

## DÖNÜŞTÜRÜCÜ/ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ: ANTALYA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ\*

### THE MEDITATION ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION IN THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL / TRANSACTIONAL LEADERSHIP UPON JOB SATISFACTION: THE CASE OF FIVE STAR HOTEL BUSINESSES IN ANTALYA

Dr. Sine ERDOĞAN MORÇİN<sup>1</sup>  
Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI<sup>2</sup>

#### ÖZ

*Bu çalışma kapsamında, otel işletmeleri çalışanlarının dönüştürücü/etkileşimci liderlik algılarının iş tatminine etkilerinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olup olmadığının tespit edilmesi hedeflenmiştir. Araştırma, Antalya ilinde bulunan turizm işletme belgesine sahip 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanları kapsamaktadır. Örneklem yöntemi olarak tabakalı örneklem yöntemi seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Anketler yüz yüze tekniği ile elde edilmiştir. Toplamda 1000 anket dağıtılmış ve 644 geçerli anket geri dönüşü olmuştur. Analizlerde parametrik testler, basit istatistikler, korelasyon, doğrulayıcı faktör analizi ve hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Analizleri yaparken SPSS ve LISREL programlarından yararlanılmıştır. Analizler sonucunda, Antalya'da bulunan turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algılarının iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin "kısmi aracılık rolü" üstlendiği ortaya çıkmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü/etkileşimci liderlik, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, aracılık rolü, otel işletmeleri.

**Jel Kodları:** L83, M12, J28, J53.

#### ABSTRACT

*This study is aimed to determine whether the mediation role of organizational identification in the effect of hotel businesses employees transformational / transactional leadership perception upon job satisfaction. Research covers the employees in the 5 star hotels businesses have tourism establishment certificate in located in the Antalya. The stratified sampling method was chosen as the sampling method. Survey was chosen as a data collection tool. Data were obtained by the face to face method. A total of 1000 questionnaires were distributed and 644 valid questionnaires return. Parametric tests, elementary statistics, the correlation, confirmatory factor analysis and hierarchical regression analysis were used in the analysis. SPSS and LISREL programs were utilized while analyses. According to the results, organizational identification has "partial mediation role" has emerged in the effect of hotel business employees transformational and transactional leadership perceptions upon their job satisfaction.*

\* Bu çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi, BAP Koordinatörlüğü tarafından 3934-D1-14 nolu proje tarafından desteklenmiştir.

<sup>1</sup> Ardahan Üniversitesi, Çıldır Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği, sineerdoganmorcin@ardahan.edu.tr

<sup>2</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, ilkercarikci@sdu.edu.tr

\* Bu çalışma ilk yazarın doktora tezi temel alınarak hazırlanmıştır.

**Keywords:** *Transformational/transactional leadership, organizational identification, job satisfaction, mediating role, hotel businesses.*

**Jel Codes:** *L8, M10, J28, J53.*

## 1. GİRİŞ

Turizm sektörü pek çok olumsuz çalışma koşuluna rağmen ciddi oranda istihdam sağlayan bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, sektörde emek verenlerin çalışma koşullarının, çalışanların iş tatmini düzeylerinin ve bu koşullar ile iş tatmini düzeylerini etkileyen faktörlerin akademik açıdan ele alınması hem akademi hem de turizm sektörü açısından oldukça önemlidir.

Turizm sektöründeki iş hayatının yakından incelenmesi bağlamında iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme gibi çalışanın iş hayatından memnuniyetini ve işyerine duyduğu aidiyeti anlatan kavramların ele alınması gerekmektedir. Özellikle diğer sektörlerle göre çalışma koşulları bakımından görece dezavantajlı olan turizm sektöründe iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmenin mümkün olup olmadığı, eğer mümkünse tatmin ve özdeşleşme düzeylerinin ne olduğu ve bu düzeyleri etkileyen faktörlerin tespit edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada, çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörler olarak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları ile örgütsel özdeşleşme ele alınmıştır.

Değişkenlerarası ilişkileri ortaya koymaya yönelik analiz yöntemleri içinde direk etkiyi analiz eden yöntemlerin yanı sıra *aracı*, *düzenleyici* ya da *baskıcı etkiyi* analiz eden yöntemler olduğu görülmektedir. Örgütsel çıktılarının analizinde kişisel ve durumsal faktörleri içeren değişkenlerin ötesinde tanımlamalar yapabilmek birçok örgütsel davranış teorisini için önemli olduğundan, *aracılık*, *düzenleyici* ve *baskıcı* etkiye sahip değişkenlerin bulunması ve bu ilişkileri araştıran modellerin kullanılması alan yazına katkı sağlamaktadır (Burmaoğlu v.d., 2013: 14). Dolayısıyla değişkenler arası ilişkilerin daha derin bir şekilde ele alınabilmesi ve değerlendirilebilmesi için sadece direk etkiyi değil aynı zamanda aracı, düzenleyici ve baskılayıcı etkileri de ele alan çalışmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada dönüştürücü etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olup olmadığı varsa bu rolün “kısmi” aracılık etkisi mi yoksa “tam” aracılık etkisi mi olduğu araştırılacaktır. Ele alınması planlanan bu konu literatürde belirtilen bazı boşluklar üzerine planlanmıştır. Örneğin, Yukl (1999: 1987) çalışmasında dönüştürücü liderlik teorisinin zayıf yönlerini güçlendirmek için, *liderin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisine aracılık eden değişkenlerin neler olduğunun tespit edilmesinin* yararlı olabileceğini belirtmiştir. Başar (2011: 100) ise literatürde örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasındaki ilişkileri ele alan çalışmaların yetersiz olduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak Burmaoğlu v.d. (2013) Türkçe alan yazındaki çalışmaların sayısal yetersizliğine dikkat çekmiş ve değişkenlerarası ilişkileri daha ileri düzeyde anlamak ve açıklayabilmek için “aracılık etkisini” ele alan çalışmaların yapılmasını önermişlerdir. Dolayısıyla literatürde bahsedilen teorik ve ampirik boşluklar bu çalışmanın modelinin şekillenmesine temel oluşturmuştur. Bununla birlikte, çalışmadan elde edilecek bulguların literatürdeki boşlukların giderilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Çalışmanın kuramsal bölümünde dönüştürücü/etkileşimci liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini ile ilgili alan yazın geniş bir bakış açısıyla ele alınmaya çalışılmıştır. Bu bölümde *aracı değişken olarak örgütsel özdeşleşme* konusundaki deneysel araştırmalara da yer verilmiştir. Yöntem başlığında araştırmanın modeli, örnekleme yöntemi, veri toplama aracı, kullanılan analizler ve bulgular konularına yer verilmiştir. Son olarak tartışma ve sonuç

bölümünde araştırma sonuçları diğer araştırmaların bulguları ile tartışılmış ve bulgulara dayanarak öneriler geliştirilmiştir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Dönüştürücü liderlik, literatürde ‘dönüşümcü’, ‘dönüşümsel’, ‘transformasyonel’ gibi isimlerle de açıklanan bir kavramdır. Dilek (2005) ve Güney (2012) gibi araştırmacılar ise bu liderlik türü için ‘dönüştürücü’ tanımını kullanmışlardır. Sargut (2015: 5) ise ‘dönüştürücü’ tanımını kullanmıştır. Bu çalışmada, ‘dönüştürücü liderlik’ tanımının kullanılması tercih edilmiştir. Bunun sebebi ‘dönüştürücü’ kelimesinin, *bir işi (liderliği) aktif olarak yapan kişi anlamını* daha iyi karşıladığının düşünülmesidir.

Erkuş (2012: 262-264) dönüştürücü liderliği, “stratejik liderlik” uygulamalarına destek sağlayacak liderlik yaklaşımları arasında ele almıştır. Bununla birlikte, Bass ve Steidlmeier (1999) bazı etik özellikler taşıması nedeniyle ‘etik liderliğe’ ve Erturgut ve Erturgut (2010) ise ‘vizyoner liderliğe’ zemin hazırladığını belirtmişlerdir. Echols (2009: 88) ise “maksimum sayıda izleyenin kararlara katılımını sağlayan lider” olarak tanımladığı kapsayıcı (inclusive) liderlik kavramının temelinde, “dönüştürücü” ve “hizmetkar lider” yaklaşımlarının olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, dönüştürücü liderliğin yeni liderlik yaklaşımları çerçevesinde ortaya çıkan bazı olumlu liderlik tiplerinin temelini oluşturduğu söylenebilir.

Bilim adamları dönüştürücü liderlik teorisine çok ilgi gösterdiği için hem yabancı hem de yerli literatürde pek çok tanım geliştirilmiştir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

*“Dönüştürücü liderlik, insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyenlerin harekete geçirilmesidir” (Burns, 1978).*

*“Dönüştürücü liderlik, örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve izleyenlerin bu amaçlara ulaşmaları için güçlendirilmeleri sürecidir” (Yukl, 1994: 350).*

*“Dönüştürücü liderler, izleyenlerin duygusal ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılayan liderlerdir” (Bass, 1997).*

*“Değişimci (transformasyonel) liderler, astlarının becerilerini geliştirme ve başarılarını artırmak için onlara sorumluluk veren liderlerdir” (Eren, 2009: 519).*

*“Dönüştürücü liderler, astların kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçları bir araya getiren, astları üzerinde sıra dışı etkileri olan liderlerdir” (Robbins ve Judge, 2013: 390).*

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi ‘dönüştürücü liderlik’ teorisi geliştirilirken, değerlere, inançlara, izleyenlerde amaçlara bağlılık oluşturulmasına, güçlendirmeye, duygulara ve entelektüel yönleri harekete geçirmeye ve güvene vurgu yapılmıştır. Bu özellikler dönüştürücü liderliği diğer olumlu liderlik türlerinden net olarak ayıramadığı söylenebilir. Nitekim, diğer olumlu liderlik türleri de açıklanırken yukarıda belirtilen hususların biri veya bir kaçını kullanılmaktadır. Buna ek olarak, dönüştürücü liderler, bireysel ilgi gösterme davranışları sayesinde izleyenlerin başarılarına ve gelecekteki kariyer gelişimlerine katkı sağlamaktadırlar (Zhu vd., 2012: 190).

Burns dönüştürücü ve etkileşimci lideri zıt kutuplar olarak ele almış ve bir liderin bu özelliklerden herhangi birini taşıyabileceği üzerinde durmuştur. Bass ise bir liderin hem dönüştürücü hem de etkileşimci olabileceği fikrine yoğunlaşmıştır ve etkili liderlerin, bu iki liderlik tipinin bir kombinasyonunu kullandıklarını belirtmiştir (Mimir, 2008: 7; Yukl, 2010: 277). Yöneticilik niteliğine sahip etkileşimci liderler, çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtmaktadırlar ve bu sayede başarılarını pekiştirmeyi tercih

etmektedirler. Faaliyetleri dünden bugüne, bugünden yarına vizyon ve örgütsel kültürde bir değişim olmaksızın devam etmektedir (Eren, 2009: 519). Dönüştürücü liderler ise, çalışanların kendilerini örgütün hedefleriyle özdeşleştirmelerini amaçlamaktadırlar (Eren ve Çakır Titizoğlu, 2014: 283). Bu nedenle, pek çok araştırmada dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi ele alınmıştır. Dönüştürücü liderler yeniliği desteklemekte ve takipçilerin kendilerini örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmelerine özendirilmektedirler. Dönüştürücü takımlarda üyeler birbirini destekler, entelektüel uyarımda bulunurlar, birbirlerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenirler ve takımın amaçlarıyla özdeşleşirler (Bass, 1999: 11). Diğer taraftan, etkileşimci liderler ise, tam ters olarak, takipçileriyle olan ilişkilerinde performans ve ödül konusundaki bir değişime odaklanırlar. Böylece, takipçilerin kendilerin örgütsel hedeflerle özdeşleşmelerinin önemine vurgu yapmamaktadırlar (Boerner v.d., 2007: 18). Kark v.d. (2003), dönüştürücü liderlikle lidere bağlılık arasında kişisel özdeşleşmenin; dönüştürücü liderlikle güçlendirme arasındaki ilişkide ise sosyal özdeşleşmenin aracılık rolü olduğunu ortaya koymuşlardır.

Literatürde sosyal kimlik, bireyin çeşitli sosyal gruplarla ilgili bilgi, değerlendirme ve bileşenlerini içine alan bir kuram olarak ele alınmaktadır (Özdemir, 2007: 69). Sosyal kimlik kuramı oldukça özgül bir yaklaşımla ortaya koyulmuş gibi görünse de aslında oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Nitekim sosyal kimlik kuramının pek çok kavramla direk ve doğrudan ilişkisi vardır (Demirtaş, 2003: 129). Örgütsel özdeşleşme, ‘çalışanların, çalıştıkları örgüt ve kurumları tanımlamakta kullandıkları kavramlarla kendilerini ne düzeyde tanımladıklarının bir göstergesi’ olarak açıklanabilir (Dutton vd., 1994: 240). Özdeşleşme, sonucunda *uyma davranışının* gerçekleştiği bir süreçtir. Özdeşleşme sonucu gerçekleşen uyma davranışının temelinde, benzetmek istenilen kişinin etkileyici özellikleri ve toplumsal değeri vardır (Güney, 2013: 63). Örgütsel düzeyde özdeşleşmenin temelinde ise *sosyal kimlik kuramı* vardır (Balcı v.d., 2012: 51).

Örgütsel özdeşleşme konusunda çalışanlar, kavramın çok yönlü ve hatta birbirinden bağımsız davranışları içerdiğinin geç farkına varmışlardır. Bu durum genellikle, örgütler birden fazla örgütsel yapı üzerine odaklandıklarında, hedefler çok yönlü ve uyumsuz olduğunda ve farklı paydaşlara çelişkili sözler verildiği durumlarda oluşabilmektedir (Akt: Besharov, 2014: 1456). Nitekim, sosyal kimlik teorisi de insanlarda dinsel, cinsiyet ve ahlaki konularda soyut olarak çok yönlü bir *özdeşlik* gösterdiklerini savunmaktadır. Sosyal kimlik teorisi daha da ileri giderek, öz kimliğin tek bir öz-temsilden çok bölümlü bir öz-temsili, dış grup sınıflandırmasını ifade eden *grup kimliğinin* yanı sıra bir bireyin özgün karakterini ifade eden *bireysel kimliği* de kapsadığını belirtmektedir. Örneğin, *zeka* bireysel kimliğin bir kaynağı olabilir fakat *benliğini zeki bir grubun üyeleri arasında görmek* grup kimliğinin bir kaynağıdır (Cha v.d., 2014: 58). Bireylerin kendilerini ne kadar gruplarının parçası olarak gördükleri de önemli bir konudur. Nitekim, bireyler kendilerini ne kadar bir grubun parçası olarak görüyorlarsa, grup onların davranışlarını o kadar etkilemektedir (Gabler v.d., 2014: 174). Kreiner ve Ashfort’a (2004) göre örgütsel özdeşleşme bireylerin örgütleriyle kurdukları benlik bağının bir yolu olabilir fakat bireyler kendilerini tanımlarken aslında örgütsel bağları kullanılmaktadır. Örgütsel bağlar kullanılmadığında ise *özdeşleşmeme* tutumu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme, aracılık rolüyle ilgili araştırmalarda popüler olarak ele alınan bir konudur. Shen v.d. (2014), algılanan örgütsel destek ile iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü araştırmışlardır. Sonuçta, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışının *bireysel* boyutunda *tam aracılık*, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışının *örgütsel* boyutu arasında *kısmi aracılık* etkisi olduğu ortaya konmuştur. Zhao ve Peng (2014), amir ve astlar üzerinde yaptıkları araştırmada zorunlu

vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü araştırmışlardır. Sonuçta, örgütsel özdeşleşmenin, zorunlu vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki negatif ilişkide *aracı etkisi* olduğu ortaya konmuştur. Qi ve Ming-Hia (2014) sigortacılık alanında yaptıkları araştırmada etik liderlik ile çalışanların ifade etme davranışları arasında örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Sonuçta araştırmacılar, etik liderliğin çalışanların ifade etme davranışlarına olumlu etkisinin olduğunu ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin *tam aracı* etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. He v.d. (2014), bir finans kuruluşunun genel merkezinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarında prosedür adaleti ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Sonuçta, araştırmacılar prosedür adaleti ve çalışan bağlılığı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin *tam aracılık rolü* üstlendiğini ortaya koymuşlardır. Gabler v.d.(2014) ise, önceki araştırmalardan farklı olarak örgütsel özdeşleşmenin çevresel uyumun satış personellerinin çaba ve katılımlarına etkisinde *düzenleyici değişken* olup olmadığını ele almıştır. Sonuç olarak, çevresel uyumun çaba ve katılıma olan olumlu etkisinin, örgütsel özdeşleşmenin güçlü düzenleyici etkisi sayesinde daha da güçlendiği ortaya koyulmuştur.

Her çalışanın işine ve işle ilgili özelliklere karşı geliştirdiği zihinsel bir tutumu vardır (Barutçugil, 2004: 388). İnsanlar çalışan tutumlarından bahsettiğinde, genellikle işin sahip olduğu özelliklerin değerlendirilmesi sonucu oluşan ve iş hakkındaki olumlu bir duyguyu açıklayan iş tatminini kastetmektedirler (Robbins ve Judge, 2013: 76). Rad ve Yarmohammadian'a (2006) göre iş tatmini, "çalışanların işlerine ve iş yerlerine karşı tutumu" dur. Bu çalışmada iş tatmini ardıl değişken olarak ele alınmıştır.

### 3. YÖNTEM

Çalışma Haziran 2014 tarihi itibarıyla Antalya'da faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır. Antalya'da bulunan turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmelerinin listesi Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan temin edilmiştir. Bundan sonraki adımda, otellerin kendi internet siteleri ve otel yetkilileri ile yapılan telefon görüşmeleri aracılığı ile oda sayıları belirlenmiştir. Sonuçta, Antalya'da bulunan turizm işletme belgesine sahip otel işletmelerinin sayısının **248** ve bu otellerin toplam oda sayısının yaklaşık olarak **98,430** olduğu belirlenmiştir. Uluslararası standartlara göre otel işletmelerinde çalışanların sayısı (**oda sayısı X 1,1**) olarak belirlenebilir (Çetiner, 1995: 16).

Yukarıdaki bilgilere göre göre, Antalya'da bulunan *turizm işletme belgesine sahip* beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların sayısı yaklaşık **108,273** olarak belirlenmiştir. Ancak, Antalya ilinin her bölgesi yoğun olarak turizm faaliyetlerinin yapıldığı bölgeler olmadığı gibi otel işletmelerinin dağılımı da dengeli değildir. Bu nedenle, Antalya'nın turistik bölgelerinin tabakalara ayrılmasına karar verilmiştir. Dolayısıyla örnekleme yöntemi olarak *tabakalı örnekleme* seçilmiştir.

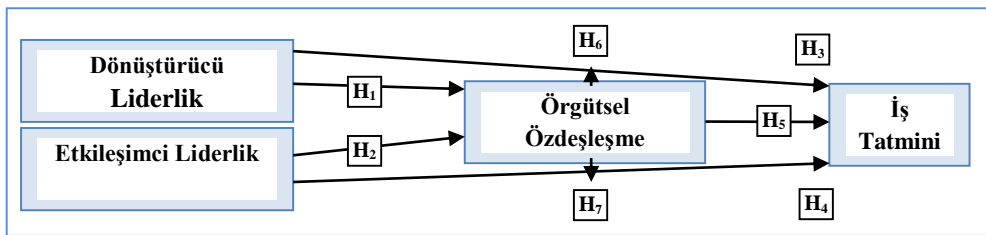
Örnekleme sayısı 596,94 olarak hesaplanmış ancak işlem kolaylığı açısından sayı 597 olarak kabul edilmiştir. 597 sayısı *orantılı dağıtım yöntemine göre*, tabakalara dağıtılmış ve her tabakadan görüşülmesi gereken kişi sayısı belirlenmiştir. Oda kapasitesinin yüzdesel dağılımı bize çalışanların yüzdesel dağılımı hakkında da fikir vermektedir. Buna göre, tabakalara göre görüşülmesi gereken kişi sayısı tablo 1'de gösterilmiştir. Toplamda 1000 anket dağıtılmış ancak 644 geçerli anket sayısına ulaşılmıştır. Tabakalara göre görüşülen kişi sayısı tablo 2'de 'otelinizin bulunduğu yer' başlığında görülmektedir.

Tablo 1: Tabakalara Göre Örneklem Sayısı

Tabaka	Yaklaşık Oda Kapasitesi	Yüzde	Görüşülecek minimum kişi sayısı (n=597)
1.Merkez, M.Paşa, Aksu	12674	% 12.86	77 (76,77)
2.Kemer, Finike	17122	% 17.39	104 (103,81)
3.Serik	20224	% 20.50	122 (122,385)
4.Manavgat	31281	%31.62	189 (188,77)
5.Alanya	17129	%17.63	105 (105,25)

Kuramdan ve deneysel araştırmalardan yola çıkılarak hazırlanan araştırmanın modeline ise şekil 1’de yer verilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın modelini test etmek üzere toplanan veriler anket tekniği ile yüzyüze metoduyla elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan anketin ilk iki bölümünde Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen ve Avolio v.d. (1999) tarafından yeniden ele alınan Multifactor Leadership Questionnaire ölçeği kullanılmıştır. Anketin bu bölümünde Dilek (2005) ve Yavuz’un (2008) çalışmalarındaki Türkçe çevirilerden yararlanılmıştır. Üçüncü bölümde Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. İfadelerin Türkçe karşılıklarının tespitinde Polat’ın (2009) çalışmasından yararlanılmıştır. Dördüncü bölümde Spector’un (1985) *iş tatmini* ölçeğini yapısal eşitlik modeli kullandığı araştırmasında sadeleştirilen Kula’nın (2011) versiyonu kullanılmıştır. Bu versiyonun Türkçe karşılıkları araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır. Veriler SPSS ve LISREL programları ile analiz edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda araştırmaya katılanların demografik ve istihdam profillerinin tablo 2’deki gibi olduğu ortaya çıkmıştır. Tabloda dikkat çekilmek istenen husus turizm eğitimi alan ve almayan çalışanların sayılarının birbirlerine yakın oluşudur. Bu durum, turizm eğitiminin sadece lise, lisans, yüksek lisans ve doktora derecesi ile değil; çeşitli turizm eğitim merkezleri ve Avrupa Birliği hibe projeleri aracılığıyla da veriliyor olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Tablo 2: Çalışanların Kişisel ve İstihdam Bilgileri

Değişken	Tür	f	%
Cinsiyet	Kadın	189	29,3
	Erkek	455	70,7
Medeni Durum	Evli	174	27
	Bekar	470	73
Yaşınız	14-25	293	45,5
	26+	351	54,5
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	152	23,6
	Lise	312	48,4
	Yükseköğrenim	180	28,0
Aylık Gelir	1000tl ve altı	173	26,9
	1001-1499	308	47,8
	1500+	163	25,3
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıldan az	159	24,7
	1-3	215	33,4
	4 yıl +	270	41,9
Şu An Çalıştığınız Oteldeki Çalışma Süreniz	1 yıldan az	240	37,3
	1-3	288	44,7
	4+	116	18,0
Çalıştığınız Departman	Odalar Bölümü	139	21,6
	Yiyecek-İçecek	279	43,3
	Teknik Servis	56	8,7
	Animasyon	66	10,2
	Satın Alma	31	4,8
	Muhasebe-Finans	26	4,0
	İnsan Kaynakları	23	3,6
	Genel Yönetim	10	1,6
	Diğer	14	2,2
Kadro Türü	Kadrolu	215	33,4
	Sezonluk	366	56,8
	Stajyer	63	9,8
Turizm Eğitimi Aldınız mı?	Evet	308	47,8
	Hayır	336	52,2
Otelinizin Bulunduğu Yer	Merkez	83	12,8
	Kemer	112	17,4
	Serik	132	20,5
	Manavgat	199	30,9
	Alanya	118	18,4
<b>TOPLAM</b>		<b>644</b>	<b>100</b>

Bu çalışmada elde edilen KMO değerleri ideal etki/karizma-0,940, entelektüel uyarım-0,855, bireysel ilgi-0,826, ilham verici güdüleme-0,828, koşullu ödüllendirme-0,844, a.i.stisnalarla

yönetim-0,818, p.istisnalarla yönetim-0,793, serbest bırakıcı liderlik-0,862, örgütsel özdeşleşme-0,915 ve iş tatmini-0,932 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla verilerin faktör analizine uygunluğunun ideal etki/karizma, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini ölçekleri için *mükemmel*, entelektüel uyarım, bireysel ilgi, ilham verici güdüleme, koşullu ödüllendirme, a.istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ölçekleri için *iyi* ve p.istisnalarla yönetim ölçeği için *orta derecede* olduğu söylenebilir. Verilerin normal dağılıma uyup uymadığı *Bartlett Küresellik Testi* ile ortaya konur (Çokluk vd., 2014: 208). Test sonuçlarına göre tüm değişkenler için veriler normal dağılımdan gelmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde ise, Lisrel paket programından yararlanılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, dönüştürücü liderlik ölçeğinden bazı soruların çıkarılması gerektiği anlaşılmıştır. İdeal etki/karizma ölçeğinden iki soru, bireysel ilgi ölçeğinden ise bir sorunun çıkarılması gerekmiştir. Sonuçta dönüştürücü liderlik ile ilgili analizler 17 maddelik ölçek ile yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, dönüştürücü liderlik ölçeği için uyum iyiliği değerlerinin  $p < 0.001$  anlamlılık düzeyinde, kabul edilebilir ölçülerde olmadığı görülmüştür. Kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine ulaşıp ulaşamayacağını anlamak için modifikasyon işlemi yapılmıştır. Benzer bir şekilde, etkileşimci liderlik ölçeğinden de bazı soruların çıkarılması gerektiği anlaşılmıştır. Analiz sonucunda serbest bırakıcı liderlik ölçeğinden dört soru, aktif istisnalarla yönetim ölçeğinden bir soru, pasif istisnalarla yönetim ölçeğinden ise bir sorunun çıkarılması gerekmiştir. Sonuçta etkileşimci liderlik ile ilgili analizler 10 maddelik ölçek ile yapılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini ölçeklerinden soru çıkarılmasına gerek olmadığı anlaşılmıştır. Ancak modifikasyon işleminin yapılması gerekmiştir. Modifikasyon sonrasında elde edilen değerler aşağıdaki gibidir.

Tablo 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	X <sup>2</sup> /sd	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA
Dönüştürücü Liderlik	2,98	.94	.90	.97	.97	.056
Etkileşimci Liderlik	4,63	.96	.90	.98	.98	.075
Örgütsel Özdeşleşme İş Tatmini	4,92	.96	.90	.98	.98	.075

Ölçeklerin güvenilirliklerini hesaplamada, Cronbach Alfa katsayısı dikkate alınmıştır.

Tablo 4: Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach $\alpha$	Std. Deviation
İdeal Etki	6	0,933	6,092
Entelektüel Uyarım	4	0,911	4,241
Bireysel İlgi	3	0,898	3,270
İlham Verici Liderlik	4	0,885	4,182
Koşullu Ödüllendirme	4	0,888	4,148
Aktif İstisnalarla Yönetim	3	0,839	3,184
Pasif İstisnalarla Yönetim	3	0,825	3,513
Örgütsel Özdeşleşme	6	0,926	6,585
İş Tatmini	9	0,930	8,975

Araştırmada ele alınan değişkenlerin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerlerine tablo 5'te yer verilmiştir.



Tablo 5: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	ORT.	s.s.	DL	EL	ÖÖ
DL	3,65	0,972			
EL	3,42	0,838	<b>0,789**</b>		
ÖÖ	3,31	1,097	<b>0,460**</b>	<b>0,498**</b>	
İT	3,29	0,997	<b>0,654**</b>	<b>0,593**</b>	<b>0,533**</b>

Araştırmada, *dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolünü* belirlemek için yedi hipotez geliştirilmiştir. Hipotezleri test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizine göre, bağımsız değişken bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmalıdır. Aracı değişken bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmalıdır. Son olarak, bağımsız değişkenle beraber aracı değişkenin analize dahil edilmesi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkmalı ya da istatistikî anlamlılık seviyesinde olmak şartıyla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalıdır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkması durumunda “tam aracılık”, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalmasına ise “kısmi aracılık” rolü üstlendiği görülmektedir (Akt: Alparslan v.d. 2014: 122).

*H<sub>1</sub> Dönüştürücü liderlik örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.*

*H<sub>3</sub> Dönüştürücü liderlik iş tatminini etkilemektedir.*

*H<sub>5</sub> Örgütsel özdeşleşme iş tatminini etkilemektedir.*

*H<sub>6</sub> Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisi vardır.*

Tablo 6: Dönüştürücü Liderlik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Model 1						ΔR <sup>2</sup> /Sig.
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	R <sup>2</sup>	t	Sig.	0,069/ 0,000
D. Liderlik	Ö.Özdeşleşme	0,460	0,212	9,251	0,000	
Model 2						Sobel (z) /Sig.
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	R <sup>2</sup>	t	Sig.	
D.Liderlik	İş Tatmini	<b>0,654</b>	0,428	6,951	0,000	
Ö.Özdeşleşme	İş Tatmini	0,533	0,283	15,900	0,000	
Model 3						10,066/ 0,000
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	R <sup>2</sup>	t	Sig.	
D.Liderlik	İş Tatmini	<b>0,519</b>	0,496	16,427	0,000	
Ö.Özdeşleşme		0,295		9,341	0,000	

*H<sub>2</sub> Etkileşimci liderlik örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.*

*H<sub>4</sub> Etkileşimci liderlik iş tatminini etkilemektedir.*

*H<sub>7</sub> Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisi vardır.*

Tablo 7: Etkileşimci Liderlik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Model 4						ΔR <sup>2</sup> /Sig.
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	R <sup>2</sup>	t	Sig.	
E. Liderlik	Ö.Özdeşleşme	0,498	0,248	14,535	0,000	0,076/ 0,000
Model 5						
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	R <sup>2</sup>	t	Sig.	Sobel (z) /Sig.
E.Liderlik	İş Tatmini	0,593	0,351	18,639	0,000	
Ö.Özdeşleşme	İş Tatmini	0,533	0,284	15,900	0,000	10,066/ 0,000
Model 6						
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	R <sup>2</sup>	t	Sig.	
E.Liderlik	İş Tatmini	0,317	0,427	12,613	0,000	
Ö.Özdeşleşme		0,435		9,195	0,000	

Tablo 6 ve tablo 7'deki test sonuçları incelendiğinde, araştırma hipotezlerinin tamamının desteklendiği görülmektedir.

**H<sub>1</sub> Dönüştürücü liderlik örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir** hipotezi desteklenmiştir. Buna göre, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları gösterdiklerinde çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerinin artacağı söylenebilir. Bu sayede, özellikle hizmet işletmelerinde çalışanların daha kaliteli hizmet sunmaları sağlanabilir.

**H<sub>2</sub> Etkileşimci liderlik örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir** hipotezi desteklenmiştir: Buna göre, yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini artıracığı söylenebilir.

**H<sub>3</sub> Dönüştürücü liderlik iş tatminini etkilemektedir** hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuca göre, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı göstermelerinin çalışanların iş tatmini düzeylerini artıracığı söylenebilir. Bir örgütte dönüştürücü lidere özgü davranışlar ne kadar azalır, örneğin liderlik potansiyeli olan çalışanlara destek vererek onları yetiştirme davranışı, o örgütte iş tatminsizliğinin o kadar artacağı söylenebilir. Konu turizm işletmeleri açısından düşünüldüğünde ise, iş tatmin düzeyi düşük olan personelin genellikle işten ayrıldığı ve dolayısıyla işgücü devir hızının da arttığı söylenebilir.

**H<sub>4</sub> Etkileşimci liderlik iş tatminini etkilemektedir** hipotezi desteklenmiştir. Buna göre, çalışanların yöneticilerinin etkileşimci lider olduğuna dair algı düzeylerinin arttıkça iş tatminlerinin de arttığı söylenebilir. Buna ek olarak bir iş yerinde, etkileşimci liderliğe özgü davranışların görülme sıklığı ne kadar azalır, örneğin ödüllendirme sistemlerinin önceden açık bir şekilde ifade edilmesi davranışı, iş tatminsizliğinin görülme sıklığının da aynı oranda artacağı söylenebilir.

**H<sub>5</sub> Örgütsel özdeşleşme iş tatminini etkilemektedir** hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuca göre işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin arttıkça iş tatminlerinin de artacağı söylenebilir. Buna ek olarak, bir örgütte örgütsel özdeşleşme düzeyi ne kadar düşük olursa iş tatminsizliğinin görülme sıklığı o kadar artacaktır.

**H<sub>6</sub> Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi vardır** hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuca göre, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı sergilerken aynı zamanda çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayacak veya örgütle özdeşleşme düzeylerini artıracak uygulamalar geliştirmeleri gerektiği söylenebilir. Örneğin

çalışanlara liderlik ederken bir taraftan da çalışanlara kararlara katılım fırsatı verme, yetki devretme ve güçlendirme gibi modern yönetim uygulamaları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini dolayısıyla da iş tatminlerini artırabilir.

**H<sub>7</sub>** *Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi vardır* hipotezi desteklenmiştir. Buna göre, etkileşimci liderlik davranışı gösteren liderlerin aynı zamanda çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini artırmaya yönelik uygulamalar geliştirmelerinin çalışanların iş tatminlerinin de artmasına olanak sağlayacağı söylenebilir. Örneğin etkileşimci lider ödüllendirme sistemlerini geliştirirken takım odaklı ödüllendirme davranışı gösterebilir. Bu sayede çalışanlarda bir örgütle özdeşleşme tutumu olan “ben” yerine “biz” düşüncesi harekete geçirilebilir. Sonuç olarak bireysel kazanç yerine takım odaklı kazanma özendirilecektir. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme tutumu aracılığıyla iş tatmini sağlanabilecek veya düzeyi artırılmış olacaktır.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Literatürde liderlik konusuyla ilgili anket uygulamada iki belirgin yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi liderler olduğu varsayılan kişilere soru yönelterek yapılan uygulamalar; ikincisi ise takipçilere yöneltilen sorular sayesinde yöneticilerinin liderlik özelliklerini algılayıp algılamadıklarını ortaya çıkarmaya yönelik uygulamalardır. Her ikisinin de çok tercih edilen yaklaşımlar olmasına karşın, takipçilere soru yöneltilerek yapılan uygulamaların daha nesnel sonuçlar ortaya koyduğu söylenebilir (Yavuz, 2008: 106). Bu nedenle bu araştırmada, liderlerin takipçileri tarafından değerlendirilmesi metodu tercih edilmiştir.

Literatürde yer alan benzer araştırmaların sonuçları incelendiğinde, Epitropaki ve Martin (2005) dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koydukları görülmektedir. İşcan (2006) Erzurum’da KOBİNET’e üye işletmelerin çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada hem dönüştürücü liderliğin hem de etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını ortaya koymuştur. Korkmaz v.d. (2013) sivil havacılık sektöründe çalışan kabin personeli üzerinde yaptıkları araştırmada, çarpıcı bir şekilde dönüştürücü liderlik algısının arttıkça iş tatmininin azaldığını ve serbestlik tanıyan liderlik algısının arttıkça iş tatmininin de arttığını ortaya koymuşlardır. Uysal v.d. (2012) ise, hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, liberal, otokratik ve karizmatik liderlik tiplerinin iş üretkenliğini azalttığını; babacan ve dönüştürücü liderliğin ise iş üretkenliğini artırdığını ortaya koymuştur.

Baltacı v.d. (2014) Alanya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatminine etkilerini incelemişlerdir. Liderlik özellikleri olarak “dönüştürücü”, “etkileşimci” ve “vizyoner” liderliği ele almışlardır. Sonuçta, çalışanların dönüştürücü ve vizyoner liderlik algılarının arttıkça iş tatminlerinin de arttığı ve olumsuz özellikleri ön planda olan etkileşimci liderlik algılarının arttıkça iş tatminlerinin azaldığı ortaya konmuştur. Buna ek olarak iş tatmini üzerinde en önemli etkiye sahip olan liderlik özellikleri sırasıyla etkileşimci, vizyoner ve dönüştürücü liderlik olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada ise, otel işletmelerinde dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin iş tatminini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği ancak dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin etkileşimci liderlikten daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır.

Mariano v.d. (2011), İspanya’daki kamu ve özel sektör kuruluşları çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin iç girişimcilik davranışına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Sonuçta, dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik davranışına olumlu etkisinde ve etkileşimci liderliğin iç girişimcilik

davranışına negatif etkisinde örgütsel özdeşleşmenin *kısmi aracı etkiye* sahip olduğu ortaya konmuştur. Humphrey (2012), yöneticiler ve astlar üzerinde yaptığı çalışmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi olup olmadığını incelemiştir. Sonuçta, araştırmacı örgütsel özdeşleşmenin dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde aracı etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Buna ek olarak araştırmacı, önceki çalışmaların sonuçlarının aksine, dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi negatif etkilediğini ortaya koymuştur. Zhang ve Chen (2013), Çin'deki firmalarda çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada gelişimsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında örgütsel özdeşleşme, amirle özdeşleşme ve otonominin aracılık etkisini incelemiştir. Sonuçta, hem amirle özdeşleşmenin hem de otonominin, örgütsel özdeşleşmeden daha güçlü aracılık etkisine sahip olduğu ortaya konmuştur. Araştırmacılar bunu, Çin'de bireysel değerlerin yükselmesinin bir sonucu olarak yorumlamışlardır. Otel işletmelerini uygulama alanı olarak ele alan bu çalışmada ise örgütsel özdeşleşme aracı değişken olarak ele alınmış ve sonuçta örgütsel özdeşleşmenin hem dönüştürücü liderlik-iş tatmini hem de etkileşimci liderlik-iş tatmini ilişkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiği ortaya konmuştur. Buna ek olarak, Akıncı (2002), Toker (2007), Üngüren v.d (2010), Kaya (2010), Erdoğan Morçin (2012), Korkmaz v.d. (2013) ve Baltacı v.d (2014)'ün çalışmalarının sonucunu destekler biçimde turizm çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin *düşük düzeyde* olmadığı ortaya konmuştur. Bu çalışmada otel çalışanlarının iş tatminlerinin *orta düzeyde* olduğu ortaya konmuştur. Otel çalışanlarının iş tatminlerinin *orta düzeyde* olduğu bulgusuna dayanarak yöneticilere çalışanların iş tatminlerini artırıcı uygulamalar geliştirmeleri önerilebilir.

Örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü, dönüştürücü/etkileşimci liderlik ve iş tatmini ilişkisinin salt direk bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü üstlenmesi başka değişkenlerin de modele ilave edilebileceğini göstermektedir. Araştırmacılar bu değişkenlerin hangileri olduğunu ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisinin başka hangi demografik ve istihdam özelliklerine göre farklılaştığını araştırabilirler. Araştırmacılar *aracı* değişkenlerin yanısıra modelde yer alabilecek *düzenleyici* ve *baskılayıcı* değişkenleri de araştırabilirler. Bu araştırmada ele alınan model turizm sektörünün otel işletmeciliği alanında ele alındığından araştırmacılar sektörün seyahat acenteleri ve tur operatörleri, yiyecek-içecek işletmeleri gibi diğer işletmelerinde ya da farklı sektörlerde aynı modeli test edebilirler.

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, örgütsel davranış literatüründe yer alan değişkenlerin arasındaki ilişkilerin daha detaylı bir biçimde ele alınmasının gerektiği söylenebilir. Nitekim önceki araştırmalarda da belirtildiği üzere değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkiler her zaman direk ilişki veya etki biçiminde olmayabilir. Literatürde yer alan direk etki çalışmalarına ilişkin modeller aracı, baskılayıcı ve düzenleyici değişkenler bağlamında yeniden ele alınarak yorumlanırsa, daha detaylı çıkarımlar yapılabilir. Bu sayede, değişkenler arasındaki ilişki örüntüleri daha net bir şekilde ortaya koyulabilir, örgütsel davranış ve yönetim literatürüne daha geniş katkılarda bulunulabilir.

#### KAYNAKÇA

- AKINCI, Z., (2002), “Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, ss.1-25.
- ALPARSLAN, A.M., A. CAN ve Ö.F. OKTAR, (2014), “Algılanan Örgütsel Desteğin Yardım Etme Davranışına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Hastane

- Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, “*İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, “16 (2), ss.129-144.
- AVOLIO, B., B.M. BASS ve D.I. JUNG (1999), “Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire”, *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp.441-462.
- BALCI, A., A. BALTACI, T. FİDAN, C. CERECİ ve U. ACAR, (2012), “Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), ss. 47-74. [http://ebad-jesr.com/images/MAKALE\\_ARSIV/C2\\_S2makaleler/2%20%282%29%20-%2004.pdf](http://ebad-jesr.com/images/MAKALE_ARSIV/C2_S2makaleler/2%20%282%29%20-%2004.pdf) (Erişim Tarihi: 31.01.2015).
- BALTACI, F.; C. GÜÇLÜ ve N. ÇELİKER, (2014), “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), ss.353-370.
- BARUTÇUGİL, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BASS, B. M., , B. J. AVOLIO (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- BASS, B.M., (1997), “Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (3), pp.19-28.
- BASS, B. M., (1999), “Two Decades Of Research and Development in Transformational Leadership”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1),pp.9-32.
- BASS, B., M., P. STEIDLMEIER, (1999), “Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior”, *Leadership Quarterly*, 10, pp.184-211.
- BAŞAR, U., (2011), *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- BESHAROV, M.L., (2014), “The Relational Ecology of Identification: How Organizational Identification Emerges When Individuals Hold Divergent Values”, *Academy Of Management Journal*, 57 (5), pp.1485-1512.
- BOERNER, S., S. ASTRID EISENBEISS ve D. GRIESSER, (2007), “Follower Behavior and Organizational Performance : The Impact Of Transformational Leaders”, *Journal Of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), pp. 15-25.
- BURMAOĞLU, S., M. POLAT ve C. H. MEYDAN, (2013), “Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (1), ss.13-26.
- BURNS, M.G., (1978), *Leadership*. NewYork: Harper-Row.

- CHA, J., Y.K. CHANG ve T.Y. KIM, (2014), “Person-Organization Fit on Prosocial Identity: Implications on Employee Outcomes”, *Journal Of Business Ethics*, August, 123 (1), pp.57-69.
- ÇETİNER, E., (1995), *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, Ankara: Tutubay Yayınları.
- ÇOKLUK, Ö., G. ŞEKERCİOĞLU ve Ş. BÜYÜKÖZTÜRK, (2014), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: PEGEM Akademi.
- DEMİRTAŞ, H.A., (2003), “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, *İletişim Araştırmaları*, 1 (1), ss.123-144.
- DİLEK, H., (2005), *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- DUTTON, J., J. DUKERICH ve C.V. HARQUAIL, (1994), “Organizational Images and Membership Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 34, pp.239-263.
- ECHOLS, S., (2009), “Transformational/Servant Leadership: A Potential Synergism For An Inclusive Leadership Style”, *Journal Of Religious Leadership*, 8 (2), pp. 85-116.
- EPITROPAKI, O. ve R. MARTIN, (2005), “The Moderating Role Of Individual Differences In The Relation Between Transformational/ Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification”, *Leadership Quarterly*, 16 (4), pp.569-589.
- ERDOĞAN MORÇİN, S., (2012), *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Adana İli'ndeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- EREN, E., (2009), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- EREN, M.Ş. ve Ö. ÇAKIR TİTİZOĞLU, (2014), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (27), ss. 275-303.
- ERKUŞ, A., (2012), “Stratejik Yönetim ve Liderlik” *İşletmelerde Stratejik Yönetim* İçinde. (Ed: Fevzi Okumuş, Mustafa Koyuncu, Ebru Günlü) ss. 249-273, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ERTURGUT, R. ve P. ERTURGUT, (2010), “Transformasyonel Lider Karizmatik Mi? Vizyoner Mi? Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (34), ss. 223-239. <http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=9573&part=1> (Erişim Tarihi: 14.04.2014).
- GABLER, C.B., A. RAPP ve R.G. RICHEY, (2014), “The Effect Of Environmental Orientation on Salesperson Effort and Participation: The Moderating Role Of Organizational Identification”, *Journal Of Personnel Selling & Sales Management*, 34 (3), pp. 173-187.
- GÜNEY, S., (2012), *Liderlik*, Ankara: Nobel Yayın.
- GÜNEY, S., (2013), *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın.
- HE, H., W. ZHU ve X. ZHENG, (2014), “Prosedürel Justice and Employee Engagement: Roles Of Organizational Identification and Moral Identity Centrality”, *Journal of Business Ethics*, 122, pp.681-695.

- HUMPHREY, A.M., (2012), *Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role Of Organizational Identification*. Master Thesis, Emporia State University, Emporia.
- İŞCAN, Ö.F., (2006), “Dönüştürücü/Etkileşimli Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, pp. 160-177
- KARK, R., B. SHAMIR ve G. CHEN, (2003), ‘The Two Faces Of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency’, *Journal Of Applied Psychology*, 88 (2), ss. 246-255.
- KAYA, İ., (2010), “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2), ss. 219-236.
- KORKMAZ, M., G. ARAS, A.S. YÜCEL ve S. KIYGIN, (2013), “Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği”, *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 6 (7), pp. 697-714.
- KREINER, G.E., ve B.E. ASHFORTH, (2004), “Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational Identification”, *Journal Of Organizational Behavior*, 25 (1), pp.1-27. <http://leeds-faculty.colorado.edu/dahe7472/kriener%202004.pdf> (Erişim Tarihi: 05.02.2014).
- KULA, S., (2011), *Occupational Stress and Work Related Well Being of Turkish National Police (TNP) Members*, Doctoral Dissertation, Public Affairs in the College of Health and Public Affairs at the University of Central Florida Orlando, Florida.
- MAEL, F., ve B. ASHFORTH, (1992). “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 103-123.
- MARIANO, J.A., F. MOLERO, G. TOPA ve J.-P. LEVY MANGIN, (2011),. “The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Identification On Intrapreneurship”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10 (1), pp. 103-119.
- MİMİR, M., (2008), *Liderlik Tarzlarının Firma Performansı Ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- ÖZDEMİR, H.Ö., (2007), *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- POLAT, M., (2009), *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- QI, Y., ve L. MING-XIA, (2014), “Ethical Leadership, Organizational Identification and Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process In The Chinese Insurance Industry”, *Asia Pacific Business Review*, 20 (2), pp.231-248.
- RAD, A. M., ve M. H. YARMOHAMMADIAN, (2006), “A Study Of Relationship Between Managers’ Leadership Style And Employees’ Job Satisfaction”. *Leadership in Health Services*, 19(2), pp. 11-28.

- [http://journals.ohiolink.edu/ejc/pdf.cgi/Rad\\_Ali\\_Mohammad\\_Mosadegh.pdp?issn=13660756&issue=v19i0002&article=11\\_asorbmlsaejs](http://journals.ohiolink.edu/ejc/pdf.cgi/Rad_Ali_Mohammad_Mosadegh.pdp?issn=13660756&issue=v19i0002&article=11_asorbmlsaejs) (Erişim Tarihi: 01.05.2012).
- ROBBINS, P.S., ve T.A. JUDGE, (2013), *Örgütsel Davranış*, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Ankara: Nobel Yayın.
- SARGUT, S., (2015), *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*, İstanbul: Beta.
- SHEN, Y., T. JACKSON, C. DING, D. YUAN, L. ZHAO, Y. DOU ve Q. ZHANG, (2014), “Linking Perceived Organizational Support With Employee Work Outcomes In A Chinese Context: Organizational Identification As A Mediator”, *European Management Journal*, 32, pp. 406-412.
- SPECTOR, P., (1985), “Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development Of The Job Satisfaction Survey”, *American Journal Of Community Psychology*, 13(6), pp. 693-713.
- TOKER, B., (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.8(1), ss.92-107
- UYVAL, Ş.A., B. KEKLİK, R. ERDEM ve R. ÇELİK, (2012), “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15 (1), ss. 25-57.
- ÜNGÜREN, E., H. DOĞAN, M. ÖZMEN ve Ö.A. TEKİN, (2010), “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, *Journal of Yasar University*, 17 (5), ss.2922-2937.
- YAVUZ, E., (2008), *Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- YUKL, G., (1994), *Leadership*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- YUKL, G., (1999), ‘An Evaluation Of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories’, *Leadership Quarterly*, 10 (2), ss. 285-305.
- YUKL, G., (2010), *Leadership In Organizations*. Global Edition: Pearson.
- ZHANG, Y., ve C.C. CHEN, (2013), “Developmental Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Effects Of Self-Determination, Supervisor Identification and Organizational Identification”, *The Leadership Quarterly*, 24, pp.534-543.
- ZHAO, H., ve Z. PENG, (2014), “Compulsory Citizenship Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Role Of Organizational Identification and Perceived Interactional Justice”, *The Journal Of Psychology*, 148 (2), pp.177-196.
- ZHU, W., J. J. SOSIK, R. E. RIGGIO ve B. YANG, (2012), “Relationship Between Transformational And Active Transactional Leadership And Followers Organizational Identification: The Role Of Psychological Empowerment”, *Institute Of Behavioral and Applied Management*, pp.186-211.