

**Araştırma Makalesi**

**Etik Liderlik Algısının Çalışan Motivasyonuna Etkisinde Çalışan Sadakatinin Aracı Rolü: Havacılık Sektörü Örneği<sup>1</sup>**

*The Mediating Role of Employee Loyalty in The Effect of Ethical Leadership Perception on Employee Motivation: The Case of Aviation Industry*

<p><b>Rabia AKÇİN GÜRLER</b> İstanbul Gedik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü <a href="mailto:rakcin@thy.com">rakcin@thy.com</a> <a href="https://orcid.org/0009-0003-3413-9297">https://orcid.org/0009-0003-3413-9297</a></p>	<p><b>Ahmet ERKASAP</b> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi <a href="mailto:ahmet.erkasap@gedik.edu.tr">ahmet.erkasap@gedik.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-6239-1700">https://orcid.org/0000-0002-6239-1700</a></p>
---	---

<b>Makale Geliş Tarihi</b>	<b>Makale Kabul Tarihi</b>
<b>07.04.2024</b>	<b>19.06.2025</b>

**Öz**

*Bu araştırmada havacılık sektöründe çalışanların etik liderlik algılarının çalışan motivasyonuna etkisinde çalışan sadakatinin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada betimsel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2024 yılında İstanbul ilinde havacılık sektöründe çalışmakta olan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evren içerisinden basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen 230 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak çalışanlara yönelik demografik bilgi formu, etik liderlik ölçeği ve çalışan sadakati ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde nicel veri analiz yöntemleri kullanılmıştır. Bu kapsamda veriler SPSS24 veri analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda etik liderliğin çalışan sadakatine etkisi incelendiğinde saygılı olma ve kibirli olmamanın çalışan sadakatini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Sözcükler:** Etik liderlik, Çalışan sadakati, Çalışan motivasyonu.

**Abstract**

*In this study, it is aimed to examine the mediating role of employee loyalty in the effect of ethical leadership perceptions of employees in the aviation sector on employee motivation. Relational survey model, one of the descriptive research models, was used in the study. The population of the research consists of individuals working in the aviation sector in Istanbul in 2024. The sample of the research consists of 230 employees determined by using simple random sampling method from the universe. Demographic information form, ethical leadership scale and employee loyalty scale were used as data collection tools. In this context, the data were analyzed using SPSS24 data analysis program. As a result of the research, when the effect of ethical leadership on employee loyalty was analyzed, it was concluded that being respectful and not being arrogant positively affected employee loyalty.*

**Keywords:** Ethical leadership, Employee loyalty, Employee motivation.

<sup>1</sup> Bu çalışma İstanbul Gedik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda, Dr. Öğretim Üyesi Ahmet ERKASAP danışmanlığında, Rabia AKÇİN GÜRLER tarafından hazırlanan Havacılık Sektöründe Etik Liderlik Algısının Çalışan Sadakati Aracılığıyla İşe Adanmışlık ve Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi isimli doktora tezinden türetilmiştir. Bu çalışmanın anket uygulaması için İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurulunun 27.05.2024 tarihli ve 2024/5 sayılı toplantısının E-56365223-050.04-2024.137548.113 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

**Önerilen Atıf /Suggested Citation**

Akçin Gürler, R. & Erkasap, A., 2025, Etik Liderlik Algısının Çalışan Motivasyonuna Etkisinde Çalışan Sadakatinin Aracı Rolü: Havacılık Sektörü Örneği, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(3), 2157-2169.

## 1. Giriş

Küreselleşme süreciyle birlikte dünya, artan iletişim ve etkileşim olanakları sayesinde giderek daha "küçük" bir hale gelmiştir. Bu durum, uluslararası arenada ülkelerin daha yoğun iş birliği yapmalarını zorunlu kılmıştır. Sosyal bir etkileşim aracı olarak liderlik üzerine çok sayıda araştırma ve bilimsel çalışma gerçekleştirilmiş, bu çalışmalar çeşitli liderlik türlerinin tanımlanmasını ve ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu liderlik türlerinden biri de ahlaki ve manevi değerlere dayalı etik liderliktir. Küreselleşmenin etkisiyle iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, toplumların yapısında önemli dönüşümler yaratmış ve beraberinde ciddi etik sorunları gündeme getirmiştir. Bu bağlamda etik, iş dünyası, eğitim, politika, medya ve sağlık gibi pek çok alanda daha sık tartışılan bir konu haline gelmiştir. Söz konusu gelişmelere paralel olarak, çok uluslu şirketler ve örgütler kurulmuş, rekabet küresel bir boyut kazanmış ve etik, uluslararası bir mesele olarak ele alınmaya başlanmıştır (Caldwell, Bischoff ve Karri, 2002, s.160).

Liderlik, insanları etkileyerek onların davranışlarını ve tutumlarını yönlendirme sürecidir. İyi bir lider, karizması, iletişim becerileri ve empati yeteneğiyle insanların güvenini kazanır ve onları harekete geçirir (Al Halbusi ve ark., 2021, s. 180; Özdemir, 2003, s. 165). Örgüt içinde farklı bireylerin ve grupların bir araya gelerek ortak hedeflere doğru ilerlemelerini sağlamak liderin görevidir. Lider, farklı bakış açılarını birleştirir ve iş birliği ortamı yaratır. Özetle iyi bir lider, vizyonerlik ve motivasyon yetenekleriyle takımı ileriye taşıyabilirken, iyi bir yönetici, kaynak yönetimi ve operasyonel etkinliklerle organizasyonun günlük işleyişini sağlar. Liderlik ve yöneticilik, organizasyonlarda farklı rolleri ve sorumlulukları ifade eden ancak birbirini tamamlayan kavramlardır (Tuna ve Yeşiltaş, 2013, s. 144). Liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için insanları etkileyen, yönlendiren ve örgüt içinde eşgüdüm sağlayan önemli bir kavramdır. İyi bir lider, vizyonunu belirler ve bu vizyonu takip edenleri motive etmektedir (Zheng ve ark., 2022, s. 975). Buna karşılık yönetici ise, organizasyonun günlük operasyonlarını yönetir, kaynakları etkili bir şekilde kullanır ve hedeflere ulaşmak için planlar yapar (Schwepker ve Dimitriou, 2021, s.102862). Yönetici, karar verme yetkisine sahiptir ve organizasyonun stratejik yönetiminden sorumludur. Yönetici, kuralları uygular, iş gücünü organize etmektedir ve iş süreçlerini optimize ederek organizasyonun verimliliğini artırmayı amaçlar (Ahmad ve ark., 2021, s. 544; Yıldırım, 2010, s. 9).

Etik kavramı, içerdiği anlamı itibarıyla bireylere tutum ve davranışlar ile ilgili olarak belirli standartlar oluşturulmasını sağlar. Felsefenin bir alt alanı olarak görülen etik, bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan kuralları, iyiyi ve kötüyü, yanlışı ve doğruyu ayırt etmeye yardımcı olur. Günümüzde etik bütün meslek alanlarında uyulması gereken temel prensipler arasında yer alır. Bilim, eğitim, tıp, ticaret, sanat, siyaset ve yönetim gibi alanların tamamında etik değerler bulunmaktadır (Şen, 2014, s.12). Etkili liderlik, bir liderin organizasyonu veya grup üyelerini başarıya götüren ve hedeflere ulaşmalarını sağlayan liderlik tarzını ifade eder. Etkili liderler, geleceğe dair bir vizyon belirler ve bu vizyonu takip edenleri motive etmektedir (Stouten ve ark., 2012, s. 4). Vizyon, organizasyonun veya grubun amaçlarına ulaşmak için bir yol haritası sunar. Etkili liderler, takım üyelerini anlamaya ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Empati, liderin çalışanlarıyla sağlıklı ilişkiler kurmasını ve takım üyelerinin potansiyelini en üst düzeye çıkarmasını sağlar (Starratt, 2004, s. 48). Etkili liderler, görevleri ve sorumlulukları adil bir şekilde dağıtır ve takım üyelerinin güçlü yönlerini kullanarak iş birliği içinde çalışmalarını teşvik ederler. Etik liderlik çalışanlarda motivasyon, sadakat, işe bağlılık gibi özelliklerle ilişkilidir. Çalışanlarda örgüte yönelik davranışların şekillendirilmesinde, etik değer ve standartların gelişmesinde etik liderlik önemli bir yere sahiptir. Etik liderler, çalışanlar ve sosyal paydaşlar arasında ilişkiyi düzenleyen, örgütsel davranış biçimlerini yönlendiren, çeşitli durumlarda haklı ve haksızın belirlenmesinde değerler sistemi geliştiren bir özelliğe sahiptir. Etik liderlerde görülen bu özellikler çalışanlarda yüksek ahlaki davranışların görülmesini destekler (Connock ve Johns, 1995, s. 21). Sonuç olarak etik liderler, örgütsel süreçlerde doğru ve yanlış davranışları çalışanlara bir model olarak yansıtabilir, buna bağlı olarak da çalışanlarda etik davranışların gelişmesine katkıda bulunur. Lider kişi sorumluluk ve inisiyatif olarak örgütsel amaçlar için daha esnek çalışma alanı oluşturmasına karşılık, yönetici mevcut kurallar kapsamında örgütsel süreçlerin devam etmesini ve de sorun olduğunda sorunların çözülmesini sağlar (Sarwar ve ark., 2020, s. 2011). Liderlik kavramı literatürde çok çalışılan konular arasında yer almakta olup, otoriter, demokratik, karizmatik, dönüşümcü, hizmetkar ve etik liderlik gibi çeşitli türleri bulunmaktadır (Den Hartog, 2015, s. 432). Etik, kelimesi Yunanca kökenli "ethos" kelimesinden türetilmiştir. "Ethos", alışkanlık, töre, görenek, karakter gibi anlamlara gelir

(Markey ve ark., 2021, s. 352). Bu bağlamda, "etik" kavramı da bireylerin veya grupların davranışlarını yönlendiren değerler, ilkeler ve normlar kümesini ifade etmektedir (Tuna ve ark., 2012, s. 153). Etik, doğru ile yanlış arasındaki ahlaki değerlendirmeleri ve bu değerlerin toplumsal veya kültürel bağlamda nasıl şekillendiğini anlamamıza yardımcı olur (Arar ve Saiti, 2022, s. 224). Özellikle iş dünyasında, sağlık hizmetlerinde, eğitimde ve diğer pek çok alanda etik kurallar, profesyonel davranışların temelini oluşturur ve kurumların sürdürülebilirliğini sağlar (Erten ve ark., 2017, s. 66; Lim, 2024, s. 93).

Motivasyon, bireylerin işlerine yönelik enerji, çaba ve dikkatlerini artırmalarını sağlayan bir içsel durumu ifade etmektedir (Eisenberger ve ark., 1986, s. 505). Motivasyon, bireylerin belirli hedeflere ulaşma arzusu veya işte başarı elde etme isteğiyle ilgilidir. Bu arzu ve istek, bireyleri harekete geçiren ve çaba göstermeye teşvik eden faktörlerdir. Çalışma hayatında motivasyon, genellikle personelin işe arzulu ve istekli bir duruma getirilmesi olarak açıklanır. Motive olmuş bir birey, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için enerjisini ve çabasını artırır. Bu enerji, bireyin işle ilgili görevlere odaklanmasını ve bu görevlere daha etkili bir şekilde yaklaşmasını sağlar (Chen ve ark., 2016, s. 108). Motive olan bireyler, işlerine daha bağlıdırlar. İşlerine olan bağlılıkları, bireyleri işlerini daha ciddiye almaya, sorumluluklarını yerine getirmeye ve işlerine duygusal bir bağlılık hissetmeye yönlendirir. Motivasyon, genellikle ödüller, tanıma ve tatmin gibi içsel veya dışsal faktörlerle ilişkilidir. Bireyler, belirli bir davranışlarına veya performanslarına karşılık olarak alacakları ödüllerle motive olabilirler. Motive bireyler, başarıyı hedefler ve bu başarıya ulaşma isteğiyle hareket ederler. Başarı odaklı bir yaklaşım, bireyin motivasyonunu artırabilir. Çalışma hayatında motivasyon, bireylerin işlerine olan ilgilerini, bağlılıklarını ve performanslarını artırarak hem bireyin hem de örgütün başarılarına katkıda bulunabilir. İşte bu nedenle, iş yönetimi ve liderlik, çalışan motivasyonunu anlamak ve yönetmek için çeşitli stratejiler geliştirmeye odaklanır (Işık ve Zincirkıran, 2016, s.104).

Sadakat genellikle çalışanların iş yerine, işverene ve işe olan bağlılığını, uzun vadeli kalışlarını ve işlerini en iyi şekilde yapma isteklerini ifade etmektedir (George ve ark., 2020s, s. 245; Han ve ark., 2020, s.1195). İşverenler için çalışan sadakati, istikrarlı bir iş gücü sağlama, yüksek performans ve işyeri kültürünün güçlendirilmesi açısından önemlidir (Ernayani vd., 2021, s. 390). Çalışan sadakati, bir işverene veya işe karşı çalışanların bağlılığı ve taahhüdü olarak tanımlanabilir. Çalışan sadakati, işverenler için düşük personel devir oranları anlamına gelir (Singh, 2022, s. 118). Bu da işe alım maliyetlerini azaltır, iş sürekliliğini sağlar ve kurumsal hafıza ve bilgi birikimini korur. Sadık çalışanlar, işyeri kültürünü güçlendirirler ve iş birliği, saygı ve hoşgörü ortamının sürdürülmesine katkıda bulunurlar. Sonuç olarak çalışan sadakatinin artırılması, örgütlerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir (Chen ve ark., 2022, s. 1160; Sari ve ark., 2023, s. 2). Bu bağlamda, örgütlerin çalışanlarına örgütsel destek sağlamaları ve olumlu bir kurum imajı oluşturmaları, çalışanların bağlılıklarını ve sadakatlerini güçlendirebilir. Çalışanlara sağlanan destek, örgütün onlara değer verdiği ve önemsendiği mesajını iletebilir (Silaen ve ark., 2023, s. 2415). Liderin adil ve etik tutumu, çalışanların organizasyona duygusal bağlanmasını destekler (Chen ve ark., 2016, s. 109). Aynı zamanda, çalışanların liderlerine duyduğu güveni pekiştirerek, onların organizasyonel bağlılıklarını yükseltir. Etik liderliğin, çalışan memnuniyeti aracılığıyla dolaylı olarak sadakati güçlendirdiği görülmektedir (Silaen ve ark., 2023, s. 2424). Etik liderlik, sadece bireysel liderlik becerileriyle değil, aynı zamanda örgütsel güven ve etik kültürle ilişkilidir. Bu nedenle, etik liderlerin yetiştirilmesi ve etik değerlerin organizasyon kültürüne entegre edilmesi, çalışan sadakati ve organizasyonel başarı için kritik öneme sahiptir.

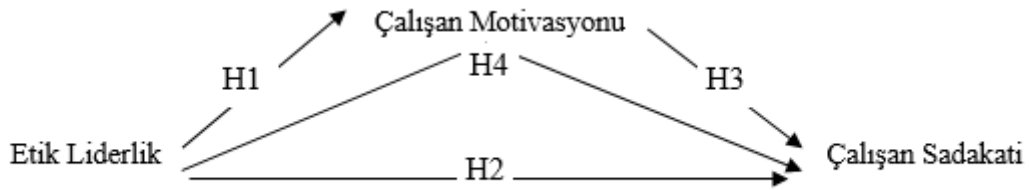
Etik liderliğin etkisinde çalışan motivasyonu, bireyin belirli bir hedefe ulaşmak için gösterdiği içsel ya da dışsal enerji ve istekliliktir. İş ortamında motivasyon, çalışanların performansını ve iş tatminini artıran temel bir unsurdur (Dündar ve ark., 2007). Çalışan sadakati, bireyin organizasyona olan bağlılığını, gönüllü olarak uzun vadeli iş ilişkisi sürdürme isteğini ve organizasyonun çıkarlarını destekleme eğilimini ifade eder. Çalışanların motivasyonu, organizasyon tarafından sunulan olanaklar (adil liderlik, ödül, gelişim fırsatları) ile ilişkilidir (Chen ve ark., 2022). Çalışanların, organizasyondan aldığı etik liderlik desteği ile örgütsel bağlılık hissi gelişir. Çalışan motivasyonu, sadakati doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Motivasyonu yüksek çalışanlar, organizasyonlarına daha uzun süre bağlı kalma eğilimindedir. İş tatmini ve motivasyonun artması, duygusal bağlılığı güçlendirerek çalışan sadakatine katkıda bulunur. Duygusal bağlılığı artıran çalışanlarda ise sadakat düzeyi artar ve işlerine daha fazla odaklanırlar (Abdi ve Rahman, 2024). Şeffaf ödüllendirme sistemleri, personel hakları ve spor yapabilme olanakları gibi unsurlar, çalışanların motivasyonlarını artırırken örgüte bağlılık ve

sadakatlerini güçlendirir. Özellikle, insan kaynakları uygulamaları ve görevlerin eğitim düzeyine uygun şekilde verilmesi, çalışanın adil bir ortam algısını güçlendirmektedir (Matzler ve Renzl, 2007). Çalışanın sorumluluklarının artırılması ve iş süreçlerinde daha fazla söz sahibi olması, çalışanların motivasyonlarını pozitif yönde etkileyerek, işlerine olan sadakati destekleyen önemli bir unsurdur (Sazkaya ve Gümüştü, 2021).

## 2. Amaç ve Yöntem

### 2.1. Amaç

Bu araştırmada havacılık sektöründe çalışanların etik liderlik algılarının çalışan motivasyonuna etkisinde çalışan sadakatinin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda üç değişken incelenmiştir. Bu değişkenlerde etik liderlik bağımsız değişken, çalışan sadakati bağımlı değişken ve çalışan motivasyonu aracı değişken olarak modele dahil edilmiştir. Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimler, hipotezlerle test edilmiştir. Bu hipotezler araştırma modeli ile birlikte aşağıdaki şekildedir;



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmada incelenen bu modele yönelik oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir;

- H.1. Katılımcıların etik liderlik algılarının çalışan motivasyonu üzerinde etkisi vardır.
- H.2. Katılımcıların etik liderlik algılarının çalışan sadakati üzerinde etkisi vardır.
- H.3. Çalışan motivasyonunun çalışan sadakati üzerinde etkisi vardır
- H.4. Katılımcıların etik liderlik algılarının çalışan sadakati üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonunun aracılık rolü vardır.

### 2.2. Araştırmanın Deseni

Araştırmada betimsel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel araştırma modelleri, genellikle bir fenomenin durumunu, özelliklerini ve özelliklerinin dağılımını tanımlamak için kullanılır. ilişkisel tarama modeli ise, bu betimsel araştırma modellerinden biridir. ilişkisel tarama modeli, araştırmacının değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak için bir ilişki kurma girişimidir. Bu model, değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek ve tanımlamak için kullanılan nicel bir araştırma yöntemidir (Berndt, 2020). Bu kapsamda araştırmada etik liderlik algılarının çalışan motivasyonuna etkisinde çalışan sadakatinin aracılık rolünün incelenmesi bakımından, araştırma ilişkisel tarama modelindedir.

### 2.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2024 yılında İstanbul ilinde havacılık sektöründe çalışmakta olan bireyler oluşturmaktadır. Araştırma evreninde yer alan ve İstanbul İlinde havacılık sektöründe çalışan toplam kişi sayısının yaklaşık 55.000 kişi olduğu belirlenmiştir. Evren ve örneklem hesaplamasına göre çalışma örnekleminin evrendeki birey sayısını temsil edebilecek yeterliğe sahip olduğu görülmektedir (Mweshi ve Sakyi, 2020). Bu bağlamda araştırmanın örneklemini evren içerisinde basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen 230 çalışan oluşturmaktadır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, bir popülasyondan örnekleme alırken her bir birimin rastgele seçildiği ve her bir birimin seçilme olasılığının eşit olduğu bir yöntemdir (Noor ve ark., 2022). Bu yöntem, örneklemin popülasyonu temsil etmesi ve genelleme yapılabilmesi için kullanılır. Dolayısıyla araştırmada elde edilen veriler ve örneklemin araştırmanın evrenini temsil edebilecek yeterliğe sahip olduğu görülmektedir.

### 2.4. Araştırma Süreci

Araştırmanın planlanması, sürdürülmesi, verilerin toplanması, raporlama ve analiz süreçleri araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ölçeklerin kullanılması için ölçek sahiplerinden izin alınmış ve ayrıca araştırma süreci İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu tarafından 28.05.2024 tarih ve E-56365223-050.04-2024.137548.113 sayı ile onaylanmıştır.

## 2.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak çalışanlara yönelik demografik bilgi formu, etik liderlik ölçeği ve çalışan sadakati ölçeği kullanılmıştır. Demografik bilgi formunda çalışanlara yönelik cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Etik liderlik ölçeği, Demir (2023) tarafından geliştirilmiş olup, 41 madde ve 4 alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçeğin alt boyutları ahlaklı olma 15 madde (1-15 sorular), adaletli olma 7 madde (16-23 sorular), saygılı olma 9 madde (24-32 sorular), kibirli olmama 9 soru (33-41 sorular) şeklindedir. Ölçek 5'li likert türünde hazırlanmış olup, hiç katılmıyorum (1) ve tamamen katılıyorum (5) aralığında puanlanmaktadır. Ölçekten alınan puanların yüksek olması etik liderliğin de yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin 4 faktörde açıkladığı toplam varyans %63 ve güvenirlik katsayısı (Cronbach Alpha) ,98 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenirliği ,94 olarak belirlenmiştir.

Çalışan motivasyonu ölçeği, Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından geliştirilmiş olup, 24 madde ve 2 alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçeğin alt boyutlarında içsel motivasyonu ifade eden 9 madde, dışsal motivasyonu ifade eden ise 15 madde bulunmaktadır. Ölçek 5'li likert türünde hazırlanmıştır. Ölçeğin içsel motivasyon alt boyutu için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının 0,83 olduğu, dışsal motivasyon alt boyutu için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının 0,84 olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı ise %64,5 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada çalışan motivasyonu ölçeğinin güvenirliği yeniden test edilmiş ve yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenirliği ,89 olarak belirlenmiştir.

Çalışan sadakati ölçeği, çalışanlarda müşteri sadakatinin ölçülmesi amacıyla Homburg ve Stock (2001) tarafından geliştirilmiş ve Dede ve Koçoğlu Sazkaya (201) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 5'li likert türünde hazırlanmış olup 5 maddeden meydana gelmektedir. Ölçek 5'li likert türünde hazırlanmış olup, hiç katılmıyorum (1) ve tamamen katılıyorum (5) aralığında puanlanmaktadır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizleri sonucunda tek faktörlü yapıdan meydana geldiği, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının 0,95 olduğu ve açıklanan toplam varyansın %61'ini açıkladığı belirlenmiştir. Literatürdeki bulguya ek olarak bu araştırmada çalışan sadakati ölçeğinin güvenirliği yeniden test edilmiş ve yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenirliği ,92 olarak belirlenmiştir.

## 2.6. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde nicel veri analiz yöntemleri kullanılmıştır. Bu kapsamda veriler SPSS24 veri analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde öncelikle verilerin dağılımı incelenmiş ve dağılıma ilişkin çarpıklık basıklık sayılarının -2 ve +2 aralığında olduğu görülmüştür (Tablo1). Tablodaki değerler dikkate alındığında verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Kim, 2013).

**Tablo 1: Ölçek Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler**

Ölçek Puanları	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İçsel Motivasyon	230	39,7478	6,52217	-1,214	1,825
Dışsal Motivasyon	230	65,6261	10,68318	-1,440	1,201
<b>Çalışan Motivasyonu</b>	<b>230</b>	<b>105,3739</b>	<b>15,50656</b>	<b>-1,279</b>	<b>1,672</b>
Ahlaklı olma	230	57,52	11,773	-1,261	1,398
Adaletli olma	230	23,63	6,287	-,915	-,104
Saygılı olma	230	29,26	6,260	-1,305	1,506

Kibirli olmama	230	16,55	5,248	-,168	-,827
<b>Etik Liderlik Ölçeği</b>	<b>230</b>	<b>126,96</b>	<b>26,105</b>	<b>-1,013</b>	<b>,633</b>
<b>Çalışan Sadakati Ölçeği</b>	<b>230</b>	<b>20,74</b>	<b>4,040</b>	<b>-1,060</b>	<b>,813</b>

Dolayısıyla hipotezlere yanıt bulabilmek amacıyla, analizlerde regresyon analizi, korelasyon analizi ve Hayes Makro model analizi uygulanmıştır. Verilerin analizi araştırma problemleri doğrultusunda gerçekleştirilmiş olup, elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Verilerin analizi ve yorumlamada  $p < ,05$  güven aralığı esas alınmıştır.

### 3. Bulgular

Araştırmada havacılık sektörü çalışanlarının etik liderlik davranışlarına ilişkin algıların çalışan sadakatine etkisi incelenmiş, bu kapsamda elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda verilmiştir.

**Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

		N	%
<b>Yaş</b>	30 ve altı yaş	54	23,5
	31-40 yaş	117	50,9
	41-50 yaş	41	17,8
	51 ve üzeri yaş	18	7,8
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	100	43,5
	Erkek	130	56,5
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	76	33,0
	Evli	154	67,0
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise ve altı	22	9,6
	Önlisans	38	16,5
	Lisans	131	57,0
	Lisansüstü	39	17,0
	Toplam	230	100,0

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları incelendiğinde %23,5'inin 30 ve altı yaş, %50,9'unun ise 31-40 yaş olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet bakımından katılımcıların %43,5'inin kadın ve %56,5'inin erkek olduğu, medeni durum bakımından %67'sinin evli olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu bakımından katılımcıların %57'sinin lisans mezunu, %17'sinin lisansüstü eğitim mezunu olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3: Katılımcıların Etik Liderlik, Motivasyon ve Çalışan Sadakati Düzeyleri Arasındaki İlişki**

		Etik Liderlik Ölçeği	Çalışan Sadakati Ölçeği
Çalışan Sadakati Ölçeği	r	,530	
	p	,000	
Çalışan Motivasyonu	r	,414	,426
	p	,000	,000

Tabloda katılımcıların çalışan sadakati, etik liderlik ve motivasyon arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda çalışan sadakati ile etik liderlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r = ,53$ ) anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışan motivasyonu ile etik liderlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r = ,41$ ) anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışan motivasyonu ile çalışan sadakati arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r = ,43$ ) anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre çalışanlarda sadakat, motivasyon ve etik liderlik arasında doğrusal ve pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların sadakatini artırılması ve motivasyonlarının iyileştirilmesi için, işletmelerde etik liderliğin etkili olarak gerçekleştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 4: Çalışanlarda Etik Liderliğin Çalışan Sadakatine Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracılık Rolü**

Bağımsız Değişkenler		Bağımlı/Aracı Değişkenler	Estimate	Standart Hata	C.R.	P
Etik Liderlik	→	Motivasyon	,314	,037	5,005	,000
Etik Liderlik	→	Çalışan Sadakati	,439	,009	7,863	,000
Motivasyon	→	Çalışan Sadakati	,288	,015	5,145	,000
Etik Liderlik	→	Motivasyon → Çalışan Sadakati	,530	,025	9,436	,000

Çalışanlarda etik liderliğin çalışan sadakatine etkisinde çalışan motivasyonunun aracılık rolüne ilişkin AMOS programında model analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda etik liderliğin motivasyona etkisinin anlamlı olduğu ve etik liderliğin çalışan motivasyonundaki değişimi olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Model uyum değerleri incelendiğinde CFI= ,91 TLI = ,94 GFI=,93 AGFI= ,90 NFI= ,90 RMSEA= ,06 olduğu görülmüştür. Doalysıyla etik liderliğin çalışan sadakatine etkisi incelendiğinde, bu etkinin de pozitif yönlü ve anlamlı olduğu, diğer değişkenlere göre çalışan sadakati üzerinde daha etkili bir değişken olduğu belirlenmiştir. Çalışanlarda motivasyon ve sadakat bakımından incelendiğinde ise, çalışanların motivasyonu ile sadakat düzeylerinin pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmüştür. Tablodaki verilere göre çalışanlarda motivasyon arttıkça, sadakat düzeyleri de artış göstermektedir.

**Tablo 5: Etik Liderliğin Çalışan Sadakatine Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü**

Model	coeff	se	t	p	LLCi	ULCi	Model Değerleri
Constant	20,7333	,2252	92,0832	,000	20,2897	21,1770	R= ,596
Liderlik	,0679	,0087	7,7779	,000	,0507	,0851	R-sq= ,355
Motivasyon	,0758	,0158	4,7924	,000	,0447	,1070	F = 41,505
Aracılık Rolü	,0530	,0105	3,1539	,000	,0309	,0311	P = ,000

\* $p < 0.05$

Çalışanlarda etik liderliğin çalışan sadakatine etkisinde motivasyonun aracılık rolü Hayes yöntemiyle incelenmiştir. Analiz sonucunda modelin anlamlı olduğu ( $R = ,596$ ) ve motivasyonun çalışan sadakatini artırılmasında aracılık rolünün bulunduğu belirlenmiştir. Tablo incelendiğinde etik liderliğin ve çalışan motivasyonunun, ayrı ayrı çalışan sadakatini pozitif yönde etkilediği, ancak bu etkide önemli bir faktör olarak çalışan motivasyonunun ayrıca bir aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Havacılık sektöründe çalışanların etik liderlik ve çalışan sadakati düzeylerinin incelenmesine ilişkin yapılan bu araştırma, istanbul'daki havalimanlarında çalışan bireylerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma

bulgularına göre çalışanlarda sadakat, motivasyon ve etik liderlik arasında doğrusal ve pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu görülmektedir. Araştırmada etik liderliğin çalışan sadakatine etkisi incelendiğinde, etik liderliğin alt boyutları olan saygılı olma ve kibirli olmama özelliklerinin çalışan sadakatini pozitif yönde etkilediği ahlaklı olma ve adaletli olmanın ise etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde ise etik liderliğin çalışan sadakatini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu kapsamda araştırmada ulaşılan bulgulara benzer şekilde Erten ve diğerleri (2015) tarafından yapılan araştırmada, etik ve etik liderlik kavramları incelenmiş, etik liderliğin çalışanlarda olumlu duyguları desteklediği, çalışanların işe bağlılığı ve sadakatinin etik liderlik davranışlarından etkilendiği belirtilmiştir. Türkyılmaz ve diğerleri (2011) ile Matzler ve diğerleri (2007) çalışan memnuniyetinin çalışan sadakati üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi olduğunu bildirmiştir. Bu durum etik liderlik ile çalışanların memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir. Sarwar ve diğerleri (2020) tarafından yapılan araştırmada, çalışma etik liderlik, işe bağlılık, çalışanların refahı ve performans arasındaki ilişkide örgütsel etik kültürün aracılık etkileri incelenmiş, araştırma sonucunda, etik liderlik ve etik kültürün çalışanların refahı, işe bağlılığı ve finansal performans üzerinde olumlu etkisi olduğu, etik kültürün ise finansal performans üzerinde nispeten daha güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Tende ve Amah (2021) tarafından yapılan araştırmada etik liderlik davranışlarının çalışan sadakatine etkisi incelenmiş, araştırmada etik liderlik, hem çalışanların bilinçli karar verme yeteneklerini hem de müşteri sadakatini artırdığı belirlenmiştir. Nitekim etik liderler, çalışanları davranışlarıyla etkileyerek, onların işlerine daha bağlı, motivasyonlu ve tatmin olmuş hale gelmelerini sağlar. Bu durumda ise çalışanların ahlaki davranışlarını artırarak güven, verimlilik ve olumlu bir iş ortamı yaratır. Ayrıca Tseng ve Wu (2017) tarafından yapılan araştırmada, finansal organizasyonlarda çalışan sadakati ile etik liderlik arasındaki ilişkiler incelenmiş, araştırma sonucunda değişkenler arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki meydana geldiği görülmüştür. Buna göre çalışanların etik liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arttıkça çalışanların sadakatinin de orta düzeyde bir artış gösterdiği söylenebilir. Abdi ve Rahman (2024) tarafından yapılan araştırmada ise etik liderlik, çalışan sadakati ve motivasyon arasındaki ilişkiler incelenmiş, araştırma sonucunda etik liderliğin kamu görevlilerinin liderlere duyduğu güveni, bağlılığı ve motivasyonu artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Etik liderlik, sadece liderlere duyulan güveni pekiştirmekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanların bağlılık ve motivasyon düzeylerini de yükseltmektedir. Bu bulgulara göre örgütsel güvenin, etik liderlik ile çalışan sadakati ve motivasyon arasındaki ilişkiyi açıklamada aracılık rolüne sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde yapılan çeşitli araştırmalarda, çalışanlarda etik liderliğin, sadakatine ve çalışan motivasyonu ile ilişkili olduğu görülmüştür (Lim, 2024; Sarwar ve ark., 2020; Tende ve Amah, 2021; Yıldırım, 2010). Yapılan bu araştırma ve ilgili literatür incelendiğinde etik liderliğin, çalışan sadakatini genel anlamda pozitif yönde etkilediği, özellikle saygılı olma ve kibirli olmama gibi etik liderlik boyutları çalışanların sadakatini artırıcı bir etkiye sahiptir. Ayrıca literatürdeki diğer araştırmalarla uyumlu şekilde, etik liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinden dolaylı etkiler yaratabileceği görülmektedir. Etik liderlik, çalışan sadakati ve motivasyonu üzerinde örgütsel güven aracılığıyla etkili olmaktadır. Bu durum, örgütlerde güven ortamının güçlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Nitekim etik liderler, çalışan motivasyonu ve bağlılığını artırmada kritik bir rol oynar. Bu nedenle örgütlerde etik liderlik uygulamalarının teşvik edilmesi, uzun vadede daha sürdürülebilir ve verimli iş ortamları oluşturabilir.

Araştırmada çalışanlarda etik liderliğin çalışan sadakatine etkisi incelendiğinde saygılı olma ve kibirli olmamanın çalışan sadakatini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla işletmelerde etik liderlik davranışlarının çalışanlarda sadakati etkilediği söylenebilir. Çalışan sadakatinin ise bağlılık, motivasyon ve verimlilik gibi kavramlarla da ilişkili olduğu dikkate alındığında yöneticilerin etik liderlik davranışlarının doğrudan ve dolaylı olarak çalışan sadakatine etki edebileceği söylenebilir. Nitekim araştırmada, çalışanlarda etik liderliğin çalışan sadakatine etkisinde çalışan motivasyonunun aracılık rolünün bulunduğu görülmüştür. Bu durum, çalışanların diğer örgütsel özellikleri ve süreçlerine de etki edebilir. Dolayısıyla örgütsel yapılarda yöneticilerin etik liderlik özelliklerini benimseyerek çalışanlarına etik liderliği yansıtması çalışanlarda sadakat ve motivasyon gibi unsurların artmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar doğrultusunda etik liderlik davranışlarının işletmeler açısından önemli olduğu hem çalışanların sadakati hem de motivasyonları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle yöneticiler işletmelerde çalışan bireylerin sadakatini, işe bağlılıklarını, motivasyonu ve

verimliliği artırmak amacıyla etik liderlik davranışlarını geliştirmeleri önemlidir. Yine bu bağlamda yöneticiler görev yaptıkları işletmelerde çalışanların gözüyle etik liderlik davranışlarının incelenmesini, varsa sorunlu durumların çözüme kavuşturulmasını sağlamalıdır.

Araştırmada etik liderlik ve çalışan sadakati ilişkisi üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Bu araştırmaya ek olarak farklı değişkenlerin araştırıldığı ve farklı örneklerde çalışmalar yapılarak, bu araştırma bulguları ile ilişkilendirilebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda çalışanların yöneticilerine yönelik etik liderlik algıları incelenmiştir. Çeşitli değişkenler açısından ortaya çıkarılan bu sonuçlara ek olarak, etik liderlik algısına etki eden çalışanların etik liderlik bilgi ve davranış düzeyleri, çalışanlar arasındaki etik algılar, çalışanların beklentilerinin araştırıldığı çalışmalar yapılabilir. Ayrıca etik liderlik algısında yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin geliştirilmesine yönelik deneysel çalışmalar yapılabilir.

## 5. Kaynaklar

- Abdi, A. N. M., & Rahman, N. B. A. (2024). Unlocking the Ethical Leadership On Employee Loyalty And Motivation: The Mediating Role Of Trust in The Public Sector Leadership. *International Journal of Organizational Leadership*, 413-431.
- Ahmad, S., islam, T., Sadiq, M., & Kaleem, A. (2021). Promoting Green Behavior Through Ethical Leadership: A Model Of Green Human Resource Management And Environmental Knowledge. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 531-547.
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking Ethical Leadership And Ethical Climate To Employees' Ethical Behavior: The Moderating Role Of Person–Organization Fit. *Personnel Review*, 50(1), 159-185.
- Arar, K., & Saiti, A. (2022). Ethical Leadership, Ethical Dilemmas And Decision Making Among School Administrators. *Equity in Education & Society*, 1(1), 126-141.
- Berndt, A. E. (2020). Sampling Methods. *Journal of Human Lactation*, 36(2), 224-226.
- Caldwell, C., Bischoff, S.J. ve Karri, R. (2002). Four Umpires: A Paradigm For Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*. 36(1), 153-163. <https://doi.org/10.1023/A:1014230002724>
- Chen, S., Xu, K., & Yao, X. (2022). Empirical Study Of Employee Loyalty And Satisfaction in The Mining industry Using Structural Equation Modeling. *Scientific Reports*, 12(1), 1158.
- Chen, Y. C., Chen H. i., Tsui P. L., & Chiang Y. C. (2016). Contributing Causes Of Employee Loyalty Of Service Personnel in international Hotels. *International Journal of Organizational innovation*. 9(1), 107.
- Connock, S. ve Johns T., Ethical leadership, institute of Personnel and Development, London, 1995
- Dede, Y. E. ve Koçoğlu Sazkaya, M. K. (2018). The Mediating Role Of Employee Loyalty Between Employee Empowerment And Employee innovative Behavior: A Study From Teknopark istanbul. *Çankırı Karatekin Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 55-82.
- Demir, H. C. (2021). *Etik Liderlik Ölçeği Geliştirme ve Etik Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical Leadership. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 409-434.
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S., & Sowa D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71(3), 500-507.
- Ernayani, R., Perbawasari, S., Boukri, S., Hubur, A., & Kurniawan, R. (2021). The Loyalty Of Workers To industrial Organization. *Linguistics and Culture Review*, 5(S1), 384-393.
- Erten, Z. K., Bayraktar, E., & Açmaz, G. (2017). Etik ve Etik Liderlik. *ERÜ Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 4(1), 62-68.

- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının işgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.
- George, C., Omuudu, O. S., & Francis, K. (2020). Employee Engagement: A Mediator Between Organizational inducements And industry Loyalty Among Workers in The Hospitality industry in Uganda. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(2), 220-251.
- Han, H., Olya, H. G., Untaru, E. N., İspas, A., Kim, J. J., & Kim, W. (2020). Impact of Airport Green Atmospherics On Mental Health Value, image, And Loyalty Among Visitors And Workers. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1186-1198.
- Kim, H. Y. (2013). Statistical Notes For Clinical Researchers: Assessing Normal Distribution (2) Using Skewness And Kurtosis. *Restorative dentistry & endodontics*, 38(1), 52-54.
- Lim, A. T. (2024). Ethical Leadership in The Eyes Of Gen Z: A Literature Review. *FiRM Journal of Management Studies*, 9(1), 83-96.
- Markey, K., Ventura, C. A. A., Donnell, C. O., & Doody, O. (2021). Cultivating Ethical Leadership in The Recovery of COVID19. *Journal of nursing management*, 29(2), 351-355.
- Matzler, K. & Renzl, B. (2007). The Relationship Between interpersonal Trust, Employee Satisfaction, And Employee Loyalty. *Total Qual. Manag. Bus. Excell.* 17, 1261–1271.
- Noor, S., Tajik, O., & Golzar, J. (2022). Simple random sampling. *International Journal of Education & Language Studies*, 1(2), 78-82.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Sari, D. R., Hariyanto, D., & Moonlight, L. S. (2023). Conscientious Towards Aviation Security Performance Loyalty At Abdurachman Saleh Airport Malang. In *international Conference of Advance Transportation, Engineering, and Applied Science* (Vol. 1, No. 1, pp. 1-5).
- Sarwar, H., Ishaq, M. i., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical Leadership, Work Engagement, Employees' Well-Being, And Performance: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.
- Sazkaya, M. K., & Gümüşsu, F. Ö. (2021). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışan Sadakati Üzerindeki Etkisinde Kurum İmajının Aracılık Rolü: Karayolu Taşımacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (40), 49-76.
- Schwepker Jr, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using Ethical Leadership To Reduce Job Stress And improve Performance Quality in The Hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860.
- Silaen, D. H., Daulay, M. T., & Ferine, K. F. (2023). The influence Of Compensation, Work Motivation And Work Discipline On The Performance Of Employees in Administrative Department With Work Loyalty As An intervening Variable At The Airport Authority Office in Medan Region ii. *Sibatik Journal: Jurnal ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 2(8), 2413-2426.
- Singh, A. (2022). The Relationship between Employee Loyalty and Proactivity among Hospitality Liquid Knowledge Workers. *JOHAR*, 17(1), 117.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership* (Vol. 8). John Wiley & Sons.
- Stouten, J., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical LEADERSHIP. *Journal of Personnel Psychology*.
- Şen, M. L., (2014). *Kamu Görevleri Etik Rehberleri*(4th ed.). T.C. Kamu Görevleri Etik Kurulu. Ankara.
- Tende, F. B., & Amah, E. (2021). Ethical Leadership: A Prerequisite For Actuating Employee Loyalty. *Research Journal of Management Practice* | iSSN, 2782, 7674.

- Tseng, L. M., & Wu, J. Y. (2017). How can Financial Organizations improve Employee Loyalty? The Effects Of Ethical Leadership, Psychological Contract Fulfillment And Organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 679-698.
- Tuna, M., & Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel işletmelerindeki işgörenler Tarafından Algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Ind. Manag. Data Syst.* 111, 675–696.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet ilişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zheng, Y., Epitropaki, O., Graham, L., & Caveney, N. (2022). Ethical Leadership And Ethical Voice: The Mediating Mechanisms of Value internalization and integrity identity. *Journal of Management*, 48(4), 973-1002.
- Işık, M., & Zincirkıran, M. (2016). Kurumsal itibar Algısının iş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü: Doğu Anadolu Bölgesindeki Üniversiteler Üzerinde Bir Uygulama. *İşletme araştırmaları dergisi*, 8(3), 89-106.

***Research Article***

**Etik Liderlik Algısının Çalışan Motivasyonuna Etkisinde Çalışan Sadakatinin Aracı Rolü:  
Havacılık Sektörü Örneği**

*The Mediating Role of Employee Loyalty in The Effect of Ethical Leadership Perception on Employee Motivation: The Case of Aviation Industry*

<p><b>Rabia AKÇİN GÜRLER</b> İstanbul Gedik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü <a href="mailto:rakcin@thy.com">rakcin@thy.com</a> <a href="https://orcid.org/0009-0003-3413-9297">https://orcid.org/0009-0003-3413-9297</a></p>	<p><b>Ahmet ERKASAP</b> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi <a href="mailto:ahmet.erkasap@gedik.edu.tr">ahmet.erkasap@gedik.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-6239-1700">https://orcid.org/0000-0002-6239-1700</a></p>
---	---

**Extended Summary**

Leadership is the process of influencing people and directing their behaviors and attitudes. A good leader gains people's trust and mobilizes them through charisma, communication skills and empathy. All the rules that ensure that the behavior of individuals occurs according to moral rules are considered ethics. The concept of ethics, in terms of its meaning, stands out as a guiding feature by establishing certain standards for individuals regarding attitudes and behaviors. Ethics, which is seen as a subfield of philosophy, helps to distinguish the rules that form the basis of individual and social relations, good and evil, wrong and right. Today, ethics are among the basic principles to be followed in all professional fields. Ethical leadership refers to the leader's adherence to moral values and truth, transparency, fairness and honesty. Ethical leadership has an important place in shaping the behavior of employees towards the organization and developing ethical values and standards. Ethical leaders have a characteristic that regulates the relationship between employees and social stakeholders, directs organizational behaviors, and develops a system of values to determine right and wrong in various situations. These characteristics seen in ethical leaders support high moral behavior in employees. In working life, motivation is generally explained as bringing the personnel to a state of desire and willingness to work. Motivation refers to an internal state that enables individuals to increase their energy, effort and attention towards their work. Motivation is related to the desire of individuals to achieve certain goals or to achieve success at work. This desire and aspiration are the factors that mobilize individuals and encourage them to make effort. A motivated individual increases his/her energy and effort to achieve set goals. This energy enables the individual to focus on work-related tasks and approach them more effectively. There is a strong relationship between ethical leadership and employee loyalty. For employers, employee loyalty is important for ensuring a stable workforce, high performance and strengthening workplace culture. Loyal employees generally have trust in the employer and the job. This trust provides a solid foundation for business relationships and strengthens the collaborative environment. Employee loyalty means low staff turnover rates for employers. This reduces recruitment costs, ensures business continuity and preserves corporate memory and knowledge. Loyal employees strengthen workplace culture and contribute to maintaining an environment of cooperation, respect and tolerance. As a result, increasing employee loyalty is critical for the sustainability of organizations. In this study, it is aimed to examine the mediating role of employee loyalty in the effect of ethical leadership perceptions of employees in the aviation sector on employee motivation. Three variables were analyzed for the purpose of the study. In these variables, ethical leadership was included in the model as an independent variable, employee loyalty as a dependent variable and employee motivation as a mediating variable. Relational survey model, one of the descriptive research models, was used in the study. Descriptive research models are generally used to describe the state of a phenomenon, its characteristics and the distribution of its characteristics. The correlational survey model is one of these descriptive research models. The correlational survey model is an attempt by the researcher to establish a relationship to understand the relationships between variables. This model is a quantitative research method used to test and describe the relationships between variables. The population of the study consists of individuals working in the aviation sector in Istanbul in 2024. The sample of the study consists of 230 employees selected from the

population using simple random sampling method. The planning, maintenance, data collection, reporting and analysis processes of the study were carried out by the researcher. Permission was obtained from the scale owners for the use of the scales in the research and the research process was approved by the Ethics Committee Commission of Istanbul Gedik University on 28.05.2024 with the number E-56365223-050.04-2024.137548.113. Demographic information form for employees, ethical leadership scale and employee loyalty scale were used as data collection tools in the research. Quantitative data analysis methods were used to analyze the research data. In this context, the data were analyzed using SPSS24 data analysis program. When the distribution of the participants according to their demographic characteristics was analyzed, it was determined that 23.5% of the participants were 30 years old and below and 50.9% were 31-40 years old. In terms of gender, 43.5% of the participants were female and 56.5% were male, and in terms of marital status, 67% of the participants were married. In terms of educational status, 57% of the participants were undergraduate graduates and 17% were postgraduate graduates. In the table, the relationships between the participants' employee loyalty, ethical leadership and motivation were tested with correlation analysis. As a result of the analysis, it was determined that there was a significant positive relationship between employee loyalty and ethical leadership at a moderate level ( $r = .53$ ). It was determined that there was a significant positive relationship between employee motivation and ethical leadership at a moderate level ( $r = .41$ ). The mediating role of motivation in the effect of ethical leadership on employee loyalty was analyzed by Hayes method. As a result of the analysis, it was determined that the model was significant ( $R = .596$ ) and motivation had a mediating role in increasing employee loyalty. When the findings are evaluated in general, it is seen that ethical leadership positively affects employee loyalty. In this context, similar to the findings of the study, Erten et al. (2015) examined the concepts of ethics and ethical leadership, and stated that ethical leadership supports positive emotions in employees, and that employees' commitment and loyalty to work are affected by ethical leadership behaviors. Türkyılmaz et al. (2011) and Matzler et al. (2007) reported that employee satisfaction has a significant mediating effect on employee loyalty. This shows that there is a positive relationship between ethical leadership and employee satisfaction. In the study conducted by Tuna and Yeşiltaş (2013) on the judgment of ethical leadership by employees, observed that there was a difference in terms of age, marital status and professional seniority of the employees, while there was no difference according to gender. In addition, in line with other studies in the literature, ethical leadership may have indirect effects on employee satisfaction. Ethical leadership influences employee loyalty and motivation through organizational trust. This situation emphasizes the importance of strengthening the environment of trust in organizations. As a result of the study, it was determined that the ethical leadership levels of the employees did not differ according to age, and that not being arrogant, one of the leadership traits, was higher in men. In addition, when the effect of ethical leadership on employee loyalty was analyzed, it was concluded that being respectful and not being arrogant positively affected employee loyalty. Considering the results of the study, it can be said that ethical leadership behaviors are important in terms of employee loyalty, and therefore, managers' ethical leadership behaviors should be improved in terms of employee satisfaction and job performance in organizations. In line with the results of the research, it is seen that ethical leadership behaviors are important for businesses and have an impact on both employee loyalty and motivation. In this context, managers should ensure that ethical leadership behaviors are examined through the eyes of the employees in the enterprises they work in and that problematic situations, if any, are resolved.