

Sivil havacılıkta çalışan bağlılığı ve performansı artırmada katılımcı liderliğin rolü: modern yönetim perspektifi

The role of participatory leadership in increasing employee engagement and performance in civil aviation: A modern management perspective

Fatih Karaman¹ 

Öz

Çalışmanın amacı Türk Sivil Havacılık sektöründe çalışan bağlılığı ve performans artırılmasında katılımcı liderliğin etkilerinin araştırılmasıdır. Çalışan bağlılığı kavramının araştırılmasının, yapılan işe veya çalışılan iş yerlerine bağlılığın sonuçlara etkilerinin görülmesi bakımından önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Duygusallığın her zaman üst seviyede olduğu Türk sosyal hayatında futbol takımı tutmak gibi iş yeri bağlılığının oluşabildiği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada sivil havacılık sektörü genelinde performansın yükseltilmesi ve çalışan bağlılığının artırılmasında katılımcı liderlerin etkisi de araştırılmıştır. Çalışmada Türk sivil havacılık sektörünün merkezi konumunda olduğu bilinen İstanbul ili sınırları içindeki sivil havacılık kuruluşlarında çalışanlar dikkate alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin uygunluğunun kontrolü için ilk olarak 60 kişilik katılımcı grubuna bir çeşit ön test uygulanmıştır. Elde edilen bilgilerin DFA kullanılarak incelenerek sonuçlarında ölçekler ile ilgili istatistiki bir engelin olmadığı anlaşılmış ve asıl örneklem grubuna uygulanmasına karar verilmiştir. 21-31 Mayıs 2025 tarihleri arasında ilgili kuruluşlardan çalışmaya katılanların doldurduğu anket formlarından sonuçta 579 adet kullanılabilir veri elde edilmiştir. Sivil havacılık sektörü üzerinde yapılan birçok araştırma olmasına karşılık özellikle performans artırılmasında çalışan bağlılığı ile katılımcı liderin etkilerinin birlikte incelendiği çalışmaların olmayışı ve özellikle katılımcı liderlik kavramının sivil havacılık sektöründeki etkilerinin araştırılması bakımından çalışmanın literatüre farklı bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sivil Havacılık, Katılımcı Liderlik, İş Performansı, Çalışan Bağlılığı

Jel Kodları: M10, L93, J20

Abstract

The study aims to investigate the effects of participatory leadership on employee commitment and performance enhancement in the Turkish Civil Aviation Sector. It is believed that investigating the concept of employee commitment is a crucial factor in understanding the impact of commitment on work outcomes and the workplace environment. It is thought that workplace commitment can be likened to supporting a football team in Turkish social life, where emotionality is always at a high level. Therefore, the study also investigated the effect of participatory leaders on improving performance and increasing employee commitment in the civil aviation sector in general. In the survey, employees working in civil aviation organisations within the borders of Istanbul, which is known to be the centre of the Turkish civil aviation sector, were included. To assess the suitability of the scales used in the study, a pre-test was first administered to a group of 60 participants. After the information obtained was examined using CFA, it was determined that there were no statistical obstacles related to the scales in the results. Therefore, it was decided to apply it to the leading sample group. Five hundred seventy-nine usable data points were obtained from the survey forms completed by participants in the study from relevant organisations between 21 and 31 May 2025. Although there are many studies conducted on the civil aviation sector, it is thought that the study will bring a different perspective to the literature, especially in terms of the lack of studies examining the effects of employee commitment and participatory leadership together in improving performance, and especially in terms of investigating the impact of the concept of participatory leadership in the civil aviation sector.

Keywords: Civil Aviation, Participatory Leadership, Business Performance, Employee Loyalty

Jel Codes: M10, L93, J20

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, fatih.karaman@medipol.edu.tr

ORCID: 0000-0001-5915-8054

Başvuru/Submitted: 17/06/2025

Revizyon/ Revised: 23/08/2025

Kabul/Accepted: 15/09/2025

Yayın/Online Published: 25/09/2025

Atf/Citation: Karaman, F., Sivil havacılıkta çalışan bağlılığı ve performansı artırmada katılımcı liderliğin rolü: modern yönetim perspektifi, bmij (2025) 13 (3): 1114-1131 doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i3.2607>

Extended Abstract

The role of participatory leadership in increasing employee engagement and performance in civil aviation: A modern management perspective

Literature

The subject of the study is the Role of Participatory Leadership in Increasing Employee Loyalty and Performance in Civil Aviation: Modern Management Perspective. The purpose of the study is to investigate the effects of participatory leadership on employee loyalty and performance in the Turkish Civil Aviation sector. It is thought that researching the concept of employee loyalty is an essential factor in terms of seeing the effects of loyalty to the job or workplace on the results. For this reason, the impact of participatory leadership on increasing employee loyalty and job performance in the civil aviation sector, which increases its impact in the strategic field day by day, was investigated. The increasing importance of different types of leadership today is considered extremely important in terms of analysing the effects of participatory leadership in the aviation sector, where teamwork is essential. It is believed that the study will offer a unique perspective to the literature, as it brings together various aspects that are currently scattered throughout the literature. Although studies on participatory leadership are already present, the field of research is particularly focused on the civil aviation sector. For example, Wang and Howell (2010) concluded in their studies that participatory leadership increases the emotional loyalty of employees in their organisations, and this situation has a positive effect on their organisational performance. In another study, which is similar to the research topic but only examines one concept, Miraglia et al. (2015: 424) define job performance as the result of employees' behaviours in achieving organisational goals.

Research subject

This article investigates the effects of participative leadership, which is considered to be more suitable than other leadership types in increasing employee commitment and performance, especially in the context of the civil aviation sector. The study was examined from a modern management perspective. It is thought that teamwork, speed and safety are indispensable in the civil aviation sector. That commitment and employee performance have effects, but this study provides strong results based on concrete data.

Research purpose and importance

It is believed that the study will be of great importance, mainly since these issues have never been investigated together in the context of the civil aviation sector. Employee commitment and leadership types have been examined in each sector. However, examining the relevant concepts in the aviation field is considered necessary in terms of the study's difference.

Contribution of the article to the literature

There are many studies in the literature on both the civil aviation sector and the issues of participatory leadership and employee commitment. However, it is estimated that considering them together will provide significant benefits to the literature, especially in the civil aviation sector.

Design and method

Quantitative data were used in the study. Data were collected by conducting surveys on civil aviation sector employees using scales with permission, and these were examined through relevant programs.

Research type

Our study is a research article because it was conducted using scales with permission, and the survey results were obtained as a result of these.

Research problems

In the civil aviation sector, where speed and timely service are mandatory, performance must be constantly increased and maintained at a high level. It is seen as impossible to do this without the commitment of employees. In particular, motivation to work and avoid distractions, as well as continuous training, are also likely to have an effect. The study aims to enhance employee performance and assess the impact on their commitment levels within the context of participatory leadership.

Data collection method

To understand the suitability of the scales planned to be used in the study, a pre-test was applied to a group of 60 people and confirmatory factor analysis (CFA) was applied to the scales with the obtained data. After it was understood that there was no statistical obstacle regarding the scales planned to be used as a result of the CFAs, the prepared survey was transferred to the digital platform and applied between the specified dates and 579 usable data were obtained. The study was conducted with some companies serving in the civil aviation sector within the borders of Istanbul.

Quantitative/qualitative analysis

The research is conducted on a universe that includes employees in the civil aviation sector in Turkey. Since the study aims to analyse quantitative data, the numerical method was adopted as the research method, and the survey was used as the data collection technique.

Research model

In the research model developed in accordance with the research purpose, the interaction between participative leadership and the sub-dimensions of employee commitment – specifically, normative commitment, continuance commitment, and emotional commitment – was investigated. Additionally, the effects of participative leadership on task performance and contextual performance, which are sub-dimensions of employee performance, were examined.

Findings and discussion

The findings and results obtained as a result of the research are stated under the following headings.

Findings as a result of the analysis

In the path diagram created with the research variables, the effect of participative leadership on the sub-dimensions of organisational commitment, which are normative, affective and continuance commitment, is examined. Another examination is the effect of participative leadership on the task performance and contextual performance of employees. In addition, the impact of the sub-dimensions of organisational commitment, which are normative, continuance and affective commitment, on the sub-dimensions of employee performance, which are task performance and contextual performance, is also examined in the research.

Hypothesis test results

When the effect values of the variables on each other are examined as a result of the established path analysis, it is seen that there are effects on all sub-dimensions. It is understood that participative leadership has an effect on all sub-dimensions of organisational commitment and also has an effect on all sub-dimensions of employee performance. Another effect obtained is the effect of emotional commitment on contextual performance.

Discussing the findings with the literature

The statistical findings obtained reveal that participative leadership has a significant effect on organisational commitment and employee performance. The impact of participative leadership on organisational commitment is consistent with many studies in the literature. For example, Wang and Howell (2010) concluded in their research that participative leadership increases employees' emotional commitment to their organisations, which has a positive effect on their organisational performance. Similarly, Avolio et al. (2004) emphasise in their studies that participative leadership increases the organisational commitment levels of employees and directs their organisational citizenship behaviours. Another statistical finding obtained from this study is that participative leadership also affects the sub-dimensions of employee performance. This finding shows that when employees work with a manager who adopts a participative leadership style, their organisational commitment and performance increase. This finding is parallel to the study of Parker et al. (2010) in the literature. The effect of emotional commitment on contextual performance was also examined. This finding proves that employees' emotional attachment to their organisations significantly increases their performance. This finding is consistent with the organisational commitment model developed by Meyer and Allen (1991a). In the relevant model, affective commitment indicates that employees are emotionally invested in organisational goals, and their performance is consequently influenced.

Conclusion, recommendation and limitations

Research results, recommendations and limitations are shown under the following headings.

Results of the article

In this study, which aims to measure the effect of participatory leadership perceptions among employees in the Turkish civil aviation sector on their organisational commitment and performance, analyses were conducted using the structural equation model. The statistical findings obtained reveal that participatory leadership has a significant effect on organisational commitment and employee performance. Another statistical finding obtained from this study is that participatory leadership also affects the sub-dimensions of employee performance. This finding shows that when employees work with a manager who adopts a participatory leadership style, their organisational commitment and performance increase. Another key finding from this study is the impact of emotional commitment on contextual performance. This finding proves that employees' emotional attachment to their organisations significantly increases their performance. As stated in the previous sections, the study exhibits distinct similarities with existing studies on related concepts in the literature. However, when the civil aviation sector is taken into consideration, it is thought that the interaction of the relevant concepts has a different value. The fact that the effects of participatory leadership and organisational commitment on businesses in the aviation sector are positive reveals that it strengthens the interaction between job performance and teamwork in the industry, where teamwork is critical.

Suggestions based on results

According to the study's results, it is evident that participatory leadership has a positive impact on both job performance and commitment. Accordingly, since the importance of the concept of leadership in the civil aviation sector, which is the field of study, has emerged, it shows us that aviation companies should be careful in their leader selection. Finally, based on the statistical findings obtained from this study, it is believed that it makes significant contributions to the research and literature on leadership styles, in particular. In future studies, similar research should be conducted with employees in different business fields or across various countries within the same field. The application dates of the surveys should be kept broader, and specific sub-branches and organisations should be selected, especially in the aviation sector. They should be implemented with careful and full participation, thus supporting the subject with a broad perspective.

Limitations of the article

The first limitation noted in the study is the time constraint. The study was conducted at the end of May 2025. Considering that the effects of the post-pandemic period may persist, it is likely that conducting similar studies after 2025 may yield different results. Another limitation is that the study was conducted within the borders of Istanbul, which is considered the centre of civil aviation in Turkey. It is thought that conducting relevant research in other major aviation cities, such as Ankara, Antalya, and Izmir, would be beneficial.

Giriş

Organizasyonlarda çalışanların sorumluluğunda olması gereken işletme içi iletişim, çalışanların sahiplenmesi gereken bir haktır. Welch ve Jackson'a (2007: 180) göre kurum içi iletişim, organizasyonların değişen çevre koşulları ve hedeflerine yönelik çalışanların bilgilendirilmesine etki ederek bir çeşit işletmeye aidiyet ve bağlılık duygularını artırmaktadır. Peltekoğlu ve Askeroglu'na (2018: 368) göre de iletişim, çalışanların organizasyonların bağlılıklarını artırarak kurum itibarını hem oluşturma hem de sürdürme kısımlarında önemli biçimde etkilemektedir.

Son yıllarda dikkat çeken globalleşme kavramı ile birlikte neredeyse tüm organizasyon çeşitlerinde bulunan liderlik kavramı ve anlayışı da değişmeye başlamıştır. Eskiden beri liderlerin tarzlarına yönelik yapılan sınıflandırmalar da son yıllarda ortaya çıkan yeni değişimlerin etkisiyle farklı tanımlamalar yönünde sürdürülmüştür. Ortaya çıkan yeni tarz liderlik çeşitleri içinde daha hümanist olarak algılanan katılımcı liderlik tarzı, daha olumlu, verimli ve motivasyon artırıcı tarz olarak dikkat çekmektedir. Bazı kuramcılar demokratik tarz başlığı altında incelediği katılımcı liderlik, daha çok katılımlı yönetime ve ona bağlı uygulamalara ağırlık vererek kullanan organizasyonlarda daha fazla uygulama alanı bulabilmektedir. Geleneksel yapılarda daha çok yukarıdan aşağıya doğru çalışan hiyerarşiye karşılık katılımcı liderlik ve yönetim tarzında ise aşağıdan yukarıya doğru aktif biçimde olması gereken iletişim ve bilgi sistemleri gerekli görülmektedir. Yani katılımcı liderlik ile katılımcı yönetimin beraber değerlendirilmesi bu sistemin temel mantığını oluşturmaktadır. Liderin iş hayatındaki değişimlere öncülük yapması, çalışanlarını üst seviye performans alabilmek adına motive etmesi ve organizasyonlara vizyon sağlaması anlamında birçok katkılarının olduğu düşünüldüğünde, çalışanların özellikle çalıştıkları işletmelerin hayati karar alma süreçlerine katılmalarına izin verilen liderlik tarzındaki bağlılıklarının artması çok güçlü bir ihtimal olmaktadır.

Önceki zamanlarda güç ve askeri zekâ ile donatılmış liderlerin etkili olduğu görülen çalışma hayatında artık fiziki kuvvetin hiçbir şekilde önemli olmadığı liderlik tarzlarının etkili olduğu görülmektedir. Teknoloji, dijitalleşme ve bilimin etkisini artırdığı günümüz çalışma ve sosyal hayatında yaşanan ilerlemenin liderleri hem yönetim hem de karar almada karmaşık ve zor bir hale getirmeye başlamıştır. Çelebi'ye (2021: 60) göre çok fazla datanın anlık incelenmesi ve birim birim karşılığının verilmesi, liderlerin görevlerini yapmalarında işlerini zorlaştırırken üzerlerinde yükü de artırmaktadır.

Belirtilen kavramlara ek olarak iş performansı da literatüre bakıldığında çok fazla görülen kavramlardan birisidir. Genellikle organizasyonun belirlenen hedeflere ulaşmada katkı sağlayan hareket ve davranışlar olarak bilinmektedir. Bu sebeple de işletmelerin başarılı olabilmeleri için çalışanlarının gösterdikleri performans etkili olmaktadır. İşte çalışanların performans seviyelerinin hem korunması hem de daha fazla artırılması organizasyonlar için önemli konulardan birisidir. İşletmeler liderleri ve yönetim kısımları ile stratejiler geliştirerek çalışanlarının performans seviyelerini yükseltmeye çalışırlar. Lider ve yöneticilerin ortaya koydukları tutum ve davranışlar ise çalışanların performansları üzerinde olumlu veya olumsuz etkiye sahip olabilen bir faktördür. Bu bağlamda çalışanları tarafından kabul edilen, benimsenen ve otoritesine uyulan liderlerin organizasyon içerisinde pozitif etkiler oluşturabilmesi mümkün görünmektedir. Buna bağlı olarak da çalışanların performanslarının yükselmesi beklenebilecek bir neticedir.

Bu çalışmanın amacı stratejik alanda etkisini her geçen gün artıran sivil havacılık sektöründe çalışan bağlılığı ve iş performansı artırılmasında katılımcı liderliğin etkisinin araştırılmasıdır. Hız, teknoloji ve kalite denildiğinde akla ilk gelen taşımacılık sektörü olan sivil havacılıkta performansın önemi tartışılmazdır. Dijitalleşmenin hızla arttığı günümüzde çalışanların işlerine ve iş yerlerine bağlılıklarının önemi de performans kriterlerinin ölçülmesinde önemli olmaktadır. Günümüzde farklı liderlik çeşitlerinin öneminin artması, katılımcı liderliğin takım çalışmasının önemli olduğu havacılık sektöründeki etkilerinin araştırılması bakımından son derece önemli görülmektedir. Literatüre bakıldığında çalışan bağlılığı ve iş performansı alanlarında birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Katılımcı liderlik ile çalışmaların da yeterli olduğu alinyazında tüm bunların bir araya getirilmesi ve özellikle araştırma alanının sivil havacılık sektörü üzerinde yoğunlaşılması sebebiyle çalışmanın literatüre farklı bir bakış açısı getireceği düşünülmektedir. Çalışmada öncelikle çalışan bağlılığı, katılımcı liderlik ve iş performansı kavramları açıklanmış, ardından kavramlar arası ilişkiler ve kurulan hipotezler verilerek analizlerin hakkında bilgiler verilmiş, sonrasında ise sonuç ve tartışma kısımlarıyla çalışma sonuçlandırılmıştır. Çalışma neticesinde katılımcı liderliğin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerinde önemli bir etkilerinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışan performansının alt boyutlarında da katılımcı liderliğin etkilerinin olduğu bir diğer netice olarak anlaşılmaktadır. Bu çalışma özellikle ilgili kavramların sivil havacılık özelindeki sonuçlarının incelenmesi bakımından özgün bir nitelik taşımaktadır. Çalışma İstanbul ili sınırları içindeki sivil havacılık sektörü çalışanlarına

uygulandığı için örneklemenin genişletilmesinin ve farklı taşımacılık sektörlerinde de uygulanmasının literatüre farklı bakış açıları kazandırabileceği düşünülmektedir.

Literatür taraması

Çalışan bağlılığı

Çok boyutlu yapısının olmasından dolayı bağlılık kavramının tanımlanması biraz zordur. Cohen (2007: 338) de bağlılığı, insan kaynakları yönetimi, yönetim ve örgütsel davranış gibi kısımlarda en fazla araştırılan kavramlardan birisi olmasına rağmen hala hem zorlayıcı hem de karmaşık olduğunu belirtmektedir. Fakat yine de başka bir çalışmada Cohen (2003: 52), bağlılığı, bir ya da daha çok hedefe ulaşma amacıyla eylem yoluna bağlanan bir çeşit güç olarak tanımlamaktadır. Çalışma alanlarında yüksek bağlılığı olanlar, Kwon ve Kim (2020: 3) tarafından hem yeni fikir üretme hem de ürettiği bu fikirleri savunmada daha fazla istekli olmaktadır. Ly (2024: 3) ise çalışanların işlerinde duygusal, fiziksel bilişsel enerjilerini yüksek seviyede tutarak yaratıcı çözümler oluşturmalarını, çalışan bağlılığının desteklediğini açıklamaktadır. Çalışanlardaki bağlılık, verimliliği yükseltmesi yanında organizasyona yararlı davranışları da teşvik etmektedir. Hatta bağlılık duyan çalışanlar, işyerleri ile duygusal, fiziksel ve bilişsel seviyelerde kuvvetli bağ kurarak pozitif zihinsel davranışlar gösterirler (Ansong, Owusu, Ansong L. ve Andoh, 2023: 3).

Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olan çalışanların performanslarının da pozitif yönde neticeleri olmaktadır çünkü bağlılığı yüksek olan çalışanların daha fazla üretken oldukları ve memnun bir biçimde iş yerlerine sadık davranışlar gösterdikleri belirtilmektedir (Rafiei, Amini ve Foroozandeh, 2014: 1842; Mugizi, Bakkabulindi ve Bisaso, 2015 18). Yine Park, Lee ve Kim'in (2014: 3) çalışmalarında bağlı çalışanların işlerinde ek görev alma ihtimallerinin daha fazla olduğundan ve işlerini terk etme ihtimallerinin ise daha düşük olduğundan bahsetmektedirler. Günümüz çalışma hayatında artış gösteren teknoloji ve dijitalleşme neticesinde Picazo-Rodriguez, Verdú-Jover, Estrada-Cruz ve Gomez-Gras (2024: 149), bu gelişmelerin çalışan bağlılığı ile beraber verimlilik seviyesini yükseltebileceğini belirtmektedirler. Ababneh'e (2021: 1221) göre çalışan bağlılığı yalnızca geleneksek iş hedefleriyle limitli olmamakta birlikte hem sosyal sorumluluk hem de çevresel sürdürülebilirlik gibi kısımlara da etki ederek organizasyonların toplam bağlılık düşüncesini benimsemelerine fırsat yaratmaktadır. Çünkü çalışanların iş yerlerine duyacakları bağlılık ve memnuniyetleri, çevresel bağlılık odaklı girişimler ile artış gösterebilmektedir.

Bir organizasyonda hedeflere ulaşmak için zengin insan kaynaklarından uygun bir biçimde faydalanarak öncelikle sadakat seviyeleri yüksek ve üst seviye performans gösterebilecek bir takım oluşturulabilir. You vd.,'ne (2013: 68) göre bu performansı gösterebilenler hem kurum performansının hem de çalışan bağlılığının en önemli göstergesidir. Çalışan bağlılığını Meyer ve Allen (1991a), duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta yorumlamışlardır. Bağlılığın bütün boyutları Meyer ve Allen'e (1997: 21) göre çalışan ile organizasyon arasındaki ilişki ve çalışanların organizasyonda kalma ya da bırakma istekleriyle ilgilidir. Fakat her alt boyutun kuvveti de farklı faktörlerden etkilenmektedir.

Çalışanların organizasyonlarında kendi isteklerine göre çalışmaya devam etmeleri Zangaro'ya (2001: 16) göre duygusal bağlılığı göstermektedir. Bir anlamda çalışanların kurumları ile aralarında duygusal bağ oluşması nedeniyle organizasyon hedeflerine varmak adına güçlü bir biçimde çalışmaya devam etmeleri durumudur. Çalışanların organizasyonları ile kendilerini özdeşleştirmeleri, kurumda çalışmaktan mutlu olmaları ve kurum ile sürekli etkileşim içinde olmaları halidir (Sabuncuoğlu, E. T. 2007: 622). Çalışanların bulundukları işyerlerini aileleri gibi görmeleri ile amaçları gerçekleştirmede tüm güçleri ile çalışmaları, bunun neticesinde ise iş yerlerinden kendilerine duygusal bir bağ ile bağlı kalmasını ve çalışmalarına destek vermesini beklerler. Johnson ve Chang'a (2006: 552) göre duygusal bağlılık, çalışanların bir iş yerine bağlanması, katılımları ve özdeşleşmelerini kapsamaktadır. Duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların organizasyonları yararına çalışmaya daha yatkın oldukları belirtilmektedir. Liou'ya (2008: 117) göre bu tarz bağlılıklarda çoğunlukla organizasyonların çalışma grubu üyeleri ile pozitif duygusal iletişim kurulması, olaylar, politikalar ve eylemler neticesinde meydana gelmektedir.

İkinci olarak devamlılık bağlılığı gelmektedir ve aslında bu biraz ekonomik şartlara ve zorunluluklara dayanmaktadır. Çünkü çalışanlar talep ve gereksinimleri sebebiyle iş yerlerinde kalmaya devam etmektedirler. Sabuncuoğlu'na (2007: 622) göre çalışanların iş yerlerinden ayrılmaları durumunda sahip oldukları statülerini ve yan haklarını kaybedeceklerinden korkmaları, ayrıca yeniden iş bulmanın zorluklarını bilmelerinden dolayı bulundukları kurumlarda çalışmayı sürdürme istekleridir. Bu tarz çalışanların kendi pozisyonlarını bırakmaları zor olduğundan çalışmayı sürdürürler fakat çoğunlukla asgari seviyede çaba gösterirler. Dolayısıyla bu tarz bağlılıklar çoğunlukla ilgili kurumlar tarafından

çok tercih edilmez çünkü her işletme çalışanlarından en yüksek performansı bekler. Wołowska'ya (2014: 130) göre devam bağlılığı, bir anlamda işyerini bırakmanın sonucunda oluşacak maliyetlerin farkındalığıdır. Organizasyonlara asıl bağlılık sebepleri devamlılığa bağlı olan çalışanlar, gereksinimleri ölçüsünde işyerlerinde kalırlar.

Üçüncü olarak ise normatif bağlılık boyutu çalışanların iş yerlerindeki çalışmalarını devam ettirme adına hissettikleri sorumluluk duygularına denilmektedir. Aslında bu düşünce tarzı, organizasyondaki çalışanların ahlaki bakımdan kurumda kalma isteklerini göstermektedir. Sabuncuoğlu'na (2007: 623) göre organizasyonun çalışanlarına sağladığı statü ve faydadan farklı, kurumda çalışmaya devam etmenin ahlaki bakımdan daha doğru olmasından dolayı kurumda kalma isteğini göstermektedir. Normatif bağlılık boyutu çalışanların hayata bakış açılarını da göstermektedir. Ahlaki açıdan değerlere dikkat eden çalışanların bu bakış açısına sahip oldukları düşünülmektedir. Meyer, Allen ve Gellatly'ye (1990: 711) göre çalışanların sorumluluklarına ya da organizasyona karşı olan yükümlülüklerine olan inançları normatif bağlılığı açıklamaktadır. Wołowska (2014: 131), çalışanların organizasyonlarında kalarak çalışmaya devam etmelerindeki ahlaki görev duygularını normatif bağlılık bileşeni olarak tanımlamaktadır.

Katılımcı liderlik

Kurt Lewin (1939) tarafından açıklanan katılımcı liderlik çeşidi, üç farklı biçimde açıklanan liderlik tarzlarından farklı olarak belirtilmiştir. Zira Lewin'in (1939) ilk tanımladığı otokratik liderlikte lider olan kişinin çalışanların üstünde mutlak otoritesi bulunmaktadır. Liderlerin çalışanları karar almaya ortak ettikleri katılımcı yani demokratik liderlik ikinci kısımda bulunurken üçüncü kısımda ise liderlerin kendi işleri üzerine yoğunlaşarak ekip çalışmasını bıraktıkları Laissez-faire biçimini açıklamaktadır. Feldman'a (2012: 291) göre Burns, işlerin ilhan verecek ekipler tarafından çok güzel bir biçimde başarılmasını dönüşümcü liderliğin bir türü gibi katılımcı liderlik olarak açıklamıştır.

Yine başka bir çalışmada demokratik liderliğin çeşitlerinden birisi olarak açıklanan katılımcı liderlik, ilk kez 1958 yılında Tannenbaum ve Schmidt tarafından araştırılmıştır. Klasik tüm liderlik çeşitlerini bir hat üzerinde olduğu varsayımı ile hareket eden araştırmacılar, bu hattın en uç kısımlarının birine katılımcı liderlik çeşidini, diğer kısmında ise emredici liderliği konumlandırarak açıklama yolunu seçmişlerdir. Öztürk'e (2020: 104) göre liderlerin çalışanlarını serbest ve aktif bir biçimde konuşmalara, fikirlerini serbest şekilde belirtmelerine, problem durumlarını çözmeye ve karar almaya katılımlarına destek veren kavramı katılımcı liderlik olarak açıklamaktadırlar.

Özellikle çalışanların karar alma süreçlerinde etkin rol almalarına odaklanan tarz katılımcı liderlik olarak tanımlanırken bir anlamda hem ortak karar alınmasına hem de ortak etki yapılmasını ifade etmektedir (House, 1996; Koopman ve Wierdsma, 2013; Somech, 2006; Miao, Newman, ve Huang, 2014). Wanasika, Howell, Littrell ve Dorfman'a (2011: 238) göre katılımcı liderlik, çalışanların yöneticileri tarafından kararların alınmasında ve uygulanmasındaki süreçlere dâhil edilme seviyelerini ortaya koyan liderlik tarzıdır. Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik'e (2012: 32) göre ise saygı, bağımlılık ve güven oluşturan, üst yönetimin yetkilerini çalışanlarla paylaştığı, astlardan da düşünce ve fikirler alınarak davranışların belirlendiği liderlik çeşidine katılımcı liderlik denilmektedir.

Koopman ve Wierdsma'ya (2013: 297) göre çoğu araştırmada katılım ile motivasyon ve görev performansı ile memnuniyet arasında etkileşim olduğu belirtilmektedir. Fakat katılımcı liderlik tarzı hem insan hem de iş merkezli bir yaklaşım olarak dikkat çekmektedir. Shong'a (2008: 116) göre büyük biçimde ademimerkeziyetçi sistemde olan bu yapıda çalışanlar, çalışmalarının kontrollerini üstlenmede sorumluluk sahibi yapılmaya teşvik edilmektedir. Günümüze kadar bu alanda birçok çalışma yapılmıştır. Örneklendirmek gerekirse Bass'a (1990: 437) göre çalışanların daha rahat hissetmeleri amacıyla liderin, problem çözmeye, tartışmalara ve karar verme süreçlerine takipçileri dâhil etme tarzı olarak katılımcı liderliği açıklamaktadır. Diğer çalışmalarda katılımcı liderlik, karar verilmeden önce takipçilere danışılması, problem çözmede paylaşımcı davranılması, astlar ile beraber karar verilmesi yani bir biçimde astların da kendi görüşlerini açıklayarak karar verme sürecine dâhil edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kahai, Sosik ve Avolio, 1997: 126; Horn, 2003; Slack ve Parent, 2006: 298). Katılımcı liderlikte temel noktalar öncelikle karar verilmeden önce olunması, takipçilere danışılması ve takipçilerle ortak karar alınması bulunmaktadır (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2006: 1224; Somech ve Wenderow, 2006b: 747; Northhouse, 2010: 128; Dolatabadi ve Safa, 2010: 32; Benoliel ve Somech, 2014: 277). Katılımcı liderlikte lider ile takipçileri arasında ortak karar verme ile beraber paylaşılmış etki de bulunmaktadır ve astlar karar almaya dâhil edilerek liderin güçlendirilmesi de sağlanmış olmaktadır (Rossberger ve Krause, 2015: 23; Benoliel ve Barth, 2017: 640; Eva, Newman, Miao, Cooper, ve Herbert 2019: 70).

Tüm bu açıklamalardaki temel bileşen, liderlerin karar vermeden önce çalışanlarına da düşünce ve fikirlerini sorması oluşturmaktadır. Katılımcı lider, projeleri uygulama ve oluşumdaki olası problemleri çözmede bir çeşit takım kolaylaştırıcısı gibi davranan ekip üyesi olmaktadır. Katılımcı lider, organizasyonun misyonunu destekleme amacıyla düşüncelerin paylaştırılması, hedeflerin belirlenmesi ve değerlerin oluşturulması gibi hedeflere ulaşmada çalışanları ile iş birliği yapmaktadır. Feldman'a (2012: 291) göre vizyonların paylaşılması ve değerlerin oluşturulmasında şeffaf ve adil görülen iş birliği ortamının yaratılması, başarılı biçimde projelerin yürütülmesi ve problemlerin çözülmesiyle sonuçlanmaktadır. Katılımcı liderin özellikleri Guerrero'ya (2011: 207) göre çalışanların işletme hedeflerine ulaşmalarında yolu belirleyen, karar alma süreçlerine aktif katılımlarını sağlayan, teşvik eden, istişareler yapan, öneriler talep eden, çalışan fikirlerini kullanan, iyi motive olan ve çalışanların morallerini yükselten kişi olarak tanımlanmaktadır.

Katılımcı liderliğin birçok potansiyel faydasının olduğunu Kitada, Williams ve Froholdt (2015: 223) da açıklamaktadır. Bu potansiyel faydalar içinde en başta geleni, karar verme aşamasındaki katılımların, kararları alması gereken kişilerin de dâhil olması sebebiyle problemlerin daha net biçimde anlaşılmasına destek olması belirtilmektedir. Yine çalışanların karar verme aşamasında bulundukları uygulamalara daha yüksek oranda bağlanmaları, belirlenen ortak hedeflere ulaşmada daha düşük rekabetçi davranarak iş birliklerini artırmaları ve beraber karar vermelerinden dolayı organizasyon içinde birbirlerine karşı sosyal bağlılıklarını artırmaları da olumlu kısımlar olarak belirtilmektedir. Aslında katılımcı liderliğin en büyük faydası beraber karar alan kişilerin tek bir kişinin verdiği karardan daha iyi kararlar alınabilmesine olanak sağlaması nedeniyle konulan hedeflere ulaşmada bağlılığı artırması olmaktadır.

Katılımcı liderliğin yanlış biçimde uygulanması neticesinde ise hem çalışanların hem de liderlerin üzerinde olumsuz sonuçlarının da olabileceği Ricketts ve Ricketts (2010: 30) tarafından savunulmaktadır. Bu savunmada öncelikle çalışanlar ile liderler arasında gerçekten bir çeşit ortaklık kurulamaması, bazı çalışanların verilen kararlara ilgisiz kalmaları ve neticesinde bunun tüm işletme üzerinde olumsuz hava oluşturmaya yol açabileceği belirtilmektedir. Bir diğer olumsuz kısım ise çalışanların katılımcı liderlik yaklaşımını kendilerinin bir şekilde manipüle edilme hareketi olarak algılamaları da olasıdır. Yine bu yaklaşım tüm çalışanların veya üyelerin ihtiyaç duyulan bilgi ve birikime sahip olduklarını ve karar vermeye katıldıklarını varsaydığından olası yanlış ve eksik bilgilerin sonuçlara olumsuz yansıma ihtimali göz ardı edilebilir. Ayrıca bazı liderlerin kişisel özelliklerinden dolayı katılımcı liderlik tarzını uygulamada huzursuz olmaları ve rahatsızlık hissetmeleri de bir başka olumsuz sonuçlar doğurabilir. Yine bazı liderlerin organizasyon üyeleri veya çalışanlar üzerinde otoritelerini ve kontrollerini kaybedeceklerini düşünmelerinden dolayı katılımcı liderlik tarzını uygulamada imtina edebilmeleri olasıdır.

İş performansı

İş performansı, Campbell'a (1990) göre bireylerin görevlerini ne ölçüde yerine getirdiği ile örgütsel hedeflere katkıda bulunan davranışlar ve sonuçların toplamı olarak tanımlanmaktadır. Motowidlo ve Van Scotter (1994) ise, iş performansını sadece görev başarıyla sınırlamayıp, iş birliğini, sorun çözme yeteneklerini ve örgütsel vatandaşlık tutumlarını da içeren çok yönlü bir kavram olarak değerlendirmektedir. Borman ve Motowidlo (1997) ise yüksek iş performansı, kuruluşların etkinliğini, rekabet avantajını ve sürdürülebilirliğini artırırken; düşük performans ise maliyet artışına, verimlilik kaybına ve çalışan sirkülasyonunun yükselmesine neden olabilecek olumsuz sonuçlar doğurduğundan bahsetmişlerdir. Bunun yanında, Judge ve Bono (2001) ise iş performansının, çalışanların kariyer gelişimi, iş tatmini ve motivasyonu açısından da oldukça fazla önem taşıdığını belirtmişlerdir. Bu nedenle liderlik stilleri, örgütsel destek sistemleri ve eğitim uygulamaları gibi etmenlerle doğrudan bağlantılıdır.

Başkaları tarafından takip edildiğinde performans, işletme içinde çoğunlukla finansal ve diğer olumlu faydalar ile ödüllendirilmektedir. Her ne kadar kariyer geliştirme ve başarı için tek amaç olmasa da performansın çalışma hayatında önemli bir etken olduğu unutulmamalıdır. Sonnentag ve Freese'se (2002: 15) göre organizasyon içinde çoğunlukla yüksek performans ortaya koyan çalışanlar, düşük performans gösterenlere oranla daha kolay ve daha iyi kariyer fırsatlarına sahip olmaktadır. Çalışanların belirli bir zamanda kendilerine verilen görevleri yapmaları sonucu kazandıklarına performans denilmektedir. Zira elde edilen sonuçlar olumlu olursa görev ve sorumluluklarını başardıkları, olumsuz olursa başarısız ve ihtiyaç duyulan verimin gösterilemediği söylenebilir. Benligiray'a (2004: 111) göre iş performansı çalışanların çalışma yöntemlerinin sonucu olarak açıklanmakta ve çalışanların birey olarak veya takım halindeki hedeflerine ulaşmalarındaki niteliksel ve niceliksel etkilerinin toplamı olarak açıklanmaktadır.

Rotundo ve Sackett (2002: 66), çoğunlukla bir organizasyonun hedeflerine fayda sağlayan davranışlar ve faaliyetler olarak iş performansını açıklamaktadırlar. AbuAlRub (2004: 75) ise çalışanların işleriyle alakalı sorumlulukları yapmalarını ve bir çeşit rollerini ifa etmelerini iş performansı olarak belirtmektedir. Bartram ise yapılacak işlerin arasında genel hale getirilebilen sekiz iş yeterliliğinin bulunduğu hiyerarşik model oluşturmuştur. Bu model neticesinde Bartram (2005: 1199), kişilik özelliklerinin sekiz adet yetkinliği değişik biçimlerde öngördüğü ve dar kabiliyet ölçütlerinden faydalanmanın iş performansına daha yüksek geçerlilikler kattığını ortaya koyarak dar ölçüt önlemlerinin kullanılmasını önermiştir. Tett ve Burnett (2003: 500) ise bireysel özelliklere bağlı etkileşimli bir iş performans modeli geliştirerek eşzamanlı biçimde hem iş performansına hem de kişiliğe özgünlük uygulanmasının geçerliliği yükselttiğini ortaya koymuşlardır.

Mucuk'a (2014: 335) göre ise çalışanların organizasyon içinde kendilerine verilen iş ve sorumlulukları yaparken verimli ve etkin biçimde çalışmaları performans olarak açıklanmaktadır. Bunun yanında çalışanların görev ve sorumluluklarını yapmaları neticesinde alınan sonuçlar ise Özgen ve Yalçın'a (2015: 213) göre eğer pozitif ise yüksek performans ile başarılı çalışan olarak, tam tersine negatif ise düşük performans ve başarısız olarak nitelendirilmelerine neden olmaktadır. Yelboğa'ya (2006: 200) göre performans kavramı, genellikle organizasyonel performans ve çalışan performansı olarak iki kısımda açıklanmaktadır. İş performansı, çalışan performansını da açıklamasının yanında aynı zamanda bireysel performans olarak da ele alınmaktadır (Arar, 2020: 143; Kesen, 2014: 57). Bir organizasyon içinde çalışanların işe ilk başladıkları zamandan itibaren geçirdikleri tüm süreçler, o kişilerin tüm çalışma hayatları içinde hem kısa hem de uzun süreli etkiler oluşturabilmektedir. Bu sebeple organizasyonun iş ve çalışan eşleştirmesini en düzgün biçimde yapacak bir yapıya ve bu niteliklere sahip çalışanlara sahip olmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu yol ile yaşam ile iş dengesini oluşturabilen ve yapılan işten tatmin olan, neticesinde üst seviye performans ortaya koyan başarılı çalışanlara sahip olunan ortam meydana getirilebilir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 257; Ceylan, 2016: 59; Serbes, 2019: 71). Özdemir'e (2017: 121) göre insan kaynağının doğru seçimi, çalışan ile iş arasındaki uyumun oluşturulması ve bu sayede etkinlik ile verimlilik oluşturulmasına destek olarak çalışan performanslarının artırılmasına destek olmaktadır. Sonuçta çalışanların kendi niteliklerine uyan işleri yapmaları hem daha mutlu olmalarına, görevlerini daha iyi bir seviyede yapmak için çaba göstermelerine ve üst seviye performans ortaya koyan çalışan olma isteklerine etki etmektedir.

Yönetim ve organizasyon sahasında üzerinde en fazla tartışılan ve araştırma yapılan kavramların başında iş performansı gelmektedir. Koçel'e (2010: 142) göre Taylor, performans kavramını organizasyonel ve bilimsel alanda tanımlamış ve bir faktör olarak yorumlanmasını sağlamıştır. 20. Yüzyılın başlarında Bir anlamda Taylor'un iş ölçüm uygulamaları vasıtasıyla kavramı tanımlaması ile değerlendirme tekniklerinin gelişimi başlamıştır. İş performansı Jalagat'a (2016: 36) göre çalışanların organizasyon hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla katılma davranışı göstererek işletmeye katkıda bulunmaları ve işletmenin de ilgili katkıları verimli veya verimsiz olarak değerlendirebileceği çıktılar olarak açıklanmaktadır. Miraglia, Alessandri, ve Borgogni'ye (2015: 424) göre de iş performansı, çalışanların organizasyon hedeflerine ulaşma aşamasında ortaya koydukları davranışların neticesi olarak tanımlanmaktadır. Dirik (2017: 1) ise farklı bir tanımlama yaparak iş performansını çalışanların ana faaliyet sahalarına yönelik gösterdikleri tüm çabalar ile birlikte aslında işveren ile çalışan arasında oluşan müteakabiliyet olarak belirtmektedir. Organizasyonun hedeflerine uygun çalışan davranışları ve çalışanların örgütsel hedeflere yönelik gösterdikleri katkı seviyelerinin ölçülmesi, Campbell'a (1990: 313) göre iş performansının tanımı olarak belirtilmektedir. Netice olarak Tutar ve Altınöz'e (2010: 197) göre iş performansı ile ilgili literatürde birçok tanım olmasına rağmen ortak noktanın genel olarak performans anlamında çalışanların kişisel beklentileri ile organizasyonların hedefleri arasında oluşturulan organik bir etkileşimin neticeleri olarak meydana geldiği söylenebilmektedir.

Katılımcı liderlik, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını, düşüncelerinin ve geri dönüşlerinin dikkate alınmasını ve belirli bir düzeyde yetki paylaşımını içeren bir yönetim tarzıdır. Araştırmalar, bu liderlik modeli sayesinde çalışanların iş performansları ile örgüte bağlılıklarının artabileceğini göstermektedir. Kahn'ın (1990) kişisel bağlılık kavramı, bireylerin fiziksel, zihinsel ve duygusal enerjilerini işe dâhil edebilmeleri için anlam, güven ortamı ve yeterli kaynakların gerekli olduğunu belirtmektedir. Schaufeli ve Bakker (2004) ise İş Talepleri-Kaynaklar modelinin, çalışan bağlılığını artıran özerklik ve katılım gibi iş kaynaklarının motivasyonel sürecini desteklediğini ve bunun performansa olumlu yansımalar sağladığını belirtmektedirler. Wagner (1994) tarafından ise katılımcı liderlik ile iş performansı ilişkisi uzun bir süre boyunca incelenmiş olup, yapılan meta-analizler, karar alma süreçlerine katılmanın performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu, ancak durumun bağlama bağlı olarak değiştiğini ortaya koymaktadır. Spector'a (1986) göre ise çalışanların hissettiği özerklik ve kontrol duygusunun, iş memnuniyetini ve performansı artırdığı, aynı zamanda stres ve devamsızlık gibi olumsuz sonuçları azalttığına dair güçlü kanıtlar mevcuttur. Katılım teknikleri

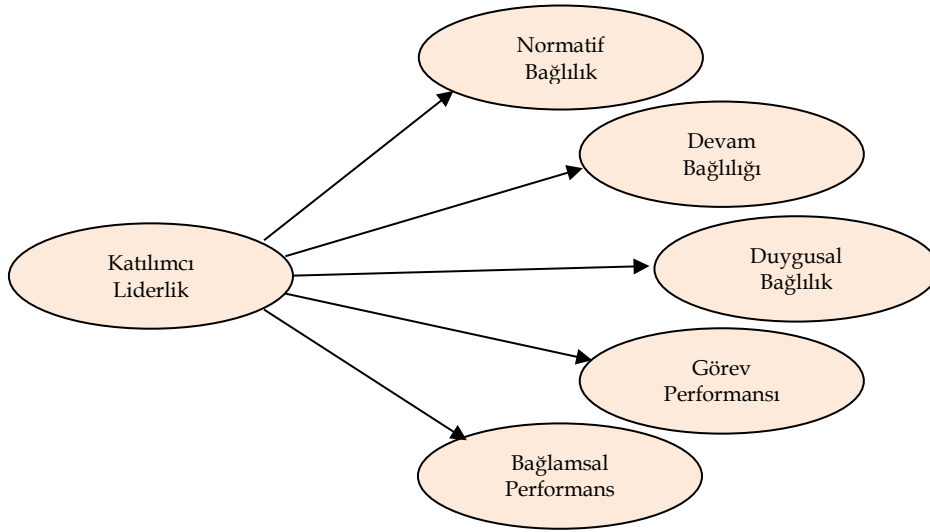
üzerine Miller ve Monge (1986) tarafından yapılan araştırmalar neticesinde, özellikle “kalite çemberleri” gibi yöntemlerin, çalışan tutumlarını kısıtlı bir ölçüde etkilerken, iş sonuçlarında daha belirgin etkiler yarattığını anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, bu ilişkinin kültürel bağlam ve bireysel özellikler tarafından şekillendiği, Lam, Chen ve Schaubroeck’in (2002) çalışmalarında da görülmektedir. Aynı çalışmada katılım fırsatlarının çalışanların özgüven düzeyleri ve kültürel eğilimlerine bağlı olarak performans üzerindeki etkisinin değiştiği vurgulanmaktadır.

Çalışan bağlılığı açısından bakıldığında, katılımcı liderlik güveni, adaleti ve psikolojik sahiplik duygusunu artırarak bireylerin işlerine gönüllü çaba harcamalarını teşvik etmektedir. Usman, Ghani, Cheng, Farid ve Iqbal (2021), katılımcı liderliğin çalışanlarda işyerinde gelişme, yardımseverlik ve bağlılık gibi olumlu sonuçları teşvik ettiğini ortaya koymuşlardır. Bu durum, JD-R modelinin öngördüğü gibi, iş kaynaklarının bağlılık üzerinde güçlü bir motivasyonel etkisi olduğunu destekleyen bulgularla benzer sonuç içermektedir. Bu anlamda katılımcı liderlik, yalnızca bireysel başarıyı artırmakla kalmayarak, örgütsel vatandaşlık davranışları ve gönüllü katkıların da gelişimine katkıda bulunduğundan bahsedilebilir.

Sivil havacılık sektörü, sürekli 7/24 saat çalışma, çeşitli disiplinlerden gelen ekiplerin iş birliği, yüksek güvenlik standartları ve düzenleyici gereklilikler gibi kendine özgü özellikleriyle bu liderlik tarzının önemini artırmaktadır. ICAO’nun Güvenlik Yönetimi El Kitabı (Doc 9859) ve Ekip Kaynak Yönetimi (CRM) kılavuzları, güvenlik kültürünün oluşturulmasında etkin liderliğin unsurlarını iletişim, ortak karar alma ve geri bildirim mekanizmaları ile ilişkilendirerek temel bileşenler olarak öne çıkarmaktadır (ICAO, 2018; FAA, 2004). Bu bağlamda etkin liderlik, özellikle hata bildirimini teşvik etme, durum farkındalığını paylaşma ve farklı bakış açılarını karar alma süreçlerine dahil etme yoluyla hem güvenliği hem de operasyonel etkinliği artırmaktadır. Havacılık üzerine yapılan araştırmalar bu düşüncüyü desteklemektedir. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli’nin (2012) uçuş görevlileriyle yaptığı günlük çalışmalar, sosyal destek ve katılımın bağlılık seviyesini artırdığını ve bunun ertesi günkü performans ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Wu, Yao, Ning ve Wang (2021) tarafından, pilot ve kabin ekibi üzerinde gerçekleştirilen araştırmalar, liderlik ve iletişim yöntemlerinin ekip memnuniyeti ve çabası üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğunu göstermektedir. CRM eğitim programları ise katılımcı liderlik unsurlarını standartlaştırarak, karar alma süreçlerini, iş yükü yönetimini ve kültürel iletişimi operasyonel güvenliğin ayrılmaz parçaları haline getirmiştir. Bu bulgular, katılımcı liderliğin sivil havacılıkta çalışan bağlılığını ve iş verimliliğini artıran önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu liderlik tarzı, sadece çalışanların motivasyonunu ve bağlılıklarını güçlendirmekle kalmamakta, aynı zamanda yüksek risk ve düzenleme yoğunluğu olan bir sektörde güvenlik ve operasyonel başarıya doğrudan katkıda bulunmaktadır. Ancak, mevcut literatürün çoğu dolaylı verilerle sınırlı olduğundan, havacılıkta katılımcı liderliğin bağlılık ve performans üzerindeki etkilerini doğrudan inceleyen daha fazla derin ve kültürlerarası araştırmalara ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

Metodoloji

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de havacılık sektöründe çalışan bağlılığı ve performansını artırmada katılımcı liderliğin rolünü incelemektir. Araştırma, Türkiye’de sivil havacılık sektöründe çalışanları kapsayan bir evren üzerinde gerçekleştirilmektedir ve araştırmanın amacı doğrultusunda nicel verilerle analiz hedeflendiğinden, araştırma yöntemi olarak sayısal yöntem veri toplama tekniği olarak da anket benimsenmiştir. Araştırma amacına göre oluşturulan araştırma modeli aşağıda Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak tercih edilen anket, araştırma amacını yansıtacak şekilde yapılandırılmıştır. Bu bağlamda anketin ilk kısmında katılımcıların demografik karakteristiklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer alırken, ikinci kısımda ise katılımcı liderlik algısını belirlemeye yönelik Ogbonna ve Harris (2000) tarafından geliştirilen beş maddelik katılımcı liderlik ölçeği ifadeleri yer almaktadır. Anketin üçüncü kısmında ise çalışanların örgütsel bağlılıkla ilgili Hanaysha (2016) tarafından geliştirilen üç boyuttan oluşan 17 ifade yer almaktadır. Anketin dördüncü kısmında ise Çalışkan ve Köroğlu (2022) tarafından iki alt boyut ve 11 ifade olarak geliştirilen çalışan performansına yönelik ifadeler yer almaktadır. Araştırma evreni olarak Türkiye’de sivil havacılık sektöründe 2023 yılı sonu itibari ile 320.888 çalışan seçilmiştir (SHGM, 2024: 27). Araştırmada kullanılması planlanan ölçeklerin çalışmaya uygunluğunun anlaşılması için, 60 kişilik bir gruba ön test uygulanmış ve elde edilen veriler ile ölçeklere doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerine göre katılımcı liderlik (X^2/df : 3,571, GFI: 0,919, AGFI: 0,902, CFI: 0,928, RMSEA: 0,074, $P=0,000<0,05$); örgütsel bağlılık (X^2/df : 3,766, GFI: 0,911, AGFI: 0,901, CFI: 0,917, RMSEA: 0,684, $P=0,000<0,05$); ve çalışan performansı (X^2/df : 3,819, GFI: 0,924, AGFI: 0,914, CFI: 0,918, RMSEA: 0,077, $P=0,000<0,05$) ölçeklerinin kabul edilebilir uyum aralığında (Schermerleher-Engel, 2003) olduğu anlaşılmaktadır. Ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmış katılımcı liderlik ($\alpha=0,809$, $N=5$) örgütsel bağlılık ($\alpha=0,847$, $N=17$) ve çalışan performansı ($\alpha=0,861$, $N=11$) ölçeklerinin her birinin sosyal bilimlerde kabul gören güvenilirlik aralığında ($\alpha >0,70$) olduğu anlaşılmıştır. Yapılan DFA’lar sonucunda kullanılması planlanan ölçekler ile ilgili istatistiki bir engelin olmadığı anlaşılmış ve ardından, hazırlanan anket dijital platforma aktarılarak 21 Mayıs 2025 ile 31 Mayıs 2025 tarihleri arasında uygulanmış ve 579 kullanılabılır veri elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler araştırma amacı doğrultusunda yapısal eşitlik modeli kullanılarak yol analizi ile incelenmektedir.

Tablo 1: Demografik Karakteristikler

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde	Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Eğitim Düzeyi		
Erkek	349	60,3	Lise	31	5,4
Kadın	230	39,7	Ön Lisans	75	13,0
Medeni Durum			Lisans	421	72,7
Bekâr	277	47,8	Lisans Üstü	52	8,9
Evli	302	52,2			
Yaş			Hane Geliri		
18-23	18	3,1	22104 TL ve altı	15	2,6
24-29	92	15,9	22105-32000 TL arası	127	21,9
30-35	251	43,4	32001-42000 TL arası	117	20,2
36-41	110	19,0	42001-52000 TL arası	156	26,9
42 ve üstü	108	18,6	52001 TL ve üzeri	164	28,2
Sektördeki Toplam Çalışma Süresi			Mevcut Yönetici ile Toplam Çalışma Süresi		
1 – 3 Yıl Arası	147	25,4	1 – 3 Yıl Arası	227	39,2
3 – 5 Yıl Arası	140	24,2	3 – 5 Yıl Arası	186	32,1
5 – 7 Yıl Arası	237	40,9	5 – 7 Yıl Arası	85	14,7
7 Yıl ve Üzeri	55	9,5	7 Yıl ve Üzeri	81	14,0

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler incelenmiş ve Tablo 1’de gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların çoğu erken (%60,3), evli (%52,2), 30-35 yaş aralığında (%43,4), lisans mezunu (%72,7), ve 52001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip (%28,2), mevcut yöneticisi ile çalışma süresi 1-3 yıl arası (%39,2) ve son olarak sektördeki toplam çalışma süresi 5-7 yıl arası (%40,9)’dur.

Tablo 2: Korelasyon Analizi Değerleri

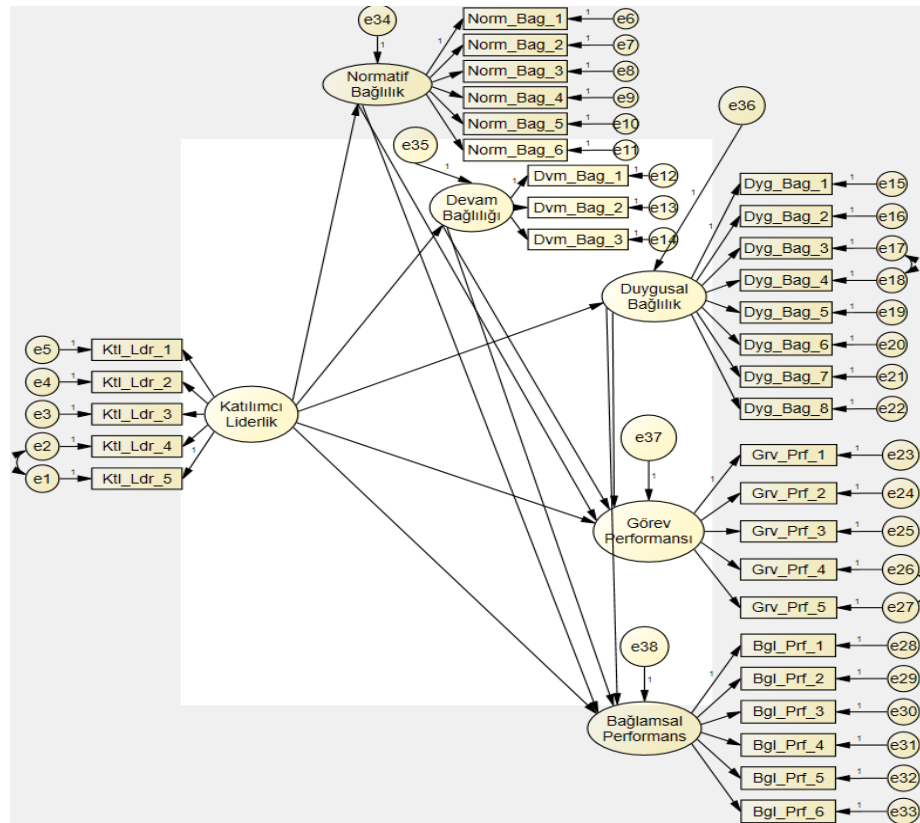
		Çalışan Bağlılığı	Katılımcı Liderlik	Çalışan Performansı
Çalışan Bağlılığı	Pearson Korelasyon (r)	1	0,496**	0,075
	Sig. (2-yönlü)		0,000	0,001
	N	579	579	579
Katılımcı Liderlik	Pearson Korelasyon (r)	0,496**	1	0,224**
	Sig. (2-Yönlü)	0,000		0,000
	N	579	579	579
Çalışan Performansı	Pearson Korelasyon (r)	0,075	0,224**	1
	Sig. (2-Yönlü)	0,001	0,000	
	N	579	579	579

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Pearson korelasyon sonuçları, çalışan bağlılığı ile katılımcı liderlik arasında orta düzeyde ve anlamlı bir pozitif ilişki ($r = 0,496$, $p < 0,01$) olduğunu göstermektedir; yani çalışan bağlılığı arttıkça katılımcı liderlik algısı da artmaktadır. Çalışan bağlılığı ile çalışan performansı arasında ise çok zayıf ama istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki ($r = 0,075$, $p < 0,01$) bulunmaktadır; bu durum, bağlılığın performansa etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Katılımcı liderlik ile çalışan performansı arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir pozitif ilişki ($r = 0,224$, $p < 0,01$) bulunmuş olup, liderlik davranışlarının performansı kısmen artırdığı söylenebilir. Genel olarak, çalışan bağlılığı ve katılımcı liderlik, performans üzerinde pozitif etkiler sergilemekle birlikte, etkinin düzeyi değişkenlik göstermektedir.

Aşağıda Şekil 2’de araştırma değişkenleri ile amaç doğrultusunda oluşturulan yol analizi yer almaktadır. Yol analizinde değişkenler arası etki ve ilişkilerle ilgili durumlar incelenmektedir.



Şekil 2: Yol Analizi

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırma değişkenleri ile oluşturulan yol diyagramında, katılımcı liderliğin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif, duygusal ve devam bağlılıklarına etkisi incelenmektedir. Diğer bir inceleme de katılımcı liderliğin çalışanların görev performansı ve bağlamsal performansına etkisidir. Ayrıca araştırmada örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif, devam ve duygusal bağlılığın çalışan performansının alt boyutları olan görev performansı ve bağlamsal performansa etkisi de

incelenmektedir. Kurulan modelin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında (X^2/df : 3,760, GFI: 0,922, AGFI: 0,908, CFI: 0,904, RMSEA: 0,078, $P=0.000<0.05$) kabul edilebilir aralıkta (Schermelleh-Engel, 2003) olduğu görüldüğünden, modelin kurulmasında istatistiki bir engelin olmadığı anlaşılmaktadır. Yol diyagramına ilişkin kurulan ilişkilere ait değerler aşağıda Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 3: Regresyon Değerleri

			Beta Değeri	Standart Hata	C.R.	P
Normatif_Bağlılık	<---	Katılımcı_Liderlik	0,638	0,065	9,822	***
Devam_Bağlılığı	<---	Katılımcı_Liderlik	0,461	0,064	7,227	***
Duygusal_Bağlılık	<---	Katılımcı_Liderlik	0,456	0,067	6,801	***
Görev_Performansı	<---	Katılımcı_Liderlik	10,200	0,192	6,251	***
Bağlamsal_Performans	<---	Katılımcı_Liderlik	0,414	0,171	2,419	0,016
Görev_Performansı	<---	Normatif_Bağlılık	0,023	0,028	,811	0,417
Bağlamsal_Performans	<---	Normatif_Bağlılık	-0,070	0,043	-1,628	0,104
Görev_Performansı	<---	Devam_Bağlılığı	-0,062	0,033	-1,882	0,060
Bağlamsal_Performans	<---	Devam_Bağlılığı	-0,072	0,051	-1,425	0,154
Görev_Performansı	<---	Duygusal_Bağlılık	-0,595	0,343	-1,734	0,083
Bağlamsal_Performans	<---	Duygusal_Bağlılık	0,887	0,353	2,514	0,012

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Kurulan yol analizi sonucu değişkenlerin birbirleri ile olan etki değerlerinin gösterildiği yukarıdaki Tablo 2 incelendiğinde, altı durum için de etkinin varlığı anlaşılmaktadır ($p<0.05$). Katılımcı liderliğin örgütsel bağlılığın alt boyutlarının tamamında etkisinin olduğu (Beta Değeri: 0,638; 0,461; 0,456), ayrıca çalışan performansının alt boyutlarının tamamında da etkisinin olduğu (Beta Değeri: 0,1200; 0,419) anlaşılmaktadır. Elde edilen bir diğer etki ise duygusal bağlılığın bağlamsal performansa olan etkisidir (Beta Değeri: 0,887 - $p<0,05$).

Sonuç ve tartışma

Türkiye’de sivil havacılık sektöründe çalışanların katılımcı liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarına ve performanslarına etkisini ölçmeye çalışmayı amaçlayan bu çalışmada, yapısal eşitlik modeli kullanılarak analizler yapılmıştır. Elde edilen istatistiki bulgular, katılımcı liderliğin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerinde önemli bir etki olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcı liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, literatürdeki birçok çalışma ile uyum göstermektedir. Örneğin, Wang ve Howell (2010) çalışmalarında katılımcı liderliğin çalışanların bulundukları örgütlerinde duygusal bağlılığı artırmada ve bu durumun da örgütsel performanslarında olumlu yönde etki ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Avolio vd. (2004) tarafından yapılan çalışmada katılımcı liderliğin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini yükselterek, örgütsel vatandaşlık davranışlarına yön verdiği vurgulanmaktadır.

Katılımcı liderlik Alarifi ve Adam’a (2023) göre, çalışanların karar alma süreçlerine etkin katılımlarını teşvik etmesi sayesinde, onların iş memnuniyetini ve psikolojik güvenlik hissini artırarak iş yerindeki bağlılıklarını güçlendirmektedir. Özellikle son dönemlerde yapılan çalışmalar gibi Kim ve Beehr’e (2023) göre uygulayıcı liderliğin yenilikçi davranışları teşvik ederek çalışanların motivasyonunu artırdığını anlaşılmaktadır. Bu durum, kurumsal bağlılık ile başarı arasındaki olumlu ilişkiyi açıklayan önemli bir faktördür. Ayrıca çalışanların katılımcı liderliğe yönelik algılarının, iş yerinde psikolojik sağlık ve iş stresi yönetimi üzerinde olumlu etkiler yarattığı düşünülmektedir. Bu liderlik biçiminin çalışanların iş yükü ve rol belirsizliği hissini azalttığı, bu sayede tükenme riskini düşürdüğü Ahad, Khan, Subbarao ve Rahman’a (2024) göre de belirtilmektedir. Havacılık sektörü gibi yüksek stres ve hata maliyetlerinin bulunduğu alanlarda katılımcı liderlik tarzı, Wang, Hou ve Li’ye (2022) göre çalışanların motivasyon ve bağlılık seviyelerini artırarak, performanslarının sürekliliğini sağlamak açısından büyük bir öneme sahiptir.

Çalışmada katılımcı liderliğin çalışan performansının alt boyutları üzerinde de etkisinin olduğu bu araştırmadan elde edilen diğer bir istatistiki bulgudur. Bu bulgu, çalışanların katılımcı liderlik tarzını belirleyen bir yönetici ile çalıştığında örgütsel bağlılık ve performanslarının artacağını göstermektedir. Elde edilen bu bulgu literatürde örneğin Parker, Bindl, ve Strauss’un (2010) çalışmaları ile paralellik göstermektedir. İlgili çalışmada, katılımcı liderliğin çalışanların motivasyonunu artırarak hem bireysel hem de örgütsel performansı yükselttiği vurgulanmaktadır. Ayrıca katılımcı liderliğin etkililiği, örgütsel destek algısı ve ekip içindeki iletişim kalitesi gibi faktörlerle de etkileşime girmektedir. Huang, Shi, Zhang ve Cheung (2006) tarafından yapılan araştırma, çalışanların kendilerini değerli ve desteklenmiş hissettikleri ortamların, katılımcı liderliğin sağladığı avantajları artırdığını ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede, örgütsel bağlılık ve performansın yalnızca liderlik tarzına bağlı kalmadığı, aynı zamanda örgütsel kültür, iş süreçleri ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesinden de etkilendiği dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda, Park, Lee ve Kim'e (2016) göre örgütsel gelişim çalışmalarında katılımcı liderliği teşvik eden kültürel unsurların güçlendirilmesi büyük bir önem arz etmektedir. Bu araştırmadan elde edilen diğer bir bulgu ise duygusal bağlılığın bağlamsal performans üzerindeki etkisidir. Elde edilen bu bulgu, çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlanmalarının, performanslarını önemli ölçüde artırdığını kanıtlamaktadır. Bu bulgu literatürde Meyer ve Allen (1991b) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli ile uyum göstermektedir. İlgili modelde, duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaçlara bağlanmalarını ve bunun neticesinde de performanslarının etkilendiğini göstermektedir.

Çalışmanın bazı kısıtlamaları mevcuttur. Öncelikle, araştırmanın örneklemini yalnızca Türkiye'deki sivil havacılık alanındaki çalışanlarla sınırlı olduğundan, elde edilen bulguların diğer sektörler ve ülkeler için genelleme yapılması zor olmaktadır. Kültürel unsurların liderlik algısı ve bağlılık üzerindeki etkileri dikkate alındığında, farklı bölgelerde yapılacak karşılaştırmalı araştırmalar büyük önem arz ederek farklı bir bakış açısı kazandıracakı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışma kapsamında elde edilen verilerin katılımcıların o anlık psikolojik durumlarına göre şahsi ifadelerine dayandığı düşünüldüğünden, yanıtların sosyal istenilirlik etkisinden etkilenme ihtimali söz konusu olabileceği bilinmelidir. Bu durum, performansın ölçülmesinde nesnel verilere başvurulmamasıyla bir araya geldiğinde, bulguların güvenilirliğini farklı etkileyebilmektedir. Gelecek araştırmaların karma yöntemler ve uzunlamasına tasarımlar kullanarak gerçekleştirilmesi, katılımcı liderlik, bağlılık ve performans ilişkilerinin zaman içerisindeki dinamiklerini daha net bir şekilde ortaya koyacaktır. Nihai olarak bu çalışmadan elde edilen istatistiki bulgulardan hareketle, özellikle liderlik tarzlarını inceleyen araştırmalara ve literatüre önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir. Araştırma tek bir sektör çalışanlarına, tek bir ülkede ve belirli bir tarih alanında yapılması nedeni ile sınırlılıklar içermektedir. Gelecek çalışmalarda, farklı iş alanlarındaki çalışanlara veya aynı iş alanında farklı ülkelerde benzer çalışmalar yapılması, anketlerin uygulanma tarihlerinin daha geniş tutulması, özellikle havacılık sektöründe spesifik alt dallar ve organizasyonlar seçilerek, buralara dikkatli ve tam katılım gözetilerek uygulanması konunun geniş bir bakış açısı ile desteklenmesini sağlayacaktır.

Sonuç olarak, katılımcı liderlik yöntemi, özellikle yüksek stres ve hata maliyetlerinin olduğu sivil havacılık gibi önemli iş alanlarında, çalışan motivasyonu ve verimliliğinin artırılmasında etkili bir yönetim modeli olarak öne çıkmaktadır. Bu liderlik şekli, Alarifi ve Adam'a (2023) göre personelin karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik ederek, onların motivasyonunu, iş tatminini ve psikolojik güvenlik hissini güçlendirmekte; böylece hem bireysel hem de kurumsal anlamda sürdürülebilir başarıya katkı sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki olumlu ilişkiyi artıran bu etkileşim, Nguyen, Hang, Hiep ve Flynn'e (2023) göre liderlerin çalışanlarıyla olan iletişim şekline ve ekip dinamiklerinin kalitesine bağlı olarak daha da güçlenmektedir. Ayrıca Park vd.'ne (2016) göre katılımcı liderlik, destekleyici ve kapsayıcı bir örgütsel kültür içerisinde uygulandığında, çalışanların iş ortamında kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmelerine olanak tanıyarak hem iş performanslarını artırmakta hem de işten ayrılma ihtimallerini düşürmektedir. Bu nedenle, bu liderlik modelinin kurumsal uygulamalarla birleştirilmesi, havacılık sektöründe güvenlik, verimlilik ve çalışan memnuniyeti gibi önemli performans kriterlerinin iyileştirilmesi açısından stratejik bir avantaj sağlamaktadır.

Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket yolu tercih edilmiş, hazırlanan ankette ilk kısımda ise katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Çalışmada kullanılan anket, Türk Sivil Havacılığının merkezi konumunda olduğu düşünülen İstanbul ili sınırları içindeki, havacılığın farklı kısımlarında hizmetler veren bazı işletmelerdeki kabul eden katılımcılara uygulanmıştır. Uygulamada özellikle 18 yaş üstü ve beyaz yakalı olarak adlandırılan kesimdekilerden katılım sağlanmıştır. 10 günlük sürede yani 21 Mayıs 2025 ile 31 Mayıs 2025 tarihleri arasında uygulanan anketler neticesinde toplamda 579 kullanılabilir veri elde edilmiştir. Özellikle havacılık sektöründe hizmet veren yer hizmetleri, catering hizmetleri, yakıt hizmetleri ve havalimanı işletmeleri gibi organizasyon çalışanlarının katılımıyla elde edilen veriler neticesinde konu ile ilgili yol gösterici bilgilere ulaşılmıştır. Araştırma neticesinde elde edilen bulgular neticesinde, katılımcı liderliğin çalışanların örgütsel bağlılık ve performansı üzerindeki etkisini daha ayrıntılı bir şekilde incelemek için çok disiplinli yaklaşımların ve uzun dönemli araştırmaların gerektiği düşünülmektedir. Zira bu çalışma neticesinde somut ve doğru bilgiler elde edilmesine rağmen farklı sektörlerde ilgili çalışmanın yapılması konunun daha iyi anlaşılmasına ve doğruluğunun sınanmasına olanak sağlayacaktır. Bu sebeple gelecek araştırmaların, farklı kültür ve sektörlerde katılımcı liderlik etkilerini karşılaştırmalı bir biçimde ele alması sonucunda, liderlik teorilerinin pratik uygulamalarla daha sağlam bir şekilde entegrasyonuna katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca dinamik bir sektör olduğu bilinen sivil havacılıkta, dönem olarak kıs

sezonunda da ilgili çalışmanın ayrıca yapılmasının, farklı bir bakış açısı kazandırması anlamında faydalı olacağı düşünülmektedir. Takım çalışması ve hız kavramlarının öneminin tartışılmaz olduğu sivil havacılık sektöründe iyi bir lidere sahip olunmasının da, hem çalışan bağlılığının hem de performansın artırılmasını olumlu etkileri olabilmektedir. Bu anlamda çalışmanın literatüre sektör bağlamında daha farklı bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir. Bununla beraber hem ilgili kavramların hem de bunlara bağlı liderlik kavramının etkilerinin araştırılması, çalışmanın benzer araştırmalardan farklılığını ve özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author has no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu 20/05/2025 tarihli 273 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from İstanbul Medipol University, Social Sciences Scientific Research Ethics Committee on 20/05/2025 and 273 document number.

Kaynakça / References

- Ababneh, O. M. A. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204-1226.
- AbuAlRub, R. F. (2004). Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of nursing scholarship*, 36(1), 73-78.
- Ahad, T. R., Khan, N., Subbarao, A., & Rahman, H. M. (2024). Unlocking work-life balance: the impact of participative leadership on reducing emotional exhaustion. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2372456.
- Alarifi, G., & Adam, N. A. (2023). The role of participatory leadership and employee innovative behavior on smes' endurance. *Sustainability*, 15(3), 2740.
- Ansong, A., Owusu, S. A., Ansong, L. O., & Andoh, R. P. K. (2024). Leader humility and organisational citizenship behaviour: the mediating roles of job satisfaction and employee engagement. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2358166.
- Arar, T. (2020). Akademide iş yeri mutluluğu ile performans arasındaki ilişkide iş yaşam dengesi ve duygusal zekânın rolü. *Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.

- Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1185.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. London: Free Press: Collier Mcmillan.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Benoliel, P., & Barth, A. (2017). The implications of the school's cultural attributes in the relationships between participative leadership and teacher job satisfaction and burnout. *Journal of educational Administration*, 55(6), 640-656.
- Benoliel, P., & Somech, A. (2014). The health and performance effects of participative leadership: Exploring the moderating role of the Big Five personality dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 277-294.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organisational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology/Consulting Psychologists Press, Inc.*
- Ceylan, A. K. (2016). İşgörenlerin örgütsel adalet algısının iş tatmini ve performans üzerine etkisi: Güneydoğu anadolu bölgesi gıda sektörü örneği.
- Cohen, A. (2003). Multiple commitments in the workplace: An integrative approach. Lawrence Erlbaum.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualisation of organisational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Çalışkan, A., & Köroğlu, E. Ö. (2022). Job performance, task performance, contextual performance: development and validation of a new scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 180-201.
- Çelebi, F. (2021). Dijital çağda liderlik ve girişimcilik. Ankara: İksad Yayınevi, 809-830.
- Dirik, D., Eryılmaz, İ., & Gülova, A. A. (2017). Liderin Yumuşak ve Sert Güç Kaynakları ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma: Tarafların Cinsiyetinin Düzenleyici Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1-20.
- Dolatabadi, H. R., & Safa, M. (2010). The effect of directive and participative leadership style on employees' commitment to service quality. *International Bulletin of Business Administration*, 9(1), 31-42.
- Eva, N., Newman, A., Miao, Q., Cooper, B., & Herbert, K. (2019). Chief executive officer participative leadership and the performance of new venture teams. *International Small Business Journal*, 37(1), 69-88.
- FAA. (2004). *AC 120-51E Crew Resource Management Training*. Federal Aviation Administration.
- Feldman, H. (2012). *Nursing Leadership: A Concise Encyclopedia*, Second Edition. Newyork: Springer Publishing Company.
- Guerrero, C. A. G. (2011). Desarrollo humano y crecimiento económico en Colombia. *Cuadernos Geográficos*, 48, 207-231.
- Horn, S. (2003). Take the bully by the horns: Stop unethical, uncooperative, or unpleasant people from running and ruining your life. Macmillan.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352.
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organisational commitment in Chinese state-owned enterprises: The moderating role of organisational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), 345-367.
- ICAO. (2018). *Safety Management Manual (SMM), Doc 9859 (4th ed.)*. International Civil Aviation Organization.

- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42.
- Johnson, R. E., & Chang, C. H. (2006). "I" is to continuance as "we" is to affective: The relevance of the self-concept for organisational commitment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 549-570.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel psychology*, 50(1), 121-146.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkileri.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2002-2038.
- Kitada, M., Williams, E., & Froholdt, L. L. (Eds.). (2015). *Maritime women: Global leadership*. Springer Berlin Heidelberg.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koopman, P. L., & Wierdsma, A. F. (2013). Participative management. In *A handbook of work and organisational psychology* (pp. 297-324). Psychology Press.
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human resource management review*, 30(2), 100704.
- Lam, S. S., Chen, X. P., & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of management Journal*, 45(5), 905-914.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Liou, S. R. (2008, July). An analysis of the concept of organisational commitment. In *Nursing forum* (Vol. 43, No. 3, pp. 116-125). Malden, USA: Blackwell Publishing Inc.
- Ly, B. (2024). Transforming commitment into performance: a study of digital transformation in the Cambodian public sector amidst a pandemic. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2333609.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organisation: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991a). A three-component conceptualisation of organisational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991b). A three-component conceptualisation of organisational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miao, Q., Newman, A., & Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organisational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796-2810.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of management Journal*, 29(4), 727-753.
- Miraglia, M., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2015). Trajectory classes of job performance: The role of self-efficacy and organisational tenure. *Career development international*, 20(4), 424-442.

- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Mucuk, I. (2014). Modern İşletmecilik. 19. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mugizi, W., Bakkabulindi, F. E., & Bisaso, R. (2015). Framework for the study of employee commitment. *Makerere Journal of Higher Education*, 7(2), 15-47.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Emotional exhaustion and organisational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?. *Journal of Business Research*, 59(12), 1222-1230.
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382-392.
- Northhouse, P. (2010). *Leadership Theory and Practice*, Fifth Edition. ABD: Sage Publications.
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özdemir, Y. (2017). İşe alım: Süreç, kavram, uygulama. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2017). İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım. *Akademisyen Kitabevi*.
- Öztürk, C. (2020). İç-Dış Kontrol Odaklılığın Liderlik ve Cinsiyet Bağlamında İncelenmeleri: Bitlis Eren Üniversitesi Öğrencileri Ampirik Uygulaması. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 5(2), 102-113.
- Park, H. Y., Christie, R. L., & Sype, G. E. (2014). Organisational commitment and turnover intention in union and non-union firms. *SAGE open*, 4(1), 2158244013518928.
- Park, J., Lee, K. H., & Kim, P. S. (2016). Participative management and perceived organisational performance: The moderating effects of innovative organisational culture. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 316-336.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.
- Peltekoğlu, F. B., & Askeroğlu, E. D. Halkla İlişkilerde Güncel Yaklaşımlar: Public Relations Review Dergisi Üzerine Bibliyometrik Analiz Current Issues in Public Relations: A Bibliometric Analysis of The Journal of Public Relations Review.
- Picazo Rodríguez, B., Verdú-Jover, A. J., Estrada-Cruz, M., & Gomez-Gras, J. M. (2024). Does digital transformation increase firms' productivity perception? The role of technostress and work engagement. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 137-156.
- Rafiei, M., Amini, M., & Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organisational commitment on the job performance. *Management science letters*, 4(8), 1841-1848.
- Ricketts, C., & Ricketts, J. (2010). *Leadership: Personal development and career success*. Cengage Learning.
- Rossberger, R. J., & Krause, D. E. (2015). Participative and team-oriented leadership styles, countries' education level, and national innovation: the mediating role of economic factors and national cultural practices. *Cross-cultural research*, 49(1), 20-56.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2).
- Serbes, K. (2019). Esnek çalışma ve iş-aile yaşamı dengesi: AB ve Türkiye'deki düzenlemelere yönelik betimleyici bir inceleme (Master's thesis, Namık Kemal Üniversitesi).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Shong, L. (2008). *International Management, First Edition*. ABD: Aberdeen University Press Services.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2024). *Faaliyet Raporu*. Ankara.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organisations: The application of organisation theory*. Human Kinetics.
- Somech, A. (2006a). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of management*, 32(1), 132-157.
- Somech, A., & Wenderow, M. (2006b). The impact of participative and directive leadership on teachers' performance: The intervening effects of job structuring, decision domain, and leader-member exchange. *Educational administration quarterly*, 42(5), 746-772.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11), 1005-1016.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied psychology*, 88(3), 500.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.
- Usman, M., Ghani, U., Cheng, J., Farid, T., & Iqbal, S. (2021). Does participative leadership matters in employees' outcomes during COVID-19? Role of leader behavioral integrity. *Frontiers in Psychology*, 12, 646442.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Wagner III, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of management Review*, 19(2), 312-330.
- Wanasika, I., Howell, J. P., Littrell, R., & Dorfman, P. (2011). Managerial leadership and culture in Sub-Saharan Africa. *Journal of World Business*, 46(2), 234-241.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*, 13, 924357.
- Wang, X. H. F., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of applied psychology*, 95(6), 1134.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198.
- Wołowska, A. (2014). Determinants of organisational commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(1).
- Wu, C., Yao, H., Ning, X., & Wang, L. (2021). Emergence of informal safety leadership: A social-cognitive process for accident prevention. *Production and Operations Management*, 30(11), 4288-4305.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 489-517.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196-217.
- You, C. S., Huang, C. C., Wang, H. B., Liu, K. N., Lin, C. H., & Tseng, J. S. (2013). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction and organisational commitment. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4).
- Zangaro, G. A. (2001, April). Organisational commitment: a concept analysis. In *Nursing forum* (Vol. 36, No. 2).