolian Clinic the Journal of Medical Sciences*, 25(Special Issue on COVID 19), 216-225.
- CAPRI, B. (2013). The Turkish Adaptation of the Burnout Measure-Short Version (BMS) and Couple Burnout Measure-Short Version (CBMS) and the Relationship between Career and Couple Burnout Based on Psychoanalytic-Existential Perspective. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(3), 1408-1417.

- CHANG, C. M., HUANG, H. C., HUANG, F. M., & HSIEH, H. H. (2019). A multilevel analysis of coaches' paternalistic leadership on burnout in Taiwanese athletes. *Perceptual and Motor Skills*, 126(2), 286-304.
- CHAO, M. C., JOU, R. C., LIAO, C. C., & KUO, C. W. (2015). Workplace stress, job satisfaction, job performance, and turnover intention of health care workers in rural Taiwan. *Asia Pacific Journal of Public Health*, 27(2), 1827-1836.
- CHENG, B. S., CHOU, L. F., WU, T. Y., HUANG, M. P., & FARH, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- CHERIZE, F. (2021, 5). Nursing Senior Thesis. The Effects of COVID-19 on Healthcare Workers: An Exploration of Burnout. California: Dominican University of California.
- CHO, H. N., & KIM, S. J. (2014). Relationship of job stress, hardness, and burnout among emergency room nurses. *Korean Journal of Occupational Health Nursing*, 23(1), 11-19.
- COŞKUN, H. H., & MAMACI, M. (2021). Pandemi Döneminde Öğretmenlerin İş Yaşamı: Covid-19 Fobisi, İşten Ayrılma Niyeti ve Psikolojik Sermaye. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(44), 7912-7934.
- COTTON, J. L., & TUTTLE, J. F. (1986). Employee Turnover: a Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- CRANEY, T. A., & SURLES, J. G. (2002). Model-dependent variance inflation factor cutoff values. *Quality Engineering*, 14(3), 391-403.
- ÇİÇEK, B. (2021). Agresif mizahın intikam niyetine etkisinde babacan liderliğin rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(30), 365-380.
- ÇİÇEK, B., & ALMALI, V. (2020). COVID-19 pandemisi sürecinde kaygı öz-yeterlilik ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki: Özel sektör ve kamu çalışanları karşılaştırması. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 241-260.
- ÇİÇEK, B., & AKTAŞ, K. (2022). The effect of social ostracism on psychological well-being: the mediating role of paternalistic leadership. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi INIJOSS*, 11(1).
- ÇİN ULUSAL SAĞLIK KOMİSYONU . (2020). 3 5, 2022 tarihinde Hastalık Kontrol ve Önleme Bürosu: <http://www.nhc.gov.cn/xcs/zhengcwj/202001/6adc08b966594253b2b791be5c3b9467.shtml> adresinden alındı
- DE LOS SANTOS, J. A., LABRAGUE, L. J., & FALGUERA, C. C. (2021). Fear of COVID-19, poor quality of sleep, irritability, and intention to quit school among nursing students: A cross-sectional study. *Perspectives in Psychiatric Care*.
- ERBEN, G. S., & GÜNEŞER, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
- ESTES, W. K., & SKINNER, B. F. (1941). Some Quantitative Properties of Anxiety. *Journal of Experimental Psychology*, 29(5), 390.

- FALATAH, R. (2021). The impact of the coronavirus disease (COVID-19) pandemic on nurses' turnover intention: An integrative review. *Nursing Reports*, 11(4), 787-810.
- FARH, J. L., & CHENG, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (s. 84-117). içinde London: Palgrave Macmillan.
- FERGUSON, K., FROST, L., & HALL, D. (2012). Predicting teacher anxiety, depression, and job satisfaction. *Journal of Teaching and Learning*, 8(1), 27-42.
- FORNELL, C., & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- FREUDENBERGER, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73.
- GERÇEK, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma . *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 13(2), 101-118.
- GİRAY, M. D., & ŞAHİN, D. N. (2014). Liderlik stillerinin duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle ilişkilerinde örgütsel destek algısının aracılık rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 29(73), 1.
- GUIXIA, L., & HUI, Z. (2020). A study on burnout of nurses in the period of COVID-19. *Psychol Behav Sci*, 9(3), 31-36.
- HARMAN, H. H. (1960). *Modern factor analysis*. Oxford, England: University of Chicago Press.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- HOŞGÖR, H., & YAMAN, M. (2021). Tükenmişlik sendromu üzerinde covid-19 korkusunun etkisi: Hastane çalışanları örneği . *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 400-417.
- HU, D., KONG, Y., LI, W., HAN, Q., ZHANG, X., ZHU, L. X., & ZHU, J. (2020). Frontline nurses' burnout, anxiety, depression, and fear statuses and their associated factors during the COVID-19 outbreak in Wuhan, China: A large-scale cross-sectional study. *E Clinical Medicine*, 24, 100424.
- HU, L., & BENTLER, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- HU, W., SU, L., QIAO, J., ZHU, J., & ZHOU, Y. (2020). COVID-19 Outbreak Increased Risk of Schizophrenia in Aged Adults. *PsyChinaXiv*, 1-4.
- HUANG, L., & RONG LIU, H. (2020). HEEmotional Responses and Coping Strategies of Nurses and Nursing College Students During COVID-19 Outbreak. *MedRxiv*.
- IACOBUCCI, D., SALDANHA, N., & DENG, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of consumer psychology*, 17(2), 139-153.

- IATA. (2020). Annual Review 2021. Montreal, Canada. 3 4, 2022 tarihinde <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2021.pdf> adresinden alındı
- ICAO. (2020). Doc 10144-ICAO Handbook for CAAs on the Management of Aviation Safety Risks Rekated to Covid-19. 3 5, 2022 tarihinde <https://www.icao.int/safety/SafetyManagement/Doc10144/Doc%2010144.pdf> adresinden alındı
- JACKSON, S. E., & SCHULER, R. S. (1983). Preventing employee burnout. *Personnel*, 60(2), 58-68.
- KAÇMAZ, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *Journal of Istanbul Faculty of Medicine*, 68(1), 29-32.
- KARA, E., KAYA, A., BAŞBOĞA, M. İ., GÜVEL, Ş., ÇELİK, C., & KOÇAK, B. (2020). Paternalist liderlik ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma. *BMIJ*, 8(4), 118-138.
- KAYNAK, İ., & ÇİÇEK, B. (2021). İşe yabancılaşmanın işte var olamama ve işten ayrılma niyetine etkisinde babacan liderliğin rolü. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 568-593.
- KLINE, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Publications.
- KOUTSIMANI, P., MONTGOMERY, A., & GEORGANTA, K. (2019). The relationship between burnout, depression, and anxiety: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 10, 284.
- LEE, S. A. (2020). Coronavirus Anxiety Scale: A brief mental health screener for COVID-19 related anxiety. *Death studies*, 44(7), 393-401.
- LERNER, E. B. (2020). Lerner, E. B., Newgard, C. D., & Mann, N. C. (2020). Effect of the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic on the US Emergency Medical Services System: A Preliminary Report. *Academic Emergency Medicine*, 8, 693-699.
- LUCENŐ-MORENO, L., TALAVERA-VELASCO, B., GARCÍA-ALBUERNE, Y., & MARTÍN-GARCÍA, J. (2020). Symptoms of posttraumatic stress, anxiety, depression, levels of resilience and burnout in Spanish health personnel during the COVID-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 17(15), 5514.
- MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B., & LEITER, M. P. (2001). Job burnout. *Annu. Rev. Psychol*(52), 397-422.
- MOBLEY, W. H., HORNER, S. O., & HOLLINGSWORTH, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408.
- NAGOSKI, E., & NAGOSKI, A. (2020). *Burnout: the secret to unlocking the stress cycle*. New York: Ballantine Books.
- NORTHOUSE, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage publications.
- ÖRÜCÜ, E., & ÖZAFŞARLIOĞLU, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.

- ÖZCAN, E., VARDARLIER, P., KARABAY, M., KONAKAY, G., & ÇETİN, C. (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Öneri Dergisi*, 10(37), 1-13.
- ÖZER, F., & YURDUN, A. (2012). Birleşme/devir alma süreci yaşayan örgütlerde paternalist liderlik tipinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 71-80.
- ÖZKAN, Y. (2021, 1 4). Koronavirüs: Avrupa'da havacılık sektörünün 2020'deki kaybı 56,2 milyar euro. Lahey, Hollanda. 3 4, 2022 tarihinde <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-55528594> adresinden alındı
- PETEET, J. R. (2020). COVID-19 anxiety. *Journal of religion and health*, 59(5), 2203-2204.
- PETRIŞOR, C., BREAZU, C., DOROFTEI, M., MĂRIEŞ, I., & POPESCU, C. (2021). Association of Moral Distress with Anxiety, Depression, and an Intention to Leave among Nurses Working in Intensive Care Units during the COVID-19 Pandemic. In *Healthcare Multidisciplinary Digital Publishing Institute.*, 9(10), 1377.
- PINES, A. M., NEAL, M. B., HAMMER, L. B., & ICEKSON, T. (2011). Job burnout and couple burnout in dual-earner couples in the sandwiched generation. *Social Psychology Quarterly*, 74(4), 361-386.
- ROBBINS, S. P. (2010). *Organizational behavior*. Boston: Pearson Inc.
- SCHAUFELI, W. B., & BUUNK, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. *The handbook of work and health psychology*, 2(1), 282-424.
- SEVİNÇ, S. B. (2019). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Yıldırımın aracılık etkisi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SILIN, R. H. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises*. Harvard University Asia Center.
- UNITED NATIONS. (2020, 3 13). Policy Brief: COVID-19 and the Need for Action on Mental Health. USA: United Nations. 3 4, 2022 tarihinde <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-05/UN-Policy-Brief-COVID-19-and-mental-health.pdf> adresinden alındı
- ÜNVER, S. (2021). Pandemi Döneminde Havayolu İşletmelerinde Görev Yapan Kabin Memurlarının İşgören Devir Hızına Etkisi: Türkiye ve Avrupa Sahası Örneği. 64. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ABD: Aydın. 3 5, 2022 tarihinde <http://adudspace.adu.edu.tr:8080/jspui/bitstream/11607/4411/1/3166.pdf> adresinden alındı
- WHITFIELD, S., MACQUARRIE, A., & BOYLE, M. (2020). Responding to a Cardiac Arrest: Keeping Paramedics Safe During the COVID-19 Pandemic. *Australasian Journal of Paramedicine*.
- WREN, D. A. (2005). *The History of Management Thought*. John Wiley & Sons Incorporated.
- YAKUT, E., KURU, Ö., & GÜNGÖR, Y. (2020). Sağlık Personelinin Covid-19 Korkusu ile Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Aşırı İş Yükü ve Algılanan Sosyal Desteğin

- Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeliyle Belirlenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*, 83, 241-262.
- YAVAŞ, Ç. M. (2021). Üniversite sınavına hazırlanan gençlerin Covid-19 korkusunun öğrencilerin tükenmişlik ve anksiyetelerine etkisi. *Van Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14(1), 19-28.
- YİĞİTOL, B., & BÜYÜKMUMCU, S. (2021). Covid-19 Korkusu, Kişilik Özellikleri, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(17), 3414-3447.
- YILDIRIM, M. H., ERUL, E. E., & KELEBEK, P. (2014). Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.
- YILDIRIM, M., & SOLMAZ, F. (2020). COVID-19 burnout, COVID-19 stress and resilience: Initial psychometric properties of COVID-19 Burnout Scale. *Death Studies*, 1-9.
- YILDIRIM, M., ÇİÇEK, İ., & ŞANLI, M. E. (2021). Coronavirus stress and COVID-19 burnout among healthcare staffs: The mediating role of optimism and social connectedness. *Current psychology*, 40(11), 5763-5771.