

## Vicdani Liderliğin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Türkiye Havacılık Sektöründen Bulgular

The Effect of Conscientious Leadership on Organizational Trust and Organizational Commitment: Evidence from the Turkish Aviation Sector

Ahmet DENİZ  <sup>a</sup>

<sup>a</sup> İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye. [ahdeniz@gelisim.edu.tr](mailto:ahdeniz@gelisim.edu.tr)

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Havacılık Sektörü  
Vicdani Liderlik  
Örgütsel Davranış  
Örgütsel Güven  
Örgütsel Bağlılık

**Amaç** – Küreselleşme, teknolojik dönüşüm ve yoğun rekabet koşullarında işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamada yöneticilerin rolü her zamankinden daha belirleyici hale gelmiştir. Kurumu stratejik hedeflerine yönlendiren liderler, yalnızca operasyonel süreçler üzerinde değil, aynı zamanda kurum içinde ve dışında örgüte yönelik tutum ve davranışların şekillenmesinde de kritik bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, yöneticilerin rol model olarak sergilediği vicdani liderlik davranışları, sadece kendilerinin güven ve bağlılık düzeylerini geliştirmekle kalmayıp kurum bütününe de katkılar sağlayacaktır. Çalışmanın temel konusu, vicdani liderlik uygulamalarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, Türkiye’de havacılık sektöründe görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin vicdani liderlik davranışlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek ve ampirik olarak ortaya koymaktır.

**Yöntem** – Araştırma nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veriler, Google Formlar aracılığıyla çevrim içi ortamda ve yüz yüze uygulanan anket formlarıyla, Türkiye’de havacılık sektöründe görev yapan toplam 391 orta ve üst düzey yöneticiden toplanmıştır. Örneklem kapsamına havayolu şirketleri, havaalanı işletmeleri, yer hizmetleri işletmeleri ve bu yapılarla bağlı çeşitli alt sistemlerde görev yapan yöneticiler dâhil edilmiştir. Çalışmanın örnekleme, sektörde farklı birimlerde görev yapan yöneticilerin gönüllü katılımına dayalı olarak kolayda örnekleme yöntemi ile oluşturulmuştur. Elde edilen verilerin istatistiksel analizinde SPSS 24.0 paket programı kullanılmıştır.

**Bulgular** – Araştırmada kullanılan ölçeklerin toplam puanları incelendiğinde, tüm ölçeklerin yüksek iç tutarlılık değerlerine sahip olduğu ve güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğu görülmüştür (Cronbach’s Alpha > 0,70). Ayrıca ölçeklerin faktör yapıları açıklayıcı faktör analizi ile test edilmiş ve analiz sonuçları ölçeklerin geçerli ve güvenilir bir yapı sunduğunu göstermiştir. Korelasyon analizi sonucunda, vicdani liderlik ile örgütsel güven arasında  $r = 0,240$ , vicdani liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ise  $r = 0,222$  düzeyinde, istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,001$ ) ve zayıf düzeyde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bulgular, yöneticilerin vicdani liderlik düzeyi arttıkça örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarının da belirli ölçüde yükseldiğini; ancak ilişkinin gücünün sınırlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizleri, vicdani liderliğin hem örgütsel güven hem de örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur ( $p < 0,001$ ). Demografik farklılıkların incelendiği t-testi sonuçlarına göre, vicdani liderlik, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık açısından cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Buna karşın, ANOVA sonuçları, önlisans mezunu yöneticilerin, lisansüstü mezunlarına kıyasla örgütsel bağlılık algılarının anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermiştir ( $p < 0,05$ ).

**Tartışma** – Stres düzeyi yüksek, müşteri temasının yoğun olduğu ve emek-yoğun iş süreçleriyle karakterize edilen havacılık sektöründe yöneticilerin sergilediği vicdani liderlik davranışları, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmada önemli bir rol oynayabilir. Çalışma, vicdani liderlik-örgütsel güven-örgütsel bağlılık ilişkisini çalışan algısından ziyade yönetici algısı üzerinden inceleyerek literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmakta ve liderlik kavramının içsel yönelimlerle nasıl şekillendiğine dair yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Bu yönüyle araştırma, teorik açıdan vicdani liderlik yazınına katkı sağlarken; pratik açıdan havacılık sektöründe görev yapan yöneticilere güven inşası, bağlılık geliştirme ve daha kapsayıcı liderlik anlayışları oluşturma konusunda uygulanabilir içgörüler sunarak sektörün liderlik pratiklerine rehberlik etmektedir.

Gönderilme Tarihi 2 Mart 2025

Revizyon Tarihi 17 Ocak 2026

Kabul Tarihi 30 Ocak 2026

#### Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

**ETİK ONAY:** Çalışmanın etik onay izni İstanbul Gelişim Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurul Başkanlığı tarafından 30.12.2024 tarihli 2024-22 nolu toplantı, 12 nolu karar ile alınmıştır.

#### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Deniz, A. (2026). Vicdani Liderliğin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Türkiye Havacılık Sektöründen Bulgular, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (1), 112-134.

## ARTICLE INFO

**Keywords:**

Aviation Sector  
Conscientious Leadership  
Organizational Behavior  
Organizational Trust  
Organizational Commitment

Received 2 March 2025

Revised 17 January 2026

Accepted 30 January 2026

**Article Classification:**

Research Article

## ABSTRACT

**Purpose** – In an era characterized by globalization, technological transformation, and intense competitive pressures, the role of managers in ensuring the sustainability of enterprises has become more crucial than ever. Leaders who guide their organizations toward strategic objectives influence not only operational processes but also play a critical role in shaping attitudes and behaviors toward the organization both within and beyond the organizational boundaries. In this context, conscientious leadership behaviors demonstrated by managers as role models not only enhance their own levels of trust and commitment but also contribute to the organization as a whole. The central focus of this study is to examine the effects of conscientious leadership practices on organizational trust and organizational commitment. Accordingly, the purpose of the research is to empirically determine the impact of conscientious leadership behaviors on organizational trust and organizational commitment among middle- and senior-level managers working in the Turkish aviation sector.

**Design/methodology/approach** – This study was conducted using a quantitative research design. Data were collected from a total of 391 middle- and senior-level managers working in the Turkish aviation sector through online survey forms administered via Google Forms and face-to-face questionnaires. The sample included managers employed in airline companies, airport operators, ground handling service providers, and various affiliated subsystems within these organizations. The sample was formed using a convenience sampling method based on the voluntary participation of managers working in different units of the sector. The statistical analyses of the collected data were performed using the SPSS 24.0 software package.

**Results** – The results indicated that all measurement scales demonstrated satisfactory levels of reliability, with overall internal consistency values exceeding the acceptable threshold (Cronbach's Alpha > 0,70). In addition, the factor structures of the measurement scales were examined using exploratory factor analysis, and the results indicated that the scales exhibited valid and reliable factor structures. The correlation analysis revealed statistically significant and positive relationships between conscientious leadership and organizational trust ( $r = 0,240$ ), as well as between conscientious leadership and organizational commitment ( $r = 0,222$ ), at the  $p < 0,001$  significance level. These findings suggest that as managers' conscientious leadership levels increase, perceptions of organizational trust and commitment also rise to some extent, although the strength of these relationships remains relatively modest. Regression analyses further demonstrated that conscientious leadership has a significant effect on both organizational trust and organizational commitment ( $p < 0,001$ ). According to the t-test results, no significant differences were found in conscientious leadership, organizational trust, or organizational commitment with respect to gender or marital status ( $p > 0,05$ ). In contrast, the ANOVA results indicated that managers with associate degrees exhibited significantly higher levels of organizational commitment compared to those with graduate degrees ( $p < 0,05$ ).

**Discussion** – In the aviation sector, which is characterized by high stress levels, intensive customer interaction, and labor-intensive operational processes, the conscientious leadership behaviors exhibited by managers can play a significant role in enhancing organizational trust and organizational commitment. By examining the relationship between conscientious leadership, organizational trust, and organizational commitment from the perspective of managers rather than employees, the study fills an important gap in the literature and offers a new insight into how leadership is shaped by leaders' internal value orientations. In this regard, the research contributes to the theoretical development of the conscientious leadership literature, while also providing practical insights that can guide managerial practices in the aviation sector—particularly in building trust, strengthening commitment, and fostering more inclusive leadership approaches.

**1. Giriş**

Vicdani liderlik, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri bulunan etkili liderliğin önemli bir yönüdür. Vicdani liderler; dürüstlük, sorumluluk ve adalet temelli davranışlarıyla öne çıkarak ekiplerine de olumlu bir örnek oluştururlar. Karar alma süreçlerinde sergiledikleri şeffaf ve tutarlı tutum, örgütte güven kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır. Liderlerin sürekli olarak vicdanlı davranışlar sergilemesi, çalışanların kurumdaki uygulamaları adil ve hakkaniyetli algılamalarını kolaylaştırmakta ve kurumlarına duydukları güvenin güçlenmesini mümkün kılmaktadır. Vicdani liderlik aynı zamanda örgütsel bağlılıkla da yakından ilişkilidir. Çalışanlar, liderlerinin güvenilir ve ilkesel davranışlar sergilediklerini gördüklerinde kuruma karşı daha güçlü bir bağlılık geliştirebilmektedir. Bu bağlılık, çalışan memnuniyetinin artmasına, verimliliğin yükselmesine ve işten ayrılma oranlarının azalmasına katkı sağlamaktadır (Krisharyuli vd., 2020).

Güven ve bağlılığı önceliklendiren vicdani liderlik davranışları, hem yöneticiler hem de açısından çalışanlar olumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Bu tür bir ortam, bireylerin öz yeterliliğini ve örgütsel bağlılığını desteklemektedir. Ayrıca vicdani liderlik uygulamalarının, çalışanlar arasında sadakati ve örgüte duyulan bağlılığı artıran bir güven iklimi oluşturduğu ifade edilmektedir (Adnan vd., 2022). Genel olarak, vicdani

liderlik ile güven temelli bir çalışma kültürünün birlikte var olması, kurumların sürdürülebilir başarısı için kritik önem taşımaktadır. Vicdani liderlik ile iş yerinde güven ortamı oluşturmaya odaklanma; olumlu bir çalışma ortamı yaratmak, çalışan refahını, memnuniyetini, bağlılığını artırmak ile kurumsal başarıyı ve büyümeyi teşvik etmek için önemlidir (Al-Hawary vd., 2022).

Vicdanlı liderler, etik değerlere bağlı kalarak adil ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratırlar. Bu, çalışanların liderlerine ve organizasyona güven duymalarını sağlamaktadır. Vicdani liderliğin kurum kültürünü şekillendirmede ve olumlu sonuçları teşvik etmede çok önemli bir rol oynadığı açıktır. Kurumlar, vicdani liderlerin adil kararlar alacağına, sözlerini tutacağına ve çıkarlarını gözetmeyeceğine inanırlar. Bu güven, çalışanların da daha fazla sorumluluk almalarını, yaratıcı fikirler üretmelerini ve işlerine daha fazla sahip çıkmalarını sağlamaktadır. Vicdanlı liderler, kendi değerlerini ve amaçlarını organizasyonun ve çalışanların hedefleriyle uyumlu hale getirmektedir. Bu durum, organizasyon ile duygusal bir bağ kurmalarına ve kendilerini kuruma ait hissetmelerine olanak sağlamaktadır (Krisharyuli vd., 2020).

Havacılık sektörü, hizmet odaklı ve emek yoğun bir sektör olduğu için, liderlerin vicdani davranışları kurum üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Can ve Doğan, 2020). Bu bağlamda yöneticilerin işletmeye duydukları güven ve bağlılık, hizmet kalitesini ve şirketin sürdürülebilir başarısının önemli belirleyicilerindendir. Havacılık sektörü, özellikle güvenlik ve zaman yönetimi açısından yüksek denetim hassasiyeti gerektiren bir alandır. Bu nedenle, yöneticilerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı, kurumsal başarı için kritik öneme sahiptir. Vicdani liderlik, bu güven ve bağlılığın inşa edilmesinde önemli bir değişkendir. Ana kütle olarak Türkiye havacılık sektöründeki orta ve üst düzey yöneticileri temel alan çalışma, ilgili sektörde daha önce benzer bir araştırma yapılmadığından literatüre özgün katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Araştırmanın problemi, havacılık sektöründe görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin vicdani liderlik davranışlarının güven ve bağlılık düzeylerine etkisinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda araştırmanın temel sorusu, "Vicdani liderliğin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi var mıdır?" şeklinde oluşturulmuştur. Bu bağlamda çalışmada, araştırma problemi ve araştırma temel sorusuna uygun olacak şekilde, vicdani liderliğin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test etmeye yönelik hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın amacı; hız, zamanındalık, tarife yapısı, güvenlik, emniyet ve konfor gibi birçok kritik unsuru barındıran ve yüksek riskli sektörler arasında yer alan havacılık sektöründe görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin vicdani liderlik davranışlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin bulgulanmasıdır. Bu sayede elde edilecek bulgular ile mevcut literatüre yeni ve özgün katkılar sağlanması hedeflenmiştir. Araştırmanın kuramsal temellerini oluşturan vicdani liderlik, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri için kapsamlı literatür taraması yapılarak mevcut literatür derinlemesine incelenmiş ve araştırma bulgularının çıktıları ile birleştirilmiştir.

Mevcut literatürde vicdani liderlik, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkileri üzerine yapılan çalışmaların önemli bir bölümünün çalışan algısına odaklandığı görülmektedir. Buna karşın, liderin kendi değer yönelimi, etik muhakemesi ve örgüte karşı geliştirdiği güven ve bağlılık düzeylerinin, sergilediği liderlik davranışları ile örgütsel çıktıları nasıl yansıdığı ise sınırlı biçimde incelenmiştir. Özellikle havacılık sektörü bağlamında, vicdani liderlik kavramının doğrudan ölçümlendiği ve bu ölçümün yönetici perspektifinden yapıldığı araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durum, literatürde hem kavramsal hem de yöntemsel bir boşluk yaratmaktadır. Çalışma ilk olarak buradaki araştırma boşluğuna odaklanmıştır. Bu bağlamda çalışma, söz konusu araştırma boşluğunu doldurmak amacıyla, havacılık sektöründe görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin vicdani liderlik özellikleri ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri doğrudan yöneticilerin kendi algılarına dayalı olarak incelemeyi hedeflemektedir. Böylece liderin içsel değer yönelimi ve tutumlarının örgütsel güvenin tesis edilmesinde ve örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde nasıl bir rol oynadığı ortaya konmuş olacaktır.

Araştırmanın özgün değeri, hem teorik katkısından hem de pratik uygulanabilirliğinden kaynaklanmaktadır. Çalışma teorik olarak, vicdani liderliğin yalnızca çalışan algısına göre değil, yöneticinin kendi bakış açısından da değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamakta ve bu yaklaşımın örgütsel davranış literatürüne yeni bir boyut kazandırması amaçlanmaktadır. Uygulama açısından ise çalışma, havacılık sektöründe güvenin tesis edilmesi ve bağlılığın artırılması süreçlerine doğrudan yön verecek bulgular sunmaktadır. Böylelikle araştırma, hem akademik alana hem de sektör profesyonellerine stratejik değer taşıyan özgün bir kaynak niteliğindedir.

Giriş bölümündeki kavramsal açıklamalar doğrultusunda, bir sonraki bölümde vicdani liderlik, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık literatürü ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

## 2. Kuramsal Temeller

### 2.1. Vicdani Liderlik

Vicdani Liderler; çalışanlarını koruyan ve onları güçlendiren, bilinçli farkındalığı ve toplumsal duyarlılığı yüksek, gelişmiş görev ahlakına sahip, yüksek tevazu sahibi, yaratıcıya karşı sorumlu ve etik değerleri içselleştiren kişilerdir (Boz vd., 2020). Vicdani liderlik kavramı, kurumsal hedeflere ulaşma konusunda derin bir görev bilinci ve adanmışlık sergileyen liderlerin kendi kurumları üzerinde önemli ve olumlu bir etki yaratabileceği önermesine dayanmaktadır. Bu liderler; yüksek motivasyon düzeyleri, hesap verebilirlikleri ve katı etik standartları korumaya olan bağlılıkları ile ayırt edilirler.

Vicdani liderliğin bireylerin refahını, memnuniyetini ve örgütün genel başarısını artırmada önemli olduğu açıktır. Güçlü liderlik stillerine ve ahlaki standartlara öncelik veren örgütler, çalışanlarının gelişebileceği bir ortam oluşturabilirler. Vicdani liderlik tarafından güven, özveri ve iç düzenlemelere uyum sağlanması, gelişmiş örgütsel bağlılığı ve daha fazla güven duyulan olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmektedir (Dilby ve Farmanesh, 2023).

Vicdani liderlik, işyerinde adalet, güven, bağlılık ve etik standartların teşvik edilmesi yoluyla olumlu örgütsel atmosferin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum güven ve sadakati besler, nihayetinde performansı artırır ve kurumun başarısına katkıda bulunur. Bu sebeple kurumların, etik davranış sergileyen, eşitlikçi ve kapsayıcı bir çalışma ortamı tesis eden liderler yetiştirmeye odaklanması zorunludur (Osafo vd., 2021).

Liderler olumlu bir etik kurumsal iklim yaratan vicdani liderlik niteliklerini sergilemek için çaba göstermelidir. Vicdanlı liderlik; etik bir kurumsal iklim yaratmada, çalışanların refahını ve gelişimini teşvik etmede ve rekabetçi bir iş ortamında kurumsal başarıyı artırmada hayati bir rol oynamaktadır (Hartog, 2015). Güçlü bir liderlik yaklaşımının, farklı kişilik özellikleriyle eşleştirildiğinde, işyerinde çalışanların refahına ve gelişimine de fayda sağlayabileceği görülmektedir (Krisharyuli vd., 2020). Özellikle, çalışan motivasyonunu teşvik eden etkili bir liderlik tarzı ile yöneticinin kendi olumlu kişilik özelliklerinin bir araya gelmesi, çalışanların gelişmesi ve tam potansiyellerine ulaşması için elverişli bir ortam yaratabilir. Liderlik ve kişilik arasındaki simbiyotik ilişkinin yüksek iş tatmini, artan bağlılık ve azalan işten ayrılma oranları sağladığı kanıtlanmıştır (Krisharyuli vd., 2020).

Bununla birlikte liderlerin, aşırı vicdanlılığın katı ve esnek olmayan karar alma süreçlerine yol açabileceğini ve bunun da hızla değişen bir ortamda yenilikçiliği engelleyebileceğini kabul etmeleri önemlidir (Liao ve Zhang, 2020). Vicdani liderliğin, kurumların benzersiz ihtiyaçlarının dikkate alınmasıyla birlikte, esneklik ve yenilikçilik kültürünü geliştirirken etik davranışı teşvik eden bir dengeyi de desteklediği görülmektedir (Miller vd., 1999). Liderlerin vicdanlılık ve esneklik arasında bir denge kurması hayati önem taşımaktadır. Bu sayede liderler görevlerini yerine getirirken aynı zamanda değişen koşullara, çalışanların ihtiyaçlarına ve kurumun genel dinamiklerine uyum sağlayabilirler. Vicdanlı olma; karar alma süreçlerinde, liderlik etkinliğinde ve kurumsal bağlılık ve güven oluşturmada önemli bir rol oynamaktadır. Vicdani liderliğin faydalarının ve potansiyel dezavantajlarının kapsamlı bir şekilde anlaşılması, liderlerin etik standartlara ve kurumlarının refahına öncelik veren daha bütüncül bir yaklaşım benimsemelerini sağlamaktadır (Iqbal vd., 2021).

Liderler kendi vicdanlılıklarının ve bu durumun liderlik etkinlikleri üzerindeki etkisinin de farkında olmalıdır. Liderler bu farkındalığı geliştirerek kurumsal hedeflere bağlılıkları ile yeni kavramlara açıklıkları arasında uyumlu bir denge kurabilirler. Bu, kendi kurumlarında yenilikçiliği ve uyum yeteneğini teşvik etmektedir. Vicdanlı davranışı, hesap verebilirliği ve hedefe bağlılığı teşvik ettiği için vicdanlı liderliğin kurum açısından önemi yadsınamayacaktır. Ancak liderler, aşırı vicdanlılığın esnek olmama ve değişime direnç gösterme gibi potansiyel olumsuz sonuçları konusunda dikkatli olmalıdır. Liderlik, bir kurumun etik iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan, liderlerin organizasyon içinde etik davranışı geliştiren etik liderlik özelliklerini benimsemeleri de zorunludur (Osafo vd., 2021).

Vicdani liderlik literatürü, liderin söylem-eylem tutarlılığı, adil karar verme ve çalışan refahına duyarlılığın örgütsel ilişkilerde güven oluşturma temel mekanizmaları olduğunu vurgular (Boz vd., 2020). Bu bağlamda vicdani liderlik, Sosyal Değişim Teorisi ile kavramsal olarak yakından ilişkilidir. Teoriye göre, adil, tutarlı ve destekleyici davranan liderler, çalışanlarda karşılıklı normunu harekete geçirerek güven ve olumlu örgütsel tutumların gelişmesine zemin hazırlar (Blau, 1964). Liderin etik duyarlılığı ve adalet temelli davranışları, psikolojik güvenlik algısını güçlendirmekte ve örgütsel güvenin oluşumuna doğrudan katkı sunmaktadır. Yöneticinin adalet ve sorumluluk temelli davranışları kendi güven algısını da güçlendirmektedir. Dolayısıyla vicdani liderlik, güven oluşturma kritik bir öncülü olarak değerlendirilmektedir. Adalet kavramı çalışmada bağımsız ya da aracı bir değişken olarak ele alınmamış; vicdani liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi açıklayan kavramsal bir bağlam ve tamamlayıcı bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla adalet, araştırma modelinde test edilen bir değişken olmayıp, örgütsel güvenin oluşumunu açıklamaya yönelik teorik çerçevenin bir parçası olarak kullanılmıştır.

Vicdani liderlik aynı zamanda örgütsel bağlılıkla da ilişkilidir. Değer uyumu, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerinden biridir ve vicdani liderlik lider ile örgüt arasındaki değer bütünlüğünü artırarak bağlılığı güçlendirmektedir. Literatür, vicdani liderlerin etik iklim oluşturmalarının çalışan refahını desteklediğini, güven ve aidiyet duygusunu artırdığını ve örgüte yönelik olumlu tutumları beslediğini göstermektedir (Dilby ve Farmanesh, 2023; Hartog, 2015). Bu etki mekanizması yöneticilerin kendi örgütsel tutumları açısından da geçerlidir. Liderler kendi vicdani yönelimleri doğrultusunda etik davranışlar sergilediklerinde, örgütsel süreçleri daha adil ve anlamlı algılamakta; bu durum yöneticilerin örgüte olan güven ve bağlılıklarını da olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Sonuç olarak vicdani liderlik, liderin karar ve eylemlerinde bütünlük, adalet ve şefkat ilkelerini merkeze alarak yalnızca performans hedeflerine değil, paydaşların refahına ve etik sonuçlara da odaklanmasını ifade eder. Bu yaklaşım, etik liderlik, şefkat temelli liderlik ve hizmetkâr liderlik ile benzerlikler taşımakla birlikte, vicdan vurgusu nedeniyle ahlaki sezgi, değer-temelli muhakeme ve zarar vermeme ilkesini karar süreçlerinin merkezine yerleştirir. Çalışmalar, vicdani liderliğin güven algısını artırarak bağlılıkları güçlendirdiğini de göstermektedir (Hoch vd., 2016; Liu vd., 2023).

Yöneticilerin vicdani liderlik değerleri, örgüte yönelik güven ve bağlılık mekanizmalarını anlamada kritik bir bilgi kaynağıdır. Araştırmada, vicdani liderliğin yöneticilerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmektedir. Sosyal Değişim Teorisi'ne göre liderlikte adalet, tutarlılık ve etik duyarlılık güveni artırmakta; güven ise örgütsel bağlılığı güçlendiren temel bir psikolojik mekanizma oluşturmaktadır. Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda, vicdani liderliğin hem güven hem de bağlılık üzerinde doğrudan etkide bulunacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte, literatürde vicdani liderlik - güven - bağlılık ilişkisinin bir zincir şeklinde işlendiği görülse de, bu çalışmada yalnızca doğrudan etkiler test edilmiş; olası aracılık ilişkileri araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

## 2.2. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, bireylerin örgütün adil, tutarlı ve güvenilir davranacağına yönelik inançları olarak tanımlanmakta ve örgütsel ilişkilerin sürdürülebilirliği için temel bir psikolojik unsur olarak değerlendirilmektedir (Kavrayıcı, 2023). Örgüt içindeki güven duygusu, işbirliği, koordinasyon ve bilgi paylaşımını artırarak hem bireysel hem de örgütsel performansı olumlu yönde etkiler. Çalışanlar ve yöneticiler, liderlerinin ahlaklılık, doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik gibi niteliklere sahip olduğuna inandıklarında örgüte daha fazla güven duyma eğilimindedir (Kürü, 2020).

Örgütsel güven kavramı, 1930'lu yıllarda örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış çalışmalarıyla birlikte gündeme gelmiştir. İlk olarak McGregor'un (1960) X ve Y teorileri, 1950'lerin sonunda örgütlerde güven konusunu gündeme getirmiştir. 1960'lı ve 70'li yıllarda Berger ve Luckmann'ın (1966) Sosyal İnşacı Yaklaşımı, Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisi ve Rotter'in (1966) Kişilik Güven Teorisi gibi çalışmalar örgüt içi güven konusuna odaklanmıştır. Rotter'in (1966) Kişilik Güven Teorisi, güvenin bireylerarası ilişkilerin temelini oluşturduğunu savunurken; Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisi, adil, destekleyici ve tutarlı davranışların karşılıklı normunu harekete geçirerek güvenin oluşumuna katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu teoriye göre örgütsel güven, bireyin örgütün kendisine zarar vermeyeceği ve destekleyici davranacağı yönündeki beklentisinin zaman içinde pekişmesiyle gelişir. 1980'lerden itibaren örgütsel güven, örgütsel davranış alanındaki araştırmaların temel konularından biri haline gelmiştir. Örgütsel güven, son yıllarda örgütsel

etkinlik, işbirliği, örgütsel vatandaşlık, iş doyumu, stres ve tükenmişlik gibi birçok örgütsel sonuçla ilişkilendirilerek incelenmiştir. Aynı şekilde örgütlerde adalet algısı, etik iklim ve psikolojik güvenlik ortamı, güven oluşumunun kritik öncülleri olarak literatürde geniş yer tutmaktadır.

Örgütsel güvenin aşamalı bir gelişim süreci vardır. İlk aşamada birey, örgütün kendisini destekleyeceğine dair bilişsel bir inanç geliştirir. İkinci aşamada duygusal bağlılık ortaya çıkar; üçüncü aşamada birey örgütün kendisine yararlı olacağına ikna olur ve son aşamada güven, sadakat, bağlılık ve gönüllü vatandaşlık davranışlarına dönüşür (Bu ve Zhao, 2021). Bu çerçeve, örgütsel güvenin yalnızca duygusal değil, aynı zamanda bilişsel ve davranışsal boyutları olan çok katmanlı bir yapı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel güvenin oluşması ve gelişmesi için yöneticilerde bazı temel yönetim prensipleri bulunması gerekmektedir. Bunlar (Saracel vd., 2023):

**Dürüstlük:** Yöneticilerin sözlerinde durması ve kuruma karşı açık ve dürüst olması gerekir.

**Adalet:** Örgüt içerisinde karar alma süreçlerinin ve ödüllendirme sistemlerinin adil olması önemlidir.

**Yeterlilik:** Yöneticilerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin kurum tarafından yeterli görülmesi güveni artırır.

**İlgi:** Yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi, onları desteklemesi güveni geliştirir.

Şirketlerde örgütsel güven, yöneticilerin ve liderlerin davranışları aracılığıyla gelişmektedir. Vicdani liderlik davranışları, örgütsel güvenin artmasını sağlamaktadır. Güven artışı, örgüt içindeki işbirliğini ve koordinasyonu güçlendirir. Örgütün etkinliği ve verimliliği yükselir (Mitchell vd., 2012). Vicdani liderlik davranışları bu noktada güveni güçlendiren önemli unsurlardan biridir. Adil karar verme, söylem-eylem tutarlılığı, hesap verebilirlik ve etik duyarlılık gibi vicdani liderlik bileşenleri, örgütsel güvenin bilişsel ve duygusal boyutlarını doğrudan etkileyebilmektedir (Mitchell vd., 2012). Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde, liderin etik ve vicdani davranışları çalışanlara veya yöneticilere örgüt tarafından değer verildiği sinyali göndererek güven ilişkisini beslemektedir.

Hizmet odaklı sektörlerde, yöneticilerin örgütlerine duyduğu güven kritik önem taşımaktadır. Çünkü yöneticiler, müşterilerle doğrudan etkileşim içindedir ve onlara sunulan hizmet kalitesi hakkında kritik rol oynamaktadırlar. Havacılık sektörü gibi yüksek riskli, zaman baskısının yoğun olduğu ve müşteri kontağının fazla olduğu sektörlerde örgütsel güven özellikle kritik bir örgütsel kaynak olarak görülmektedir. Bu sektörde yöneticilerin örgüte duyduğu güven, operasyonel kalitenin, çalışan koordinasyonunun ve hizmet güvenliğinin sürdürülebilirliğinde önemli rol oynamaktadır. Yanı sıra örgütlerine güvenen çalışanlar da daha yüksek performans sergileyecek, işbirliği içinde çalışacak ve yenilikçi davranışlar gösterecektir (Kürü, 2020). Böylelikle kurumların müşteri memnuniyeti ve şirket performansı olumlu etkilenecektir.

Nihayetinde örgütsel güven, gerek çalışanların gerekse yöneticilerin kurumlarına yönelik niyet, yetkinlik ve dürüstlük algılarını kapsayan çok boyutlu bir yapıdır. Güvene dayalı ilişkiler, hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından performans ve müşteri memnuniyeti gibi temel sonuçlar üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Güven; yöneticilere duyulan güven, örgüte duyulan güven ve sistem güveni gibi boyutlardan oluşur. Örgütsel güvenin özellikle yüksek riskli sektörlerde örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve performansı doğrudan etkilediği görülmektedir (Mezentseva vd., 2023). Örgütsel güvenin varlığı, örgütsel süreçlerde işbirliği, bilgi paylaşımı ve yenilikçilik gibi olumlu çıktıları da teşvik etmektedir. Bu bağlamda örgütsel güven, hem yöneticilerin örgüte yönelik tutumlarını hem de örgütün genel etkinliğini belirleyen stratejik bir unsurdur.

Bu araştırma bağlamında örgütsel güven, yöneticilerin örgüte yönelik bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini ifade etmektedir. Vicdani liderlik davranışları; adalet, etik tutarlılık ve sorumluluk gibi unsurlar üzerinden yöneticilerin örgüte duydukları güveni güçlendirmektedir. Dolayısıyla vicdani liderliğin örgütsel güven üzerinde doğrudan ve olumlu bir etki oluşturacağı varsayılmaktadır.

### 2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir örgüt içindeki yönetici davranışlarını ve tutumlarını anlamak için hayati bir unsurdur. Bireylerin örgütleriyle kurduğu psikolojik bağın gücünü ifade eden ve yönetsel tutumların anlaşılmasında kritik öneme sahip bir kavramdır. Bu kritik çalışma alanı hakkında kapsamlı bir anlayış elde etmek için, örgütsel bağlılığın temelini oluşturan çeşitli kavramsal temelleri incelemek önemlidir. Araştırmalar, örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde katılım, üretkenlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve düşük işten ayrılma niyeti

gibi olumlu çıktılarla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Herscovitch ve Meyer, 2002). Bu nedenle örgütsel bağlılık, hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından örgütsel sürdürülebilirlik ve verimlilik üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, çalışan memnuniyetinin ve elde tutma stratejilerinin geliştirilmesi için değerli içgörüler sağlayabilecektir.

Örgütsel bağlılığı anlamaya yönelik teorik yaklaşımın temelini Allen ve Meyer'in (1990) üç boyutlu modeli oluşturmaktadır. Bu modele göre üç boyut; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık şeklindedir.

**Duygusal bağlılık:** Örgüte yönelik aidiyet, özdeşleşme ve duygusal bağlanma olarak tanımlanır. Duygusal bağlılık, aidiyet duygusu, değerleri ve hedefleriyle özdeşleşme temelinde örgüte karşı duygusal bir bağlanma biçiminde kendini gösterir.

**Devamlılık bağlılığı:** Örgütten ayrılmanın maliyetlerine ilişkin değerlendirmelere dayanır. Devamlılık bağlılığı, güçlü bir kalma isteğiyle yönlendirilmekten ziyade, emeklilik hakları veya kıdem bazlı ayrıcalıklar gibi örgütten ayrılmayla ilişkili potansiyel maliyetlerin tanınmasından kaynaklanmaktadır.

**Normatif bağlılık:** Ahlaki sorumluluk ve görev duygusuna dayalı bağlılıktır. Normatif bağlılık, ahlaki veya etik düşünceler nedeniyle örgütte kalmaya yönelik yükümlülük hislerinden ve toplumsal normlar veya beklentiler tarafından aşılana bir görev duygusundan kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılık, istihdamı sürdürme zorunluluğu duygusu ile karakterize edilir (Vandenberghe vd., 2015).

Bu üç boyut, örgütün birey için ne ifade ettiği, bireyin örgütte kalma nedenleri ve örgütle ilişkisini nasıl sürdürdüğü hakkında kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Özetle örgütsel bağlılık; duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarıyla bireylerin örgütte kurduğu psikolojik bağın gücünü ifade eder. Duygusal bağlılık, örgütsel güvenin en güçlü yordayıcılarından biri olarak tanımlanmaktadır (Wang vd., 2015). Meta-analitik bulgular, etik iklimin ve değer-temelli liderlik yaklaşımlarının duygusal bağlılığı anlamlı biçimde artırdığını; adalet algısının ise hem güven hem bağlılık üzerindeki etkileri güçlendirdiğini göstermektedir (Liu vd., 2023).

Örgütsel bağlılığın önemi, yetenekleri elde tutmayı, çalışan katılımını en üst düzeye çıkarmayı ve örgüt içinde yüksek performans seviyelerini teşvik etmeyi amaçlayan yönetim uygulamaları için mevcut potansiyel etkilerde yatmaktadır. Ayrıca olumlu bir işyeri kültürü yaratmada ve genel üretkenliği artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Meyer vd., 1991). Kurumlarına karşı güçlü bir bağlılık duygusu gösteren bireylerin sadakat, özveri ve katılım gibi özellikler sergileme olasılığı daha yüksektir (Osman vd., 2023). Bu olgu, kurum için gelişmiş üretkenlik ve genel başarı ile sonuçlanacaktır.

Çeşitli teorik çerçevelerin incelenmesi, örgütsel bağlılığın işyeri dinamiklerini etkileme biçiminin daha derin bir şekilde anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı akademik ve profesyonel alanlarda önemli ilgi görmüştür. Bir bireyin örgütüne olan bağlılığını etkileyen faktörleri incelemeye yönelik önemli bir araştırma havuzu vardır. Bu faktörler arasında iş memnuniyeti, örgütten algılanan destek ve etkili liderlik yer almaktadır. Kuruma bağlılık gösterme düzeyi personel devir hızı, verimlilik ve çalışan memnuniyeti gibi önemli sonuçları güçlü biçimde etkilemektedir (Mueller vd., 1992). Bu kapsamda, liderlik tarzları bağlılığın şekillenmesinde merkezi bir role sahiptir. Etik temelli ve değer-odaklı liderlik biçimleri, örgüt içindeki adalet algısını güçlendirerek duygusal bağlılığı artırmakta; tutarlı, adil ve destekleyici lider davranışları örgüt ile birey arasında karşılıklılık esasına dayalı bir psikolojik bağ oluşmasını sağlamaktadır. Bu bağ, Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde açıklanmaktadır: Lider tarafından sağlanan destek ve adalet, bireyde örgüte karşı olumlu bir karşılık verme isteği yaratır. Bu karşılıklılık mekanizması, önce güven sonra bağlılık oluşumunun temel dayanaklarından biridir.

Bu çerçevede vicdani liderlik, örgütsel bağlılığı güçlendiren bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Vicdani liderler; adil, tutarlı, duyarlı ve etik davranışlarıyla yalnızca güven oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda değer uyumunu pekiştirerek duygusal bağlılığı da güçlendirirler. Liderin bütünlük, şefkat ve etik duyarlılık temelli davranışları, bireyin örgüte yönelik olumlu tutum geliştirmesine katkı sağlamaktadır (Liu vd., 2023). Bu mekanizma yalnızca çalışanlar için değil, yöneticilerin kendi örgütsel bağlılık düzeyleri açısından da geçerlidir. Vicdani liderlik özelliklerini içselleştiren yöneticiler, örgütte daha uyumlu, değer-temelli bir ilişki kurmakta; bu durum örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır.

Yukarıda sunulan literatür, vicdani liderliğin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklayan güçlü bir teorik temel sunmaktadır. Vicdani liderlik yaklaşımlarına ilişkin güncel bulgular, liderin bütünlük,

adalet ve şefkat odaklı davranışlarının güven algısını artırdığını ve bağlılığı besleyen kritik bir unsur olduğunu göstermektedir (Wang vd., 2015; Liu vd., 2023). Havacılık gibi yüksek güvenilirlik gerektiren sektörlerde psikolojik güvenlik uygulamaları, güven inşasını destekleyen yapısal koşullar olarak öne çıkmakta; bu koşullar altında vicdani liderlik davranışlarının etkisi daha belirgin hale gelmektedir (Kirwan vd., 2018). Bu bağlamda, araştırma, literatürdeki kavramsal ilişkileri havacılık sektöründeki yönetici perspektifinden test ederek hem teorik hem de sektörel düzeyde özgün katkı sağlamayı hedeflemektedir. Havacılık sektörü, yüksek güvenilirlik organizasyonlarının tipik özelliklerini taşımaktadır. Güvenlik kültürü uygulamaları, hata bildirimini cezalandırma yerine öğrenme fırsatı olarak görülmesini sağlamaktadır (Rae vd., 2020). Bu kültür ancak yöneticilerin örgüte güven duyması, örgütsel süreçleri desteklemesi ve bağlılık göstermesiyle sürdürülebilir hâle gelir. Psikolojik güvenlik ortamı, konuşma davranışını teşvik ederek hem güven hem de bağlılık üzerinde dolaylı etkiler oluşturabilir (Mezentseva vd., 2023). Dolayısıyla havacılık sektörü yönetici perspektifinden incelendiğinde örgütsel bağlılığın, liderlik davranışları ve örgütsel güvenlik kültürü ile yakın ilişkili olduğu görülmektedir.

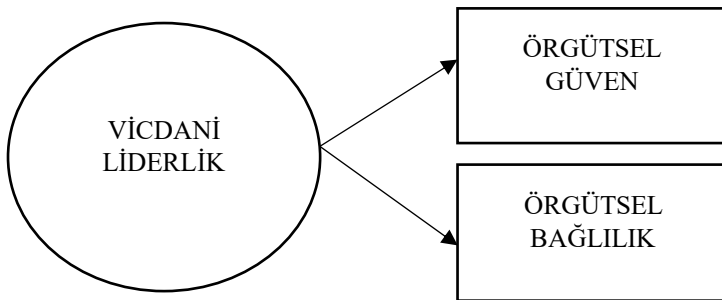
Bu araştırma bağlamında örgütsel bağlılık, yöneticilerin örgüte yönelik duygusal, bilişsel ve davranışsal bağlılık düzeylerini ifade etmektedir. Vicdani liderlik davranışları, yöneticinin örgütle değer uyumu geliştirmesine, örgütün etik iklimini daha olumlu algılamasına ve örgütsel süreçlere gönüllü katılım göstermesine katkı sağlayarak bağlılığı güçlendirebilir. Teorik çerçeve ve önceki çalışmalar doğrultusunda vicdani liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahip olması beklenmektedir. Literatürde güvenin bağlılık üzerindeki aracılık rolü sıklıkla tartışılrsa da, bu çalışmada yalnızca doğrudan etkiler test edilmiştir.

Literatürde örgütsel adalet, etik iklim ve psikolojik güvenlik gibi değişkenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli öncül ve aracılık rolleri üstlendiği yaygın biçimde vurgulanmaktadır. Ancak bu çalışmada söz konusu değişkenler araştırma modeline dâhil edilmemiş; vicdani liderliğin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkilerine odaklanılmıştır. Bu tercih, modelin yalınlığını korumak ve yöneticilerin vicdani liderlik yönelimlerinin örgütsel tutumlar üzerindeki temel etkisini daha net biçimde ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Vicdani liderlik uygulamalarının yöneticilerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi çalışmanın konusudur. Bu bağlamda araştırmanın amacı, Türkiye havacılık sektöründeki orta ve üst düzey yöneticilerin vicdani liderliklerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu amaca yönelik olarak kapsamlı alan yazın taraması yapılmıştır. Çalışmada, araştırma problemi ve araştırma temel sorusuna uygun hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda oluşturulan kavramsal model Şekil 1.de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmaya Ait Kavramsal Model

Araştırmanın Hipotezleri;

H<sub>1</sub>: Havacılık sektöründe orta ve üst düzey yöneticilerin vicdani liderlik düzeyleri, örgütsel güven üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>2</sub>: Havacılık sektöründe orta ve üst düzey yöneticilerin vicdani liderlik düzeyleri, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>3</sub>: Yöneticilerin demografik özellikleri ile değişkenler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Araştırmada oluşturulan kavramsal modelde vicdani liderlik bağımsız değişken, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Modelde vicdani liderliğin yöneticilerin örgütsel güven düzeyleri üzerindeki doğrudan etkisi ile vicdani liderliğin yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki doğrudan etkisi test edilmiştir. Değişkenler arasında herhangi bir aracılık, düzenleyicilik veya dolaylı etki ilişkisine yer verilmemiş olup, model yalnızca bağımsız değişkenin iki farklı örgütsel tutum üzerindeki etkilerini inceleyen doğrusal bir yapıda tasarlanmıştır. Şekil 1.de sunulan kavramsal modelde, vicdani liderlikten örgütsel güvene ve vicdani liderlikten örgütsel bağlılığa uzanan iki yönlü ilişki çizgisel olarak gösterilmektedir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışma Türkiye havacılık sektöründeki orta ve üst düzey yöneticilerin vicdani liderliklerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla 391 kişiyle yapılmıştır. Araştırma nicel araştırma yöntemi ile yapılmıştır ve ana kütle olarak Türkiye havacılık sektöründeki orta ve üst düzey yöneticileri temel almıştır. Orta ve üst düzey yöneticiler, Türkiye’de havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu şirketlerini, havaalanı işletmelerini, yer hizmetleri işletmelerini ve bunların tüm alt sistemlerini kapsamaktadır. Çalışma; değişkenler arasında ilişkisel tarama modeli kullanılarak, kolayda örneklem temeline, havacılık sektöründeki yöneticilerle gönüllülük esasıyla yapılmıştır. Gürbüz ve Şahin (2014), çalışmasına göre 100.000 kişilik evrenin %5 güvenilirlik seviyesinde örneklem 383 olması yeterlidir. Bu bağlamda çalışmaya 391 kişinin katılması evren-örneklem uyumuna işaret ettiği şeklinde değerlendirilebilir.

Bu araştırmada kullanılan örneklem yöntemi, kolayda örneklem ve gönüllülük esasına dayalıdır. Bu yaklaşım hızlı veri toplama açısından avantaj sağlamakla birlikte, örneklem temsiliyeti üzerinde belirli sınırlılıklar yaratmaktadır. Özellikle gönüllü katılım esasına dayalı veri toplama süreçlerinde, örgüte yönelik tutumları (örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi) daha olumlu olan bireylerin araştırmaya katılma olasılığı daha yüksek olabilir. Bu durum, literatürde gönüllü katılım yanlılığı veya öz-seçim yanlılığı olarak tanımlanan potansiyel bir örneklem yanlılığı riskini oluşturmaktadır. Bu sınırlılık nedeniyle elde edilen sonuçlar bağlamsal çerçevede yorumlanmalı; gelecekteki araştırmalarda olasılıklı örneklem yöntemlerinin kullanılması önerilmektedir. Araştırmada tüm verilerin öz-bildirim yoluyla toplanması nedeniyle ortak yöntem yanlılığı olasılığı Harman tek faktör testi ile kontrol edilmiştir. Bu amaçla, çalışmada kullanılan tüm ölçek maddeleri rotasyonsuz olarak tek faktör altında analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, tek faktörün açıkladığı toplam varyans oranının %50’nin altında kaldığı görülmüş; bu bulgu, çalışmada ortak yöntem yanlılığının ciddi bir tehdit oluşturmadığına işaret etmektedir.

Araştırmada örneklem olarak orta ve üst düzey yöneticilerin seçilmesinin de birkaç gerekçesi bulunmaktadır. Öncelikle, vicdani liderlik kavramı liderin değerleri, etik muhakemesi ve karar alma süreçleri ile doğrudan ilişkili olduğundan, bu özelliklerin güvenilir biçimde ölçülebilmesi için liderin kendi algısına dayalı verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Literatürde, özellikle etik ve vicdani liderlik gibi değer temelli liderlik boyutlarının değerlendirilmesinde liderin kendisini değerlendirdiği yaklaşımlar da kullanılabilmektedir (Hoch vd., 2016; Liu vd., 2023).

Havacılık sektörü bağlamında, orta ve üst düzey yöneticiler yüksek riskli operasyonlarda stratejik karar vericiler olarak görev yapmakta ve operasyonel emniyet, örgütsel iklim, adil kültür ve psikolojik güvenlik uygulamalarının şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Yöneticilerin kendi örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyleri, sergiledikleri liderlik davranışlarının tutarlılığını ve güven inşa etme süreçlerini doğrudan etkilemektedir (Mezentseva vd., 2023).

Ayrıca, liderlik araştırmalarında çalışan bakış açısına dayalı ölçümlerin birbirini tamamlayıcı olduğu kabul edilmektedir. Liderin kendisinin örgüte duyduğu örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeyi, astlarına yansıttığı güven ikliminin kalitesini ve bağlılık kültürünün güçlenmesini etkileyen temel faktörlerden biridir (Wang vd., 2015). Bu çalışma, yönetici perspektifine odaklanarak liderlik gibi çalışanın dışarıdan gözlemleyemeyeceği boyutları incelemiştir. Bu yaklaşım, gelecekte yürütülecek karma yöntemli veya çoklu

kaynaklı (lider-çalışan) karşılaştırmalı araştırmalara kıyaslama imkânı sunacak önemli bir temel oluşturmaktadır.

Dolayısıyla, çalışmanın evreninin yalnızca yöneticilerden oluşturulması, hem kavramsal çerçeve hem de havacılık sektörünün özgün koşulları açısından bilinçli ve teorik olarak temellendirilmiş bir araştırma tasarımı tercihidir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmanın etik kurul izni İstanbul Gelişim Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurul Başkanlığı'nın 30.12.2024 tarihinde 2024-22 nolu toplantısı, 12 nolu kararı ile alınmış olup veriler karar sonrasında toplanmıştır. Veriler Google Formlar ve yüz yüze olarak 391 yöneticiden alınmıştır. Çalışma kapsamında 3 ölçeğin yanı sıra demografik bilgilerin (Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş, Eğitim) doldurulması istenmiştir. İlk ölçek olan Vicdani Liderlik Ölçeği; Boz vd. (2020) tarafından geliştirilen, 46 ifadeden ve 7 alt boyuttan (Koruma ve Güçlendirme, Toplumsal Duyarlılık, Üstün Görev Ahlakı, Bilinçli Farkındalık, Tevazu, Yaratıcıya Karşı Sorumluluk ve Etik Değerler) oluşan ölçektir. Ancak bu çalışmada, ölçekte yer alan 6, 8 ve 34 numaralı ifadelerin faktör analizinde düşük yük değerleri ve yapıyı bozucu etkileri gözlemlendiğinden bu ifadeler analiz dışı bırakılmış ve ölçek 43 madde üzerinden değerlendirilmiştir. Çalışmanın ikinci ölçeği Örgütsel Güven Ölçeği; Çalışkan (2021) tarafından geliştirilen 17 ifade ve 3 alt faktörden (Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven, Yöneticiye Duyulan Güven ve Kuruma Duyulan Güven) oluşan ölçektir. Son ölçek olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği ise; Üstüner (2009) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılan 17 ifadeden oluşan ölçektir. Çalışmaya 4 adet demografik bilgi de (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim) dâhil edilmiştir. Toplam 80 ifade 5'li likert (1.Hiç katılmıyorum, 5.Tamamen katılıyorum) tipindedir.

Veri toplama süreci 25 Ocak 2025 – 25 Şubat 2025 tarihleri arasında yürütülmüştür. Araştırmada veri toplama aracı olarak çevrim içi anket formu (Google Formlar) ve yüz yüze uygulanan kağıt temelli anketler kullanılmıştır. Toplam 405 anket toplanmış, yapılan kontroller sonucunda eksik veri ve tutarsız işaretlemeler nedeniyle 14 anket geçersiz sayılarak çıkarılmış ve analizlerde 391 geçerli anket kullanılmıştır. Böylece araştırmanın yanıt oranı yaklaşık %96,5 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların araştırmaya gönüllülük esasına göre dâhil olması ve anketlerin hem çevrim içi hem yüz yüze uygulanması, erişilebilirliği artırmakla birlikte örneklem üzerinde öz-seçim yanlılığı riskini tamamen ortadan kaldırmamaktadır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analiz edilmesinde SPSS (24.0) programı kullanılmıştır. Analizlerde  $p < 0,05$  anlam düzeyi aranmıştır. Verilerin; normal dağılım testi, güvenilirlik analizi, KMO ve Barlett's testi, açıklayıcı faktör analizi, T-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

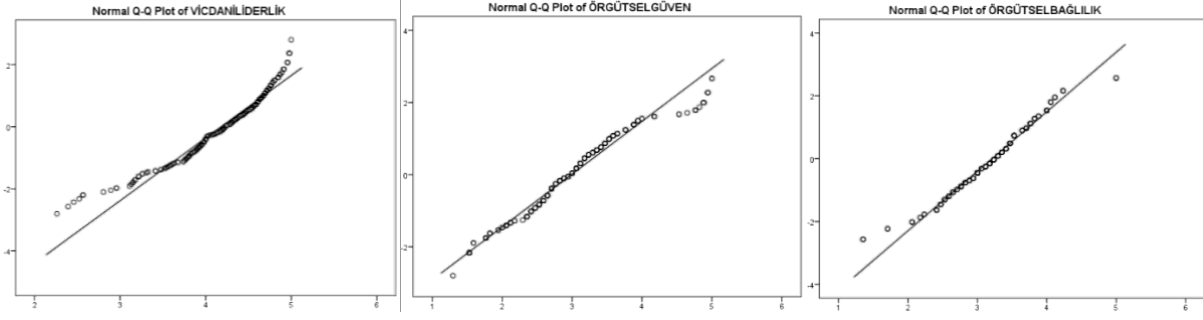
## 4. Bulgular

391 adet Türkiye havacılık sektörü yöneticisinden alınan veriler tanımlayıcı ve betimleyici istatistikler ile yorumlanmıştır.

**Tablo 1.** Demografik Bilgiler

| Cinsiyet   | n   | %    | Medeni durum | n   | %    |
|------------|-----|------|--------------|-----|------|
| Kadın      | 76  | 19,4 | Evli         | 230 | 58,8 |
| Erkek      | 315 | 80,6 | Bekar        | 161 | 41,2 |
| Yaş        | n   | %    | Eğitim       | n   | %    |
| 26-35      | 144 | 36,8 | Önlisans     | 152 | 38,9 |
| 36-45      | 168 | 43,0 | Lisans       | 165 | 42,2 |
| 46-59      | 49  | 12,5 | Lisansüstü   | 74  | 18,9 |
| 60 ve üstü | 30  | 7,7  |              |     |      |

Havacılık sektörü yöneticilerinin çoğunluğunun erkek (%80,6), medeni durumlarının evli (%58,8), yaşlarının 36-45 yaş aralığında (%43,0), eğitimlerinin lisans (%42,2) olduğu belirlenmiştir.



Şekil 2. Normal Dağılım Grafikleri

Ölçeklere ilişkin verilerin -3 ile +3 arasında olması nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Kalaycı (2010) çalışmasına göre, çarpıklık ve basıklık katsayılarının -3 ile +3 aralığında yer alması, verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığını ifade etmektedir. Bu doğrultuda, ölçeklere ait veri setlerinin normal dağılım gösterdiği ve araştırmada parametrik istatistiksel yöntemlerin kullanılmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizleri

| Vicdanî Liderlik Ölçeği |    | Örgütsel Güven Ölçeği |    | Örgütsel Bağlılık Ölçeği |    |
|-------------------------|----|-----------------------|----|--------------------------|----|
| Cronbach's Alpha        | n  | Cronbach's Alpha      | n  | Cronbach's Alpha         | n  |
| 0,761                   | 43 | 0,719                 | 17 | 0,801                    | 17 |

Araştırmada kullanılan üç ölçeğe ilişkin iç tutarlılık düzeylerini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Vicdanî Liderlik Ölçeğinin orjinal hâlinde yer alan 46 maddeden üçü (6, 8, 34) düşük faktör yükleri ve yapıyı bozucu etkileri nedeniyle analiz dışında bırakılmış; kalan 43 madde ile yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değeri 0,761 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin iyi düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel Güven Ölçeği için 17 madde üzerinden yapılan analizde Cronbach's Alpha değeri 0,719 olarak elde edilmiş ve bu da ölçeğin kabul edilebilir düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ise tek boyutlu yapısıyla 17 madde üzerinden değerlendirilmiş ve Cronbach's Alpha değeri 0,801 bulunmuştur. Bu sonuç, ilgili ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen tüm Cronbach's Alpha değerleri, sosyal bilimlerde kabul edilen güvenilirlik sınırlarının üzerindedir (Büyüköztürk (2007).

Tablo 3. KMO ve Bartlett's Testi

|                                        |                    | Vicdanî Liderlik | Örgütsel Güven | Örgütsel Bağ. |
|----------------------------------------|--------------------|------------------|----------------|---------------|
| Kaiser_Meyer_Olkin Measure of Sampling |                    | 0,850            | 0,901          | 0,707         |
| Bartlett's-Test of-Sphericity          | Approx. Chi.Square | 6455,894683      | 3691,271863    | 2202,189      |
|                                        | Df                 | 903              | 136            | 136           |
|                                        | Sig.               | 0,000            | 0,000          | 0,000         |

KMO örneklem yeterlilik ve faktör analizine uygunluk testinde alt sınır değer kabul edilen limiti 0,50'dir. Bu değerlerin 0,60 - 0,80 arasında olması yeterli, 0,80 - 1,00 arasında olması uygun olduğunun göstergesidir (Kalaycı, 2014). KMO ve Bartlett's testi; vicdanî liderlik ölçeği (0,850), örgütsel güven ölçeği (0,901) ve örgütsel bağlılık ölçeği (0,707) sonucuyla, örneklemin yeterli ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan Vicdanî Liderlik Ölçeğinin faktör yapısını incelemek amacıyla Tablo 4.de Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Bu kapsamda, verilerin faktör analizine uygunluğu ön değerlendirmelerle sağlandıktan sonra, Başlıca Bileşenler Analizi ve Varimax Dönüşümü kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Başlıca Bileşenler Analizi, her ne kadar teknik olarak bir bileşen indirgeme yöntemi olsa da, sosyal bilimlerde alanlarda ölçeklerin yapısal bütünlüğünü ve maddelerin gruplaşma örüntülerini incelemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi kapsamında yaygın biçimde kullanılmaktadır. Özellikle örneklem

büyükliğünün yeterli olduğu çalışmalarda, Başlıca Bileşenler Analizinin değişkenler arasındaki ortak varyansı ortaya koymada güvenilir sonuçlar sunduğu belirtilmektedir.

Açıklayıcı faktör analizinde Varimax rotasyonu uygulanmış ve faktör yükü 0,40'ın altında kalan maddeler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ayrıca birden fazla faktöre yüklenen ve yükler arasındaki farkı 0,10'un altında olan maddeler çapraz yüklemeli kabul edilerek analizden çıkarılmıştır. Bu ölçütler doğrultusunda vicdani liderlik ölçeğinde faktör yapısını bozan ve düşük faktör yüklerine sahip olan 6, 8 ve 34. maddeleri analizden çıkarılmıştır. Analiz sonucunda, 43 madde ile elde edilen 7 bileşenli yapı, toplam varyansın %56,53'ünü açıklamıştır. Sosyal bilimlerde %40 ve üzeri açıklanan toplam varyansın yeterli kabul edildiği dikkate alındığında (Büyüköztürk, 2007), bu bulgu, ölçeğin faktör yapısının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Elde edilen faktörler sırasıyla "Koruma ve Güçlendirme, Toplumsal Duyarlılık, Üstün Görev Ahlakı, Bilinçli Farkındalık, Tevazu, Yaratıcıya Karşı Sorumluluk ve Etik Değerler" olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin özdeğerleri 2,376 ile 5,235 arasında değişmekte olup, her birinin açıkladığı varyans oranı %5,52 ile %12,17 arasındadır.

**Tablo 4.** Açıklanan Toplam Varyans ve Faktör Özdeğerleri (Vicdani Liderlik)

| Faktör | Özdeğer | Açıklanan Varyans (%) | Kümülatif (%) |
|--------|---------|-----------------------|---------------|
| 1      | 5,235   | 12,175                | 12,175        |
| 2      | 4,182   | 9,726                 | 21,901        |
| 3      | 4,042   | 9,400                 | 31,301        |
| 4      | 3,127   | 7,273                 | 38,574        |
| 5      | 2,821   | 6,561                 | 45,135        |
| 6      | 2,526   | 5,873                 | 51,008        |
| 7      | 2,376   | 5,525                 | 56,534        |

Çalışmada yer alan Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarını doğrulamak amacıyla Tablo 5.de Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Analiz sürecinde, veri setinin faktör analizine uygunluğu ön değerlendirmelerle sağlandıktan sonra, Başlıca Bileşenler Analizi ve Varimax Dönüşümü kullanılarak faktör yapısı belirlenmiştir.

Analiz sonucunda, toplam 17 maddeden oluşan ölçek üç faktörlü bir yapı göstermiştir. Bu üç faktör, toplam varyansın %68,23'ünü açıklamaktadır. Bu oran, sosyal bilimlerde kabul edilen minimum varyans eşiği olan %40'ın oldukça üzerindedir ve ölçüm aracının yapı geçerliliğini desteklemektedir (Büyüköztürk, 2007).

**Tablo 5.** Açıklanan Toplam Varyans ve Faktör Özdeğerleri (Örgütsel Güven)

| Faktör | Özdeğer | Açıklanan Varyans (%) | Kümülatif (%) |
|--------|---------|-----------------------|---------------|
| 1      | 4,710   | 27,708                | 27,708        |
| 2      | 4,033   | 23,724                | 51,432        |
| 3      | 2,857   | 16,804                | 68,235        |

Analiz sonucunda elde edilen faktörlerin, literatürde yaygın olarak kabul gören alt boyutlar olan "Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven, Yöneticiye Duyulan Güven ve Kuruma Duyulan Güven" boyutlarını yansıttığı görülmüştür. Maddelerin faktör yükleri incelendiğinde, tüm maddelerin ilgili faktörlere anlamlı ve güçlü şekilde yüklendiği, dolayısıyla ölçekteki yapının belirgin ve kuramsal çerçeveye tutarlı biçimde oluştuğu gözlemlenmiştir.

Çalışmada kullanılan diğer ölçüm aracı olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği, literatürde yaygın biçimde tek boyutlu bir yapı olarak ele alınan ve farklı örneklemeler ile kültürel bağlamlarda geçerliği ve güvenilirliği defalarca test edilmiş yerleşik bir ölçüm aracıdır. Bu nedenle söz konusu ölçeğin bu çalışmada yeniden faktörlenmesi, ölçeğin kuramsal bütünlüğünü zedeleyebileceği ve karşılaştırılabilirliğini sınırlandırabileceği gerekçesiyle tercih

edilmemiştir. Ölçeğin bu örneklemdaki ölçüm yeterliliği, iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) üzerinden değerlendirilmiş ve elde edilen yüksek güvenilirlik değeri, ölçeğin tek boyutlu yapısının bu çalışma kapsamında da tutarlı biçimde işlediğini göstermiştir.

**Tablo 6.** T testi (Cinsiyet, Medeni durum)

| Cinsiyet          |       | N   | $\bar{x}$ | S.H.   | p    |
|-------------------|-------|-----|-----------|--------|------|
| Vicdani Liderlik  | Kadın | 76  | 4,1570    | ,53185 | ,647 |
|                   | Erkek | 315 | 4,1861    | ,48807 | ,665 |
| Örgütsel Güven    | Kadın | 76  | 2,8932    | ,67792 | ,174 |
|                   | Erkek | 315 | 3,0121    | ,68390 | ,173 |
| Örgütsel Bağlılık | Kadın | 76  | 3,1440    | ,57798 | ,218 |
|                   | Erkek | 315 | 3,2271    | ,51461 | ,253 |
| Medeni durum      |       | N   | $\bar{x}$ | S.H.   | p    |
| Vicdani Liderlik  | Evli  | 230 | 4,1426    | ,53070 | ,071 |
|                   | Bekar | 161 | 4,2345    | ,43853 | ,062 |
| Örgütsel Güven    | Evli  | 230 | 3,0340    | ,65254 | ,120 |
|                   | Bekar | 161 | 2,9247    | ,72266 | ,127 |
| Örgütsel Bağlılık | Evli  | 230 | 3,2077    | ,53928 | ,885 |
|                   | Bekar | 161 | 3,2156    | ,51251 | ,883 |

Tabloya göre vicdani liderlik, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık konusunda cinsiyet ve medeni durum arasında ( $p < 0,05$ ) anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.

**Tablo 7.** Değişkenler ile ANOVA (Yaş, Eğitim)

| Yaş               |            | Kareler-top. | df  | Ortalama-kare | F     | Sig. |
|-------------------|------------|--------------|-----|---------------|-------|------|
| Vicdani Liderlik  | Grup-arası | ,299         | 3   | ,100          | ,797  | ,496 |
|                   | Grup-içi   | 48,437       | 388 | ,125          |       |      |
|                   | Toplam     | 48,736       | 391 |               |       |      |
| Örgütsel Güven    | Grup-arası | 1,058        | 3   | ,353          | 1,109 | ,345 |
|                   | Grup-içi   | 123,035      | 388 | ,318          |       |      |
|                   | Toplam     | 124,093      | 391 |               |       |      |
| Örgütsel Bağlılık | Grup-arası | ,578         | 3   | ,193          | ,690  | ,559 |
|                   | Grup-içi   | 108,055      | 388 | ,279          |       |      |
|                   | Toplam     | 108,633      | 391 |               |       |      |
| Eğitim            |            | Kareler-top. | df  | Ortalama-kare | F     | Sig. |
| Vicdani Liderlik  | Grup-arası | ,928         | 2   | ,464          | 3,764 | ,024 |
|                   | Grup-içi   | 47,808       | 389 | ,123          |       |      |
|                   | Toplam     | 48,736       | 391 |               |       |      |
| Örgütsel Güven    | Grup-arası | ,106         | 2   | ,053          | ,166  | ,847 |
|                   | Grup-içi   | 123,987      | 389 | ,320          |       |      |
|                   | Toplam     | 124,093      | 391 |               |       |      |
| Örgütsel Bağlılık | Grup-arası | 2,810        | 2   | 1,405         | 5,152 | ,006 |

|          |         |     |      |
|----------|---------|-----|------|
| Grup-içi | 105,822 | 389 | ,273 |
| Toplam   | 108,633 | 391 |      |

İkiden daha fazla örneklemin arasındaki var olan ortalamaların anlamlılık düzeyinde fark taşıyıp-taşımadığının tespit edilmesinde ANOVA testi kullanılabilir (Kalaycı, 2010:131).

Yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, Vicdani Liderlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık değişkenlerinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Vicdani Liderlik düzeylerinde yaş gruplarına göre fark olup olmadığını test eden analizde  $F(3, 387) = 0,797$ ,  $p = ,496$ ; Örgütsel Güven için ise  $F(3, 387) = 1,109$ ,  $p = ,345$ ; Örgütsel Bağlılık için  $F(3, 387) = 0,690$ ,  $p = ,559$  olarak bulunmuştur. Her üç değişken için de  $p$  değerleri ,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğu için, yaş değişkeninin bu değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle, katılımcıların yaş grupları Vicdani Liderlik algıları, Örgütsel Güven düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık durumları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Eğitim düzeyine göre katılımcıların Vicdani Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, Vicdani Liderlik ve Örgütsel Bağlılık değişkenlerinde anlamlı farklılıklar bulunurken, Örgütsel Güven değişkeninde anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Vicdani Liderlik için  $F(2, 388) = 3,764$ ,  $p = ,024$  ve Örgütsel Bağlılık için  $F(2, 388) = 5,152$ ,  $p = ,006$  olup, her iki durumda da  $p < ,05$  olduğu için eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık, Örgütsel Güven için  $F(2, 388) = 0,166$ ,  $p = ,847$  olup, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Yapılan Tukey HSD post-hoc çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, Vicdani Liderlik değişkeninde eğitim grupları arasındaki ikili karşılaştırmaların anlamlılık sınırına yakın olmakla birlikte istatistiksel olarak kesin bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Örgütsel Bağlılık açısından ise önlisans mezunları ile lisansüstü mezunlar arasında anlamlı bir fark saptanmış; önlisans mezunlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin lisansüstü mezunlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür ( $p = ,006$ ). Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 8.** Değişkenler Arasında Korelasyon Analizi

|                   |            | <b>Vicdani<br/>Liderlik</b> | <b>Örgütsel<br/>Güven</b> | <b>Örgütsel<br/>Bağlılık</b> |
|-------------------|------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Vicdani Liderlik  | Pearson C. | 1                           | ,240**                    | ,222**                       |
|                   | Sig. (2)   |                             | ,000                      | ,000                         |
|                   | N          | 391                         | 391                       | 391                          |
| Örgütsel Güven    | Pearson C. | ,240**                      | 1                         | ,115*                        |
|                   | Sig. (2)   | ,000                        |                           | ,023                         |
|                   | N          | 391                         | 391                       | 391                          |
| Örgütsel Bağlılık | Pearson C. | ,222**                      | ,115*                     | 1                            |
|                   | Sig. (2)   | ,000                        | ,023                      |                              |
|                   | N          | 391                         | 391                       | 391                          |

Değişkenler arasındaki ilişkinin nedensellik sebebinin bulunmasında korelasyon analizi ön bilgi vermekte olup korelasyon katsayısı “r” ile gösterilmekte ve -1 ila +1 arasında bir değeri alabilmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2017). Korelasyon analizi sonucu vicdani liderlik ile örgütsel güven arasında  $r = 0,240$  kuvvetinde, örgütsel bağlılık arasında ise  $r = 0,222$  kuvvetinde ( $p < 0,001$  anlam düzeyinde) zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 9. Regresyon Analizi

| Model |                  | Standart dışı |           | Standardize | t     | Sig.  | F      | R <sup>2</sup> |
|-------|------------------|---------------|-----------|-------------|-------|-------|--------|----------------|
|       |                  | B             | Std. Hata | Beta        |       |       |        |                |
| 1     | (Sabit Terim)    | 1,605         | 0,285     |             | 5,625 | 0,000 | 23,856 | 0,0578         |
|       | Vicdani Liderlik | 0,331         | 0,068     | 0,240       | 4,884 |       |        |                |

Bağımlı Değişken Örgütsel Güven = 1,605 + (0,331 \* Vicdani Liderlik)

| Model |                  | Standart dışı |           | Standardize | t      | Sig.  | F      | R <sup>2</sup> |
|-------|------------------|---------------|-----------|-------------|--------|-------|--------|----------------|
|       |                  | B             | Std. Hata | Beta        |        |       |        |                |
| 2     | (Sabit Terim)    | 2,222         | 0,221     |             | 10,041 | 0,000 | 20,252 | 0,0495         |
|       | Vicdani Liderlik | 0,237         | 0,053     | 0,222       | 4,500  |       |        |                |

Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık = 2,222 + (0,237 \* Vicdani Liderlik)

Tabloda yer alan  $\beta$  katsayıları standardize regresyon katsayılarını göstermekte olup, standardize beta değerleri yalnızca bağımsız değişken için raporlanmıştır; sabit terim için  $\beta$  değeri hesaplanmamaktadır. SPSS çıktılarında Sig. = ,000 olarak raporlanan anlamlılık değerleri, metinde uluslararası raporlama standartları doğrultusunda  $p < ,001$  biçiminde ifade edilmiştir. Model 1 için düzeltilmiş determinasyon katsayısı (Adj. R<sup>2</sup>)  $\approx 0,055$ , Model 2 için ise Adj. R<sup>2</sup>  $\approx 0,047$  olarak hesaplanmıştır.

Regresyon analizinin yapılma amacı değişkenler arasındaki etkinin analiz edilmesi, iki değişkenden birindeki değişimin diğeri üzerindeki değişimin açıklanabilmesinde kullanmaktır (Güriş ve Çağlayan, 2005: 199). Vicdani Liderlik Ölçeği, kuramsal olarak birbirinden ayrılan yedi alt boyuttan oluşmakla birlikte, bu alt boyutların daha üst düzeyde tek bir vicdani liderlik yapısını temsil ettiği kabul edilmektedir. Bu nedenle çalışmada, ölçeğin alt boyutları ayrı ayrı analiz edilmemiş; vicdani liderliğin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki genel etkisini incelemek amacıyla toplam puan üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşım, liderlik literatüründe çok boyutlu ölçeklerin bütüncül etkilerini test etmeyi amaçlayan çalışmalarda yaygın olarak tercih edilmektedir.

Çalışmada yer alan regresyon analizine göre, vicdani liderlik değişkeninin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, vicdani liderlik değişkeninin örgütsel güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir ( $B = 0,331$ ;  $p < 0,001$ ). Bu bulgu, yöneticilerin vicdani liderlik düzeylerinin artmasının örgütsel güven düzeyini anlamlı biçimde artırdığını göstermektedir. Modelin genel anlamlılık düzeyi  $F = 23,856$  olarak bulunmuş olup, bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). Modelin determinasyon katsayısı (R<sup>2</sup>) 0,0578 olarak elde edilmiştir. Bu değer, örgütsel güvendedeki toplam varyansın yaklaşık %5,8'inin vicdani liderlik değişkeni tarafından açıklandığını göstermektedir. Sosyal bilimler literatüründe bu oran düşük düzeyde bir açıklayıcılığa işaret etmekle birlikte, anlamlı bir ilişkiyi desteklemektedir. Bu bulgu doğrultusunda, "H<sub>1</sub>: Vicdani liderliğin örgütsel güven üzerinde anlamlı etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Benzer şekilde, vicdani liderlik değişkeninin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bulunmuştur ( $B = 0,237$ ;  $p < 0,001$ ). Bu sonuç, vicdani liderlik düzeylerinin artmasının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini de olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Modelin genel anlamlılık düzeyi  $F = 20,252$  olup, bu da istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). Modelin R<sup>2</sup> değeri ise 0,0495 olarak bulunmuştur. Bu değer, örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık %4,9'unun vicdani liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu doğrultuda, "H<sub>2</sub>: Vicdani liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır." hipotezi de kabul edilmiştir.

Çalışmada yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin yapılan t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda, bazı temel değişkenlerde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda cinsiyet ve medeni durum açısından vicdani liderlik, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yaş değişkenine göre vicdani liderlik, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Ancak eğitim düzeyine göre yapılan analizde, vicdani liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinde anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Post-hoc test sonuçlarına göre, lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin önlisans mezunlarına kıyasla anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan örgütsel güven değişkeni açısından eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgular doğrultusunda, “H<sub>3</sub>: Yöneticilerin demografik özellikleri ile değişkenler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.” hipotezi kısmen desteklenmiştir.

**Tablo 10. Hipotez Sonuçları**

| Hipotez                                                                                                                                               | Sonuç        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| H <sub>1</sub> : Havacılık sektöründe orta ve üst düzey yöneticilerin vicdani liderlik düzeyleri, örgütsel güven üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.    | Kabul        |
| H <sub>2</sub> : Havacılık sektöründe orta ve üst düzey yöneticilerin vicdani liderlik düzeyleri, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. | Kabul        |
| H <sub>3</sub> : Yöneticilerin demografik özellikleri ile değişkenler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.                                       | Kısmen Kabul |

## 5. Sonuç ve Tartışma

Liderlik, organizasyonun bir üyesinin diğerlerinin üzerindeki etkisiyle hedeflere ulaşabilmektir. Vicdani liderler takipçilerinin itaatini kazanmak yerine onların kalplerini kazanmayı tercih edenlerdir. Bu yönüyle vicdani liderler takipçilerini güçlendiren, koruyan, üstün görev ahlakına sahip, toplumsal duyarlılıkları ve bilinçli farkındalıkları yüksek, yaratıcısına karşı sorumlu, tevazu sahibi ve etik değerleri içselleştiren kişilerdir (Boz vd., 2020).

Araştırma, Türkiye’de havacılık sektöründe görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin vicdani liderlik düzeylerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyerek literatürde önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Mevcut çalışmalar büyük ölçüde çalışan algılarına odaklanırken, bu çalışma yöneticilerin kendi liderlik davranışlarını, güven algılarını ve bağlılık düzeylerini öznel değerlendirmeleri aracılığıyla ele almış ve vicdani liderliğin içsel değer yönelimleriyle ilişkisini anlamaya yönelik yeni bir perspektif sunmuştur. Havacılık sektörü gibi yüksek risk, yoğun stres ve kesintisiz hizmet gerektiren bir alanda, yöneticilerin vicdani liderlik davranışları ile güven ve bağlılık eğilimlerinin birlikte incelenmiş olması hem teorik hem de uygulamalı açıdan özgün bir katkı sağlamaktadır.

Araştırma bulguları, havacılık sektöründeki yöneticilerin vicdani liderlik davranışlarının hem örgütsel güven hem de örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Korelasyon ve regresyon analizleri, yöneticilerin vicdan temelli liderlik yaklaşımının, güven algısını ve örgütsel bağlılığını pekiştirdiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, literatürde çalışanlar üzerinde yapılan etik, şefkat temelli ve hizmetkâr liderlik çalışmalarının bulgularıyla da tutarlıdır. Araştırmada yöneticilerin kendi güven ve bağlılık düzeylerinin ölçülmesi, liderlik davranışlarının içsel motivasyon ve değer yönelimleriyle ilişkisini anlamak açısından önemli bir katkı sunmaktadır.

Elde edilen bulgular, vicdani liderliğin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Bununla birlikte, regresyon modellerinin düşük düzeyde açıklayıcılığa sahip olması, söz konusu ilişkilerin tek bir liderlik değişkeniyle açıklanamayacağını ve örgütsel güven ile örgütsel bağlılığın çok boyutlu yapılar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle bulgular, vicdani liderliğin güçlü bir belirleyici olmaktan ziyade, anlamlı ancak sınırlı bir katkı sunduğunu göstermektedir.

Araştırmanın istatistiksel bulguları şu şekildedir:

Araştırma havacılık sektöründeki orta ve üst düzey yöneticilerin vicdani liderliklerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla 391 kişiyle yapılmıştır. Korelasyon analizinde

vicdani liderlik ile örgütsel güven arasında  $r = 0,240$ , örgütsel bağlılık arasında ise  $r = 0,222$  kuvvetinde zayıf düzeyde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular, yöneticilerin vicdani liderlik düzeyi arttıkça örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarının da belirli ölçüde artış gösterdiğini, ancak ilişkinin kuvvetinin sınırlı düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu değerler, ilişkilerin varlığını doğrulamakla birlikte etki büyüklüğünün zayıf düzeyde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla vicdani liderlik, güven ve bağlılığı etkileyen birçok unsurdan yalnızca biridir ve bu değişkenleri güçlü biçimde açıklayan bir faktör olmaktan ziyade, örgütsel tutumları destekleyici bir unsur niteliği taşımaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarında da vicdani liderlik, hem örgütsel güvenin hem de örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, yöneticilerin vicdani liderlik davranışlarının kendi örgütsel dinamikleri üzerinde doğrudan etki yarattığını göstermektedir. Ancak bu etkilerin pratik öneminin sınırlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durum, özellikle havacılık gibi karmaşık örgütsel yapılarda güven ve bağlılık süreçlerinin çok faktörlü doğasını yansıtmaktadır. Çalışmada vicdani liderlik, alt boyutlardan ziyade bütüncül bir liderlik eğilimi olarak ele alınmış; böylece liderin değer temelli genel yöneliminin örgütsel tutumlar üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmada demografik farklılıklar da bulgulanmıştır. Yapılan t testine göre vicdani liderlik, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık konusunda cinsiyet ve medeni durum arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

Yapılan ANOVA sonucunda örgütsel bağlılık konusunda önlisans mezunu katılımcıların lisansüstü mezunu katılımcılara göre pozitif yönde anlamlı farklılığı belirlenmiştir. Bu durum, eğitim düzeyi daha düşük olan yöneticilerin kuruma yönelik bağlılıklarının görece daha güçlü olduğunu ve bağlılık algısının eğitimsel beklentilerden etkilenebileceğini ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyi açısından, önlisans mezunu yöneticilerin bağlılık düzeylerinin lisansüstü mezunlara göre daha yüksek çıkması, eğitim ilerledikçe iş olanaklarının artması ve kurumsal beklentilerin farklılaşmasıyla da açıklanabilir. Vicdani Liderlik düzeyi açısından lisans mezunlarının önlisans ve lisansüstü mezunlarına kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, ancak ikili farkların anlamlılık sınırında kaldığı görülmüştür. Öte yandan örgütsel güven değişkeni açısından eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yapılan ANOVA testine göre vicdani liderlik, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık konusunda yaş grupları arasında da anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

Tüm bu bulgular, örgütsel güven ve bağlılığın bireysel, mesleki ve kurumsal birçok faktör tarafından şekillendiğini ve vicdani liderlik etkisinin bu geniş etkileşim ağının yalnızca bir parçası olduğunu göstermektedir. Havacılık sektöründe vicdani liderlik davranışlarının geliştirilmesi, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı destekleyici bir unsur olarak değerlendirilmeli; bu liderlik yaklaşımı, adil karar alma süreçleri, açık iletişim kanalları ve psikolojik güvenlik uygulamalarıyla birlikte ele alınmalıdır.

Alan yazında havacılık sektöründeki orta ve üst düzey yöneticilerin vicdani liderliklerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılıkları arasındaki farklılık, ilişki ve etkisini eşzamanlı araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Fakat benzer değişkenlerin başka kavramlarla ve çalışanlarla ilişkisini ve etkisini araştıran yanı sıra bu çalışmayı dolaylı olarak destekleyici bazı araştırmalar şu biçimde özetlenebilir.

Ebener ve O'Connell (2010), hizmetkâr liderliğin çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunarak örgütsel performansa destek sağladığını ifade etmiştir. Yeyrek (2018), ruhsal liderliğin çalışanları ve işletmeleri pozitif yönde etkileyerek kurumsal performansı artırdığını ifade etmiştir. Urgan (2020), hizmetkâr liderlerin sanatsal bakışla örgütsel yaşamı desteklediğini ifade etmiştir. Atik ve Çelik (2020), okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatminini, müdüre güvenini ve psikolojik güçlendirme algılarını pozitif ve anlamlı şekilde yordadığını ileri sürmüştür. Boz (2022), vicdani liderliğin iş performansı ile işletme performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu ifade etmiştir. Karamanlioğlu vd. (2024), çalışanların kapsayıcı liderlik ve sürdürülebilirlik stratejilerine dönük algılarının aidiyet, çalışan bağlılığı, verimlilik ve farkındalığı artırdığını ifade etmiştir.

Liderlik, bir kurumun performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Dürüstlük, hesap verebilirlik ve etik davranışı bünyesinde barındıran vicdani liderliğin, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği çalışmada kanıtlanmıştır. Bu liderlik biçimi, karar alma süreçlerinde tarafsızlık ve şeffaflık sergileyerek kurum için olumlu bir örnek teşkil etmektedir. Sonuç olarak, bu sayede çalışanlar da kendilerine yapılan muameleyi hakkaniyetli ve adil olarak algılamakta ve bu da kurum içinde daha fazla güven yaratmaktadır. Vicdani liderliğin bağlılık ile bağlantılı olduğu, liderler arasında güvenilirlik ve ilkeli davranış

duygularını teşvik ettiği görülmektedir. Bu sayede, örgütsel bağlılığını artırılması, daha yüksek verimlilik ve üretkenlik sağlanması ve kurumlardaki işten ayrılma oranlarının düşmesi mümkün olabilecektir.

Araştırmalar vicdanlı bireyler tarafından yönetilen kurumlarda daha yüksek güven, memnuniyet ve bağlılık gözlemlendiğini tutarlı bir şekilde göstermektedir (Miller ve Banks-Hall, 2020). Bu durum, vicdani liderliğin olumlu sonuçları teşvik ederken kurum başarısını şekillendirmede oynadığı önemli rolün altını çizmektedir. Bu sebeple yöneticilerin güven duyacağı ortamı sağlamak ve güçlü bir bağlılık duygusunu teşvik etmek için, kurumlar vicdani liderliğin geliştirilmesine öncelik vermelidir.

Çalışmada vicdani liderliğin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi kanıtlanmış olsa da, bu liderlik tarzının potansiyel dezavantajlarını ve sınırlamalarını dikkate almak da önemlidir. Vicdani liderliğe karşı bir argüman, bazen katılığa ve esnek olmamaya yol açabileceğidir. Vicdanlı liderlerin yüksek etik standartları korumada aşırı temkinli davranabileceği ve bunun da inovasyonu ve adaptasyonu engelleyebileceği öne sürülmüştür (Einola ve Alvesson, 2021). Ayrıca, vicdanlı liderlerin kurallara uymayı önceliklendirebileceği ileri sürülmektedir. Bu yaklaşım, kurum içinde moralin düşmesine yol açan empati eksikliğine neden olabilmektedir (Danyali, 2014). Yanı sıra aşırı derecede vicdanlı liderler, kurumunu sürekli olarak imkânsız derecede yüksek standartları karşılamaya zorladığı bir mükemmeliyetçilik kültürü yaratmada istemeden de olsa etkili olabilirler. Bu dinamik, potansiyel olarak tükenmişlik ve azalan bireysel refah olgusuyla sonuçlanabilir (Tarish, 2023). Liderlerin aşırı vicdanlılığın potansiyel olumsuzlukları konusunda dikkatli olmaları ve hem etik standartlara bağlılığı hem de bireysel refahı teşvik eden bir yaklaşım için çaba göstermeleri önemlidir (Singh vd., 2022).

Vicdani liderliğin kurumsal güven, kurum kültürü, kurumsal bağlılık ve kurumsal performans üzerinde önemli bir etkisi vardır (Ramadhanti vd., 2021). Ancak, vicdanlı liderliğin istenmeyen olumsuz sonuçlarının da olabileceği göz ardı edilmemelidir (Effendi ve Maunah, 2021). Bu sebeple vicdani liderliğin çok sayıda olumlu etkisinin olduğu kanıtlanmış olsa da (Touma, 2022), liderlerin yüksek etik standartları korumak ile esnek ve destekleyici bir çalışma ortamı geliştirmek arasında bir denge kurması zorunludur (Ampomah, 2021). Etik davranış, uyumluluk ve empati arasında uyumlu bir denge sağlamak, olumlu ve sürdürülebilir bir kurum bağlılığı geliştirmek için de zorunludur (Alreshidi, 2018). Bu çerçevede liderler kurumlarının kalıcı başarılarını hedefleriyle mantıklı bir şekilde uyumlu hale getirmelidir (Bourgeois ve Jemison, 1982).

Özetle, bazı sınırlamaları olsa da vicdani liderlik bir organizasyonu şekillendirmede ve olumlu sonuçlar üretmede etkilidir. Havacılık sektöründe vicdani liderlik davranışları, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın gelişimini destekleyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Güvenlik kültürü, yüksek hassasiyet gerektiren iş süreçleri, anlık karar alma gereksinimleri ve müşteri temas sıklığı nedeniyle yöneticilerin dürüstlük, şeffaflık ve adalet odaklı davranışları kurum içi ilişkileri doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, karar alma süreçlerinde eşitlik ve şeffaflığın sağlanması, kurum içinde gelişmiş güven, bağlılık ve memnuniyeti teşvik etmektedir. Liderlerin güvenilirlik ve ilkeli davranış sergilemesi, güçlü çalışan bağlılığının kurulmasına da elverişlidir, aynı zamanda gelişmiş katılım ve üretkenlik sağlamaktadır. Sonuç olarak, vicdani liderlik, olumlu bir güven duygusu geliştirmede önemli rol oynar, yanı sıra genel kurumsal başarıyı kolaylaştırır ve bağlılığı artırır. Bu bağlamda bulgular, yöneticilerde vicdani liderliğin geliştirilmesinin örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı destekleyici bir unsur olabileceğine işaret etmektedir; ancak etki büyüklüğünün sınırlı olması nedeniyle bu liderlik yaklaşımının tek başına kapsamlı örgütsel dönüşüm sağlamasının beklenmemesi gerektiği vurgulanmalıdır.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak sektöre çeşitli uygulama önerileri sunulmuştur. Kurumların yöneticilerin güven ve bağlılık düzeylerini düzenli olarak ölçmesi, liderlik geliştirme programları oluşturması, şeffaf iletişim mekanizmalarını güçlendirmesi, mentorluk ve yedekleme planlarını vicdani liderlik ilkeleriyle uyumlu biçimde yapılandırması önerilmektedir. Ayrıca geri bildirim kültürünün desteklenmesi, hataların öğrenme fırsatı olarak ele alındığı adil bir örgüt iklimi oluşturulması ve yöneticilere yönelik psikososyal destek uygulamalarının yaygınlaştırılması, vicdani liderlik davranışlarının olumlu etkilerini artırabilir.

Araştırma bulgularının sonucunda havacılık sektörüne yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

- Havacılık sektöründeki kurumlar, yöneticilerinin güven ve bağlılık seviyesini düzenli olarak ölçen kısa anketler uygulayarak güven ve bağlılık gelişim/değişim trendini takip etmelidir. Bu durum vicdani liderlik özelliği taşıyan yöneticilerin güven ve bağlılık düzeylerinin tespitine olanak tanıyacaktır.

- Havacılık sektöründeki kurumlar, yöneticilerinin vicdani liderlik özelliklerini kullanabilecekleri düzenli ve açık iletişim kurmalarını teşvik edecek toplantı, bilgilendirme ve geri bildirim mekanizmaları oluşturmalarıdır. Güçlü iletişim ve şeffaflık vicdani liderlerin kurumlarına karşı duydukları bağlılığı artıracaktır.
- Havacılık sektöründeki orta ve üst düzey yöneticilerin benlik tipolojilerine yönelik ödüllendirmelerine ağırlık verilmesi sağlanmalıdır. Böylelikle, vicdani liderlerin kurumlarına karşı duydukları bağlılık artacaktır.
- Havacılık sektöründeki orta ve üst düzey yöneticilerin kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmelerinin önündeki engellerin kaldırılması sağlanmalıdır. Bu sayede vicdani liderlerin kurumlarına karşı duydukları bağlılık artacaktır.
- Havacılık sektöründeki kurumlar, yöneticilerinin fikirlerini özgürce ifade edebildiği, geri bildirimlerin yapıcı şekilde değerlendirildiği ortamlar yaratmak için kişiye özel “Güven Geliştirme Projeleri” başlatmalıdır. Bu sayede vicdani liderlerin kurumlarına karşı duydukları güven artacaktır.
- Havacılık sektöründeki orta ve üst düzey yöneticilerin kişiye özgü paylaştıkları özel bilgilerin başkalarıyla paylaşımaması sağlanmalıdır. Böylelikle, vicdani liderlerin kurumlarına karşı duydukları güven artacaktır.
- Havacılık sektöründeki orta ve üst düzey yöneticilerin ihtiyaç duyduklarında kurumsal destek sağlanmasına yönelik politikalar geliştirilmesi, vicdani liderlerin kurumlarına karşı duydukları güveni artıracaktır.
- Havacılık sektöründeki yöneticilerin yeni beceriler kazanmalarını sağlayacak biçimde orta ve üst düzey yöneticilere yönelik, vicdani liderlik ilkelerinin tanıtıldığı ve uygulama örneklerinin paylaşıldığı “Vicdani Liderlik Farkındalık Eğitim Programları” düzenlenmelidir. Bu sayede kurumlarına karşı güven ve bağlılık duyan vicdani lider özelliği taşıyan yöneticilerin kalıcılığı sağlanabilecektir.
- Vicdani liderlik ilkelerini benimsemiş adayların orta ve üst düzey pozisyonlara hazırlanmasını sağlayacak sürdürülebilir “Lider Yetiştirme ve Yedekleme Planları” geliştirilmelidir. Bu sayede de kurumlarına karşı güven ve bağlılık duyan vicdani lider özelliği taşıyan yeni yöneticilerin yetiştirilmesi sağlanabilecektir.
- Yanı sıra “Liderlik Mentorluk Programları” oluşturularak deneyimli yöneticilerin, genç lider adaylarına vicdani liderlik ilkelerini aktardığı yapılandırılmış mentorluk sistemleri kurulmalıdır.
- Tüm çalışanlar için değer temelli liderlik, güven ve bağlılık odaklı uzun vadeli “Kurum Kültürü Geliştirme” çalışmaları yürütülmelidir.
- Hataların cezalandırma yerine öğrenme fırsatı olarak görüldüğü adil kültür politikaları hayata geçirilmeli ve yöneticilerin bu politikaları uygulamadaki liderlik rolü netleştirilmelidir.
- Havacılık sektöründe vicdani liderlik ile güven ve bağlılık inşası konusunda başarılı uygulamaları içeren bir bilgi paylaşım ağı oluşturularak sektör genelinde standartlar yükseltilmelidir.

Araştırma, bazı metodolojik ve bağlamsal sınırlılıklar çerçevesinde de değerlendirilmelidir. Öncelikle, çalışma yalnızca Türkiye’de havacılık sektöründe görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilmiş olup, elde edilen bulguların farklı sektörler veya farklı ülke bağlamlarına doğrudan genellenmesi sınırlıdır.

Yanı sıra, örneklem grubunun sadece yöneticilerden oluşması, liderlik davranışlarının çalışan algısına dayalı olarak nasıl değerlendirildiğine dair bilgi sağlamamaktadır. Bu durum, çalışmanın kapsamını yönetici perspektifiyle sınırlandırmakta ve elde edilen sonuçların çalışan bakış açısıyla karşılaştırılmasına imkân vermemektedir.

Son olarak, araştırmada kullanılan veriler öz-bildirim yöntemiyle toplanmıştır. Bu durum, katılımcıların yanıtlarında sosyal arzu edirlilik eğilimi veya öznel algı farklılıkları nedeniyle ortak yöntem yanlılığı riski taşıyabilir. Verilerin tek bir zaman diliminde toplanmış olması, değişkenler arasındaki ilişkiler hakkında yalnızca nedensellik yönü sınırlı çıkarımlar yapılmasına izin vermektedir. Bununla birlikte, araştırmada kullanılan ölçekler kavramsal olarak birbirinden ayrılan yapılara sahiptir ve ölçüm maddeleri farklı ölçek formatları kullanılarak sunulmuştur. Ayrıca katılımcılara yanıtların gizliliği ve anonimliği vurgulanarak

sosyal arzu edilirlilik etkisi azaltılmaya çalışılmıştır. Buna rağmen, ortak yöntem yanlılığının olası etkileri araştırmanın metodolojik bir sınırlılığı olarak değerlendirilmelidir. Her ne kadar Harman tek faktör testi sonuçları ortak yöntem yanlılığının ciddi bir sorun oluşturmadığını gösterse de, verilerin tek zamanlı ve öz-bildirim yoluyla toplanmış olması yöntemsel bir sınırlılık olarak dikkate alınmalıdır.

Gelecek araştırmalarda, çalışanların ve farklı paydaşların sürece dâhil olduğu çok kaynaktan veri toplanan araştırma tasarımları önerilmektedir. Farklı sektörlerde yapılacak karşılaştırmalı çalışmaların yanı sıra uzunlamasına tasarımların kullanılması, nedensellik ilişkilerinin daha net anlaşılmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte, literatürde vicdani liderlik - güven - bağlılık ilişkisinin bir zincir şeklinde aracılık etkisi üzerinden işlendiği görülse de, bu çalışmada yalnızca doğrudan etkiler test edilmiş; olası aracılık ilişkileri araştırmanın kapsamı dışında bırakılarak gelecekteki çalışmalar için önerilmiştir.

Bu bağlamda araştırma bulguları, gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutabilecek çeşitli araştırma fırsatları sunmaktadır. Öncelikle, mevcut çalışma yalnızca orta ve üst düzey yöneticilerden elde edilen verilerle oluşturulmuş ve yalnızca yöneticilerin bakış açısından elde edilen verilerle yürütülmüştür. Bu bağlamda, gelecek araştırmalarda çalışan algılarının da modele dâhil edilmesi önerilmektedir. Böylece lider-çalışan bakış açıları karşılaştırılarak, benzerlik ve farklılıkların belirlenmesine imkân tanınacak yanı sıra vicdani liderlik, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkilerinin çok yönlü analizi yapılabilecektir.

Diğer yandan, araştırma Türkiye'deki havacılık sektörü bağlamında yürütülmüştür. Gelecekte farklı sektörlerde benzer araştırmalar yapılması da kavramın etkilerinin daha iyi anlaşılması için yararlı olacaktır. Gelecek çalışmalarda, sağlık, enerji, eğitim gibi farklı sektörlerde benzer modellerin sınanması, elde edilen sonuçların genellenebilirliğini güçlendirecektir. Ayrıca havacılık sektörü özelinde, uluslararası karşılaştırmalı araştırmalar, kültürel ve düzenleyici farklılıkların vicdani liderlik uygulamaları üzerindeki etkilerini ortaya koyabilecektir. Bu bağlamda, farklı kültürel bağlamlarda yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar, vicdani liderlik uygulamalarının bağlamsal farklılıklarını ortaya koyabilecektir.

İlave olarak, vicdani liderlik kavramının ölçümü, halen gelişmekte olan bir alandır. Gelecek araştırmalarda, bu bağlama özgü ve kültürel uyarlaması yapılmış yeni ölçeklerin geliştirilmesi, kavramın ölçüm geçerliliğini artıracaktır. Ayrıca, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlere; psikolojik güvenlik, etik iklim veya işin anlamlılığı gibi aracılık ve düzenleyici değişkenlerle modellenen daha gelişmiş yapısal eşitlik modelleri eklenmesi, vicdani liderliğin örgütsel tutumlara etkisini daha derinlemesine analiz etme imkânı sunacaktır. Yanı sıra havacılık sektöründeki vicdani liderliğin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi konusunda daha fazla ampirik araştırmaya da ihtiyaç vardır. Vicdani liderlik temalı olumlu (işte kalma niyeti, örgütsel adalet vb.) ve olumsuz (işten ayrılma niyeti, işte tükenmişlik vb.) farklı örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara da ağırlık verilmelidir.

Bu çalışmanın bulguları, vicdani liderliğin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ancak sınırlı bir açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle vicdani liderlik uygulamalarının, örgütsel adalet süreçleri, etik iklim, psikolojik güvenlik ve güvenlik kültürü gibi tamamlayıcı örgütsel mekanizmalarla birlikte ele alınması gerekmektedir.

Son olarak, gelecekte yapılacak araştırmalarda, farklı havacılık paydaşları, örneğin sadece uçucu ekipler ile (pilotlar, kabin ekipleri gibi) görüşülerek daha kapsamlı bulguların elde edilmesi de önerilmektedir. Böylelikle havacılık sektöründeki vicdani liderlik, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık konusunda daha bütüncül bir anlayış geliştirilebilecektir.

Sonuç olarak, bu araştırma havacılık sektöründe vicdani liderliğin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini yöneticilerin kendi algılarından hareketle inceleyerek literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Bulgular, vicdani liderliğin örgütsel güven ve bağlılık üzerinde anlamlı ancak sınırlı etkilere sahip olduğunu göstermekte; bununla birlikte etik, adil ve duyarlı liderlik özelliklerinin örgütsel ilişkilerde temel bir rol oynadığını doğrulamaktadır. Vicdani liderliğin örgütlerde sürdürülebilir güven ve bağlılık oluşturmadaki potansiyeli, sektörde uygulanacak liderlik geliştirme faaliyetleri için yol gösterici niteliktedir.

### Kaynaklar

- Adnan, N., Bhatti, O., and Baykal, E. (2022). A Phenomenological Investigation on Ethical Leadership and Workplace Engagement from a Multi-Cultural Perspective. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(2022), 206-234.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Al-Hawary, S. I. S., Mukhlis, H., Mahdi, O. A., Surahman, S., Adnan, S., Salim, M. A., and Iswanto, A. H. (2022). Determining and explaining the components of the justice-oriented Islamic community based on the teachings of Nahj al-Balaghah, *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, 78(4), a7835.
- Alreshidi, N. M. (2018). The Impact of the Organizational Culture and Leadership Style on Nurses' Job Satisfaction: An Integrative Review. *Perceptions in Reproductive Medicine*, 2(1).
- Ampomah, R. (2021). Ethical Leadership and Teacher Professional Values: Matters Arising from the Northern Region of Ghana. *European Journal of Education Studies*, 8(7), 276-291.
- Atik, S., ve Çelik, O. T. (2020). An Investigation of the Relationship between School Principals' Empowering Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction: The Role of Trust and Psychological Empowerment, *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 177-193.
- Berger, P. L., and Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, U.S., Anchor Books.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206.
- Bourgeois, L. J., and Jemison, D. B. (1982). Analyzing Corporate Culture in Its Strategic Context. *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, 7(3), 37-41.
- Boz, D. (2022). Vicdani Liderliğin İş ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Kütahya İl Örneği, *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, (9), 47-54.
- Boz, D., Aktı, Ü., Duran, C., ve Behdioğlu, S. (2020). Vicdani Liderlik Ölçeği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 66, 1-21.
- Bu, W., and Zhao, M. (2021). *The Impact of Employee Engagement on the New Generation of Employees' Turnover Tendency*. Proceedings of the 6th International Conference on Economics, Management, Law and Education (EMLE 2020) (2021) 165.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Eğitim Yönetimi Dergisi*. Güz, 32, 470-483.
- Can, N., ve Doğan, İ. F. (2020). Etik Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Demokrasinin Aracılık Rolü: Bir Alan Araştırması (The Mediating Role of Organizational Democracy in the Relationship Between Ethical Leadership and Psychological Empowerment: A Field Study). *Journal of Business Research – Turk*, 12(4), 3828.
- Çalışkan, A. (2021). Örgütsel güven: bir ölçek geliştirme çalışması. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 42-59.
- Danyali, A. A. (2014). Relationship between Organizational Culture with Efficiency of Directors in Islamic Azad University Branch of Shahr-E-Qods. *Review of Public Administration and Management*, 02(01).
- Dilby, H. K. A., and Farmanesh, P. (2023). Exploring the impact of virtual leadership on job satisfaction in the post-COVID-19 era: The mediating role of work-life balance and trust in leaders. *Frontiers in Psychology*, 14, 994539.
- Ebener, D. R., and O'connell, D. J. (2010). How might servant leadership work?. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(3), 315-335.

- Effendi, M., and Maunah, B. (2021). Dimensions of Transformational Leadership Headmaster. *Cendekia*, 19(2), 237-251.
- Einola, K., and Alvesson, M. (2021). When ‘Good’ Leadership Backfires: Dynamics of the leader/follower relation. *Organization Studies*, 42(6), 845-865.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 1.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Güriş, S., ve Çağlayan, E. (2005). *Ekonometri (2. Basım)*, İstanbul, Der Yayınları.
- Hartman, B. W., Jenkins, S. J., Fuqua, D. R., and Sutherland, V. E. (1987). An Analysis of Gender Differences in the Factor Structure of the Career Decision Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 47(4), 1099-1106.
- Hartog, D. N. D. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409-434.
- Herscovitch, L., and Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., and Wu, D. (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Iqbal, Z. A., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., and Hassan, Q. (2021). Impact of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Thriving at Work: The Moderating Role of Conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 667-685.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5.Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 6.Baskı, Ankara, Asil Yayıncılık.
- Karamanlioğlu, A. U., Sarı, H., ve Ulus, C. (2024). Kapsayıcı Liderlik ve Sürdürülebilirlik Stratejilerinin Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Rolü: Nitel Bir Çalışma. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 11(108), 1169-1178.
- Kavrayıcı, C. (2023). Kapsayıcı Liderlik Ölçeği’nin Türk Kültürüne Uyarlanması: Devlet Okulları Bağlamında Geçerlik Güvenirlik Çalışması. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 7(3), 628-643.
- Kirwan, B., Reader, T., and Parand, A. (2018). The safety culture stack – the next evolution of safety culture? *Safety and Reliability*, 38(3), 200–217.
- Krisharyuli, M., Himam, F., and Ramdani, Z. (2020). Ethical Leadership: Conceptualization and Measurement. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(1), 1-17.
- Kürü, S. A. (2020). Etik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 515-530.
- Liao, Z., and Zhang, M. (2020). The influence of responsible leadership on environmental innovation and environmental performance: The moderating role of managerial discretion. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2016-2027.
- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., and Na, S. (2023). How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience. *Sustainability*, 15, 3452.
- McGregor, D. (1960). Theory X and Theory Y. *Organization Theory*, 358, 5.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., and Allen, N. J. (1991). Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, 17(4), 717-733.
- Mezentseva, A., Gracia, F. J., Silla, A., and Martínez-Córcoles, M. (2023). The role of empowering leadership, safety culture and safety climate in the prediction of mindful organizing in an air traffic management company. *Safety Science*, 168,106321.

- Miller, O. P. C., and Banks-Hall, R. (2020). Human Capital Strategies to Reduce Employee Turnover in the Food Service and Automotive Industries. *International Journal of Business and Management Research (IJBMR)*, 8(3), 84-90.
- Miller, R. L., Griffin, M. A., and Hart, P. M. (1999). Personality and organizational health: The role of conscientiousness. *Work & Stress*, 13(1), 7–19.
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., and Quisenberry, D. M. (2012). *Social Exchange Theory, Exchange Resources, and Interpersonal Relationships: A Modest Resolution of Theoretical Difficulties*. In: Törnblom, K., Kazemi, A. (eds) *Handbook of Social Resource Theory. Critical Issues in Social Justice*. Springer, New York, NY.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., and Price, J. L. (1992). "Em-ployee commitment: Resolving some issues [J]," *Work and Occupations*, 3, 211–236.
- Osafo, E., Paros, A., and Yawson, R. M. (2021). Valence–Instrumentality–Expectancy Model of Motivation as an Alternative Model for Examining Ethical Leadership Behaviors. *Sage Open*, 11(2).
- Osman, Z., Aziz, R. C., Sulaiman, T. F. T., Bakar, R. A., and Fadil, N. A. (2023). Exploring Employees' Adoption of Sustainable Development Practices in Online Distance Learning Higher Education Institutions: Theory of Planned Behavior. *International Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences*, 12(2), 425 – 446.
- Rae, A., Provan, D., Aboelssaad, H., and Alexander, R. (2020) A manifesto for Reality-based Safety Science. *Safety science*. 126, 104654.
- Ramadhanti, T., Singh, J. S. K., and Kularajasingham, J. (2021). Transactional and Transformational Leadership Styles as Predictors of Employee Performance During the Covid-19 Crisis and the Mediating Role of Organisational Culture. *Business, Management and Economics Research*, 72, 39-51.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Saracel, N., Bilgiç, E., Topal, F., Tezer Kozak, G., Kütükcü, H., ve Madi, N. (2023). Yöneticilerin Bakış Açısı ile Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Beklentileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 970–987.
- Singh, H., Singh, S. K., and Singh, L. R. (2022, May 13). A Study on the Effectiveness of Transactional and Transformational Styles of Leadership. *International Peer-Reviewed journal*, 1(2), 6-11.
- Tarish, H. H. G. (2023). The impact of psychological well-being to promoting organizational citizenship behavior. *Int. Journal of Research Human Resource Management*. 5(2), 42-52.
- Touma, J. (2022). Ethics behind Leadership in Different Economies. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12(02), 135-144.
- Urgan, U. (2020). Örgütsel Davranışta Sanat Etkisi ve Musikide Hizmetkâr Liderler: Cavit Ersoy ve Hüseyin Erbay Örneği. *Social Science Development Journal*, 5(22), 51-65.
- Üstüner, M. (2009). Öğretmenler için Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-18.
- Vandenberghe, C., Mignonac, K., and Manville, C. (2015). When normative commitment leads to lower well-being and reduced performance. *Human Relations*, 68(5), 843-870.
- Wang, Z., XU, H., and DU, C. (2015). The Trickle-Down Effect in Leadership Research: A Review and Prospect. *Advances in Psychological Science*, 23(6), 1079-1094.
- Yeyrek, M. (2018). *Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE., İstanbul.