

Havacılık Sektörü Çalışanlarının Aşırı İş Yükü Algılarının İşyeri Yılmazlıklarına Etkisinde Paradoksal Liderliğin Rolü

The Role of Paradoxical Leadership in The Effect of Aviation Sector Employees' Perception of Work Overload on Their Workplace Resilience

Ersan DİKİLİ  ^a

^a Jandarma Genel Komutanlığı, Şırnak, Türkiye. ersandikili@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Aşırı iş yükü algısı Paradoksal liderlik İşyeri yılmazlığı Kaynakların Korunması Teorisi Havacılık sektörü	Amaç – Bireylerin sahip oldukları kaynakları koruma, geliştirme ve yenilerini elde etme eğiliminde olduklarını, bu kaynakların tehdit altında olduğu veya kaybedildiği durumlarda ise stres yaşadıklarını temel alan Kaynakların Korunması Teorisi kapsamında havacılık sektörü gibi dinamik alanlarda işyeri yılmazlığı önemlidir. Özellikle sektörel dinamiklerden kaynaklanan aşırı iş yükünün ortaya çıkmasına bağlı olarak örgütler, çalışanlardaki kaynak kaybının en aza indirilerek işyeri yılmazlığının sağlanması için hem bireysel hem de örgütsel düzeyde stratejiler geliştirmektedir. Bu noktadan hareketle hazırlanan çalışmada havacılık sektörü çalışanlarının aşırı iş yükü algılarının işyeri yılmazlıklarına etkisinde paradoksal liderliğin düzenleyici rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Yöntem – Araştırmaya sivil havacılık sektöründe çalışan 430 kişi dahil edilmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında Demografik Bilgi Formu, Aşırı İş Yükü Algısı Ölçeği, Paradoksal Liderlik Ölçeği ve İşyeri Yılmazlığı Ölçeğinden oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezleri Smart PLS 4.1 ile kısmi en küçük kareler yöntemi çerçevesinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir. Bulgular – Araştırmadan elde edilen bulgulara göre aşırı iş yükü algısı işyeri yılmazlığını azaltırken, paradoksal liderlik artırmaktadır. Bununla birlikte aşırı iş yükü algısının işyeri yılmazlığına etkisinde, paradoksal liderliğin düzenleyici rolü vardır. Buna göre paradoksal liderliğin düzenleyici rolü çerçevesinde, aşırı iş yükü algısının işyeri yılmazlığı üzerindeki olumsuz etkisi azalmaktadır. Tartışma – İşyeri yılmazlığını geliştirmek isteyen örgütler çalışanların iş yüklerini doğru bir şekilde planlamalı, çelişkileri yönetme ve hem destek hem de yüksek beklentilerin bir arada bulunduğu bir ortamı teşvik etme becerisiyle paradoksal liderlik anlayışını ön plana çıkarmalıdır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Perception of work overload Paradoxical leadership Workplace resilience Resource Conservation Theory Aviation industry	Purpose – Workplace resilience is important in dynamic areas such as the aviation sector within the scope of the Resource Conservation Theory, which is based on the fact that individuals tend to protect, develop and acquire new resources and experience stress when these resources are threatened or lost. Especially due to the emergence of work overload arising from sectoral dynamics, organisations develop strategies at both individual and organisational levels to minimise the loss of resources in employees and to ensure workplace resilience. From this point of view, the aim of this study is to determine the moderating role of paradoxical leadership in the effect of work overload perceptions of aviation sector employees on workplace resilience. Design/methodology/approach – The study included 430 people working in the civil aviation sector. A questionnaire form consisting of Demographic Information Form, Perception of Work Overload Scale, Paradoxical Leadership Scale and Workplace Resilience Scale was used to collect the research data. The hypotheses of the study were tested using Smart PLS 4.1 and structural equation modelling within the framework of partial least squares method. Results – According to the findings of the study, perception of work overload decreases workplace resilience, while paradoxical leadership increases it. However, paradoxical leadership has a moderating role in the effect of work overload perception on workplace resilience. Accordingly, within the framework of the moderating role of paradoxical leadership, the negative effect of work overload perception on workplace resilience decreases. Discussion – Organisations that want to improve workplace resilience should plan employees' workloads correctly, and emphasise paradoxical leadership with the ability to manage contradictions and foster an environment where both support and high expectations coexist.
Received 29 August 2024 Revised 7 September 2025 Accepted 14 September 2025	
Article Classification: Research Article	

Önerilen Atf/Suggested Citation

Dikili, E. (2025). Havacılık Sektörü Çalışanlarının Aşırı İş Yükü Algılarının İşyeri Yılmazlıklarına Etkisinde Paradoksal Liderliğin Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (3), 2377-2398.

1. Giriş

Havacılık sektörü; uzun mesafelerin kolaylıkla katedilebilmesini sağlaması çerçevesinde küresel bağlanabilirlik olgusu, teknolojik alandaki gelişmeler, ticaret ve turizm faaliyetleri gibi unsurlara bağlı olarak sürekli gelişen, dinamik bir sektördür. Özellikle küreselleşmenin etkisiyle ülkeler arasındaki seyahat artışının da etkisiyle sektör yıllar içinde katlanarak büyümüş ve ekonomik kalkınmanın temel itici güçlerinden biri haline gelmiştir (Hüseyinklioğlu, 2021; Aslaner, 2024). Sektörün dinamik yapısını temellendiren teknolojik gelişmeler, mevzuat güncellemeleri, jeopolitik gerilimler, değişen tüketici talepleri, yakıt fiyatlarındaki dalgalanmalar ve ekolojik kaygılar gibi unsurlar sektör açısından birçok zorluğu beraberinde getirmektedir (Payán-Sánchez, Plaza-Úbeda, Pérez-Valls ve Carmona-Moreno, 2018; Yavaş ve Dedeoğlu, 2021). Bu bağlamda sektörde sürdürülebilir büyümenin sağlanabilmesinin sağlanmasında ilgili zorlukların üstesinden gelme ve değişimlere uyum sağlama becerileri, dolayısıyla örgütsel yılmazlık düzeyi ön plana çıkmaktadır.

Yılmazlık düzeyi yüksek örgütlerin karşılaştıkları tüm istikrarsızlık, belirsizlik ve olumsuzluk koşullarında gelişimlerini devam ettirebilir ve pazar koşullarında güçlü bir rekabet avantajı elde edebilir (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011). Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi havacılık sektörünün bu becerileri etkin ve stratejik bir şekilde yönetebilmesi, örgütsel yılmazlık kapasitesini inşa edebilmesinin yolu çalışanların yılmazlıklarını oluşturmaktan geçmektedir (Kuntz, Näswall ve Malinen, 2016). Çalışanların iş ortamında karşılaştığı zorluklara uyum sağlama ve kendini geliştirme için mevcut içsel ve dışsal kaynakları kullanması olarak tanımlanan işyeri yılmazlığının (Onan, Turhan ve Helvacı, 2021), diğer örgütsel değişkenler ile ilişkisi araştırılmaya devam etmektedir (Britt, Shen, Sinclair, Grossman ve Klieger, 2016).

Literatürdeki çalışmalarda işyeri yılmazlığı ile çalışanların aşırı iş yükü algısı arasındaki ilişkiler bulunduğu ortaya koyulmuştur (Kimura, Bande ve Fernandez-Ferrín, 2018; De Clercq ve Pereira, 2024; Fatima, Bilal, Waqas ve Imran, 2024). Çalışanların rol belirsizliği, işin tamamlanması için öngörülen sürenin yetersizliği, yetersiz lider desteği ve yetersiz eğitim geliştirme faaliyetleri gibi unsurlar çerçevesinde ortaya çıkan aşırı iş yükü algısı (Akçakanat ve Uzunbacak, 2019), ilgili literatür çalışmalarında işyeri yılmazlığını olumsuz etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte literatür çalışmaları işyeri yılmazlığının geliştirilmesinde en önemli unsurlardan birisinin liderlik rolleri olduğunu ortaya koymuştur (Nguyen, Kuntz, Näswall ve Malinen, 2016; Mao, Lai, Zhai vd., 2022; Peng, Liang, Yuan, vd., 2023). Özellikle daha dinamik ve karmaşık iş ortamların yarattığı örgüt içerisinde birbiri ile çatışan taleplerin varlığının bir çözümü olarak ortaya çıkan paradoksal liderlik (Akça ve Tuna, 2019) becerilerinin günümüz örgüt üyelerinin işyeri yılmazlıklarını artırdığını ortaya koyan çalışmalar dikkat çekicidir (Franken ve Plimmer, 2017; Franken, Plimmer ve Malinen, 2020; Doney, 2022).

Çalışanların aşırı iş yükü algısının ortaya çıkmasındaki öncüllerden olan lider desteğinin rolünün literatürde ele alınmış olması (Akçakanat ve Uzunbacak, 2019), aşırı iş yükü algısının çalışan yılmazlığına etkisinde paradoksal liderliğin düzenleyici rol üstelenebileceğini düşündürmektedir. Bireylerin enerji, zaman ve psikolojik sağlık gibi değerli kaynaklarını elde etmek, elde tutmak ve korumak için çaba gösterdikleri yaklaşımına dayanan Kaynakların Korunması Teorisi (KKT) açısından bakıldığında (Hobfoll, 1989), çalışanların aşırı iş yükü algılarının kaynaklarında tükenmeye yol açarak işyeri yılmazlıklarını azaltacağı ve çelişkili talepleri yöneterek esnekliği teşvik eden paradoksal liderlerin ise çalışanlara ek kaynaklar sağlayarak veya mevcut kaynakların verimli kullanımını destekleyerek aşırı iş yükünün olumsuz etkilerini azaltacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında hazırlanan çalışmada, havacılık sektörü çalışanlarının aşırı iş yükü algılarının işyeri yılmazlıklarına etkisinde paradoksal liderliğin düzenleyici rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kaynakların Korunması Teorisi

Hobfoll (1989) tarafından geliştirilen KKT, değerli kaynakların elde edilmesi, korunması ve muhafaza edilmesine odaklanarak bireylerin çevrelerindeki stres faktörlerine nasıl tepki verdiklerini anlamak için bir çerçeve sunmaktadır. Bu teoriye göre, nesneleri, kişisel özellikleri, koşulları ve enerjileri kapsayan kaynaklar, bireyin refahı için çok önemlidir. Stresin üç temel senaryoda ortaya çıktığı varsayılmaktadır: kaynak kaybı tehdidi, kaynakların fiilen kaybedilmesi ve önemli çabalara rağmen kaynakların kazanılamaması. Teori, kaynak kaybının bireyler üzerinde kaynak kazanımından daha derin bir etkiye sahip olduğu, ilkinin daha

belirgin olduğu ve bireyin refahı üzerinde daha hızlı bir etkiye sahip olduğu ilkesinin altını çizmektedir (Hobfoll, 2001). Örneğin, bir maaş kesintisinin çalışan üzerindeki zararlı etkisi, eşdeğer bir maaş artışının olumlu etkisinden muhtemelen daha ağır basacaktır (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl ve Westman, 2014). Ayrıca, Hobfoll ve Ford (2007) bireylerin yeni kaynaklar elde etmek, kayıpları telafi etmek veya gelecekteki kayıplara karşı korunmak için mevcut kaynaklara yatırım yapmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Bu yatırım, daha az kaynağa sahip bireylerin kırılganlığının altını çizdiği için çok önemlidir; bu bireyler yalnızca yeni kaynaklar edinmede daha büyük zorluklarla karşılaşmakla kalmaz, aynı zamanda kaynakların daha fazla tükenmesine karşı daha hassastırlar. Teori ayrıca, kaynaklar tükendiğinde, bireylerin kalan kaynaklarını korumak için savunmacı ve bazen de mantıksız davranışlar benimseyebileceğini öne sürmektedir (Hobfoll ve Ford, 2007).

Buna ek olarak, KKT, kaynak kaybının daha fazla kayba yol açarak aşağı doğru bir spiral oluşturabileceği, kaynak kazancının ise daha fazla kazancı kolaylaştırarak yukarı doğru bir spirale yol açabileceği kaynak kaybı ve kazanç spiralleri kavramlarını ortaya koymaktadır. Kaynaklar izole değildir; daha ziyade, bir kaynağın varlığının genellikle diğerlerinin mevcudiyeti ile ilişkili olduğu "paketler" halinde var olma eğilimindedirler. Örneğin, yüksek özgüvene sahip bireyler aynı zamanda iyimserlik sergileyebilir ve kaynak havuzlarına katkıda bulunan önemli sosyal destek alabilir (Hobfoll, 2002; Hobfoll ve Ford, 2007). Teori, kaynakları dört türe ayırır: nesneler, koşullar, kişisel özellikler ve enerjiler; bunların her biri stresin azaltılmasına ve refahın artırılmasına katkıda bulunur. Ev gibi nesneler içsel değere sahiptir ve aynı zamanda statü ifade edebilir, böylece strese karşı koruyucu faktörler olarak hizmet etmektedir. İstihdam ve sosyal roller gibi koşullar durumsal kaynaklar sağlarken, öz saygı ve iyimserlik gibi kişisel özellikler bireyin stresle başa çıkma kapasitesini artırmaktadır. Para ve zaman gibi enerji kaynakları, diğer kaynakların elde edilmesinde etkilidir (Hobfoll, 2001). Sosyal ilişkiler bu kaynak türleri altında sınıflandırılmasa da, kaynakların korunmasına veya geliştirilmesine katkıda bulunduklarında kaynak işlevi görebilirler, ancak karşılıksız veya külfetli olduklarında kaynakları tüketebilirler (Hobfoll ve Ford, 2007).

2.2. Aşırı İş Yükü Algısı

Örgütsel ortamlarda aşırı iş yükü algısı, iş ve işgücü taleplerinin değişen dinamiklerine dayanan çok yönlü bir olgudur. İşletmeler artan rekabetin baskılarına uyum sağladıkça, performans beklentileri de eş zamanlı olarak yükselmiş ve çalışanların sürekli olarak aşırı görevlerle yüklendiği durumlara yol açmıştır (Rotenstein, Brown, Sinsky ve Linzer, 2023). Bu olgu, makineleşmedeki ilerlemelerin bile aşırı iş yükünün yaygınlığını tamamen azaltmadığı iş tarihinin çeşitli dönemlerinde gözlemlenmektedir. Yenilikler, artan rekabet ve yönetsel talepler, çalışanların genellikle makul olmayan kısa zaman dilimlerinde görevleri tamamlamaları gereken bu süregelen zorluğa katkıda bulunmuştur (Derya, 2011). Aşırı iş yükünün tanımı sıklıkla, bir çalışanın yetenekleri ile görevin talepleri arasındaki uyumsuzluk ile karakterize edilmektedir; burada bireyin becerileri işin gerekliliklerini karşılamak için yetersizdir (Mücevher ve Çetinceli, 2023). Bu uyumsuzluk, zaman kısıtlamaları altında birden fazla görevi yerine getirme zorunluluğu ile birleştiğinde, aşırı iş yükü algısını artırarak çalışanların başa çıkma kapasitelerinin ötesinde aşırı yük altında hissettikleri bir duruma yol açmaktadır (Koçak, Kerse ve Yücel, 2019). Literatür, görev gerekliliklerinin yerine getirilmesindeki zorlukları içeren niteliksel iş yükü ile görevlerin hacminin tamamlanması için mevcut zamanı aşması durumunda ortaya çıkan niceliksel iş yükü arasında ayırım yapmaktadır (Derya, 2011; Rotesnstein vd., 2023). Özünde, aşırı iş yükü kavramı, çalışanın yetenekleri ile kendisine yüklenen talepler arasında önemli bir uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkmakta ve yetersiz zaman ve kaynaklarla daha da kötüleşmektedir (Peterson vd., 1995).

Aşırı iş yükünün nedenleri çok çeşitlidir ve örgütsel, kültürel ve teknolojik faktörlerle ilişkilendirilebilir. Örgütsel bir perspektiften bakıldığında, yönetim uygulamaları, çalışanların refahı pahasına da olsa verimliliği en üst düzeye çıkarmak amacıyla çalışanlara yüksek beklentiler dayatarak aşırı iş yüküne katkıda bulunmaktadır (Derya, 2011). Sıkı teslim tarihlerini karşılama ihtiyacıyla hareket eden yöneticiler, istemeden de olsa çalışanları sınırlarının ötesine iterek kısa vadede üretkenlik kazanımlarına yol açabilir, ancak potansiyel olarak stres ve tükenmişlik nedeniyle uzun vadede işlevsellikte düşüşlere neden olabilir (Turunç ve Ögen, 2022). Ayrıca, üst yönetimin ek kaynak tahsis etme veya görev devretme konusundaki isteksizliği bu sorunu daha da kötüleştirmekte, çalışanların aşırı evrak işleri, gerçekçi olmayan son teslim tarihleri ve örgütsel destek eksikliği nedeniyle bunaldığı ortamlar yaratmaktadır (Abdulaziz, Bashir ve Alfalih, 2022). Kültürel faktörler de önemli bir rol oynamaktadır, özellikle de işe bağlılık şemalarının uzun çalışma saatlerine öncelik verdiği ve iş sorumluluklarına aşırı vurgu yaptığı bağlamlarda, çalışanların iş yüklerine katkıda bulunan ek,

ücretsiz görevler üstlenmelerine neden olmaktadır (Organ ve Ryan, 1995). Teknolojik gelişmeler, birçok açıdan faydalı olmakla birlikte, aşırı iş yükü deneyimini de yoğunlaştırmıştır. E-postalar, akıllı telefonlar ve dizüstü bilgisayarlar gibi dijital iletişim araçlarının yaygınlaşması, iş ve özel yaşam arasındaki sınırları bulanıklaştırmış, çalışanların sürekli ulaşılabilir ve duyarlı olmalarının beklendiği bir senaryo yaratarak iş yüklerini daha da artırmıştır (Kuschel, 2015). Özellikle e-posta ve Whatsapp gibi araçlardan kaynaklanan aşırı yükü, iletişime derhal yanıt verme baskısı, çalışanı bunaltan görev ve sorumlulukların birikmesine yol açabileceğinden önemli bir katkıda bulunmaktadır (Wongchompoo, 2022). Bununla bağlantılı bir olgu olan aşırı bilgi yükü, mevcut bilgi hacmi bireyin karar verme yetisini engellediğinde ortaya çıkmakta ve iş yükünü etkili bir şekilde yönetmenin zorluklarını artırmaktadır (Bawden ve Robinson, 2009).

Aşırı iş yükü hem çalışanları hem de bir bütün olarak örgütü etkilemektedir. Bireysel düzeyde, aşırı iş yükü yoğun baskıya neden olarak fiziksel ve zihinsel yorgunluğa, strese ve tükenmişliğe yol açmaktadır ki bunlar modern işgücünde örgütlerin ele alması gereken kritik konular olarak giderek daha fazla kabul görmektedir. Bu durum, çalışanlar kendilerine yüklenen taleplerle başa çıkmaya çalışırken tükenmişlik sendromu, duygusal tükenme ve psikolojik sağlıkta bozulma şeklinde kendini göstermektedir (Mücevher ve Çetinceli, 2023; Rotenstein vd., 2023). Aşırı iş yükünün örgütsel sonuçlar üzerindeki olumsuz etkisi de aynı derecede önemlidir; çünkü çalışanların verimliliğini, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını azaltırken aynı zamanda işten ayrılma niyetlerini ve iş-aile çatışmasını da artırmaktadır (Farooq Abbasi, 2015; Shahzad, Shah, Waseem ve Bilal, 2020; Hakro, Jhatial ve Chandio, 2022). Ayrıca, aşırı iş yükünün fiziksel bedeli, çalışanların fizyolojik işlevlerinde ve genel iş verimliliğinde düşüş yaşadığı endüstriyel yorgunluk şeklinde kendini göstermektedir (Dorrian, Baulk ve Dawson, 2011). Niteliksel ve niceliksel iş yükünün ikili yönleri, bireysel yetenekler ve örgütsel talepler arasındaki karmaşık etkileşimin altını çizmekte ve aşırı çalışmanın hem çalışanlar hem de örgüt üzerindeki zararlı etkilerini önlemek için iş yükü yönetimine dengeli bir yaklaşımın gerekliliğini vurgulamaktadır (Derya, 2011). Sonuç olarak, aşırı iş yükü kısa vadede verimlilik artışı sağlasa da uzun vadedeki sonuçları son derece olumsuzdur ve sürdürülebilir bir çalışma ortamını teşvik etmek için örgütsel uygulamaların ve kültürel normların yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) açısından bakıldığında, aşırı iş yükü önemli bir stres faktörüdür çünkü zaman, enerji ve zihinsel kapasite gibi refah ve performansın sürdürülmesi için kritik olan kişisel ve örgütsel kaynakların sürekli olarak harcanmasını gerektirmektedir. Çalışanlar aşırı iş yükü ile karşı karşıya kaldıklarında, kaynaklarını sürdürülemez bir oranda kullanmak zorunda kalmakta ve bu da kaynakların tükenmesine yol açmaktadır. Bu tükenme, özellikle zamanın ve desteğin sınırlı olduğu yüksek talepli çalışma ortamlarında, yeni kaynakların edinilmesiyle kolayca dengelenmektedir (Wang, Zhao, Zhang, Liu ve Yuan, 2023). Sonuç olarak, bireyin kaynak rezervuarı giderek azalmakta, bu da onu daha fazla strese karşı daha savunmasız hale getirmekte ve ek taleplerle başa çıkma kapasitesini azaltmaktadır. Kaynakların yeterli geri kazanım veya takviye olmaksızın tüketilmeye devam edilmesi, çalışanların mevcut kaynaklarının kendilerine yöneltilen talepleri karşılamakta giderek daha yetersiz kaldığını algılamaları nedeniyle aşırı iş yükü algısını daha da kötüleştirmektedir. Kaynakların tükenmesi ve artan iş yükü algısından oluşan bu kısır döngü, KKT'nin kaynak kaybının kaynak kazanımından psikolojik olarak daha etkili olduğu ve çalışanların yaşadığı stresi daha da yoğunlaştırdığı iddiasıyla uyumludur (Hobfoll, 2001).

2.3. Paradoksal Liderlik

Paradoksal liderlik, geleneksel liderlik modellerinin sınırlamalarından ve çözülmemiş zorluklarından ortaya çıkan çağdaş bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, bir yöne diğerinden daha fazla öncelik vermek yerine, bir örgüt içindeki rekabet eden, çelişkili talepleri eşzamanlı olarak yönetme yeteneği ile karakterize edilmektedir (Akça ve Tuna, 2019). Paradoksal liderliğin ilk izleri, McGregor'un (1960) işletmelerin insani ve ekonomik boyutları üzerine yaptığı çalışmaların yanı sıra Blake ve Mouton'un (1964) görev ve ilişki yönelimlerini dengelemenin önemini vurgulayan yönetim kılavuzunda bulunabilir. Paradoksal liderlik, liderlerin birbiriyle ilişkili ve çelişkili talepleri aynı anda ele almasına olanak tanıyan bir hem/hem de perspektifini benimseyerek, ya/ya da temelinde işleyen durumsallık teorisiyle tezat oluşturmaktadır (Smith ve Lewis, 2011). Bu liderlik tarzı, liderlerin hem küresel hem yerel ya da merkezi ve merkezi olmayan gibi birbiriyle çelişen talepleri yönlendirmek ve uzlaştırmak zorunda olduğu modern örgütlerde artan karmaşıklık ve hızlı değişime yanıt olarak ilgi görmüştür (Batoool, Raziq ve Sarwar, 2023; Lee, Lyubovnikova, Zheng ve Li, 2023). Bu bağlamda, paradoksal liderlik uzlaşmak ya da orta yolu bulmakla değil, en iyi sonuçları elde etmek için karşıt unsurların sinerjilerinden yararlanmakla ilgilidir (Akça ve Tuna, 2019).

Paradoksal liderliğin ortaya çıkışının nedenleri, modern örgütlerin faaliyet gösterdiği dinamik ve karmaşık ortamlarla yakından ilişkilidir. Teknolojik ilerlemeler, küreselleşme ve artan değişim hızı, örgütlerdeki çelişkileri ve gerilimleri etkili bir şekilde yönetebilecek bir liderlik tarzına duyulan ihtiyaca katkıda bulunmuştur (Smith, 2014). Günümüzde liderler, yaratıcılığı teşvik ederken kontrolü sürdürme ihtiyacı ya da esnekliğe izin verirken yerleşik prosedürlere bağlı kalma gibi çok sayıda çelişkili taleple karşı karşıyadır (Zhang, Waldman, Han ve Li, 2015). Bu talepler genellikle doğrusal karar verme modelleriyle çözülemeyecek gerilimler yaratır, bu nedenle karşıt talepleri kucaklamaya ve bütünleştirmeye odaklanan paradoksal liderlik giderek daha önemli hale gelmektedir (Lewis, Andriopoulos ve Smith, 2014). Paradoksal yaklaşım, liderlerin esnek ve uyarlanabilir olmalarını, duruma göre farklı liderlik tarzları arasında geçiş yapabilmelerini gerektirir; tıpkı durumsallık yaklaşımında olduğu gibi, ancak çelişkilerin bir arada var olmasına daha fazla vurgu yapar (Akça ve Tuna, 2019). Ayrıca, bu liderlik tarzı statik değildir; kurum içindeki talepler ve zorluklar değiştikçe gelişir ve liderin sürekli öğrenmesini ve uyum sağlamasını gerektirir (Smith ve Lewis, 2011).

Paradoksal liderlerin gerilimleri ve çelişkileri etkin bir şekilde yöneterek örgütsel performansı artırması beklenir; bu da inovasyonun, çalışanların yaratıcılığının ve genel üretkenliğin artmasına yol açabilir (Shao, Nijstad ve Täuber, 2019; Zhang, Zhang, Law ve Zhou, 2022). Bununla birlikte, paradoksal liderliğin etkinliği çalışanların bilişsel esnekliğine de bağlıdır; katı, siyah-beyaz düşünen kişiler paradoksal liderlik tarzına uyum sağlamakta zorlanabilir (DeRue ve Ashford, 2010). Dahası, paradoksal liderlik, kısa vadeli kazanımların uzun vadeli hedeflerle dengelendiği ve böylece tamamen işlemsel liderlik tarzlarının tuzaklarından kaçınıldığı sürdürülebilir, uzun vadeli bir liderlik yaklaşımını teşvik etmede kilit bir faktör olarak görülmektedir (Barnson, 2014; Zhang vd., 2015). Bu liderlik tarzı aynı zamanda çelişkili fikirlerin ve bakış açılarının yalnızca hoş görülmeyle kalmayıp teşvik edildiği bir ortamı teşvik ederek örgüt kültürünü dönüştürme potansiyeline sahiptir ve bu da daha kapsayıcı ve dinamik bir işyeri yaratmaktadır (Yi, Mao ve Wang, 2019).

Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) açısından bakıldığında, çelişkili talepleri dengelemeye vurgu yapan paradoksal liderlik, çalışanların kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmaya teşvik edildiği ve aynı zamanda bu kaynakları yenilemek ve geliştirmek için fırsatlar sunulduğu bir ortamı teşvik ederek kaynakların tükenmesini en aza indirmede önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, paradoksal liderler hem özerkliği hem de yapılandırılmış rehberliği teşvik ederek çalışanların bilişsel ve duygusal kaynaklarını korumalarına yardımcı olmakta, tükenmişlik ve aşırı rol yükü olasılığını azaltmaktadır (Zhang vd., 2015). Buna ek olarak, paradoksal liderlerin inovasyona karşı standardizasyon ya da bireysel takdire karşı ekip uyumu gibi karşıt talepler arasında gezinme ve bunları bütünleştirme becerisi, genellikle tek taraflı liderlik yaklaşımlarına eşlik eden tükenmeyi önleyerek kaynak kaybını azaltan bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Lewis vd., 2014). Dahası, paradoksal liderlik hem/hem perspektifini benimseyerek kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarının eş zamanlı olarak geliştirilmesine olanak tanımakta ve böylece çalışanların kaynak havuzlarını geliştirmektedir. Bu liderlik tarzı yalnızca mevcut kaynakların erozyona uğramasını engellemekle kalmamakta, aynı zamanda uzun vadeli örgütsel sürdürülebilirlik ve çalışan refahı için hayati önem taşıyan esneklik, uyum sağlama ve yaratıcı problem çözme becerileri gibi yeni kaynakların birikmesine de aktif olarak katkıda bulunmaktadır (Hobfoll, Halbesleben, Neveu ve Westman, 2018).

2.4. İşyeri Yılmazlığı

Literatürde dayanıklılık ya da sağlamlık gibi terimler ile ifade edilen yılmazlık, insanların olumsuz koşullara rağmen nasıl başarılı olabileceğine odaklanmaktadır (Hartmann, Weiss, Newman ve Hoegl, 2020). Garnezy (1994) yılmazlığı, zorlukların üstesinden gelerek kazanılan beceri, bilgi ve içgörü birikimi olarak tanımlarken, Richardson, Neiger, Jensen ve Kumpfer (1990) yılmazlığı, bireylerin karmaşıklığa yanıt olarak ek başa çıkma mekanizmaları geliştirdiği bir süreç olarak vurgulamıştır. İş ortamında yaşanan gelişmeler çerçevesinde yılmazlık kavramının bir alt boyutu olarak ortaya çıkan işyeri yılmazlığı ise Çalışanların ve ekiplerin işyerinde meydana gelen zorlu, stresli veya travmatik durumlarla başa çıkma ve bunlara olumlu bir şekilde uyum sağlama becerisini ifade etmektedir (King, Newman ve Luthans, 2016). İşyeri yılmazlığı, pozitif psikoloji ilkeleriyle yakından bağlantılıdır ve bireylerin sıkıntılar karşısında refahlarını ve performanslarını korumalarını ve hatta artırmalarını sağlayan güçlü yönleri ve başa çıkma mekanizmalarını vurgulamaktadır (Hartmann vd., 2020). Araştırmacılar, işyeri yılmazlığını, perspektifi korumak, stresi yönetmek ve işle ilgili baskılardan sağlıklı bir şekilde kurtulmayı teşvik etmek gibi bilinçli seçimler ve davranışlar yoluyla geliştirilebilen bir beceri olarak kavramsallaştırmıştır (Winwood, Colon ve McEwen, 2013). Bu kavram hem bireysel hem de örgütsel boyutları kapsamakta ve işyerini yılmazlığın gösterilebileceği ve güçlendirilebileceği

kritik bir alan olarak kabul etmektedir. Bu yönü ile işyeri yılmazlığı, çalışan yılmazlığını da kapsayan genel bir tanım olarak değerlendirilmektedir (Hartmann vd., 2020). Literatürde işyeri yılmazlığına ilişkin yapılan çalışmalarda genel olarak çalışan yılmazlığı faktörüne odaklanılmıştır. Bu bağlamda mevcut araştırma kapsamında da çalışan yılmazlığı değerlendirilmiştir.

İşyeri yılmazlığının öncülleri çok yönlüdür ve bireysel özellikleri, kişisel kaynakları ve örgütsel faktörleri kapsamaktadır. Bireysel düzeyde yılmazlık; kaygı, vicdanlılık ve duygusal istikrar gibi kişisel özelliklerin yanı sıra çalışanların işyerindeki zorlukları nasıl algıladığını ve bunlara nasıl tepki verdiğini şekillendiren kültürel yönelimlerden de etkilenmektedir (Wei ve Taormina, 2014; Hartmann vd., 2020). Yüksek derecede öz yeterliliğe ve iç kontrol odağına sahip çalışanların, sonuçları etkileme ve zorluklarla başa çıkma yeteneklerine inandıkları için yılmazlık sergileme olasılıkları daha yüksektir (Lyons, Schweitzer ve Ng, 2015). Olumlu duygular, işyeri krizlerini yönetmek için gerekli olan bilişsel esnekliğe ve problem çözme yeteneklerine katkıda bulundukları için yılmazlığı artırmada da kritik bir rol oynamaktadır (Sommer, Howell ve Hadley, 2016). Ayrıca, uzmanlık, iyimserlik, duygusal zeka ve etkili iletişim becerileri gibi kişisel kaynaklar yılmazlığın geliştirilmesi ve sürdürülmesi için çok önemlidir. Bu kaynaklar çalışanların stresi yönetmesini, iş-yaşam dengesini korumasını ve işbirliğine dayalı sorun çözme faaliyetlerine katılmasını sağlayarak yılmaz bir işyeri ortamını teşvik etmektedir (Förster ve Ducheck, 2017; Taylor ve Carr, 2021). Örgütsel düzeyde, iş talepleri, sosyal destek ve liderden veya meslektaşlardan alınan geri bildirimler gibi faktörler işyeri yılmazlığını önemli ölçüde etkilemektedir (Malik ve Garg, 2017).

İşyeri yılmazlığının sonuçları da hem bireysel hem de örgütsel düzeydedir. Bireyler için yılmazlık, daha yüksek iş tatmini, artan kariyer başarısı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha fazla katılım ile ilişkilidir (Rahmawati, 2013; Paul, Bamel ve Garg, 2016). Dirençli çalışanlar stresi yönetmek, tükenmişlikten kaçınmak ve olumlu bir zihinsel durumu sürdürmek için daha donanımlıdır, bu da performanslarını ve genel refahlarını artırmaktadır (Näswall, Malinen, Kuntz ve Hodliffe, 2019). Tersine, düşük seviyedeki işyeri yılmazlığı, çalışanlar işlerinin baskıları ve talepleriyle başa çıkmakta zorlandıkları için tükenmişlik, depresyon ve iş memnuniyetinin azalması gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Back, Steinhäuser, Kamal ve Jackson, 2016). Ekip düzeyinde, işyeri yılmazlığı, yüksek performansı sürdürmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli olan işbirliğini, iletişimi ve zorlukların üstesinden gelmek için ortak bir taahhüdü teşvik etmektedir (Carmeli, Friedman ve Tishler, 2013).

Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) açısından bakıldığında çalışanlarda işyeri yılmazlığını oluşturan kaynaklar, çalışanların profesyonel ortamlarında karşılaştıkları talep ve zorluklara etkili bir şekilde yanıt vermelerini ve bunlardan kurtulmalarını sağlamak için çok önemlidir. Yeterli kaynaklara sahip olduğunu düşünen çalışanlar stresli durumlarla başa çıkmak için daha donanımlıdır, çünkü bu kaynaklar onlara değişime uyum sağlamak, sorunları çözmek ve psikolojik ve fiziksel refahı sürdürmek için gerekli araçları sağlamaktadır (Hobfoll vd., 2018). Tersine, çalışanlar kaynak kaybı veya tükenmesi yaşadıklarında, yılmazlıkları tehlikeye girebilir ve bu da strese, tükenmişliğe ve diğer olumsuz sonuçlara karşı savunmasızlığın artmasına neden olabilir (Näswall vd., 2019). Bu nedenle, kaynak açısından zengin bir ortamın teşvik edilmesi, çalışanların zorluklarla daha etkili bir şekilde başa çıkmalarını ve zaman içinde performanslarını sürdürmelerini sağladığından, işyeri yılmazlığını teşvik etmek için kritik öneme sahiptir (Malik ve Garg, 2017). Örgütler, çalışanların gelişmek için ihtiyaç duydukları kaynaklara yatırım yaparak işyeri yılmazlığını artırabilir ve böylece daha dirençli, üretken ve bağlı bir işgücünü teşvik edebilir.

2.5. Aşırı İş Yükü Algısı, Paradoksal Liderlik ve İşyeri Yılmazlığı Arasındaki İlişkiler

Çalışanlar iş yüklerinin aşırı olduğunu algıladıklarında, KKT bağlamında bu durum genellikle kaynaklarının tükenmesine yol açmaktadır. Bu tükenme çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir: zaman üzerindeki aşırı talepler kişisel ve boş zamanın kullanılabilirliğini azaltabilir, böylece dinlenme ve iyileşme kaynağını aşındırabilir; gerekli olan sürekli zihinsel ve fiziksel çaba duygusal ve fiziksel enerjiyi tüketebilir; ve ezici bir iş yükünü yönetmekle ilişkili kronik stres, öz yeterlilik ve duygusal istikrar gibi psikolojik kaynakları azaltabilir (Hobfoll, 2001). Kaynaklar tükendikçe, bireyler strese karşı daha savunmasız ve daha az dirençli hale gelecektir. İşyeri yılmazlığının kaynakların mevcudiyetine bağlılığı göz önünde bulundurulduğunda, tükenen kaynakların işyeri yılmazlığında bozulmalara neden olması kaçınılmazdır (Ten Brummelhuis ve Bakker, 2012). Dahası, aşırı iş yükü algısı, kalan kaynakları korumayı amaçlayan savunmacı tepkileri tetikleyebilir. Çalışanlar, tükenen kaynaklarını korumak için bağlılıklarını azaltabilir, daha az yenilikçi olabilir veya işyeri

faaliyetlerinden çekilebilirler. Bu stratejiler kısa vadede kaynakları koruyabilirken, kaynak kazanımı ve kişisel gelişim fırsatlarını sınırlandırarak uzun vadeli yılmazlık üzerinde zararlı etkilere sahip olabilir. Literatürde yer alan çalışmalarda da çalışanların aşırı iş yükü algıları ile işyeri yılmazlıkları arasında negatif yönlü ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir (Kimura vd., 2018; De Clercq ve Pereira, 2024; Fatima vd., 2024). Bu çerçevede araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₁: Havacılık sektörü çalışanlarının aşırı iş yükü algısı işyeri yılmazlıklarını azaltmaktadır.

İşyeri yılmazlığının bir diğer belirleyicisi de liderlerdir (Nguyen vd., 2016; Mao vd., 2022; Peng, vd., 2023). KKT perspektifinden bakıldığında, hem istikrarı hem de değişimi teşvik etmek veya bireysel özerkliği kolektif hesap verebilirlikle dengelemek gibi birbiriyle rekabet eden talepler arasındaki gerilimleri yönetmekte usta olan paradoksal liderlik (Zhang vd., 2015), işyerindeki kaynakların dağıtımını ve korunmasını stratejik olarak yöneterek yılmazlığa katkıda bulunmaktadır. Örneğin, paradoksal liderler aynı anda hem inovasyonu teşvik ederek (ki bu kaynak yatırımı gerektirir) hem de örgütsel istikrarı koruyarak (ki bu da kaynakları muhafaza eder) çalışanların kendilerini aşırı zorlamamalarını ve böylece psikolojik ve duygusal kaynaklarını korumalarını sağlamaktadır (Hobfoll, 1989; Zhang vd., 2015). Dahası, paradoksal liderlik, çalışanlara karmaşık ve çelişkili taleplerin üstesinden gelebilmeleri için gerekli desteği sağlayarak KKT'deki kilit bir kavram olan kaynak kaybı sarmalını azaltmaya yardımcı olmaktadır. Hem esnek hem de tutarlı olma ihtiyacı gibi paradoksal durumlarla karşılaştıklarında, paradoksal liderlik altındaki çalışanların kaynaklarını korumalarına yardımcı olacak rehberlik alma olasılıkları daha yüksektir. Bu liderlik yaklaşımı, aksi takdirde daha az destekleyici veya daha katı bir ortamda ortaya çıkabilecek kaynakların tükenmesini önlemektedir (Hobfoll vd., 2018). Ayrıca paradoksal liderlik, kaynak açısından zengin bir ortamı teşvik ederek işyeri yılmazlığını artırmaktadır (Lewis, 2000). Literatürde yer alan çalışmalarda da paradoksal liderliğin işyeri yılmazlığını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Franken ve Plimmer, 2017; Franken vd., 2020; Doney, 2022). Bu çerçevede araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

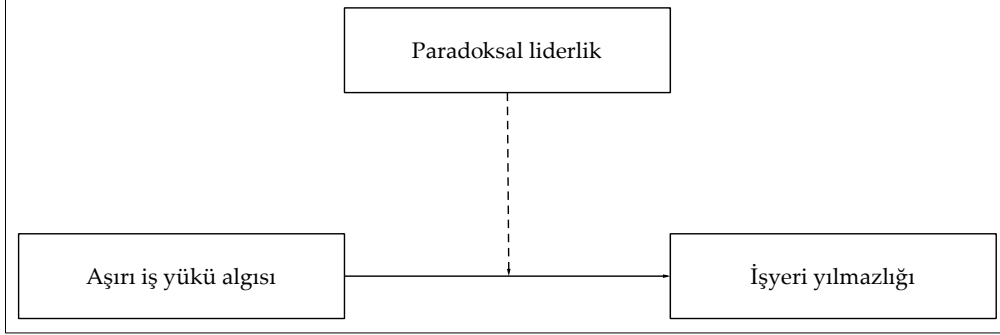
H₂: Havacılık sektörü çalışanlarının paradoksal liderlik algısı işyeri yılmazlıklarını artırmaktadır.

Çalışanların aşırı iş yükü algısı ve paradoksal liderliğin işyeri yılmazlığı üzerindeki etkisine ek olarak, aşırı iş yükü algısının ortaya çıkmasında liderliğin rolü (Akçakanat ve Uzunbacak, 2019) dikkate alındığında, aşırı iş yükü algısının işyeri yılmazlığına etkisinde paradoksal liderliğin düzenleyici rol üstlenebileceği düşünülmektedir. Daha önce de açıklandığı gibi KKT'ye göre aşırı iş yükü yaşayan çalışanlar, zaman, enerji ve psikolojik refah dahil olmak üzere kaynaklarına yönelik önemli bir tehditle karşı karşıyadır (Hobfoll, 2001). Aşırı iş yükü algısı, bir kaynağın tükenmesinin daha fazla kaynak kaybına yol açarak çalışanın yılmazlığını zayıflatığı bir kaynak kaybı sarmalını başlatabilir (Hobfoll vd., 2018). Ancak paradoksal liderlik, çalışanların kaynaklarını daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve korumalarına yardımcı olan destekleyici ve uyarlanabilir bir ortam sağlayarak bu zararlı etkiyi hafifletebilir. Paradoksal liderler, kontrol ve esneklik, istikrar ve değişim ve bireysel ihtiyaçlar ile kolektif hedefler gibi birbiriyle rekabet eden talepleri dengeleyerek, çalışanların aşırı iş yüküyle ilişkili stresle başa çıkmak için daha donanımlı oldukları bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Akça ve Tuna, 2019). Örneğin, bu liderler özerkliği teşvik ederken aynı zamanda yapı sağlayarak çalışanların kendilerini izole edilmiş veya desteksiz hissetmeden iş yüklerinin kontrolünü ellerinde tutmalarını sağlayabilir (Zhang vd., 2015). Bu ikili yaklaşım, çalışanların psikolojik ve duygusal kaynaklarını korumalarını sağlayarak kaynak kaybı sarmalı olasılığını azaltacak ve aşırı talepler karşısında yılmazlıklarını koruyacaktır. Paradoksları etkili bir şekilde yöneten liderler genellikle çalışanların yargılanma korkusu olmadan yardım isteyebilecekleri ve yüklerini paylaşabilecekleri bir açık iletişim ve karşılıklı destek kültürünü teşvik ederler (Lewis, 2000). Bu sosyal destek başlı başına hayati bir kaynaktır ve çalışanların aşırı iş yükü algılarını yeniden çerçevelemelerine ve bunun yılmazlıkları üzerindeki etkisini azaltmalarına yardımcı olur (Halbesleben vd., 2014). Paradoksal liderler, aşırı iş yükü algısının yarattığı zorluklar ile destek arasında bir denge sağlayarak, çalışanların iş yükü stresini yönetme yeteneklerine güven duymalarına yardımcı olacak ve böylece yılmazlıklarını artıracaktır (Zhang vd., 2015). Sonuç olarak, paradoksal liderliğin, kaynakların tükenmesini önleyerek, sosyal ve örgütsel kaynaklara erişimi artırarak ve kişisel kaynakların gelişimini teşvik ederek çalışanların aşırı iş yükü algısı ile işyeri yılmazlığı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynaması beklenmektedir. Bu çerçevede araştırmanın son hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₃: Havacılık sektörü çalışanlarının aşırı iş yükü algılarının işyeri yılmazlıklarına etkisinde paradoksal liderliğin düzenleyici rolü vardır.

3. Yöntem

Nicel yöntem çerçevesinde planlanan araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ya/ya da derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2023). Araştırma kapsamında havacılık sektörü çalışanlarında aşırı iş yükü algısı bağımsız, paradoksal liderlik düzenleyici ve işyeri yılmazlığı bağımlı değişkenler olarak alınmıştır. Literatür eşliğinde hazırlanan hipotezlere dayanarak önerilen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma, Şırnak Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı’nın 23.01.2024 tarih ve 91204 sayılı etik kurul izni çerçevesinde yapılmıştır. Araştırmaya dahil edilen katılımcılardan gönüllü onam formu alınmıştır. Araştırmanın evreni Türkiye genelinde havacılık sektöründe en az 1 yıldır çalışan kişilerden oluşmaktadır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü verilerine göre 2024 yılı itibarıyla sektörde toplam istihdam sayısı 262925’tir (geçici çalışanlar bu sayının dışında bırakılmıştır) ve bu sayı araştırmanın evrenini göstermektedir. Evren içinden ulaşılması gereken minimum örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Cochran (1977) örneklem hesabı kullanılmış, %95 güven aralığı ve %5 anlamlılık düzeyinde minimum örneklem sayısı 384 olarak belirlenmiştir. Araştırma örnekleme ulaşabilmek için anket formları basılı formatta araştırmacının çevresindeki sektör çalışanlarına iletilmiş ve kendilerinden anket formunun çevrelerindeki diğer sektör çalışanlarına ulaştırılması talep edilmiştir. Katılımcılara başka kimlerle görüşebilecekleri sorularak yeni bilgi yüklü durumların elde edilmesi olarak tanımlanan kartopu örnekleme yöntemi (Biernacki ve Waldorf, 1981) izlenmiştir. Bu çerçevede toplam 447 katılımcıdan yanıt alınmıştır. Bu yanıtların 17’sinin analizler için gerekli nitelikleri taşımadığı belirlenmiş ve sonuç olarak araştırma örneklemini 430 sivil havacılık çalışanından oluşmuştur.

3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu Demografik Bilgi Formu, Aşırı İş Yükü Algısı Ölçeği, Paradoksal Liderlik Ölçeği ve İşyeri Yılmazlığı Ölçeği olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmacı tarafından hazırlanan *Demografik Bilgi Formu*; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, işletme çalışma yıl sayısı ve sektör tecrübe yıl sayısı olmak üzere altı maddeden oluşmaktadır.

Aşırı İş Yükü Algısı Ölçeği; Peterson vd. (1995) tarafından geliştirilmiş, Derya (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Türkçe formu 11 maddeden oluşan ölçek 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında puanlanmakta olup; ölçekten alınan toplam puanın artması iş yükünün arttığını göstermektedir. Derya (2011) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,860 olarak hesaplanmıştır.

Paradoksal Liderlik Ölçeği; Zhang, Waldman, Han ve Li (2015) tarafından geliştirilmiş, Akça ve Tuna (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Türkçe formu 18 maddeden oluşan ölçek 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında puanlanmakta olup; ölçekten alınan toplam puanın artması paradoksal liderliğin arttığını göstermektedir. Akça ve Tuna (2019) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,914 olarak hesaplanmıştır.

İşyeri Yılmazlığı Ölçeği; Naswall, Kuntz ve Malinen (2015) tarafından geliştirilmiş, mevcut araştırma kapsamında Onan vd. (2021) araştırmasında kullanılan Türkçe maddeleri alınmıştır. Türkçe formu 9

maddeden oluşan ölçek 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında puanlanmakta olup; ölçekten alınan toplam puanın artması işyeri yılmazlığının arttığını göstermektedir. Onan vd. (2021) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,772 olarak hesaplanmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırma verileri SPSS 26.00 ve Smart PLS 4.1 kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde öncelikle SPSS 26.00 kayıp veri ve doğruluk analizleri yapılmış, ardından örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler incelenmiştir. Analizlerin ikinci basamağında ise yine SPSS 26.00 kullanılarak ölçeklere ilişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri (AFA) uygulanmıştır. Son basamakta ise Smart PLS 4.1 ile Kısmi En Küçük Kareler (PLS) kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi yapılmış; ölçüm modeli ve yapısal modele ilişkin istatistikler sunulara araştırma hipotezleri test edilmiştir. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde %95 güven aralığı ve %5 anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

4. Bulgular

Bulguların sunumunda öncelikle havacılık sektöründe 1 yıldan az tecrübesi bulunan 7 katılımcı tespit edilmiş ve bu katılımcılar analizlerin dışında bırakılmıştır. Kalan veriler üzerinden ise Little (1988) tarafından önerilen kayıp veri analiz yöntemi çerçevesinde soruların %20'sinden fazlasını boş bırakan 4 katılımcı analizler dışında bırakılmıştır. Verilerin analize hazırlanmasının son basamağında ise Little's MCAR testi (Little, 1988) kullanılarak doğruluk analizi yapılmış ve analiz sonucunda yanıtları tutarsız bulunan 6 katılımcı analizler dışında bırakılmıştır. Araştırmanın örneklemi 17 katılımcının çıkarılması ile 430 katılımcıdan oluşmuş ve örnekleme ilişkin özellikler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Örnekleme İlişkin Özellikler

		N	%
Cinsiyet	Erkek	237	55,1
	Kadın	193	44,9
Medeni durum	Bekar	209	48,6
	Evli	221	51,4
Yaş (yıl)	$\bar{X} \pm ss$ (Min-Maks)	36,39 $\pm$ 11,29 (20-62)	
Eğitim düzeyi	Lise ve altı	51	11,9
	Ön lisans	26	6,0
	Lisans	282	65,6
	Lisansüstü	71	16,5
İşletme tecrübe yılı	$\bar{X} \pm ss$ (Min-Maks)	6,89 $\pm$ 7,28 (1-36)	
Sektör tecrübe yılı	$\bar{X} \pm ss$ (Min-Maks)	9,84 $\pm$ 9,10 (1-37)	

Tablo 1'de yer alan bilgilere göre örneklemin %55,1 ile çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır ve %51,4 ile çoğunluk evlidir. Örneklemin yaş ortalaması 36,39 $\pm$ 11,29 (20-62) olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte %65,6 ile çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmüştür. Diğer taraftan işletmedeki tecrübe yıl sayısının ortalaması 6,89 $\pm$ 7,28 (1-36) ve havacılık sektöründeki tecrübe yıl sayısının ortalaması ise 9,84 $\pm$ 9,10 (1-37) olarak hesaplanmıştır.

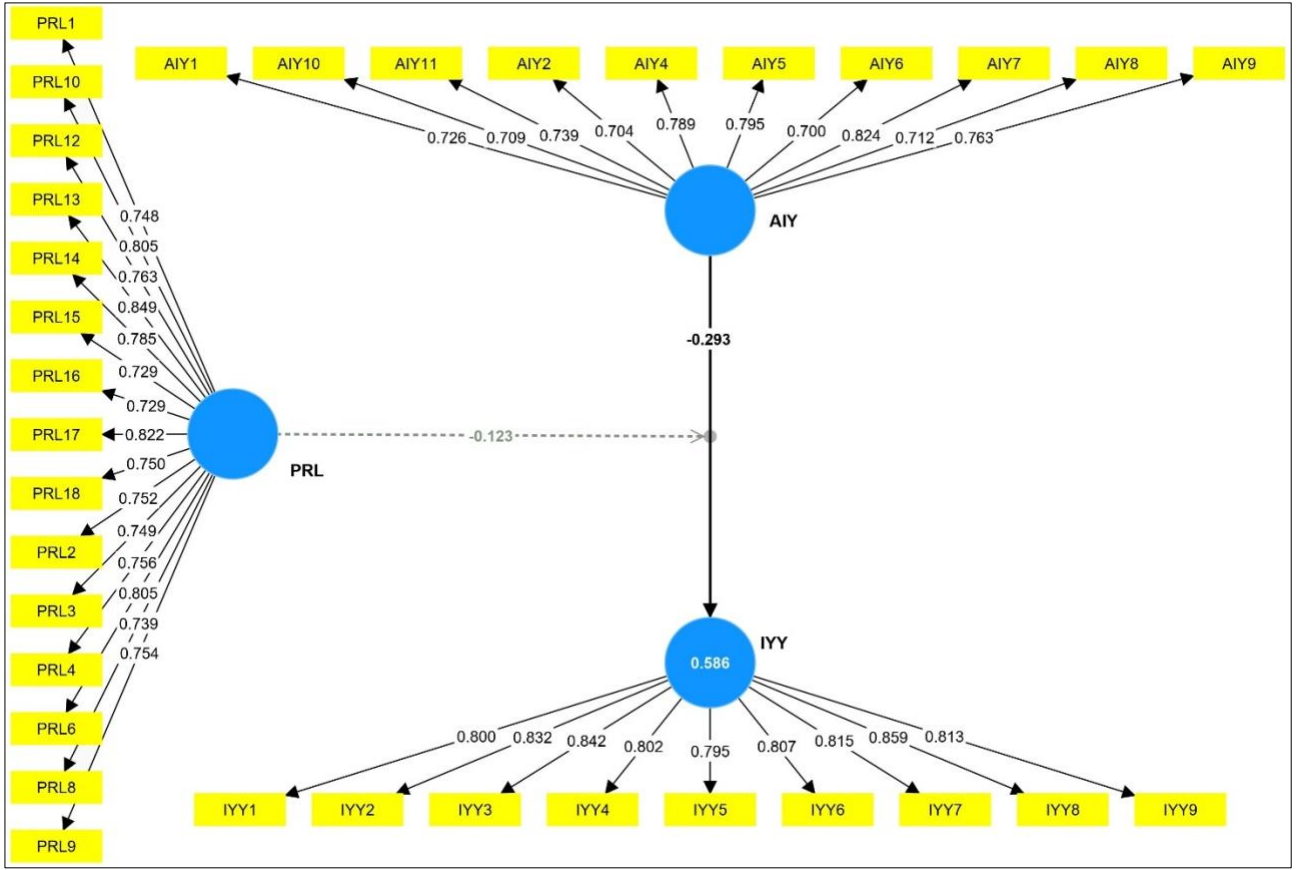
4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Veri setinin analizlere hazır hale getirilmesinin ardından öncelikli olarak ölçeklere açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. AFA çerçevesinde Direct Oblimin tekniği ile döndürme yapılarak Kaiser–Meyer–Olkin test (KMO) ve Barlett Küresellik Testi faktörleri olan Ki-kare (χ^2), serbestlik derecesi (df) ve anlamlılık (p) değerlendirilmiştir. AFA'da her 3 ölçeğin de tek faktör altında kümelendiği görülmüş ve analize ilişkin sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Açımlayıcı Faktör Analizi

	Madde	Faktör Yüğü	KMO	x2	df	p
Aşırı İş Yüğü (AIY) Algısı Ölçeğı	AIY7	0,849				
	AIY1	0,802				
	AIY11	0,797				
	AIY8	0,763				
	AIY5	0,762				
	AIY10	0,746	0,910	1914,744	45	0,000
	AIY6	0,739				
	AIY4	0,725				
	AIY2	0,721				
	AIY9	0,704				
Paradoksal Liderlik (PRL) Ölçeğı	AIY3	0,629				
	PRL13	0,854				
	PRL17	0,845				
	PRL6	0,810				
	PRL10	0,790				
	PRL14	0,773				
	PRL12	0,756				
	PRL9	0,755				
	PRL4	0,745				
	PRL8	0,742	0,932	4816,566	120	0,000
	PRL3	0,737				
	PRL1	0,736				
	PRL2	0,730				
	PRL18	0,729				
	PRL15	0,724				
	PRL16	0,715				
	PRL7	0,631				
	PRL11	0,534				
İşyeri Yılmazlığı (IYY) Ölçeğı	PRL5	0,505				
	IYY8	0,855				
	IYY3	0,829				
	IYY2	0,819				
	IYY7	0,811				
	IYY9	0,806	0,924	2762,522	36	0,000
	IYY6	0,799				
	IYY4	0,790				
	IYY1	0,783				
	IYY5	0,779				

Hair, Black, Babin ve Anderson (2014) AFA'da KMO değerinin 0,60'tan büyük olmasının değışkenlerin ilgili faktörü tahmin etme gücünü, Barlett Küresellik Testi'nde p değerin 0,05'ten küçük olması ise değışkenler arasında yeterli ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bilgiler çerçevesinde Tablo 2'de yer alan mevcut araştırma ölçeklerinin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Bununla birlikte AFA'da faktör yüklerinin 0,70'ten yüksek olması gerekmektedir (Hair vd., 2014). Tablo 2'de yer alan AIY Algısı Ölçeğinin AIY3 kodlu maddesi ile birlikte PRL Ölçeğinin PRL5, PRL7 ve PRL11 kodlu maddelerinin faktör yüklerinin 0,70'in altında kaldığı görülmüştür. Oluşturulan tek yapı faktör yükleri çerçevesinde kısmi en küçük kareler yöntemi (PLS) ile yapısal eşitlik modellemesine geçilmiştir. Modelde AIY eksojen, IYY endojen ve PRL düzenleyici değışken olarak yer almıştır. Araştırmanın yapısal eşitlik modeli Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli

Modelde AIY eksojen, IYY endojen ve PRL düzenleyici değişken olarak yer almıştır. Oluşturulan model ölçüm ve yapısal model olmak üzere iki basamakta değerlendirilmiştir.

4.2. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Ölçüm modelinin değerlendirilmesinde en sık kullanılan yöntemler güvenirlik ve geçerlik analizleri olup; bu analizler kapsamında Cronbach Alfa, birleşik güvenirlik (CR) değerleri, birleşme için faktör yükleri, açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE), ayırt edici geçerlik (çapraz yükleme matrisi, Fornell-Larcker Kriteri ve HTMT Oranı) ve Varyans Büyüme Faktörü (VIF) değerleri kontrol edilmektedir (Leguina, 2015; Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2016; Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2021). Mevcut araştırma kapsamında öncelikle İç tutarlılık güvenirliği kapsamında Cronbach Alfa ve CR değerleri, yapısal geçerlik kapsamında ise birleşme için faktör yükleri ve AVE ile birlikte madde bazında VIF değerleri incelenmiştir.

Hair vd. (2021) tarafından aktarıldığı üzere değişkenlere ait maddelerin faktör yüklerinin 0,70'ten, değişkenlerin Cronbach Alfa değerlerinin 0,60'tan, değişkenlerin AVE değerlerinin 0,50'den büyük ve maddelerin VIF değerlerinin 3'ten küçük olması gerekmektedir. Bununla birlikte tüm değişkenler için CR değerinin AVE'den büyük olması beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda yapılan analizde AFA'daki bulgulara paralel şekilde AIY Algısı Ölçeğinin AIY3 kodlu maddesi ile birlikte PRL Ölçeğinin PRL5, PRL7 ve PRL11 kodlu maddelerinin faktör yüklerinin 0,70'ten düşük olduğu görülmüş ve bu maddeler ölçüm modelinin dışında bırakılarak analiz tekrar edilmiştir. Yapılan analizlerde ölçüm modelinin ilgili kriterleri sağladığı belirlenmiş ve sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Ölçüm Modeli Sonuçları

	Madde	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa	CR	AVE	VIF
Aşırı İş Yüğü (AIY)	AIY1	0,726				1,909
	AIY2	0,704				1,633
	AIY4	0,789				1,784
	AIY5	0,795				1,697

	AIY6	0,700				2,038
	AIY7	0,824	0,895	0,913	0,514	2,812
	AIY8	0,712				1,845
	AIY9	0,763				1,935
	AIY10	0,709				2,019
	AIY11	0,739				1,821
Paradoksal Liderlik (PRL)	PRL1	0,748				2,610
	PRL2	0,752				2,518
	PRL3	0,749				2,601
	PRL4	0,756				2,434
	PRL6	0,805				2,875
	PRL8	0,739				2,428
	PRL9	0,754				2,762
	PRL10	0,805	0,951	0,956	0,592	2,964
	PRL12	0,763				2,406
	PRL13	0,849				2,467
	PRL14	0,785				2,958
	PRL15	0,729				2,178
	PRL16	0,729				2,037
	PRL17	0,822				2,328
	PRL18	0,750				2,608
İşyeri Yılmazlığı (IYY)	IYY1	0,800				2,547
	IYY2	0,832				2,371
	IYY3	0,842				2,605
	IYY4	0,802				2,460
	IYY5	0,795	0,938	0,948	0,670	2,274
	IYY6	0,807				2,734
	IYY7	0,815				2,740
	IYY8	0,859				2,643
	IYY9	0,813				2,876

Ölçüm modeli değerlendirilmesinin bir sonraki basamağında ayırt edici geçerlik değerlendirmesi yapılmıştır. Bu değerlendirme için Leguina (2015) tarafından önerilen çapraz yükleme matrisi, Fornell-Larcker ve HTMT kriterleri birlikte kullanılmıştır. Çapraz yükleme matrisinde maddelerin yüklendiği faktör değerinin çapraz yükleme değerlerinden yüksek olması halinde ayırt edici geçerliğin sağlandığını göstermektedir (Hair vd., 2021). Mevcut araştırmaya ilişkin çapraz yükleme matrisi Tablo 4'te sunulmuştur. Tabloda koyu işaretlenen faktör yükleri ilgili maddenin ait olduğu faktöre yüklenme değerini göstermektedir ve tüm faktörler için bu yüklerin diğer maddelere yüklenme değerinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda çapraz yükleme matrisine ilişkin kriterin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 4. Çapraz Yükleme Matrisi

	AIY	PRL	IYY
AIY1	0,726	-0,165	-0,228
AIY2	0,704	-0,300	-0,332
AIY4	0,789	-0,166	-0,405
AIY5	0,795	-0,228	-0,389
AIY6	0,700	-0,136	-0,317
AIY7	0,824	-0,228	-0,303
AIY8	0,712	-0,198	-0,325
AIY9	0,763	-0,238	-0,353
AIY10	0,709	-0,207	-0,313
AIY11	0,739	-0,276	-0,311
PRL1	-0,221	0,748	0,303
PRL2	-0,163	0,752	0,353

PRL3	-0,179	0,749	0,401
PRL4	-0,159	0,756	0,323
PRL6	-0,169	0,805	0,359
PRL8	-0,290	0,739	0,403
PRL9	-0,274	0,754	0,311
PRL10	-0,174	0,805	0,267
PRL12	-0,223	0,763	0,286
PRL13	-0,279	0,849	0,270
PRL14	-0,249	0,785	0,305
PRL15	-0,235	0,729	0,255
PRL16	-0,338	0,729	0,345
PRL17	-0,246	0,822	0,289
PRL18	-0,317	0,750	0,305
IYY1	-0,393	0,386	0,800
IYY2	-0,320	0,400	0,832
IYY3	-0,370	0,376	0,842
IYY4	-0,377	0,347	0,802
IYY5	-0,381	0,270	0,795
IYY6	-0,339	0,269	0,807
IYY7	-0,291	0,373	0,815
IYY8	-0,387	0,293	0,859
IYY9	-0,360	0,363	0,813

Ayırt edici geçerliğin bir sonraki basamağında HTMT kriteri kontrol edilmiştir. Değişkenler arası kesişimlerde HTMT değerinin 0,90'dan küçük olması ayırt edici geçerliğin sağlandığını göstermektedir (Hair vd., 2021). Bu kapsamda mevcut araştırma kapsamında HTMT değerleri belirlenmiş ve Tablo 5'te sunulmuştur. Tabloda yer alan değerlerde tüm değişkenlerin kesişimi 0,90'dan küçüktür ve buna göre HTMT kriterinin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 5. HTMT Kriteri

	AIY	PRL	IYY
AIY			
PRL	0,323		
IYY	0,497	0,741	

Ayırt edici geçerliğin son basamağında Fornell ve Larcker Kriteri incelenmiştir. Bu kriter gere göre bir değişkene ilişkin AVE'nin karekök değerinin ilgili değişkenin, modeldeki diğer değişkenler ile korelasyonundan yüksek olması durumunda ayırt edici geçerlik sağlanmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Bu kapsamda mevcut araştırmaya ilişkin Fornell ve Larcker Kriteri çıktısı Tablo 6'da sunulmuş olup, tablo içerisinde AVE'nin karekök değerleri koyu işaretlenmiştir. Bununla birlikte tabloda sunulan köşegenlerin altında kalan değerler, değişkenler arası korelasyon katsayılarını vermektedir (Hair vd., 2021). Tablo incelendiğinde Fornell ve Larcker Kriteri'nin öngördüğü şartların sağlandığı görülmektedir.

Tablo 6. Fornell ve Larcker Kriteri

	AIY	PRL	IYY
AIY	0,717		
PRL	-0,305	0,770	
IYY	-0,466	0,703	0,819

Hipotez testleri öncesinde ölçüm modeli değerlendirmesinin son basamağı olarak çoklu doğrusallığı test etmek üzere ölçüm modelinde yer alan değişkenlere ilişkin VIF değerleri kontrol edilmiştir. Madde bazındaki VIF değerlerine ilişkin kriterlerden farklı olarak, değişkenler arası ilişkilere yönelik VIF değerlerinin de 5'ten küçük olması çoklu doğrusallığın olmadığını göstermektedir (Hair vd., 2021). Mevcut araştırma için oluşturulan VIF değerleri Tablo 7'de sunulmuştur. Buna göre araştırma modelinde çoklu doğrusallık problemi görülmemektedir.

Tablo 7. Çoklu Doğrusallık Değerlendirmesi (VIF Kriteri)

	AIY	PRL	IYY
AIY			1,113
PRL			1,127
IYY			

Ölçüm modeline ilişkin yapılan analizlerin tümü değerlendirildiğinde, oluşturulan modelin hipotez testlerine uygun olduğu görülmüştür. Bu aşama için öncelikle Tablo 8’de araştırma değişkenlerine ilişkin betimleyici istatistikler verilmiş ve ardından hipotez testlerine geçilmiştir.

Tablo 8. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

$\pm$	$\bar{X} \pm ss$	Aralık (Min-Maks)	Skewness	Kurtosis
AIY	2,197 $\pm$ 0,639	1,00-4,50	0,534	0,905
PRL	3,6620,727	1,31-5,00	-0,606	0,307
IYY	3,6760,767	1,22-5,00	-0,782	0,740

4.3. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi

Yapısal modelin değerlendirilmesi araştırma hipotezlerinin test edildiği basamaktır. Bu basamakta öncelikle model uyumunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Kısmi en küçük kareler yönteminde model uyumunun sağlanmasında Ortalama Karekök (SRMR), Normlaştırılmış Düzeltme İndeksi (NFI) ile birlikte determinasyon katsayıları olan Düzeltmiş R^2 ve Stone-Geisser Q^2 değerleri kullanılmaktadır (Hair vd., 2021). SRMR için 0,08’den küçük değerler ve NFI için 0,80’den büyük değerler iyi model uyumuna işaret etmektedir. Mevcut araştırma için uyum indekslerinin yer aldığı Tablo 9’a bakıldığında SRMR değerinin 0,061<0,08 ve NFI değerinin 0,882>0,80 olduğu görülmektedir ve bu değerler iyi uyumu doğrulamaktadır.

Tablo 9. Model Uyumu (SRMR ve NFI) ve Determinasyon Katsayıları (R^2 ve Q^2)

Model Uyumu		Determinasyon Katsayıları	
SRMR	NFI	R^2	Q^2
0,061	0,882	0,586	0,390

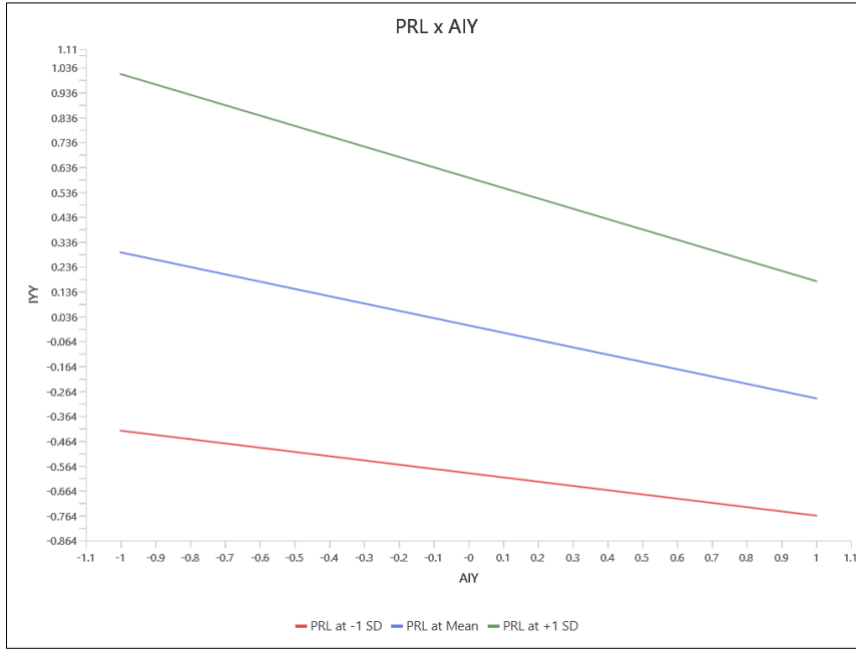
Model uyumunun sağlanmasında SRMR ve NFI’nın belirtilen şartları sağlaması ile birlikte endojen gizil değişkenler için determinasyon katsayıları olan Düzeltmiş R^2 değerinin 0,10’dan ve Stone-Geisser Q^2 değerinin ise 0’dan büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2021). Mevcut araştırmada IYY endojen değişkeni için düzeltilmiş R^2 değeri 0,586 ve Stone-Geisser Q^2 değeri 0,390 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler determinasyon katsayılarının ilgili kriterleri sağladığını göstermektedir. Tüm bu sonuçlar çerçevesinde Tablo 10’da araştırma hipotezlerinin bootstrapping prosedürü çerçevesinde test edilmesine ilişkin yol katsayıları, t değerleri, anlamlılık değerleri (p) ve güven aralığı değerleri (BC; LL ve UL) sunulmuştur.

Tablo 10. Hipotez Test Sonuçları

						Güven Aralığı		
Hipotez		β	ss	t	p	(BC)		Sonuç
						LL	UL	
H ₁	AIY $\rightarrow$ IYY	-0,293	0,053	5,518	0,000	-0,400	-0,191	Kabul
H ₂	PRL $\rightarrow$ IYY	0,594	0,051	11,621	0,000	0,492	0,691	Kabul
H ₃	AIY x PRL $\rightarrow$ IYY	-0,123	0,041	2,961	0,003	-0,205	-0,042	Kabul

Tablo 10’da yer alan doğrusal etki sonuçlarına göre aşırı iş yükü algısı işyeri yılmazlığını azaltmaktadır (AIY $\rightarrow$ IYY; β =-0,293; t =5,518 ve p =0,000). Bununla birlikte paradoksal liderlik işyeri yılmazlığını artırmaktadır (PRL $\rightarrow$ IYY; β =0,594; t =11,621 ve p =0,000). Bu sonuçlar çerçevesinde H₁ ve H₂ hipotezleri kabul edilmiştir.

Paradoksal liderliğin düzenleyici değişken olarak alındığı analiz sonuçlarına göre ise algılanan aşırı iş yükünün işyeri yılmazlığına etkisinde paradoksal liderliğin düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir (AIYxPRL $\rightarrow$ IYY; β =-0,123; t =2,961 ve p =0,003). Paradoksal liderliğin düzenleyici rolüne ilişkin grafik Şekil 3’te sunulmuştur.



Şekil 3. Paradoksal Liderliğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Grafik

Şekil 3'e göre paradoksal liderliğin düzenleyici rolü çerçevesinde, aşırı iş yükü algısının işyeri yılmazlığı üzerindeki olumsuz etkisi azalmaktadır. Diğer bir ifade ile paradoksal liderlik, çalışanların aşırı iş yükü algısından kaynaklanan işyeri yılmazlığındaki bozulmaya karşılık bir tampon görevi üstlenmektedir. Bu bulgu çerçevesinde H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Araştırma bulgularına göre havacılık sektörü çalışanlarının aşırı iş yükü algıları işyeri yılmazlığını azaltmaktadır. Aşırı iş yükü algısı, çalışanların bilişsel kaynakları üzerinde önemli talepler oluşturarak zihinsel yorgunluğa ve ek stres faktörlerini etkili bir şekilde işleme kapasitesinin azalmasına yol açmaktadır (Brown ve Benson, 2005). Bu bilişsel aşırı yük, işyerinde yılmazlığın temel bileşenleri olan uyarlanabilir stratejileri ve problem çözme becerilerini kullanma yeteneğini bozmaktadır (Gryna, 2003; Surana ve Singh, 2013). Dahası, algılanan aşırı iş yükünün duygusal bedeli, duygusal düzenlemeyi zayıflatabilecek bir bunalma ve hayal kırıklığı hissi yaratmaktadır (Lazarus ve Folkman, 1984). Çalışanlar, kendilerine yöneltilen taleplerin mevcut kaynaklarını aştığını algıladıklarında, zorluklarla başa çıkma konusundaki duygusal kapasiteleri azalmaktadır. Bu duygusal gerginlik, olumlu bir bakış açısını sürdürme ve değişen veya zor koşullara uyum sağlama yeteneğini bozarak yılmazlığı daha da azaltacaktır. Buna ek olarak, sürekli aşırı iş yükü deneyimi, iş yerindeki sosyal destek ağlarının bozulmasına yol açabilir. Çalışanlar kendi iş yükü baskılarını yönetmeye daha fazla odaklandıkça, işbirliği, karşılıklı destek ve başa çıkma stratejilerinin paylaşımı için fırsatlar azalacaktır (Schaufeli, Bakker ve Van Rhenen, 2009). Bu sosyal izolasyon, yılmazlık üzerindeki olumsuz etkiyi daha da kötüleştirir, çünkü destek eksikliği, işyerindeki stres faktörlerine dayanma ve bunlardan kurtulma konusundaki kolektif yeteneği engelleyecektir. Tüm bu unsurlar KKT kapsamında çalışanların aşırı iş yükü ile karşı karşıya kaldıklarında kaynakların tükenmesine ve mevcut kaynakların geliştirilmesinin engellenmesine neden olduğu algısının (Hobfoll, 2001) ortaya çıkmasının, işyeri yılmazlığını azalttığını göstermektedir (Pluta ve Rudawska, 2021). Kimura vd. (2018) tarafından satış personelleri ile yapılan çalışmada benzer şekilde aşırı iş yükü algısı ile işyeri yılmazlığı arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. De Clercq ve Pereira (2024) tarafından inşaat perakende sektörü çalışanları ile yapılan bir diğer çalışmada işyeri yılmazlığının aşırı iş yükü algısı için bir koruyucu faktör olduğu belirlenmiştir. Fatima vd. (2024) tarafından akademisyenler ile yapılan bir diğer çalışmada ise aşırı iş yükü algısının kariyer yılmazlığını azalttığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar mevcut araştırma bulgusunun literatüre paralel olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre havacılık sektörü çalışanlarının paradoksal liderlik algıları işyeri yılmazlıklarını artırmaktadır. Bu etkileşim, paradoksal liderliğin işyerindeki rekabet halindeki talepler ve gerilimler arasında kurduğu dinamik denge (Shao vd., 2019) ile açıklanabilir. Çalışanlar liderlerini paradoksal

olarak algıladıklarında, liderlerinin biri için diğerinden ödün vermeden karşıt ihtiyaçları ele alma ve dengeleme yeteneğine sahip olduğunu bilerek psikolojik bir güvenlik duygusu yaşarlar. Bu güvenlik hissi, çalışanların zorlu veya çelişkili taleplerle karşı karşıya kaldıklarında bile esnekliğin temel bileşenleri olan uyum sağlayabilir ve becerikli kalmalarını sağlayacaktır (Zhang vd., 2015). Ayrıca paradoksal liderlik, çalışanların endişelerini dile getirme ve sorunlara yenilikçi çözümler keşfetme konusunda kendilerini güçlü hissettikleri açık iletişim ve esneklik kültürünü teşvik etmektedir. Bu güçlendirme, çalışanların zorlukları istikrarlarına yönelik tehditler yerine büyüme fırsatları olarak görme olasılığı daha yüksek olduğu için esnek bir zihniyeti teşvik edecektir (Waldman ve Bowen, 2016). KKT perspektifinden paradoksal liderin kurduğu bu dinamik denge, kaynakların dağıtımını ve korunmasını stratejik olarak yöneterek işyeri yılmazlığının güçlendirilmesini sağlayacaktır. Bununla birlikte paradoksal liderler çalışanların karmaşa ve çelişki ile kimlik kazanan örgütsel rollerini doğru bir şekilde kullanabilmeleri için gerekli desteği sağlama yoluyla, söz konusu örgütsel rollerin kaynakların tüketilmesini minimize edecek ya da tümüyle ortadan kaldıracak ve çalışanların işyeri yılmazlığını güçlendirecektir. Diğer taraftan paradoksal liderin rekabet eden ve çelişkili talepleri eşzamanlı olarak yönetme yeteneğinin kaynak açısından zengin bir ortam yaratarak, çalışanların öz kaynaklarını minimum düzeyde kullanmalarını sağlaması (Lewis, 2000) ve buna bağlı olarak da işyeri yılmazlıklarının artması beklenmektedir. Franken ve Plimmer (2017) tarafından yapılan, kamu sektörü çalışanları ile nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı çalışmada paradoksal liderliğin çalışanların yılmazlıklarını artırdığı ve iş ortamının daha yılmaz hale geldiği belirlenmiştir. Franken vd. (2020) tarafından kamu çalışanlarında yapılan bir diğer çalışmada da paradoksal liderliğin çalışanların yılmazlığını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Doney (2022) tarafından kamu çalışanları ile yapılan bir diğer çalışmada da benzer şekilde paradoksal liderlerin birden fazla bakış açısına sahip olarak karmaşık ortamlarda yollarını bularak ve farklı liderlik tarzlarını dengeleyerek çalışanlarının ilgisini çektiği, onları motive ettiği ve tüm bunların bir sonucu olarak da çalışan yılmazlığını artırdığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar mevcut araştırma bulgusunun literatür ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın son bulgusuna göre havacılık sektörü çalışanlarının aşırı iş yükü algılarının işyeri yılmazlıklarına etkisinde, paradoksal liderliğin düzenleyici rolü vardır. Buna göre paradoksal liderliğin düzenleyici rolü çerçevesinde, aşırı iş yükü algısının işyeri yılmazlığı üzerindeki olumsuz etkisi azalmaktadır. Paradoksal liderler, katı yapıları veya beklentileri basitçe uygulamak yerine, çalışanların çelişkili talepleri yönetme konusunda desteklendiklerini hissettikleri bir ortam yaratmaktadır (Waldman ve Bowen, 2016). Bu destek, çalışanların iş yüklerini aşılamaz bir zorluk olarak değil, etkili bir şekilde dengelenebilen ve önceliklendirilebilen yönetilebilir bir görevler dizisi olarak görmelerini sağlayacak, çalışanlara iş yükü algılarını yeniden çerçevelemeleri için bilişsel ve duygusal araçlar sunarak işyeri yılmazlıklarını artıracaktır (Smith ve Lewis, 2011). KKT'ye göre aşırı iş yükü yaşayan çalışanlar, zaman, enerji ve psikolojik refah dahil olmak üzere kaynaklarına yönelik önemli bir tehditle karşı karşıyadır (Hobfoll, 2001). Aşırı iş yükü algısı, bir kaynağın tükenmesinin daha fazla kaynak kaybına yol açarak çalışanın yılmazlığını zayıflattığı bir kaynak kaybı sarmalını başlatabilir (Hobfoll vd., 2018). Ancak paradoksal liderlik, rekabet halindeki talepleri dengeleme becerisiyle, çalışanların kaynaklarını korumalarına ve yenilemelerine yardımcı olarak bu dinamikte çok önemli bir düzenleyici rol oynamaktadır. Destek sağlarken aynı anda yüksek standartlar uygulamak gibi paradoksal davranışlar sergileyen liderler, çalışanların önemli bir kaynak kaybı yaşamadan iş yüklerini daha etkili bir şekilde yönetmelerini sağlamaktadır. Bu liderlik tarzı, çalışanların kaynaklarını daha da tüketebilecek, birbiriyle yarışan talepler arasında seçim yapmaları gereken bir duruma zorlanmalarının önünde bir engel teşkil edecek; bunun yerine, paradoksal liderlik görünüşte çelişkili olan taleplerin bir arada var olmasına olanak tanıyarak kaynakların tükenmesini önleyecektir (Hobfoll, 2001). Dahası, paradoksal liderler çalışanların iş yükü zorluklarını kayıptan ziyade kaynak kazanımı için fırsatlar olarak yeniden çerçevelediklerine yardımcı olabilir. Paradoksal liderler, esneklik ve uyum yeteneğinin teşvik edildiği bir ortamı teşvik ederek, çalışanlara yüksek taleplerle başa çıkabilmeleri için gereken psikolojik ve duygusal kaynakları sağlayarak işyeri yılmazlığı üzerinde oluşabilecek olumsuzluklar için bir tampon görevi üstlenebilmektedir. Diğer taraftan paradoksal liderler, açık iletişim ve karşılıklı destek kültürünü teşvik ederek (Lewis, 2000) bir sosyal destek kaynağı sağlayabilir ve çalışanların aşırı iş yükü algılarını yeniden çerçevelemelerine ve bunun yılmazlıkları üzerindeki etkisini azaltmalarına yardımcı olabilir (Halbesleben vd., 2014). Paradoksal liderler, aşırı iş yükü algısının yarattığı zorluklar ile destek arasında bir denge sağlayarak, çalışanların iş yükü stresini yönetme yeteneklerine güven duymalarına yardımcı olacak ve böylece yılmazlıklarını artıracaktır (Zhang vd., 2015).

Sektörün taleplerinin doğası gereği yüksek ve risklerin önemli olduğu havacılık sektörü bağlamında, liderlik ve iş yükü yönetimi dinamikleri işyeri yılmazlığını şekillendirmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Karmaşıklık, yüksek baskı ve hassasiyet ihtiyacı ile karakterize edilen havacılık sektöründe işgücünün yılmazlığı, operasyonel verimliliği ve güvenlik standartlarını sürdürmede kritik bir faktördür. Böyle bir ortamda liderlik, geleneksel yaklaşımların ötesine geçmeli, istikrar ve esneklik, kontrol ve özerklik ile bireysel ve kolektif ihtiyaçların birbiriyle yarışan taleplerini etkili bir şekilde dengeleyebilecek paradoksal stratejileri benimsemelidir. Havacılık sektöründe çalışanlar sıklıkla aşırı iş yükünü yönetme zorluğuyla karşı karşıya kalmaktadır ve bu durum uygun şekilde ele alınmadığı takdirde kaynakların tükenmesine ve direncin azalmasına yol açabilir. Bununla birlikte, bu taleplerle ilişkili stresi şiddetlendirebileceği ya da hafifletebileceği için liderliğin rolü bu bağlamda çok önemli hale gelmektedir. Çelişkileri yönetme ve hem destek hem de yüksek beklentilerin bir arada bulunduğu bir ortamı teşvik etme becerisiyle paradoksal liderlik, havacılık çalışanlarının yılmazlığını artırmada kilit bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir liderlik sadece çalışanların kaynaklarını korumaya yardımcı olmakla kalmamakta, aynı zamanda aksiliklerden kurtulma becerisinin çok önemli olduğu bir sektörde gerekli olan uyum sağlama ve beceriklilik kültürünü de teşvik etmektedir. Bulgular göz önüne alındığında, havacılık sektöründeki örgütlerin paradoksal düşüncüyü benimseyen liderlik stratejileri geliştirmeye öncelik vermesi gerektiği açıktır, çünkü bu yaklaşım çalışanların yılmazlığını önemli ölçüde artırabilir. Bunu daha da desteklemek için sektör oyuncuları, özellikle liderler arasında bu paradoksal becerileri geliştirmeye odaklanan liderlik geliştirme programlarına yatırım yapmalı ve havacılık endüstrisinin karmaşık ve zorlu ortamında esnek bir işgücünü teşvik edecek donanıma sahip olmalarını sağlamalıdır.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı Türkiye genelinde havacılık sektöründe çalışan 430 çalışanın örneklem olarak seçilmesidir. Bu sınırlılığın diğer sektörler ve kültürler açısından genellenebilirliği sınırladığı düşünülmektedir. Bu sınırlılık çerçevesinde sonraki araştırmalarda farklı sektörlerde mevcut araştırma modelinin tekrar sınanması önerilmektedir. Özellikle sektörler ve kültürler arası karşılaştırmaları içerecek şekilde kapsamın genişletilmesi, paradoksal liderliğin düzenleyici rolüne ilişkin farklı perspektifler sunabilir. Bununla birlikte araştırmanın kesitsel tasarımının getirdiği sınırlılık dikkate alındığında gelecekteki araştırmaların, paradoksal liderliğin düzenleyici etkisinin zaman içinde, özellikle de örgütsel talepler ve çalışanların iş yükleri değiştikçe nasıl geliştiğini incelemek için boylamsal tasarımlar kullanması önerilmektedir. Diğer taraftan sonraki araştırmalarda paradoksal liderlikten farklı olarak diğer liderlik tarzlarının düzenleyici olarak değerlendirildiği araştırma modellerinin uygulanmasının literatürde yer alan önemli boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Abdulaziz, A., Bashir, M., & Alfalih, A. A. (2022). The impact of work-life balance and work overload on teacher's organizational commitment: do job engagement and perceived organizational support matter. *Education and Information Technologies*, 27(7), 9641-9663. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11013-8>
- Akça, İ., & Tuna, M. (2019). Paradoksal liderlik davranışı: Bir ölçek uyarlama çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2972-2989. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.788>
- Akçakanat, T., & Uzunbacak, H. H. (2019). Aşırı iş yükü algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde sürekli kaygının aracılık rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 3(3), 215-230. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.558557>
- Aslaner, H. (2024). *Küreselleşme sürecinde Türk sivil havacılık sektöründe liberalizasyon*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Back, A. L., Steinhäuser, K. E., Kamal, A. H., & Jackson, V. A. (2016). Building resilience for palliative care clinicians: an approach to burnout prevention based on individual skills and workplace factors. *Journal of Pain and Symptom Management*, 52(2), 284-291. <https://doi.org/10.1016/j.jpainsymman.2016.02.002>
- Barnson, S. C. (2014). Toward a theory of coaching paradox. *Quest*, 66(4), 371-384. <https://doi.org/10.1080/00336297.2014.918891>

- Batool, U., Raziq, M. M., & Sarwar, N. (2023). The paradox of paradoxical leadership: a multi-level conceptualization. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100983. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100983>
- Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180-191. <https://doi.org/10.1177/0165551508095781>
- Biernacki, P. ve Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience?. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378-404. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.107>
- Brown, M., & Benson, J. (2005). Managing to overload? Work overload and performance appraisal processes. *Group & Organization Management*, 30(1), 99-124. <https://doi.org/10.1177/1059601104269117>
- Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148-159. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.06.002>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2024). How overloaded employees can use resilience and forgiveness resources to overcome dissatisfaction and maintain their knowledge-sharing efforts. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2023-4056>
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok627>
- Derya, S. (2008). *Crossover of work-family conflict: Antecedent and consequences of crossover process in dual-earner couples*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doney, C. (2022). *Modifiable antecedents to employee resistance to organizational change: communication, participation, resources, and paradoxical leadership*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Charles Darwin University College of Health and Human Sciences, Casuarina: Australia. Erişim adresi: <https://www.cathryndoney.com/wp-content/uploads/2023/10/ModifiableAntecedentsToResistanceToChange-CathrynDoneyc2022.pdf>
- Dorrian, J., Baulk, S. D., & Dawson, D. (2011). Work hours, workload, sleep and fatigue in Australian Rail Industry employees. *Applied ergonomics*, 42(2), 202-209. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2010.06.009>
- Farooq Abbasi, T. (2015). Impact of work overload on stress, job satisfaction, and turnover intentions with moderating role of Islamic work ethics. *Management Studies and Economic Systems*, 2(1), 27-37. Erişim adresi: <https://platform.almanhal.com/Files/Articles/74491>
- Fatima, T., Bilal, A. R., Waqas, M., & Imran, M. K. (2024). Keeping up with this workload is difficult: the ramifications of work overload on career resilience. *Kybernetes*, 53(1), 188-215. <https://doi.org/10.1108/K-01-2022-0063>
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Förster, C., & Ducheck, S. (2017). What makes leaders resilient? An exploratory interview study. *German Journal of Human Resource Management*, 31(4), 281-306. <https://doi.org/10.1177/2397002217709400>
- Franken, E., & Plimmer, G. (2017). Building resilient public sectors: How experiences of paradoxical leadership affect employee resilience. *Stream 8. Leadership and Governance Refereed Delivered Session*, 1-19. Erişim adresi: <https://www.anzam.org/wp-content/uploads/2018/02/ANZAM-2017-306.pdf>

- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12396>
- Garmezy, N. (1994). Reflections and commentary on "Risk, Resilience, and Development." In R. J. Haggerty, L. R. Sherrod, N. Garmezy, and M. Rutter (Eds.), *Stress, risk, and resilience in children and adolescents: Processes, mechanisms, and interventions* (pp. 1-18). Cambridge: Cambridge University Press.
- Gryna, F. M. (2003). *Work overload!: Redesigning jobs to minimize stress and burnout*. Quality Press.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. New York City: Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hakro, T. H., Jhatial, A. A., & Chandio, J. A. (2022). Employee turnover intentions: Investigating the role of work overload, job satisfaction, employee engagement and job stress. *Research Journal of Social Sciences and Economics Review*, 2(2), 71-82. [https://doi.org/10.36902/rjsser-vol2-iss2-2022\(71-82\)](https://doi.org/10.36902/rjsser-vol2-iss2-2022(71-82))
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334– 1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied psychology*, 69(3), 913-959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307– 324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E. ve Ford, J. S. (2007). Conservation of resources theory. *Encyclopedia of Stress (Second Edition)*, 562-567, <https://doi.org/10.1016/B978-012373947-6.00093-3>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hüseyiniklioğlu, A. O. (2021). Havacılık sektörünün pilot eğitiminde sürdürülebilir rekabete etkisi. *Journal of Aviation Research*, 3(2), 150-172. <https://doi.org/10.51785/jar.903139>
- Karasar, N. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kimura, T., Bande, B., & Fernandez-Ferrín, P. (2018). Work overload and intimidation: The moderating role of resilience. *European Management Journal*, 36(6), 736-745. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.002>
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786. <https://doi.org/10.1002/job.2063>
- Koçak, D., Kerse, G., & Yücel, İ. (2019). Çalışanlar aşırı iş yükleri nedeniyle aileleri ile çatışma yaşarlar mı? Havacılık sektöründe bir inceleme. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 374-389. Erişim adresi: <http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr/en/download/article-file/867061>

- Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>
- Kuschel, K. (2015). Quantitative and qualitative work overload and its double effect on the work-family Interface. *Serie Workin Papers*, 1-34. Erişim adresi: <https://repositorio.udd.cl/server/api/core/bitstreams/c4e27bf3-5c8a-48b7-be7c-6c5dd0618ac3/content>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Zheng, Y., & Li, Z. F. (2023). Paradoxical leadership: a meta-analytical review. *Frontiers in Organizational Psychology*, 1, 1229543. <https://doi.org/10.3389/forgp.2023.1229543>
- Leguina, A. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Int. J. Res. Method Educ.*, 38, 220-221. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2015.1005806>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.58>
- Little, R. J. (1988). A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American statistical Association*, 83(404), 1198-1202. <https://doi.org/10.1080/01621459.1988.10478722>
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Resilience in the modern career. *Career Development International*, 20(4), 363-383. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0024>
- Malik, P., & Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 610-631. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0176>
- Mao, Y., Lai, Y., Zhai, Y., Xie, M., Yu, J., Wang, Q., ... & Bonaiuto, M. (2022). Authentic leadership and employee resilience: a moderated mediation analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 901085. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.901085>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mücevher, M. H., & Çetinceli, K. (2023). Aşırı iş yükünün tükenmişliğe etkisinde özyeterlik ve dayanıklılığın aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 671-684. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1611>
- Naswall, K., Kuntz, J., & Malinen, S. (2015). Employee resilience scale (EmpRes): Technical report (*Resilient Organisations Research Report 2015/04*). Christchurch, New Zealand: University of Canterbury. Erişim adresi: https://www.resorgs.org.nz/wp-content/uploads/2019/08/Resilient_Organisations_2015-04_Employee_Resilience_Scale.pdf
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353-367. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102>
- Nguyen, Q., Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology (Online)*, 45(2), 13-21. Erişim adresi: <https://www.vumc.org/faculty/sites/default/files/Employee%20Resilience.pdf>
- Onan, G., Turhan, M., & Helvacı, İ. (2021). Psikolojik dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı, örgütsel dayanıklılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Hizmet sektörü üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3278-3292. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1322>

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). Employee resilience and OCB: Mediating effects of organizational commitment. *Vikalpa*, 41(4), 308-324. <https://doi.org/10.1177/0256090916672765>
- Payán-Sánchez, B., Plaza-Úbeda, J. A., Pérez-Valls, M., & Carmona-Moreno, E. (2018). Social embeddedness for sustainability in the aviation sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 537-553. <https://doi.org/10.1002/csr.1477>
- Peng, C., Liang, Y., Yuan, G., Xie, M., Mao, Y., Harmat, L., & Bonaiuto, F. (2023). How servant leadership predicts employee resilience in public organizations: a social identity perspective. *Current Psychology*, 42(35), 31405-31420. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04138-z>
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., ... & Viedge, C. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 429-452. <https://doi.org/10.5465/256687>
- Pluta, A., & Rudawska, A. (2021). The role of the employees' individual resources in the perception of the work overload. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 590-612. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0241>
- Rahmawati, S. W. (2013). Employee resiliencies and job satisfaction. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 2(1), 30-37. Erişim adresi: <https://www.neliti.com/publications/24821/employee-resiliencies-and-job-satisfaction>
- Richardson, G. E., Neiger, B. L., Jensen, S., & Kumpfer, K. L. (1990). The resiliency model. *Health Education*, 21(6), 33-39. <https://doi.org/10.1080/00970050.1990.10614589>
- Rotenstein, L. S., Brown, R., Sinsky, C., & Linzer, M. (2023). The association of work overload with burnout and intent to leave the job across the healthcare workforce during COVID-19. *Journal of General Internal Medicine*, 38(8), 1920-1927. <https://doi.org/10.1007/s11606-023-08153-z>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Shahzad, Q., Shah, B., Waseem, M., & Bilal, H. (2020). An empirical analysis of work overload, organizational commitment and turnover intentions among employees of banking sector. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(2), 781-788. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v6i2.1225>
- Shao, Y., Nijstad, B. A., & Täuber, S. (2019). Creativity under workload pressure and integrative complexity: The double-edged sword of paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 7-19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.008>
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2024). *Faaliyet raporu 2023*. Erişim adresi: <https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/kurumsal/faaliyet/2023.pdf>
- Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016). Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management*, 41(2), 172-202. <https://doi.org/10.1177/1059601115578027>
- Surana, S. J., & Singh, A. K. (2013). The impact of role stressors and work overload on job burnout. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 2(1), 64-83. <https://doi.org/10.1504/IJIE.2013.057339>

- Taylor, M. G., & Carr, D. (2021). Psychological resilience and health among older adults: A comparison of personal resources. *The Journals of Gerontology: Series B*, 76(6), 1241-1250. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbaa116>
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0027974>
- Turunç, Ö., & Ögen, A. R. (2022). Aşırı iş yükü tükenmişlik ilişkisinde, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık rolü: Sağlık çalışanlarında bir uygulama. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 118-128. Erişim adresi: <http://tursbad.hku.edu.tr/en/download/article-file/2680647>
- Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 316-327. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0070>
- Wang, W., Zhao, X., Zhang, X., Liu, Y., & Yuan, P. (2023). Entrepreneurs' role overload and empowering leadership: A reciprocal relationship based on conservation of resources. *Frontiers in Psychology*, 14, 1118099. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1118099>
- Wei, W., & Taormina, R. J. (2014). A new multidimensional measure of personal resilience and its use: Chinese nurse resilience, organizational socialization and career success. *Nursing Inquiry*, 21(4), 346-357. <https://doi.org/10.1111/nin.12067>
- Winwood, P. C., Colon, R., & McEwen, K. (2013). A practical measure of workplace resilience: Developing the resilience at work scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(10), 1205-1212. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182a2a60a>
- Wongchompoo, S. (2022). Using Smartphones for Work during Off-job Time and Burnout: Work-Life Conflict as a Mediator. *Journal for Strategy and Enterprise Competitiveness*, 1(2), 28-41. Erişim adresi: <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/STECOJournal/article/download/1622/1185/7282>
- Yavaş, V., & Dedeoğlu, A. Ö. (2021). Hava taşımacılığında değişen iş modelleri. *Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Uygulamaları Dergisi*, 4(2), 120-133. <https://doi.org/10.51513/jitsa.957540>
- Yi, L., Mao, H., & Wang, Z. (2019). How paradoxical leadership affects ambidextrous innovation: The role of knowledge sharing. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 47(4), 1-15. <https://doi.org/10.2224/sbp.7636>
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995>
- Zhang, Y., Zhang, Y., Law, K. S., & Zhou, J. (2022). Paradoxical leadership, subjective ambivalence, and employee creativity: Effects of employee holistic thinking. *Journal of Management Studies*, 59(3), 695-723. <https://doi.org/10.1111/joms.12792>