

**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

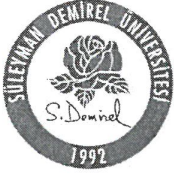
**DÖNÜŞTÜRÜCÜ/ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ:
ANTALYA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

**Sine ERDOĞAN MORÇİN
1240201091**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI**

ISPARTA - 2015



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Sine ERDOĞAN MORÇİN	
Anabilim Dalı	İşletme	
Tez Başlığı	Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)		
<p>Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Doktora Tez Savunma Sınavında Jürimiz 28/08/2015 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Doktora tezi için;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU²</p> <p>ile aşağıdaki kararı almıştır.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.</p>		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI/Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Doç.Dr.Hüseyin DALĞAR/Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Yrd.Doç.Dr.Aygen OKSAY/ Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Yrd.Doç.Dr.Ömer Lütfi ANTALYALI/ Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç.Dr.Ali Murat ALPARSLAN/Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrenci, yeni tez konusu belirler.



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği” adlı tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

İmza

Öğrenci Adı ve SOYADI
Sine ERDOĞAN MORÇİN
28.08.2015

TEŞEKKÜR

Bu uzun eğitim hayatımda bana güvenen, maddi ve manevi destekleriyle yanımda olan herkese ve özellikle aileme çok teşekkür ederim.

Doktora ders dönemimden itibaren bana güvenen, desteğini esirgemeyen, bu tezin başlangıcından sonuna kadar her aşamasında değerli fikirleriyle yol gösteren ve kavramlara farklı açılardan yaklaşmam konusunda ilham veren değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Doktora ders aşamasında engin bilgilerinden faydalandığım Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyelerine teşekkürlerimi sunarım.

Değerli katkıları için Yrd. Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Eleştirileriyle yol gösteren Doç. Dr. Hüseyin DALĞAR, Yrd. Doç. Dr. Aygen OKSAY ve Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfi ANTALYALI hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın anketlerinin uygulanması aşamasında maddi, manevi ve zamansal desteğini esirgemeyen fedakar eşim İlhami MORÇİN'e teşekkür ederim.

Son olarak, tezimi yazma aşamasında bana neredeyse hiç problem çıkarmayan, bir bebekten beklenmeyecek şekilde uslu duran ve bu şekilde bana en büyük desteği sağlayan sevgili oğlum Ahmet Arvas MORÇİN'e teşekkür ederim.

ERDOĞAN MORÇİN, Sine
DÖNÜŞTÜRÜCÜ/ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ: ANTALYA'DAKİ BEŞ
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Doktora Tezi, Isparta, 2015

ÖZET

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.

Örnekleme yöntemi olarak tabakalı örnekleme metodu seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Anketler yüzyüze tekniği ile elde edilmiştir. Anketlerin birinci kısmında Bass ve Avolio'nun (1990) MLQ ölçeği, ikinci kısmında Mael ve Ashfort'un (1992) örgütsel özdeşleşme ölçeği ve üçüncü kısmında ise Spector'un (1985) iş tatmini ölçeğinin bir uyarlaması kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise demografik sorular ile istihdam bilgilerini içeren sorulara yer verilmiştir. 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 algıları, yüksek düzeyde; örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, örgütsel özdeşleşmenin hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderliğin iş tatmini ile olan ilişkilerinde "kısmi aracılık rolü" üstlendiği ortaya çıkmıştır.

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

ERDOGAN MORCIN, Sine

**TME MEDITIATION ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION IN
THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL / TRANSACTIONAL
LEADERSHIP UPON JOB SATISFACTION: THE CASE OF FIVE STAR
HOTEL BUSINESS IN ANTALYA**

Doctorate Thesis, Isparta, 2015

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. In the first part of the survey Bass and Avolio's (1990) MLQ scales, while in the second part of Mael and Ashfort (1992) scale organizational identification and the third part of an adaptation of Spector's (1985) job satisfaction scale is used. In the fourth section outlines the questions containing the employment information with demographic questions. 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, the level of hotel business employees transformational and transactional leadership perception levels were high; the level of organizational identification and job satisfaction as a moderate has emerged. In addition, organizational identification has "partial mediation role" transformational as well as transactional leadership and job satisfaction relationship has emerged.

Key Words: Transformational/transactional leadership, organizational identification, job satisfaction, mediating role, hotel businesses.

İÇİNDEKİLER

DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	ii
YEMİN METNİ	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK.....	4
1.1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	4
1.1.1. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	11
1.1.1.1. İdeal Etki/Karizma	11
1.1.1.2. Entelektüel Uyarım	14
1.1.1.3. İlham Verici Güdüleme.....	15
1.1.1.4. Bireysel Düzeyde İlgi.....	17
1.1.2. Gerçek (Otantik) ve Sahte (Pseudo) Dönüştürücü Liderlik Ayrımı	20
1.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN BAZI ÖRGÜTSEL SONUÇLARI.....	22
1.2.1. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adalet.....	22
1.2.2. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık.....	22
1.2.3. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık	23
1.2.4. Dönüştürücü Liderlik ve Etik.....	23
1.2.5. Dönüştürücü Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti	24
1.2.6. Dönüştürücü Liderlik ve Takım Çalışması	24
1.3. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	25
1.3.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları	26
1.3.1.1. Koşullu Ödüllendirme	26
1.3.1.2. İstisnalarla Yönetim	27
1.3.1.2.1. Pasif İstisnalarla Yönetim	27
1.3.1.2.2. Aktif İstisnalarla Yönetim.....	27

1.3.1.3. Serbest Bırakıcı Liderlik	28
1.3.2. Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin Farkları	29
1.3.3. Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlerin Özellikleri	30
1.3.4. Ahlaki Açından Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik	31
1.3.5. Kültürel Açından Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik	32
1.4. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN BAZI ÖRGÜTSEL SONUÇLARI.....	35
1.4.1 Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık	35
1.4.2. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık	36
İKİNCİ BÖLÜM	37
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI.....	37
2.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	37
2.1.1. Örgütsel Özdeşleşme Yaklaşımları	39
2.1.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçekleri.....	40
2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BAZI ÖRGÜTSEL SONUÇLARI.....	42
2.2.1. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık	42
2.2.2. Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşme.....	43
2.2.3. Örgütsel Özdeşleşme ve Sadakat	43
2.2.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güven	44
2.2.5. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Adalet	44
2.2.6. Örgütsel Özdeşleşme ve Karizmatik/Etik Liderlik	44
2.2.7. Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansı	45
2.2.8. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sosyalleşme	45
2.2.9. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık	45
2.2.10. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Destek	46
2.2.11. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm.....	46
2.2.12. Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti.....	46
2.3. ARACI DEĞİŞKEN OLARAK ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME.....	47
2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ/ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	51
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	52
İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	52
3.1. İŞ TATMİNİ	52
3.2. İş Tatminin Boyutları	55
3.2.1. İş Arkadaşları	56

3.2.2. Ücret/Maaş	56
3.2.3. Ücret Dışı Haklar ve Yararlar	56
3.2.4. Bireysel Gelişim.....	57
3.2.5. İş Koşulları	57
3.2.6. Terfi Olanakları.....	57
3.2.7. İşin Doğası	58
3.2.8. Tanınma ve Taktir	58
3.2.9. Örgüt	58
3.2.10. Güvenlik.....	59
3.2.11. Yönetim Tarzı/Liderlik/İdare	59
3.2.12. Cinsiyet ve Diğer Demografik Değişkenler.....	60
3.3. İş Tatmininin Bazı Örgütsel Davranışlarla İlişkisi.....	61
3.3.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık.....	61
3.3.2. İş Tatmini ve Örgütsel Adalet.....	62
3.3.3. İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	63
3.3.4. İş Tatmini ve Örgütsel Güven.....	64
3.3.5. İş Tatmini ve Örgütsel Destek Algısı.....	64
3.3.6. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti	65
3.3.7. İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm	65
3.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME/DÖNÜŞTÜRÜCÜ-ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	66
3.5. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİ	68
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	70
DÖNÜŞTÜRÜCÜ/ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ: ANTALYA'DAKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ.....	70
4.1. GEREÇ ve YÖNTEM.....	70
4.1.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	70
4.1.1.1. Araştırmanın Modeli	71
4.1.2. Araştırmanın Yöntemi.....	71
4.1.3. Araştırmanın Kapsamı	72
4.1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	75
4.1.5. Araştırmanın Kısıtları	75
4.2. VERİLER.....	75
4.2.1. Veri Toplama Aracı	76

4.2.2. Verilerin Toplanması	77
4.2.3. Hipotezler	77
4.2.4. Verilerin Analizi	79
4.3. BULGULAR	80
4.3.1. Demografik Bulgular	80
4.3.2. Geçerlilik	82
4.3.3. Güvenilirlik Analizleri	86
4.3.4. Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Bulgular	87
4.3.4.1. Dönüştürücü Liderlik İle İlgili İfadeler	87
4.3.4.2. Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar	88
4.3.4.3. Dönüştürücü Liderliğin Demografik ve İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	89
4.3.5. Etkileşimci Liderlik İle İlgili Bulgular	92
4.3.5.1. Etkileşimci Liderlik İle İlgili İfadeler	92
4.3.5.2. Etkileşimci Liderlik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar	93
4.3.5.3. Etkileşimci Liderliğin Demografik ve İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	94
4.3.6. Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili Bulgular	97
4.3.6.1. Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili İfadeler	97
4.3.6.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Demografik ve İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	98
4.3.7. İş Tatmini İle İlgili Bulgular	101
4.3.7.1. İş Tatmini İle İlgili İfadeler	101
4.3.7.2. İş Tatmininin Demografik ve İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	104
4.3.8. Korelasyon Analizi	107
4.3.9. Hiyerarşik Regresyon Analizi	108
4.3.10. Tartışma	117
SONUÇ ve ÖNERİLER	120
KAYNAKÇA	133
EKLER	154
EK 1. Anket	154
EK 2. Haziran 2014 Verilerine Göre Antalya'daki Turizm İşletme Belgesine Sahip 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri (Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı)	156
ÖZ GEÇMİŞ	162

KISALTMALAR

DL	Dönüştürücü Liderlik
EL	Etkileşimci Liderlik
ÖÖ	Örgütsel Özdeşleşme
İT	İş Tatmini
ATL	Authentic Transformational Leadership (Otantik Dönüştürücü Liderlik)
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Bireysel İlginin Çok Düzeyli Açıklaması	19
Tablo 2. Otantik Liderliğin Takipçi ve Grup Etiğine Etki Mekanizması.....	21
Tablo 3. Dönüştürücü ve Etkileşimci Davranışlar	29
Tablo 4. Etkileşimci/Dönüştürücü Liderlerin Özellikleri.....	30
Tablo 5. Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin Ahlaki Bileşenlerini Yönetme	31
Tablo 6. Cheney'in Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması	40
Tablo 7. Mael ve Ashfort'un Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	41
Tablo 8. Tabakalara Göre Örneklem Sayısı	74
Tablo 9. Çalışanların Kişisel ve İstihdam Bilgileri	80
Tablo 10. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	86
Tablo 11. DL Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları	87
Tablo 12. Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları.....	88
Tablo 13. Dönütürücü Liderlik Boyutlarının İkili Karşılaştırma Sonuçları	88
Tablo 14. Dönüştürücü Liderlik Algısının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/t-testi.....	89
Tablo 15. Dönüştürücü Liderlik Algısının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/ANOVA	90
Tablo 16. Dönüştürücü Liderlik Tutumunun İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması/ANOVA	91
Tablo 17. Tukey testi sonuçları	91
Tablo 18. EL Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	92
Tablo 19. Etkileşimci Liderlik Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları	93
Tablo 20. Etkileşimci Liderlik Boyutlarının İkili Karşılaştırma Sonuçları.....	93
Tablo 21. Etkileşimci Liderlik Algısının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/ t-testi.....	94
Tablo 22. Etkileşimci Liderlik Algısının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/ANOVA	95
Tablo 23. Tukey testi sonuçları	95
Tablo 24. Etkileşimci Liderlik Algısının İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması/ ANOVA.....	96
Tablo 25. Tukey testi sonuçları	96
Tablo 26. ÖÖ Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	97

Tablo 27. Örgütsel Özdeşleşme Tutumunun Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/t-testi.....	98
Tablo 28. Örgütsel Özdeşleşme Tutumunun Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/ANOVA	99
Tablo 29. Örgütsel Özdeşleşme Tutumunun İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması/ANOVA	99
Tablo 30. Şu anki otelde çalışma süresi/Tukey testi Sonuçları.....	100
Tablo 31. Kadro Türü/Tukey Testi Sonuçları	100
Tablo 32. İT Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	101
Tablo 33. İş Tatmini Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları.....	102
Tablo 35. İş Tatmini Boyutlarının İkili Karşılaştırma Sonuçları	103
Tablo 36. İş Tatmininin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/t-testi	104
Tablo 37. İş Tatmininin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/ANOVA	105
Tablo 38. İş Tatmininin İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması/ANOVA	105
Tablo 39. Şu Anki Otelde Çalışma Süresi ve İş Tatmini/Tukey Testi	106
Tablo 40. Kadro Türü ve İş Tatmini/Tukey Testi	106
Tablo 41. Korelasyon Analizi Sonuçları	107
Tablo 42. Dönüştürücü Liderlik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları	108
Tablo 43. Cinsiyete Göre Aracılık Etkisi/DL.....	110
Tablo 44. Yaşa Göre Aracılık Etkisi/DL	110
Tablo 45. Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Aracılık Etkisi/DL	111
Tablo 46. Kadro Türüne Göre Aracılık Etkisi/DL	112
Tablo 47. Etkileşimli Liderlik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları.....	112
Tablo 48. Cinsiyete Göre Aracılık Etkisi/EL	113
Tablo 49. Yaşa Göre Aracılık Etkisi/EL	114
Tablo 50. Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Aracılık Etkisi/EL.....	114
Tablo 51. Kadro Türüne Göre Aracılık Etkisi/EL.....	115
Tablo 52. Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme Durumu	116

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Güvenin Doğası	18
Şekil 2. İş tatmini ve Performans Modeli	53
Şekil 3. Araştırmanın Modeli.....	71
Şekil 4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları.....	83
Şekil 5. Etkileşimci Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları	84
Şekil 6. OO ve İT Ölçeklerinin DFA Sonuçları.....	85

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 ve bu koşulları 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.

İşgörenlerin iş tatminlerinin ve verimliliklerinin sağlanması günümüz iş yaşamının yeni rekabet araçları arasında yer almaktadır. Liderlik ve örgütsel özdeşleşme bu tatmin ve verimliliği etkileyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu kavramların ele alınmasının yanı sıra aralarındaki ilişkilerin detaylı bir biçimde incelenmesi de önem arz etmektedir.

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 teorisyeni 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). Bu bağlamda, örgütsel özdeşleşmenin dönüştürücü/etkileşimci liderlik ve iş tatmini ilişkisindeki *aracılık rolünün* araştırılmasının alan yazına ve ilgili değişkenlerle ilgili ilişki örüntüleri daha detaylı bir biçimde incelenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim, örgütsel özdeşleşmenin daha önce ilgili değişkenlerle birlikte ele alındığı ve dönüştürücü liderlik

iş tatmini ilişkisini, direk etki ilişkisinin dışında, aracılık ilişkisi açısından bir modele rastlanmamıştır.

Şimşek (2007) aracılık testinin önemini şu şekilde ele almıştır:

“Aracılık testleriyle araştırılmaya çalışılan temel sorun iki değişken arasındaki ilişkinin, aslında bir değişkenin varlığını tamamen ya da bir dereceye kadar şart koşmasıdır. Bir başka deyişle, doğada zaten aşikar olduğunu gördüğümüz bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisinin bir başka aracı değişken tarafından sağlandığını keşfetmek, görünürdeki ilişki dinamiklerinin ötesinde bir durumun keşfedilmesi anlamına gelmektedir. Örneğin psikolojide en çok araştırılmak istenen konulardan birisi, çevrenin insanın davranışları üzerindeki etkisine iç dinamiklerimizin nasıl aracılık ettiği. Artık psikoloji literatüründe neredeyse slogan haline gelen bir ifadeyle, söz konusu aracılığın bizim düşüncelerimiz ya da kişilik özelliklerimiz tarafından sağlandığı iddia edilmektedir. Bu iddia yeterince açık olsa da, böyle bir etkinin varlığının ispat edilmesi ruh sağlığı çalışmalarında son derece önemli ilerlemelerin yaşanmasını sağlamıştır. Dolayısıyla görünürde çok net gibi görünen ilişki örüntülerinin gerisinde başka değişkenlerin etkilerinin araştırılması genel olarak bilimsel ilerlemenin en önemli koşullarından birisidir” (Şimşek, 2007: 24).

Dolayısıyla bu araştırmada test edilecek aracılık modelinin *dönüştürücü iderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel özdeşleşme* ve *iş tatmini* değişkenleri arasındaki ilişkileri farklı bir açıdan ve detaylı bir şekilde ele alması nedeniyle literatüre katkı sağlayacağı 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 (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.

Bu çalışmada, modelle ilgili karşılaşılabilecek kuramsal boşluk iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Nitekim her iki

değişken de beraber ele alındıkları araştırmalarda bağımlı ve bağımsız değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani kimi araştırmalarda örgütsel özdeşleşme iş tatminini yordayan bir değişken olarak ele alınırken kimi araştırmalarda iş tatmini örgütsel özdeşleşmeyi yordayan bir değişken olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada örgütsel özdeşleşme iş tatmininin yordayıcısı olarak ele alınmıştır. Bunun sebebi, turizm sektöründeki olumsuz iş koşullarına rağmen, önceki deneysel araştırma sonuçlarında genel olarak turizm çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin beklenenin aksine *orta* veya *yüksek* düzeyde olduğunun tespit dilmesidir. Bu sonuçlar teorik açıdan “ancak örgütleriyle özdeşleşmiş çalışanlar olumsuz koşullara rağmen işlerinden tatmin olabilirler” düşüncesinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sonuç olarak örgütsel özdeşleşmenin, iş tatminini yordayan değişken olarak ele alınmasına karar verilmiştir.

Diğer taraftan, günümüzde liderliğin geliştirilebilir bir özellik olarak ele alınması, liderlik konusunda elde edilecek bulgular pratikte otel işletmesi yöneticilerine öneride bulunmayı kolaylaştırmaktadır. Araştırmada elde edilecek bulgulara dayalı olarak otel yöneticilerine öneriler sunmaya çalışılacaktır. Dolayısıyla, çalışmanın temel amacı ele alınan değişkenler bağlamında, literatürde eksikliğine dikkat çekilen noktalara temas etmek; ikincil amacının ise elde edilecek bulgular bağlamında pratikte yarar sağlayabileceği düşünülen öneriler geliştirmektir.

Çalışmanın birinci bölümünde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile ilgili alan yazın geniş bir bakış açısıyla ele alınmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, örgütsel özdeşleşme kavramı, aracı değişken olarak örgütsel özdeşleşme ve konu hakkındaki deneysel araştırmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, iş tatmini ile ilgili teorik ve deneysel çalışmalara, araştırmanın diğer değişkenleriyle olan ilişkisine ve önceki araştırmaların sonuçlarına yer verilecektir. Dördüncü bölümde ise, araştırmanın uygulama kısmına yer verilecektir. Uygulama ile ilgili bilgilerin verilmesinin ardından araştırma *tartışma* ve *sonuç* bölümleri ile sonlandırılacaktır.

Ekler bölümünde ise Antalya ilindeki turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmelerini çalışma evreni olarak belirlemeyi düşünen araştırmacılara kolaylık sağlamak için yazar tarafından hazırlanan otel isimleri ve yaklaşık oda sayılarını içeren dosya sunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

1.1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Liderlik teorileri, 1940'lı yıllara kadar liderlik çalışmalarına yön veren 'özellikler teorisi', ardından 1960'lı yıllara kadar popüler olan 'davranışçı liderlik teorileri', daha sonra 'durumsal liderlik teorileri' ve son olarak yeni yaklaşımlar olarak kabul edilen dönüştürücü, etkileşimci, ve karizmatik liderlik yaklaşımlarını açıklayarak özetlenebilir (Robins ve Judge, 2013: 376; Deliveli, 2010).

Liderin kendisine odaklanan özellikler teorisinde, uzun boylu olma, işbirlikçi ve güvenilir olma gibi fiziksel, sosyal ve kişisel özellikler ve ikna edici olma, etkili konuşabilme ve örgütlenmeyi sağlama gibi yetenekler lideri açıklamada kullanılmıştır (Sökmen, 2010: 116-196; Baykuş, 2003: 45).

Davranış teorisinin temelinde liderin astlarına davranış biçimi ve ilişkiler ele alınmaktadır. Bu teorinin temelinde, lideri etkili ve başarılı yapan unsurun 'liderlik davranışı' olduğu düşüncesi yatmaktadır (Özsalmanlı, 2005: 139). Adair (2009: 52) durumsal liderlik teorisinin Sokrates'e kadar dayandığını belirtmiş ve Platon' un Republic'te yayınlanmış uyarlamasının durumsallık yaklaşımının özünü iyi ifade edebileceğini öne sürmüştür:

"Tayfalar dümenin kontrolünü ele geçirme konusunda tartışıyorlar... Yetenekli ve usta bir deniz adamının bir geminin kumanda mahallini ancak yılın mevsimlerini, gökyüzünü, yıldızları ve rüzgârları çok iyi öğrenmişse layıkıyla doldurabileceğini anlamıyorlar; bütün bunlar onun zamanla eğitim ve uygulama yoluyla, başkaları bundan hoşlansın ve ya hoşlanmasın, onun dümeni iyi kontrol edebilme yeterliği kazanabileceğini de düşünmüyorlar".

Yukarıdaki açıklama dikkate alındığında, mevsimler, gökyüzü, yıldızlar ve rüzgarlar olarak betimlenen ifadelerin bir liderin iş ortamında karşılaşabileceği 'durumlar' olarak ele alındığı görülmektedir. Sözgelimi, gökyüzü bir liderin grubun en üstünde yer alması bakımından bulunduğu konumu, rüzgarların ise liderin karşılaşabileceği sorunları betimlediği söylenebilir. Teorinin etkili lider tanımlamasının ise, tüm bu durumları çok iyi öğrenen ve en iyi şekilde idare edebilen lider olduğu

söylenbilir. Buna ek olarak, *dümeni iyi kontrol edebilme yeterliği kazanabileceğini de düşünmüyorlar* diyerek “lider olunmaz, lider doğulur” görüşü de eleştirilmektedir.

Bilgi ve teknoloji alanındaki yaşanan hızlı gelişmeler ile yönetim, ekonomi, siyaset bilimi gibi alanlarda yaşanan değişim ve yeniliklerin yeni yüzyılı ve geleceği büyük oranda şekillendirecek olan dönüşümlerin temel öğeleri olduğu söylenebilir. Teknoloji ve sosyal alanlarda ortaya çıkan bu dönüşümler ile gerek işletmeler arası ve uluslararası düzeyde artan rekabet koşulları yönetim alanında da birçok yeni yaklaşımın ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Yukarıda bahsedilen yeni yaklaşımlardan bazıları şunlardır: Toplam kalite yönetimi, yeniden yapılandırma, yönetimde kademelerin azaltılması, küçülerek büyüme, tam yetki devri, dış kaynakların kullanımı, kıyaslama, yalın yönetim, girişimcilik, örgüt geliştirme vb. (Güney, 2012; Erkuş, 2012; Koçel, 2011; Eren, 2009; Womack vd., 1990; Gürol, 2006; Dinçer, 2008). Farklı alanlarda yaşanan gelişmeler bilimsel çalışmalara da yansımış ve liderlik kavramı 50 yıldan beri birçok deneysel çalışmaya konu olmuştur (Kuchinke, 1999: 136).

Günümüz dünyasındaki bu değişimlere paralel olarak yönetim alanında yaşanan bu gelişmelerin doğal bir sonucunun da ‘liderlik’ yaklaşımlarında yeni teorilerin ortaya çıkması olduğu söylenebilir (Güney, 2012: 404). Dönüştürücü liderlik, bu yeni teorilerden biridir (Robins ve Judge, 2013: 376).

Dönüştürücü liderlik teorisini mükemmel ve eksiksiz olarak tanımlamak doğru değildir. Durumsal liderlik yaklaşımında ele alınan ‘ödül liderliği’ kavramının tamamen dönüştürücü liderliğin bir özelliği olup olmadığı konusunda bazı düşünceler bulunmaktadır. Ayrıca *ödül liderliğinin* bazen dönüştürücü liderlik kadar iyi sonuç vermesi de dönüştürücü liderliğin her zaman en üstün liderlik türü olmadığına bir göstergesi olduğu söylenebilir. Dönüştürücü liderlik teorisiyle ilgili diğer bir karmaşıklık ise etkileşimci ve karizmatik liderlik türleriyle ilgilidir. Literatürde etkileşimci liderliğin dönüştürücü liderliğin “zıttı mı? yoksa aksine “temeli mi?” olduğu konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Burns, etkileşimci liderlik ile dönüştürücü liderliği birbirine zıt davranışlar olarak ele almış ve etkileşimci liderlik özelliği taşıyan bir liderin dönüştürücü liderlik özelliği gösteremeyeceğini savunmuştur (Robbins ve Judge, 2013:391-393).

Avolio (1999: 14) ise tam tersine etkileşimci liderliğin dönüştürücü liderliğin temeli olduğu görüşünü savunmuştur. Benzer bir anlaşmazlık karizmatik liderlik için de geçerlidir. Literatürde karizmatik liderliğin dönüştürücü liderliğin bir alt boyutu olduğu ve bunun tam tersi olarak karizmatik liderliğin tek başına bir liderlik türü olduğu ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 393; Aydın, 2009: 262; Pawar ve Eastman, 1997: 84).

Dönüştürücü liderlik, literatürde ‘dönüşümcü’, ‘dönüşümsel’, ‘transformasyonel’ gibi isimlerle de açıklanan bir kavramdır (Günlü ve Kömürcü 2011; Demir ve Okan 2008; Eraslan 2004; Çakar ve Arbak, 2003). Dilek (2005) ve Güney (2012) gibi araştırmacılar ise bu liderlik türü için ‘dönüştürücü’ tanımını kullanmışlardır. Bu çalışmada, ‘dönüştürücü liderlik’ tanımının kullanılması tercih edilmiştir. Bunun sebebi ‘dönüştürücü’ kelimesinin, *bir işi (liderliği) aktif olarak yapan kişi anlamını* daha iyi karşıladığının düşünülmesidir.

Son yıllarda liderlik alanında yapılan araştırmaların sayısının artması ve konunun pek çok farklı sektörde ve farklı değişkenlerle birlikte ele alınması yeni liderlik türlerinin tanımlanmasına zemin hazırlamıştır. Bu liderlik türleri, genel manada *durumlarına göre liderler* yani “olumlu” ve “olumsuz” liderlik olarak ele alındığında, dönüştürücü liderliğin olumlu liderlik türleri içerisinde yer aldığı söylenebilir (Akt: Şimşek vd. 2008; Kesken ve Ayyıldız, 2008; Çetin ve Beceren, 2007).

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.

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik modellerinin ilk karşılaştırılması siyaset bilimci James McGregor Burns (1978) tarafından yapılmıştır. Burns (1978) bu modeli, Weber’in (1947) “karizmatik liderlik” teorisini temel alarak geliştirmiştir (Alimo-

Metcalf ve Alban-Metcalf, 2001: 2). Ancak, ‘dönüştürücü liderliğin’ kavram olarak ilk kullanımı daha geriye gitmektedir. Literatürde belirtildiği üzere bu kavramı ilk kullanan Downton’dur. Downton (1973) ‘dönüştürücü liderlik’ kavramına ‘isyan liderliği’ adlı çalışmasında yer vermiştir (Bass, 1999: 542; Güney, 2012). Daha sonra, dönüştürücü liderlik teorisinin gelişiminde, pek çok bilim adamının teoriye ilgi göstermesinin etkisi büyüktür: Bass (1985), Bennis ve Nanus (1985), Dillard (1985) ve Yukl (1989) gibi pek çok araştırmacının teorisinin gelişimine katkısı olmuştur (Şirin ve Yetim, 2009: 70; Celep, 2004., Aslan, 2013).

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).

“Dönüştürücü liderlik, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir” (Özalp ve Öcal, 2000: 211).

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

“Dönüştürücü lider, izleyenlerin örgüte istekli olarak katkıda bulunmaları için teşvik edici şartlar oluşturan bir model ve bir öğretmen olarak davranan liderlerdir” (Özkalp ve Kirel, 2010: 330).

“Dönüştürücü liderler, astların kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçları bir araya getiren, astları üzerinde sıra dışı etkileri olan liderlerdir” (Robinson 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 kaçı kullanılmaktadır. Dönüştürücü liderler, bireysel ilgi gösterme davranışları sayesinde izleyenlerin başarılarına ve gelecekteki kariyer gelişimlerine katkı sağlamaktadırlar (Zhu vd., 2012: 190).

Bu bağlamda, dönüştürücü liderlerin diğer liderlik türlerinden en önemli farkının *potansiyel liderleri geliştirme* özelliği olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında, dönüştürücü liderlerin, “dönüşüme kendisinden başlayan liderler” olduğu söylenebilir. Nitekim, dönüştürücü liderler, izleyenlerini aynı zamanda yolun başındaki potansiyel lider olarak görmekte, ve bir taraftan örgütün amaçlarına ulaşmayı telkin ederken, bir taraftan da izleyenin kişisel kariyer gelişimini de desteklemektedir. Günümüzde kişilerarası rekabetin geldiği boyutlar göz önüne alındığında, bu özelliğin önemli bir ‘insani değeri’ de yansıttığı söylenebilir. Dönüştürücü liderlerin diğer bir önemli özellikleri izleyenler arasında işbirliği ve güven duygusunu artırarak *stratejilerin* başarıya ulaşmasında çaba sarf etmelerini sağlamalarıdır (Erkuş, 2012: 265).

Ölçer’e göre (2008: 170), dönüştürücü liderlik, çağımızda faaliyet gösteren tüm sektörlerdeki işletmelerin ihtiyaç duyduğu bir liderlik modelidir. Çünkü, hızlı değişimlerin ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bu süreçleri yönlendirecek ve yönetecek tarzda liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüştürücü liderler, *takipçilerini motive ederek onları düşündüklerinden daha fazlasını başarmaya inandıran* (Bass, 1996: 4) liderler olarak ihtiyaç duyulan liderler olarak değerlendirilebilir.

Ölçer (2008), yöneticilerin dönüştürücü lider özellikleri kazanabilmeleri için bazı kilit ve temel davranışları göstermeleri gerektiğini belirtmiştir. Bu davranışlar şu şekilde özetlenebilir (Ölçer, 2008: 170-171):

- Açık ve belirgin ilham verici bir vizyon geliştirmek
- Belirlenen vizyona ulaşmak için bir strateji geliştirmek
- Takipçilere güven duymak ve bireysel ilgi göstermek
- Takipçilere koçluk yapmak ve rol modelleri olmak
- Takipçilerin başarılarını takdir etmek
- Dramatik ve sembolik tavırlarla dürüstlük ve adalet gibi önemli değerlere vurgu yapmak

- Yüksek moral ve etik değerlere sahip olmak,
- Tüm davranışlarının etik ilkelere uygunluğuna özen göstermek
- Katılımcı karar vermek
- Takipçileri yetkilendirmek
- Takipçilere gelişme ve öğrenme fırsatları sunmak
- Yenilikçi olmak
- Yaratıcı düşünmek
- Takipçileri de bu yönde teşvik etmek
- Cesaretli olmak
- Risk almak
- Güçlü ve paylaşılan bir örgüt kültürü yaratmak
- Mevcut duruma meydan okumak
- Değişimin gerekliliğine ikna etmek
- Ekip çalışmasına ve esnek yönetime önem vermek
- Bilgileri paylaşmak
- Olumlu geribildirim vermek

Bass (2004) liderlerin dönüştürücü özelliklerinin önemli olduğu konuları ele almıştır. Dönüştürücü liderler tarafından yönetilen kurum ve işletmeler, hem içsel (işgörenler, yöneticiler...) hem de dışsal çevreleri (müşteriler, tedarikçiler...) üzerinde olumlu bir *kurum imajı* algısı yaratabilecekleri söylenebilir. Dönüştürücü liderler karizmaları sayesinde, iş başvurusu yapan adaylar üzerinde olumlu bir intiba bırakacaklarından, adaylar onlarla çalışmayı tercih edebilirler ve bu *işe alım* açısından önemlidir. Dönüştürücü liderlik sinerjik bir destek unsuru olduğu için verimliliği olumlu yönde etkileyen ve *gelişimi hızlandıran* bir özellik taşıdığı söylenebilir. Dönüştürücü liderliğin potansiyel liderleri fark etme ve yetiştirme özelliğinin bu davranışın izleyiciler tarafından da öğrenilmesine destek vereceği ve bu nedenle *eğitime etkisi* olduğu söylenebilir. Bireysel ilgi ve adil olma özelliği ile her bir astına kişiliğine ve

becerilerine uygun görevler vererek gelişimlerine ve *iş tasarımı*na katkı sağlayacağı söylenebilir. Sürekli değişen *örgütsel yapı*lardaki ihtiyaçların dönüştürücü liderlerin özellikleri tarafından karşılanacağı söylenebilir (Mimir, 2008: 26-27-28).

Buna ek olarak, dönüştürücü liderlik stili gösteren liderlerin, örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme gibi işgücü bağdaşımının belirleyicileri ile iş doyumunu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Böyle bir etkilenme sayesinde örgütte iç bağdaşım sağlanabilecek ve olumlu bir çalışma iklimi oluşacaktır. Bu olumluluğun küçük takımlarda daha üst düzey olduğunu söylemek mümkündür (İşcan ve Naktiyok, 2005: 105). Dolayısıyla küçük takımların oluşturduğu departmanlarla idare edilen otel işletmelerinde, dönüştürücü lider özelliği gösteren yöneticilerin, işgörenlerinin örgütle bağdaşımını sağlayabilecekleri söylenebilir. Olumsuz çalışma koşulları, işgören devir hızının yüksek olması ve kalifiye elemanların sektörü terketmesi sorunlarıyla karşı karşıya olan turizm sektörü açısından, liderlik gibi yüksek düzeydeki yönetici özelliklerinin belirtilen sorunlara çözüm üretme açısından önemli bir unsur olduğu söylenebilir söylenebilir.

Buna ek olarak, dönüştürücü liderlerin literatürde belirtilen özellikleri dikkate alındığında bu özelliğe sahip olan yöneticilerin sadece işgörenler ve otel işletmeleri açısından değil turizm sektörünün ülkemizdeki işleyişi açısından da önemli oldukları söylenebilir. Nitekim, turizm sektörü ülkemizde ciddi oranda istihdam sağlayan bir sektör olarak karşımıza çıkmakla birlikte ciddi sorunları olan bir iş alanı olarak da ele alınmaktadır. Sektör yöneticileri ve turizm akademisyenleri sektörde yaşanan pek çok olumsuzluğun temel nedenlerinden biri olarak turizm sektörünün ülkemizdeki çalışma sistemi olan *herşey dahil* sistemini işaret etmektedirler. Dolayısıyla *herşey dahil tatil* sistemi, otel işletmelerindeki kökleşmiş, eskimiş, sorgulanması gereken, çözüm bekleyen ve dönüştürülmesi gereken bir sistem olarak ele alınabilir. Turizm sektöründe dönüştürücü liderliğin önemi ise bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlerin, eski gelenekleri sorgulayabilen, vizyon ortaya koyabilen, ortaya koydukları vizyona ulaşmak için strateji geliştirebilen, büyük dönüşümlere kalkışabilecek kadar cesaretli olan ve çevresini değişimin gerekliliğine ikna edebilen liderler oldukları göz önüne alındığında, turizm sektörünün ihtiyacı olan büyük dönüşümün dönüştürücü liderler tarafından gerçekleştirilebileceği söylenebilir (Güzel, 2009).

1.1.1. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Bass dönüştürücü liderlik teorisinde dört önemli boyutun olduğunu belirtmiştir. Bu boyutlar aynı zamanda dönüştürücü liderlerin en önemli ve diğer liderlik türlerinden ayırt edici özelliklerini de açıklamaktadır (Cavazotte vd. 2012: 444; Sökmen, 2010 ;Yavuz, 2009; Tabak vd., 2009): İdeal Etki/Karizma, Entelektüel Uyarım, İlham Verici Güdüleme ve Bireysel İlgi. Boyutlara ilişkin açıklamalara aşağıda detaylı olarak yer verilmiştir.

1.1.1.1. İdeal Etki/Karizma

Bertrand Russel'e göre nasıl 'enerji' fiziğin temel kavramı ise 'güç' te sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Dolayısıyla, liderin etkisini veya etkili liderliği açıklamak için 'güç' kavramını kullanmak gerekmektedir. Ancak *liderlik* söz konusu olduğunda, güç 'başkalarını etkileme' ve 'davranışlarını etkileme' gibi anlamlara gelmelidir. 'Zorla yaptırma' anlamı ise liderlik kavramını açıklayamamaktadır (Erel, 2009: 86). Bununla birlikte liderler için güç aynı zamanda bir paradokstur. Liderler, güçlerini kullanırken bir taraftan da takipçilerine bu gücü kullandırır. Dolayısıyla liderlerin güçlerinin bir taraftan güç kullandırdıkları takipçiler sayesinde artırdıkları söylenebilir (Alder, 2002: 214).

Adair ve Reed (2009: 166) liderlikte asıl konunun tam olarak *güç* olmadığını, asıl konunun gücün ne için ve nasıl kullanıldığı olduğunu belirtmişlerdir. Yazarların, Thomson International'in eski genel müdürü Sir Gordon'dan aktardıklarına göre, "*liderlik, gücün zeka ve duyarlılıkla kullanılmasıdır*".

Etkileme '*ast konumundaki bir kimsenin üst konumundaki başka birinin talimat veya emirlerini yerine getirmesi*' olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Çelik, 2011: 80). Dolayısıyla, etkilemenin kişinin gücünü kullanırken ortaya çıkan bir süreç olduğu ve liderlerin bu süreci kullandıkları söylenebilir (Erel, 2009: 87). Liderin kullandığı bu süreç gücünü artırırken bir taraftan da gücünü kullandıkça etkileme olasılığı ve derecesi de artmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2011: 81). Bu bağlamda, *etki*, *etkileme* ve *etki yaratma* kavramlarının liderlikle anlamdaş olabilecek özellikte kavramlar olduğu söylenebilir (Baltaş, 2008: 155).

Dönüştürücü liderliğin hem bir boyutu hem de bir özelliği olan ideal etki/karizma boyutunda, takipçilerde onları etkileyerek uyandırılmak istenen duygular *güven* (Dumdum vd, 2013: 42), *saygı* (Bass ve Avolio, 1993) ve *hayranlık* (Dilek, 2005: 22; Yukl, 2010: 277) olarak belirtilmektedir. Etkileme sürecindeki karşılıklılık dikkat alındığında, dönüştürücü liderlerin de aynı şekilde takipçilerine de güven, saygı ve hayranlık duyan liderler olduğu söylenebilir. Buna ek olarak, liderin sağlamaya çalıştığı güven duygusu sadece kendisiyle ilgili bir kavram değildir. Lider ve takipçileri arasındaki güvenin oluşmasında takipçilerin sahip olduğu bireysel ve sosyal özellikler de önem taşımaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 396).

Karizmatik etki, liderlerin potansiyellerinin zirvesine ulaşmak için harcadıkları çaba neticesinde ortaya çıkan bir etki sürecidir (Şahin, 2003: 15). Bu etkiyi kullanan liderin emirleri, kendisinde bulunan kişisel üstünlüğü ve takipçilerin duyduğu güven sürdüğü sürece koşulsuz olarak kabul edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2011: 76).

Weber, karizmatik etkiye sahip kişiyi, olağanüstü güç ve nitelikleri olan, bireysel yaratıcılık ve sorumluluğa sahip, normal insan niteliklerinden daha farklı ve üstün özellikler taşıyan ve kendisine bir lider olarak davranılan kişi olarak tanımlamaktadır (Aydıntan, 2009: 262). Dönüştürücü liderler, bu etkiyi yani karizmayı kullanan liderlerdir. Buna, idealleştirilmiş etki de denilebilir (Bass ve Avolio, 1994). Yukl'a göre (1999) ideal etki süreci, liderin astları üzerinde sağladığı olumlu etkilerini açıklamada pratik bir yol sağlamaktadır. Kısaca değerlendirmek gerekirse ideal etki astların liderlerinin özel bir kişi olduğunu kabullenmelerini ve liderlerine güvenmelerini ifade eden davranışların bütünüdür (Güney, 2012: 409).

Bass ve Avolio'ya (1994) göre, karizmatik/idealleştirilmiş etkiyi kullanan liderlerin grubun faydasını sağlamaya adanma, örnek bir kişilik sergileme ve yüksek etik standartları benimsetme davranışlarını göstermektedirler (Kark ve Shamir, 2013: 79). Dönüştürücü liderlik, astları sadece bir takipçi olmaktan çıkarıp, kendi sorumluluklarının liderine dönüştürme sürecini içerdiği için, takipçiler liderlerinde gördükleri bu özellikleri kendileri de benimsemektedirler (Dilek, 2005: 22). Karizmatik etkide, liderin sahip olduğu etkilerin algılanması ve bu özelliklerin ona atfedilmesi önemli bir konudur (Conger, 1999: 157). Dolayısıyla, bir liderin ideal bir etkiye ve

karizmaya sahip olup olmadığı konusunun takipçilerin bu özelliği algılayabilmeleriyle yakından ilgili olduğu söylenebilir.

Bireysel etki ve entelektüel uyarım gibi diğer davranışlar, vasıflar ve etkiler de teorik ve pratik olarak önemli olmakla birlikte karizma/ideal etki dönüştürücü liderliğin en önemli bileşenidir (Bass, 1995: 473). Dönüştürücü lider karizma ve ideal etki özellikleri sayesinde güçlü bir vizyon ve vizyona ulaşabileceği misyonları belirler. Bu sayede dönüştürücü liderler izleyenler için olumlu bir örnek teşkil etmektedirler. İzleyenler dönüştürücü liderlerin bu özelliklerinden etkilenirler ve onların davranışlarını idealleştirirler (Bass ve Riggio: 2006: 6). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin gelecekları hakkında daha pozitif olmalarını sağlarken bir taraftan da üstlenilen riskin takipçiler tarafından görülmesini içeren stratejik hedefleri hesaba katmaktadırlar (Berson ve Avolio, 2004: 628).

İdeal etki literatürde iki yönlü ele alınmıştır: *atfedilen* ideal etki ve *davranışsal* ideal etki. Yüksek değerlere sahip bir ideal lider takipçilerinde hayranlık, saygı ve güven gibi duygular uyandırmaktadırlar. Bu durumda takipçilerin liderlerine üstün özellikler atfedeceği söylenebilir. Buna ek olarak, ideal davranışlar sergileyen liderler de takipçileri üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadırlar. Bu durumda takipçiler liderleriyle ve örgütleriyle özdeşleşmeye başlamaktadırlar (Akt. Aydın, 2009: 25). Özetle, ideal etkinin atfedilen yönü *karizmaya*, davranışsal yönü ise *ideal etkiye* işaret ettiği söylenebilir.

Nitekim, karizma gözlenebilen bir davranış olmaktan çok belli bir süreç sonunda elde edilen çıktıdır. İdeal etki ise gözlenebilen davranışları içermektedir (Yukl, 1999: 289). Literatürde, ideal etki boyutuna getirilen bazı eleştiriler de vardır. Örneğin, Yukl (1999: 289) 'ideal etki' davranışının 'zihinsel teşvik' boyutundan yeterince net bir şekilde ayrılmadığını savunmaktadır.

Yukl (1999) pek çok araştırmacının, yeni liderlik teorilerinin olumlu yönlerini ele alırken, teorideki zayıflıkları değerlendirmediklerini belirtmiştir. Yukl (1999), *dönüştürücü* ve *karizmatik* liderlik teorilerinin zayıf yönlerini ele aldığı çalışmasında, liderlik teorilerinin daha da güçlendirilebilmesi için, liderin olumlu çıktılar elde etmeyi sağlayan etkileme sürecine aracılık eden değişkenlerin tanımlanması gerektiğini belirtmiştir (Yukl, 1999: 1987).

1.1.1.2. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım, liderin astlarının sorunların farkına varmalarını ve yaratıcı çözümler üretmelerini sağlama süreci olarak tanımlanabilir. Bu özelliğe sahip lider, astlarını kendi düşünceleri doğrultusunda hareket etmeye zorlamamaktadır. Aksine, farklı düşünceler geliştirmeleri konusunda astlarını cesaretlendirmektedir (Güney, 2012: 410).

Dönüştürücü liderlik tam manasıyla değişime odaklı bir liderliktir. Çünkü dönüştürücü liderlerin odaklandığı noktalar *değişim* ve *süreç*dir (Tolay Sabuncuoğlu, 2008: 79). Dönüştürücü lider, astlarının bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşulu oluşturur (Sökmen, 2010: 147).

Kısaca ifade etmek gerekirse, entelektüel uyarım, liderin astların sorunların farkına vararak yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmelerini sağlama süreci olarak tanımlanabilir. Ancak sorun çözmede, liderin düşünceleri doğrultusunda hareket etme mecburiyeti yoktur. Sürecin en önemli noktası ise *liderin farklı görüşleri kendiliğinden destekliyor olması* olarak gösterilebilir (Güney, 2012: 410). Entelektüel uyarım yeteneğine sahip bir lider, astlarını eski problemleri yeni bir bakış açısı ile ele alma ve yenilikçi çözümler getirme konusunda teşvik etmektedir (Yukl, 1999: 289). Entelektüel uyarım, takipçilerdeki değer ve inanış değişiminin yanı sıra, onların sorunlarının ve bu sorunları çözmenin öneminin farkında olunmasını da ifade etmektedir (Celep, 2004: 76). Literatürdeki önceki araştırmalarda dönüştürücü liderliğin bu özelliğinin, *lider etkililiği ve yüksek çalışan performansını* olumlu etkilediği ortaya koyulmuştur (Kark vd., 2003: 247).

Entelektüel uyarım yeteneğine sahip liderlerin davranışlarının sonucunda, yalnızca takipçilerin yüksek ahlaki değerlere sahip olması sağlanmamakta aynı zamanda sosyal reformları gerçekleştirmek için kolektif bir çaba harcanmaktadır. Bu süreçte, hem lider hem takipçi değişim yaşamaktadır. Dolayısıyla, lider ve takipçiler sadece kendileri için en iyinin ne olduğunu düşünmemekte aynı zamanda, örgütleri, toplumları ve milletleri gibi daha geniş topluluklar için en iyinin ne olduğu üzerinde düşünmeye başlamaktadırlar (Yukl, 2010: 339). Kark (2000) ampirik araştırmasında, entelektüel uyarım yeteneğinin iki önemli sonucu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Kark ve Shamir, 2013: 95): *Güçlendirme ve lidere bağlılık*.

1.1.1.3. İlham Verici Güdüleme

Burns (1978) ve Bass'a (1985) göre, *ilham verici güdüleme*, liderlerin takipçilere vizyon söylemini ne derece dile getirebildikleri ile ilgili bir yetenektir (Piccolo ve Colquitt, 2006: 328). Dnstrc liderler, *ilham verici güdüleme* yetenekleri ile takipçilerin ve gruplarının potansiyellerini ve etkililiklerini artırırlar (Akt: Sosik vd., 1998: 493). İlham verici güdüleme, takipçilerin sahiplenebileceği *paylaşılan amaç* ve *işleri* ortaya koymak anlamına gelmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 188).

Dnstrc liderler, işgörenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak, onları *normal olarak beklenenden daha fazla* sonuç almaları yönünde gdlemektedirler. Dnstrc liderliğin temelinde, işgörenlerinin adanmışlık ve beklentilerini aşan edim çıktılarının farkına varmaları için güdüleme fikri yatmaktadır (Celep, 2004: 25). Aynı şekilde, takipçilerden de gösterdikleri çabanın fazlasını göstermeleri beklenmektedir. Ancak, astlar bu fazla çabayı liderlerinden ve diğer grup üyelerinden esinlenerek kendi istekleri ile göstermektedirler.

Astların amaç ve belirlenen hedeflerine ulaşmalarında liderin davranışları bir motivasyon aracı olarak ortaya çıkmaktadır (Güney, 2012: 409). İlham verici güdüleme, geçmişte karizmatik davranışın açıkça ilham verici olarak kabul edilmesinden dolayı, *karizmanın* bir parçası olarak dşnlmekteydi. Ancak yapılan çalışmalar sonucunda, ilham verici güdülemenin dnstrc liderlik açısından ayrı bir öneme sahip olduğu ortaya konmuştur. Çünkü takipçilerin liderin amaçları yönünde motive edildiklerinde, duygusal bir motive olma sürecinin ve takım olma ruhunun ortaya çıktığı görülmüştür (Celep, 2004: 77; Koçel, 2011: 592).

İlham verici güdüleme davranışı literatürdeki, *gerçek dnstrc lider* (otantik dnstrc lider) ve *otantik olmayan-sahte dnstrc lider* ayrımı bağlamında ele alındığında ise, otantik dnstrc liderlerin ilham verici söylemlerinin genellikle insanların en iyi yönleri olan uyum, yardımseverlik ve iyi işler yapma konularında yoğunlaştığı söylenebilir. Sahte dnstrc liderler ise, genellikle insanların en kötü yönleri olan şeytani komplolar, tuzaklar, gerçekdışı gler, bahaneler ve güvensizlik konularına söylemlerinde yer verdikleri söylenebilir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 188).

Liderin ilham verici güdüleme sürecinde ortaya koyduğu vizyon genellikle

iyimser bir vizyondur (Yukl, 2010: 280). Vizyon oluşturma süreci, dönüştürücü liderin buna öncülük etmesini gerektirebilir ancak lider bunu her zaman tek başına yapmayabilir. Dönüştürücü liderin sağladığı motivasyon sayesinde, grup üyeleri de vizyon oluşturma sürecine katılabilirler. Bu noktada vizyon oluşturmak ve bu süreci sürekli kılmaya davranışının dönüştürücü lider açısından önemli olduğu söylenebilir. Çünkü hiçbir stratejik vizyon kalıcı değildir. Zaman içerisinde değişmesi veya dönüştürülmesi gerekebilir. O halde vizyonun değil, vizyon oluşturma sürecinin sürekliliğinin önemli olduğu söylenebilir (Eren, 2009: 221). Buna ek olarak, grup üyelerinin de vizyon oluşturma sürecine katılabildikleri göz önüne alındığında, takipçilerini potansiyel liderler olarak gören dönüştürücü liderlerin, gelecekte yönetici olabilecek çalışanlara çok önemli bir özellik kazandırdıkları söylenebilir. Diğer taraftan, ilham verici güdüleme davranışının belirli bir hedefe ulaşma ve onu elde etme ya da yalnızca lidere güven duyulmasını sağlama amaçları ile sınırlı olmadığını belirtmek gerekmektedir. Bu süreçte takipçiler, sürekli artan ilgi ve ideallerine ulaşmaları konusunda da cesaretlendirilerek kendilerine güven duymaları da sağlanmaktadır (Akt: Celep, 2004: 81). İlham vermenin temel amacı ise, astların beklenen performans düzeyinin ötesine geçmelerini sağlamaktır (Dilek, 2005: 22). Dolayısıyla kendilerine güvenildiğini bilen takipçilerin verilen işleri başarıya konusunda daha istekli davranacakları ve motivasyonlarının artacağı söylenebilir.

Celep (2004: 78), ilham verici güdüleme boyutu ölçeğinin, güdüleme ile ilgili ifadeleri içerirken aynı zamanda iletişime dayalı ve gelecek odaklı bir içeriğe de sahip olduğunu belirtmiştir. Yazar, bu nedenle ilham verici güdüleme boyutunu, bireysel ilgi boyutu ile net olarak birbirinden ayıramadığı ve daha dar bir tanımlamaya sahip olduğu gerekçesiyle eleştirmiştir. Yukl (2010:279) ise, bazı araştırmalarda yapılan faktör analizleri sonucunda, *ilham verici güdüleme* ile *ideal etki* boyutuna ait ifadelerin aynı faktörde toplandığı, dolayısıyla iki boyuta ait davranışların net olarak birbirinden ayrılamadığı, yönünde bir eleştiri getirmiştir. Ancak pek çok araştırmada da modelin boyutlarının desteklendiğini de ifade etmiştir. Literatürde, ilham verici güdüleme boyutunun içerdiği ifadelerle getirilen eleştiriler dikkate alındığında, farklı sektörlerde yapılacak ve değişkenleri direkt ilişkilerin yanı sıra aracı, baskıcı ve düzenleyici etkileriyle ele alacak araştırmaların alternatif bakış açıları sağlayacağı söylenebilir.

1.1.1.4. Bireysel Düzeyde İlgi

Bireysel ilgi, lider veya grubun gözlenen/beklenen davranışlarına ve örgüt kültürünün içeriğine dayalı olarak takipçileri etkileyebilme davranışı olarak görülmektedir (Avolio ve Bass, 1995: 205).

Dönüştürücü liderliğin diğer liderlik türlerinden en önemli farkının, *astları ile tek tek ilgilenme* davranışının olduğu söylenebilir. Lider, bu süreçte çalışanları mesleki ve bireysel gelişimlerini sağlamak için bazı projeleri devretme davranışı göstermektedir. Bu durumda lider, takipçileri tarafından bir kılavuz olarak algılanmaktadır. Bir diğer bireysel ilgi davranışı ise zayıf oldukları konularda astlara yapıcı bir eleştiri tarzı ile yaklaşmaktır. Lider tüm bu davranışları sergilerken sempatik, duyarlı, güven verici ve güler yüzlü olmaya özen göstermelidir (Akt: Sökmen, 2010: 148).

Lider ve takipçinin çift yönlü iletişim kurmaları birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayabilir. Bu iletişimde, takipçinin işten liderin ise takipçiden ne beklediği açıkça ortaya koyulabilir. Bu sayede lider astının kariyer planı hakkında bilgi sahibi olabilecek ve ilgisini bu yönde yoğunlaştırabilecektir (Ölçer, 2008: 144).

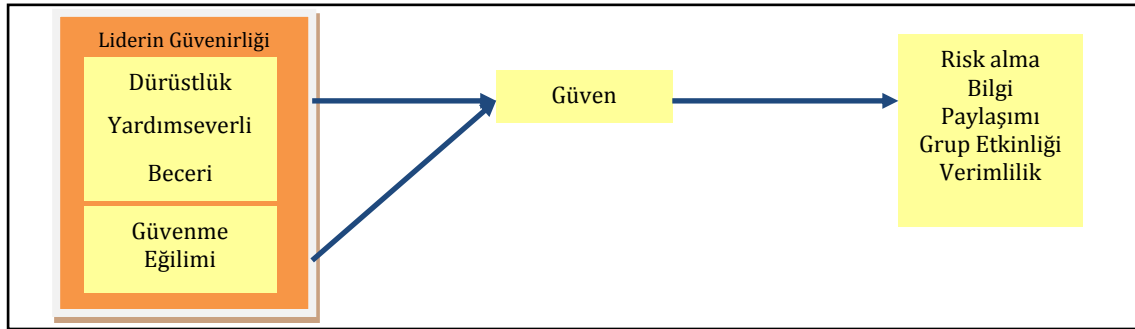
Dönüştürücü liderler, astlarının becerilerini geliştirme ve başarılarını artırmak için onlara sorumluluk vermektedir. Bu sayede takipçilerinin işle ilgili becerilerini geliştirmiş olurlar (Eren, 2009: 519-520).

Takipçilerine bireysel düzeyde ilgi gösteren liderler temelde astlarının bireysel ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Bu tarz liderler astlarının sorunlarıyla ilgilenir, onların gelişimine önem vermekte ve onlarla empati kurmaktadır (Dilek, 2005: 22).

Bireysel düzeyde ilginin, ilgi ve uyum gelişimi bazı organizasyonlarda üst yönetim aracılığıyla örgütsel bir seviyede başlatılıp, iş ilişkileri, beklentiler, ödüller, çalışanların önerileri gibi süreçlerle örgüt yapısının alt kademelerine yayılması sağlanabilir. Genellikle üst yönetimin hatta kurucuların gelişim beklentileri, *öğrenmenin sağlanması, örgüt kültürünün geliştirilmesi ve çalışan ihtiyaç ve hakları* ile ilgili olabilmektedir. Alternatif olarak ise, bazen, kendini üst yönetimden ziyade, çalışanlara kabul ettirmiş astlardan yukarıya doğru bir gelişim görülebilir (Avolio ve Bass, 1995: 208).

Otel işletmelerindeki hiyerarşik çalışma düzeni göz önüne alındığında, bireysel ilginin, zaman zaman kendini astlara kabul ettirmiş şefler, kaptanlar ve shift liderleri gibi ara yöneticilerden üst yöneticilere doğru yayılabileceği söylenebilir. Turizm sektöründeki işin doğası özellikle ara yöneticilerle astların yakın iş ilişkileri kurmalarını hatta bazen verilen işleri beraber yapmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla, bu şekilde iş yapılan sektörlerde bireysel düzeyde ilginin daha alt kademelerde de görülebileceği söylenebilir.

Bireysel düzeyde ilgi boyutunda, lider ile takipçi arasındaki ilişki ve karşılıklı etkileşim düşünüldüğünde *güvenin* önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Güven sayesinde, dönüştürücü liderler *risk almaı teşvik etme, bilgi alışverişini kolaylaştırma, grup etkinliği ve verimliliği artırma* gibi amaçlarına kolayla ulaşabilmektedirler (Robbins ve Judge, 2013: 397). Buna ek olarak *güven* lidere duyulan *bağlılığın* da en önemli faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdaşlı ve Yücel, 2010: 69).



Kaynak: Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge (2013). Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayın. ss. 396.

Şekil 1. Güvenin Doğası

Dönüştürücü liderliğin yukarıda bahsedilen özellikleri dikkate alındığında, dönüştürücü liderliğin astlara bireysel ilgi göstererek sadece birer takipçi olmaktan çıkarılması ve kendi görev ve sorumluluklarının lideri olacak şekilde dönüştürülmesi süreci olduğu söylenebilir (Dilek, 2005: 22). Kısaca belirtmek gerekirse, bireysel düzeyde ilginin anlaşılması gereken yönü her bir astın ihtiyaçlarının kendine özgü bir özellik taşıdığıdır. Dönüştürücü liderler, farklı özelliklerdeki astların birbirinden farklı ihtiyaçlarını tespit edebilen liderlerdir. Bu sayede astlar potansiyellerine uygun kademelere terfi ettirilebilir ve iş-çalışan uyumunun maksimum düzeyde olması nedeniyle de yüksek düzeyde bir performans elde edilebilir (Vural, 2013: 23).

Bireysel düzeyde ilgiyi yeterince açıklayabilmek için, davranışın ortaya çıkabileceği diğer düzeyleri, bu düzeylerin tanımlarını ve örnek ifadeleri incelemenin önemli olduğu düşünülmektedir. Avolio ve Bass (1995) çalışmalarında, bireysel düzeyde ilginin yanı sıra takım düzeyinde ve örgütsel düzeyde ortaya çıkan ilginin operasyonel tanımlarını ve özelliklerini de açıklamışlardır.

Tablo 1. Bireysel İlginin Çok Düzeyli Açıklaması

Bireysel İlgisi	Operasyonel Tanım	Örnek İfadeler
Örgütsel Düzey	İnsan kaynaklarımızı geliştirirsek, performansımızı maksimize edebiliriz inancı vardır. Örgüt felsefesinde <i>saygı</i> ve <i>güven</i> temel değerler olarak görülmektedir.	<ul style="list-style-type: none"> •İşgücünün gelişimini ödüllendirmede yer alan birçok değer vardır. •Bireylerin köklü örgütsel gelişimi engellediği düşünülür.
Takım Düzeyi	Takımın artan yetenek ve potansiyeline sürekli bir vurgu vardır. Bireysel farklılıklar takım üyeleri tarafından bilinir.	<ul style="list-style-type: none"> •Üyeler birbirlerinin ihtiyaçlarını düşünürler. •Üyeler birbirlerinin gelişimi için yararlı tavsiyelerde bulunurlar.
Bireysel Düzey	Her bireyin ihtiyaçları, ilgileri ve yetenekleri dikkate alınır. Eşitlikten çok adalete vurgu yapılmaktadır.	<ul style="list-style-type: none"> •Lider her bir takipçisinin ihtiyacını tespit eder. •Lider yeni başlayanların işlerine alışmaları için onlarla vakit geçirir.

Kaynak: Avolio ve Bass, *a.g.m.*, s.211.

Tablo 1’de görüldüğü üzere bireysel ilgi boyutuna ilişkin davranışlar bireysel düzeyden örgütsel düzeye gittikçe farklılık göstermektedir. Bireysel düzeyde lider takipçileri ile ilgilenirken, takım düzeyinde bireyler birbirlerinin ihtiyaçlarını düşünmekte ve gelişimleri için yararlı olduğunu düşündükleri karşılıklı tavsiyelerde bulunurlar. Bireysel düzeyde ilgide, lider ön plana çıkmakta ve bu kez liderin kendisi takipçilerinin ihtiyaçlarıyla teker teker ilgilenmektedir. Buna ek olarak, dönüştürücü lider sadece mevcut çalışanlara değil işe yeni başlayan personele de işlerine alışmaları için destek olmakta ve gerektiğinde onlara da ayrıca vakit ayırmaktadır. Örgütsel düzeyde ise, astlar birey olarak değil insan kaynaklarını oluşturan bir bütün olarak ele alınmaktadır. Özetle, dönüştürücü liderler bireysel düzeyde ilgi davranışı sayesinde, astlar potansiyellerini en üst seviyede kullanmaya yönlendirilmektedirler (Bass, 1996: 6).

1.1.2. Gerçek (Otantik) ve Sahte (Pseudo) Dönüştürücü Liderlik Ayrımı

Bass ve Steidlmeier (1999) dönüştürücü liderlikte *gerçek* ve *sahte* dönüştürücü lider ayrımının gerekliliğine “Bill Gates ve Lou Gerstner dönüştürücü lider midir? Peki ya ‘elektrikli testere’ Al Dunlap? Pek çok ahlaki analiste göre liderlik, Nelson Mandela ve Rahibe Teresa’nın yanı sıra Pol Pot’un da yüzüne sahip çok başlı bir su yılanı olarak değerlendirilmektedir” diyerek dikkat çekmişlerdir. Araştırmacılara göre liderlik literatüründe artık ele alınması gereken konu liderlerin programlarının meşruluğunun yanı sıra ahlaki olup olmadığıdır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 182).

“Otantiklik” kavramı yunan felsefesine dayanmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005: 319). Zhu vd. (2011: 802), otantik lideri ahlaki kimlik ve duyguları, ahlaki seçim ve davranışları olan ve ahlaki değer ve prensipleri uygulayan liderler olarak ele almışlardır. Aynı zamanda otantik liderlerin bu özellikleri takipçilerin ve grubun ahlaki duygularını, ahlaki seçimlerini ve ahlaki davranışlarını etkileyen bir süreç olarak da ortaya çıkmaktadır. Celep (2004: 93) otantik dönüşümsel liderliğin daha mantıklı ve gerçekçi bir “kendi (öz)” kavramı üzerinde yoğunlaştığını belirtmiştir. Buna ek olarak, Luthans ve Avolio (2003: 243) otantik liderliği, pozitif psikolojik kapasite ve gelişmiş örgütsel içerikten yararlanan ve liderler ve etrafındakilerin daha fazla öz-farkındalık ve öz-değerlendirme yapmalarını sağlayan ve böylece kişisel gelişimi güçlendiren bir süreç olarak tanımlamışlardır. Sözde (pseudo) dönüştürücü liderlikte olmayan özellik “bireysel ilgi”dir (Celep, 2004: 93). Howell ve Avolio’ya (1992) göre otantik olmayan “sahte dönüştürücü liderler” ideal olmak yerine takipçilerinin idolü olmayı önemseyen liderlerdir. Yani sahte dönüştürücü liderler, takipçilerini karizma ve ideal etki yoluyla etkilemek yerine takipçilerinin sevdiği biri olmayı önemsemektedirler. Dolayısıyla sahte dönüştürücü liderler aldatici ve hilekarlardır (Celep, 2004: 93). Pratik olarak örnek vermek gerekirse, bir seçim kampanyasında, otantik dönüştürücü liderler halkın gerçekten çözüm beklediğine inandıkları sosyal ihtiyaçlarına vurgu yaparlar. Pseudo-dönüştürücü liderler ise aynı konulara vurgu yapabilirler fakat aslında bu konuların çözümleriyle ilgilenmemektedirler. Otantik liderler seçildiklerinde gerçekten yapabileceklerine inandıkları konularda söz vermektedirler. Pseudo-dönüştürücü liderler ise seçildikleri zaman tutmayacaklarını bildikleri sözleri dahi vermekten çekinmemektedirler (Bass ve Steidlmeier, 1999: 191).

Tablo 2. Otantik Liderliğin Takipçi ve Grup Etiğine Etki Mekanizması

Teorik İlişki	Etki Mekanizması	Etkilenen Çıktılar
ATL-takipçilerin ahlaki kimlikleri/ahlaki duyguları	<ul style="list-style-type: none">•Ahlaki rol modellik/koçluk•Ahlaki standartları netleştirmek•Yapısal ahlaki dönüşü sağlamak•Takipçilerin öykünmesi ve içselleştirmesi•Takipçilerin bilişsel ve duygusal bakış açısı kazanması	<ul style="list-style-type: none">•Takipçilerin ahlaki konuları analitik ele alma kapasiteleri gelişir•Takipçiler bazı etki seçimleri tanımlar•Takipçilerin ahlaklı bir insan olma konusundaki inançları güçlenir•Takipçiler daha anlayışlı olurlar•Takipçiler ahlaki olmayan davranışların suçluluğunu daha fazla hissederler
Takipçilerin ahlaki kimlikleri/ahlaki duyguları-takipçilerin otantik ahlaki davranışları	<ul style="list-style-type: none">•Etik davranmak için self motivasyon•Ahlaki nizam•Kabahatli olma konusundaki negatif duyguları ve kavramsal ve ahlaki kavramsal tutarsızlığı azaltma ve yok etme	<ul style="list-style-type: none">•Ahlaki ideallere ve prensiplere bağlanma•Ahlaki ideallere ve prensiplere bağlı kalmak için gerektiğinde risk almak•Başkalarını etik düşünme ve davranma konularında etkilemek•Kollektif ilgileri kişisel ilgi ve egoların yerine koymak•Ahlaki idealler ve prensipler konusunda istikrarlı davranmak
ATL-Grup etik iklimi	<ul style="list-style-type: none">•Liderin vizyonu, söylemleri, uygulaması ve davranışlarıyla ahlaki değerlerini uyumlaştırmak•Etik karar standartları ve süreci kurmak•Etik seçimler için bir rehber geliştirmek•Ahlaki ödül ve cezalar•Grubun ve takipçilerin değerleri ile etiği ilişkilendirmek	<ul style="list-style-type: none">•Ahlaki standartların belirlenmesi•Ahlaki normların kurulması•Etik politikaların, prosedürlerin ve süreçlerin kurumsallaştırılması ve güçlendirilmesi•Grup üyelerinin etik normları•Grup üyelerinde karşılıklı güven ve sorumluluk duygusunu geliştirme
Grup etik ikliminin rolü	<ul style="list-style-type: none">•Ahlaki normatif yapı•Ahlaki standartların sosyal beklentilere rehberlik etmesi•Takipçiler rol modeller gibi etik semboller edinir•Üyelerin ahlaki anlayışlarına rehberlik eden ortak bir ahlaki biliş ve kanı modeli oluşturmak•Etik politikalar, prosedürler ve süreçler ahlaki karar verme çerçevesini şekillendirir	<ul style="list-style-type: none">•Kabul edilebilir ahlaki davranış ve hareketler bilinir•Pozitif ve negatif ahlaki sonuçlar anlaşılır•Takipçilerin ahlaki bakış açıları ve empati gibi yetenekleri geliştirilir•Takipçilerin ahlaklı bir insan olmaya inançları geliştirilir•Grubun etik karar verme süreç ve sonuçları güçlendirilir

Kaynak: Zhu vd., *a.g.m.*, s.803.

1.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN BAZI ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Literatür incelendiğinde dönüştürücü liderliğin pek çok olumlu ve olumsuz örgütsel çıktıyla olan ilişkisinin incelendiği görülmüştür.

1.2.1. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adalet

Arslantaş ve Pekdemir (2007: 277), yöneticilerin karizma/ilham verme ve zihinsel teşvik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Carter ve arkadaşları (2009) ise dönüştürücü liderliğin takipçilerin performansına olan etkisinde, örgütsel adaletin bir aracı değişken olduğunu ortaya koymuşlardır. Güneş ve Buluç (2012) dönüştürücü liderlikle örgütsel adalet arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre, dönüştürücü liderlik algısı arttıkça örgütsel adaletle olan inanç artmaktadır. Tanrıverdi ve Paşaoğlu ise (2014: 291) okul öncesi öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin yöneticileri hakkındaki dönüştürücü liderlik algılarının arttıkça örgütsel adalet algılarının da arttığını ortaya koymuşlardır. Yapılan çalışmalar, dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak, örgütsel adaletin aracı etkisini ortaya koyan çalışmalar da ele alındığında, liderin adil davranmasının olumlu etkiyi daha da artıracığı söylenebilir.

1.2.2. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

Takipçilerin örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında ve artırılmasında etkili olan iletişim sürecinin başarılı bir biçimde sürdürülmesinde en büyük görev, onları cesaretlendiren ve teşvik eden liderlere düşmektedir (Eren Gümüştekin v.d, 2010: 7). Emery ve Barker (2007), müşteri hizmetleri personellerini kapsayan araştırmalarında dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuşlardır. Chiun-Lo vd. (2010: 94) dönüştürücü liderliğin, zihinsel teşvik, ideal etki ve ilham verici güdüleme boyutlarının duygusal ve normatif bağlılığı; zihinsel teşvik ve bireysel ilginin ise devam bağlılığını etkilediğini ortaya koymuştur. Erdoğan Morçin ve Bilgin (2014) ise seyahat acentesi çalışanlarını kapsayan araştırmalarında, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutlarını etkilediğini ortaya

koymuşlardır. Yapılan çalışmalar dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla işgücü devir hızının yüksek olduğu bilinen turizm sektöründe, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığı artırıcı etkisinin kalifiye personelin elde tutulması açısından önemli olduğu söylenebilir.

1.2.3. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık

Wang ve arkadaşları (2005) dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Nguni ve arkadaşları (2006: 162) ise dönüştürücü liderliğin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını %12 düzeyinde açıkladığını ortaya koymuştur. Oğuz (2011) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Çetin ve arkadaşları (2012) müdürlerin dönüştürücü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını ortaya koymuştur. Çetin ve arkadaşları (2012) ise belediye personelinin kapsayan araştırmalarında dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini ortaya koymuştur. Görüldüğü üzere, yapılan yerli ve yabancı araştırmalar dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediğini ve gönüllü davranışları artırdığını ortaya koymuştur. Yapılan çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde, personellerin gönüllü ve rol fazlası davranışlarının kaliteli hizmetin temelini oluşturduğu turizm işletmelerinde dönüştürücü liderliğin bu kaliteli hizmetlerin sunumunu teşvik edici olumlu bir liderlik türü olduğu söylenebilir.

1.2.4. Dönüştürücü Liderlik ve Etik

Örgütlerde etiğin yerleştirilmesi köklü bir değişimi ve dönüşümü zorunlu hale getirmektedir. Dönüştürücü liderlerin diğer olumlu liderlerden temel farklarından biri takipçilerini bireysel değil örgütsel çıkarları sağlama konusunda motive etmesidir. Bu yönleriyle dönüştürücü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını etiksel boyutta değiştirebilecek liderler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Bolat ve Aytemiz Seymen, 2003: 77-78).

Taslak (2008) dönüştürücü liderliğin etik bir liderlik türü olarak ele alınmasında en önemli faktörün “bireysel ilgi” faktörü olduğunu, en az önemli faktörün ise

“karizma” faktörü olduğunu ortaya koymuştur. Sağnak (2010), dönüştürücü liderliğin örgütsel etik iklimin %40’ını açıklayan bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, dönüştürücü liderlik örgütte etik anlayışın yerleştirilmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir liderlik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlik ve etik arasındaki ilişkileri konu alan araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, dönüştürücü liderlerin ahlaki yönlerinin, turizm işletmelerinde etik anlayışın gelişimine katkı sağlayacağı söylenebilir.

1.2.5. Dönüştürücü Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti

Dinç Özcan ve arkadaşları (2012), dönüştürücü liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide güvenin moderatör değişken olup olmadığını araştırmışlardır. Sonuçta, dönüştürücü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu buna karşılık, güvenin bu iki değişken arasında moderatör yani düzenleyici değişken olmadığını ortaya koymuşlardır. Baltacı ve arkadaşları (2014) turizm işletmelerini kapsayan araştırmalarında dönüştürücü liderliğin işten ayrılma niyetini azalttığını ortaya koymuşlardır. Dönüştürücü liderlik ve işte ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ele alan çalışmaların sonuçları incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin astların işten ayrılma niyetlerini azaltan olumlu bir liderlik türü olduğu söylenebilir. Bu nedenle, dönüştürücü liderlik turizm sektörü açısından önemli bir liderlik türüdür.

1.2.6. Dönüştürücü Liderlik ve Takım Çalışması

Günümüz rekabetçi iş yaşamında takım çalışmasına önem veren ve yüksek başarı beklentisine sahip dönüştürücü liderler klasik statüko ve durumları zorlayabilen; yeni perspektifler ve yaklaşımlar ortaya koyabilen liderler oldukları için yaşamsal öneme sahiptirler (Tetik, 2008: 111). Turizm sektöründeki pek çok iş kolunda takım çalışması büyük önem taşımaktadır. İşlerin zamanında ve kaliteli bir şekilde yapılması zorunluluğu ise *kaliteli servis üretimi* için takım çalışmasını neredeyse zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, dönüştürücü liderlerin sahip olduğu özelliklerin etkili takım üyelerini belirleme, takım kurma ve takımı başarılı bir şekilde amaca yönlendirme konularında sektör açısından önemli olduğu söylenebilir.

1.3. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Bass'a göre, etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderliğin aksine, takipçilerin liderin isteklerini yerine getirdiği fakat takipçilerin bu görevlerdeki amaçlara hevesle bağlı olmadıkları karşılıklı bir süreci içermektedir. Bu anlamda dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlikten daha olumlu bir liderlik stili gibi algılanabilmektedir. Çünkü dönüştürücü liderlik, takipçilerin motivasyonunu ve performanslarını etkileşimci liderlikten daha çok artırmaktadır (Yukl, 2010: 277). Burns'e göre, etkileşimci liderler, sorumluluk, doğruluk ve kararlılık gibi değerlere önem vererek takipçilerini motive etmektedirler. Dönüştürücü liderler ise, bu özelliklere ek olarak adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerlere önem vererek astlarının moral ve motivasyonunu, etkileşimci liderlere göre daha fazla artırmaktadırlar (Güney, 2012: 405). Etkileşimci liderler, izleyenleriyle yakın ilişki kurarak onlar için değerli bir şeyin değişimini yapmaktadırlar. Bu durum lider ve takipçileri için neyin değerli olduğuna göre değişmektedir. Bu kimi zaman maaş zammı, kimi zaman kıdem vb. olabilmektedir. Sonuç olarak etkileşimci liderlik, lider ve üye arasındaki sosyal ilişkileri ve tatmin/ödül konularını içermektedir (Gül, 2003: 13).

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). Colvin'den aktarıldığına göre, etkileşimci liderler, izleyicilerinin mevcut ihtiyaçlarını ve amaçlarını tanımlamakta ve onların temel dışsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadırlar. Bu ihtiyaçlar, hijyen (bulunmaması tatminsizlik yaratan, bulunması tek başına tatmin sağlamayan) koşullarla ilgilidir. Bu ihtiyaçlar ile ulaşılması istenen amaçlar arasında ödül-ceza bağlantısı kurmaktadırlar. Buna ilave olarak, etkileşimci liderlik, astlarla kabul edilebilir minimum başarı standartları konusunda anlaşma yapmayı gerektirmektedir (Ölçer, 2008: 131).

1.3.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Orijinal teoride etkileşimci liderlik iki temel davranışı içermektedir: *koşullu ödüllendirme* ve *pasif istisnalarla yönetim*. Daha sonra Bass ve Avolio (1990) teoriye bir yeni davranış biçimi daha eklemişlerdir: *aktif istisnalarla yönetim*. Teori son halinde ise, dört boyutlu olarak ele alınmaktadır. Son olarak eklenen boyut ise “serbest bırakıcı” liderliktir (Yukl, 2010: 278).

1.3.1.1. Koşullu Ödüllendirme

Koşullu ödüllendirme, ödül almak için gerekli olanların önceden belirtilmesi ve motivasyonu sağlamak için, özendiricilerin ve şartlı ödüllerin kullanılması sürecini içermektedir (Yukl, 2010: 278). Etkileşimci liderler, astlarıyla yapıcı ilişkiler kurmaktadır. Yetkilerini üstün performans gösteren astlarını ödüllendirmek için kullanmaktadır. Bu ödüller parasal veya statü ile ilgili olabilmektedir. Astlar kendilerinden beklenenler hakkında bilgiye sahiptirler. Liderler ise astlarının performansları hakkında sürekli geri bildirim vermektedirler (Erdal, 2007: 42; Alkın, 2006: 94). Koşul ise, *işin zamanında bitirilmesi* olabilir (Güney, 2013: 421). Koşullu ödüllendirme sürecinde, etkileşimci liderler takipçileriyle takas sürecinde kaynakların arzu edilen bir şekilde paylaşılması ve gizli ve açık ödüllerin ne olacağı konularında fikir alışverişinde bulunabilir ve onlara danışabilirler (Bass ve Steidlmeier, 1999: 184).

Etkileşimci lider, ödüller konusunda açıklama yapar, takipçilerin çabaları doğrultusunda onları destekler, başarıları ödüllendirir ve takipçileri başarıya ulaştıklarında onları taktir eder (Ceylan v.d., 2005: 35). Ewen vd.’ye (2013: 520) göre, politik yeteneğe sahip olan liderlerin sahip oldukları kişilerarası etkileme yeteneği onlara takipçilerle ödülü elde etmek için göstermeleri gereken performans konusunda anlaşma yapmalarına yardımcı olmaktadır. Belirgin samimi tavırları sayesinde, takipçileri etkili performansın ödüllendirileceğine garanti verme konusunda özgün bir şekilde etkilemektedirler. Koşullu ödüllendirme liderin amaçları belirlemesi ile başlar, performans ödüllerini açıklaması, gerekli kaynakları belirtmesi ile devam eder ve performans hedeflerine ulaşıldığında ise ödüllendirmeyi gerçekleştirmesi ise sona erer (Nguni v.d., 2006: 149).

1.3.1.2. İstisnalarla Yönetim

Belirlenen prosedürlere sorun çıkmadan müdahale ediliyorsa aktif; sorun ortaya çıkana kadar müdahale yoksa, pasif istisnalarla yönetimden söz edilir (Erdal, 2007: 41).

1.3.1.2.1. Pasif İstisnalarla Yönetim

Pasif istisnalarla yönetim davranışında, etkileşimci liderler başkaları tarafından bilgi verilmediği takdirde sorunlardan haberdar olmamaktadırlar. Genellikle, ciddi sorunlara müdahale etme konusunda başarısız olmaktadır (Nguni v.d., 2006: 149). Etkileşimci liderler, sadece önceden belirlenen standartlara ulaşamadığı zaman müdahale etmektedirler. Bu kendi kendini yönetme konusunda gelişmiş astlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır. Etkileşimci liderler bu süreçte yalnız hatalara odaklanırlar ve yapılan hataları sık sık dile getirirler. Liderin bu davranışı, takipçiler üzerinde stres yaratmaktadır. Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar. Etkileşimci liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşılmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği dikkate alınmalıdır (Alkın, 2006: 95; Erdal, 2007: 41).

1.3.1.2.2. Aktif İstisnalarla Yönetim

Etkileşimci liderler, aktif istisnalarla yönetim davranışlarında, astların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. İşin başında belli bir standart belirlenir ve sorun çıkması veya çıkma ihtimali olduğunda müdahale etmektedirler. Bu yönetimde hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması astlar üzerinde gerilim yaratabilmektedir (Alkın, 2006: 94; Erdal, 2007: 42). İstisnalarla yönetimin aktif boyutunda, lider çalışanların performanslarıyla yakından ilgilenmekte ve hatalar ortaya çıkmadan onları önlemeye çalışmaktadır (Nguni v.d., 2006: 149). Aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetime göre daha olumlu bir liderlik davranışı olarak karşımıza çıksa da etkileşimci liderliğin diğer boyutlarıyla kıyaslandığında, takipçilerin performansı ve bağlılığı üzerinde istenen ölçüde olumlu etkilere sahip değildir. Örneğin Ceylan v.d., (2005: 41), aktif istisnalarla yönetimin takipçilerin bağlılıklarıyla negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

1.3.1.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik davranışını gösteren etkileşimci liderler sorumluluk almaktan kaçınmaktadırlar. Genellikle karar verme konusunda başarısız olmaktadır. Onlara ihtiyaç duyulduğu zaman ortada gözükmezler ve istenildiğinde takip edilemezler (Nguni v.d., 2006: 149). Bu davranışı gösteren etkileşimci liderler astlarını hiçbir konuda bilgilendirmez ve yönlendirmezler. Astların performansını gözlemler ve değerlendirmezler. Olumsuz sonuçlar ortaya çıktığında ise harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınmaktadırlar (Erdal, 2007: 42). Takipçileri tamamen kendi hallerine bıraktıkları için yönetim yetkisine ihtiyaç duymamaktadırlar (Ceylan v.d., 2005: 36). Otorite kullanımı da tamamen ortadan kalkmaktadır (Aykan, 2004: 215). Serbest bırakıcı lider, yönetmekten kaçınmaktadır (Bass ve Seidlmeier, 1999: 184).

Diğer taraftan, literatürdeki karşıt görüşe göre, serbest bırakıcı liderlik tarzı takipçilerin bireysel gelişimlerini hızlandırabilecek bir liderliktir. Ancak bu durumda bireysel hedeflerin, örgütsel hedeflerin önüne geçmesi tehlikesi ortaya çıkabilmektedir (Bozkurt ve Goral, 2014: 174). Buna ek olarak, bu davranışın çalışanların bağımsızlıklarını artırma ve kendilerini özgür hissederek daha yaratıcı düşünme gibi yararları da mevcuttur. Takipçiler birlikte çalışmak istedikleri kişilerle gruplar oluşturarak sorunları analiz etmekte, alternatif çözüm yolları geliştirmekte, yaratıcı fikirlerini test edebilmekte ve böylece en uygun kararları serbestçe alabilmektedirler. Lider ise, danışman konumundadır. Kendisine fikir sorulduğunda tavsiyelerde bulunmaktadır. Ancak liderin tavsiyeleri, takipçilerin faaliyetlerini engelleyici bir özellik taşımamaktadır. Serbest bırakıcı liderler, takipçilerin kendi kendilerine liderlik yapabileceklerini düşünmektedir (Bakan v.d., 2013: 75). Serbest bırakıcı liderin en olumlu özelliği ise takipçilerini *güçlendiren* bir lider olmasıdır (Bass, 1999: 21).

Serbest bırakıcı liderlik pek çok araştırmada etkileşimci liderlik tarzının bir alt boyutu olarak değerlendirilmiştir. Ancak Hoy ve Miskel (2012), serbest bırakıcı liderliği ayrı bir liderlik tarzı olarak ele almışlardır. Yerli literatürümüzde ise, Akan v.d. (2014) Hoy ve Miskel'in çalışmalarını referans alarak, serbest bırakıcı liderliği ayrı bir liderlik türü olarak değerlendirdikleri bir çalışma yapmışlardır. Aynı türden farklı görüşler *karizmanın* dönüştürücü liderliğin bir boyutu mu yoksa ayrı bir liderlik türü mü olduğu konusunda da karşımıza çıkmaktadır (Robbins ve Jugde, 2013: 393).

1.3.2. Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin Farkları

Kanungo ve Mendonca'ya göre (1996) dönüştürücü ve etkileşimci liderlik arasındaki farklılıkları şu şekilde özetlemek mümkündür (Akt: Güney, 2013: 419):

- Etkileşimci liderler kontrole önem verirlerken, dönüştürücü liderler yetki devri ve güçlendirme stratejilerini uygulamaktadırlar.
- Etkileşimci liderler yasal, zorlayıcı ve ödül güçlerini kullanırlarken, dönüştürücü liderler uzmanlık güçlerini kullanarak liderlik etmektedirler.
- Etkileşimci liderler astlarının yalnızca kendi isteklerini yapmalarını beklemektedirler. Bu nedenle astlarını aşırı kontrol altında tutmaktadırlar. Adeta takipçilerin programlanmış robot gibi davranmalarını istemektedirler. Dönüştürücü liderler ise, astlarını birey olarak değerlendirirler.

Kirkbride (2006) etkileşimci liderlik tarzının değişimin az olduğu durgun çevresel koşullarda başarılı olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Fakat bu liderlik tarzı değişim hızlı olduğu karmaşık çevrelerde bulunan örgütler için daha az faydalı olduğuna da değinmiştir. Bununla birlikte, Tengilimoğlu (2005) değişim ve atılım göstermek isteyen örgütlerde dönüştürücü liderliğin, durgun büyüme ve tasarruf politikası belirlemiş örgütlerde ise etkileşimci liderliğin etkili olduğunu belirtmiştir (Akt: Ölçer, 2008: 131). Dönüştürücü liderlik ise değişimin hızlı yaşandığı çevresel koşullarda faaliyet gösteren örgütler için daha olumlu bir liderlik olarak değerlendirilebilir. Bass'a (1996: 66) göre, dönüştürücü ve etkileşimci liderlerin takipçilerine davranış şekilleri birbirinden farklıdır. Liderlerin bu davranışları Tablo 3'te ele alınmıştır:

Tablo 3. Dönüştürücü ve Etkileşimci Davranışlar

Etkileşimci	Dönüştürücü
Kişisel menfaatleri sağlar	Kişisel menfaatlerin ötesine geçer
Örgüt kültürü içinde iş yapar	Örgüt kültürünü değiştirmeye çalışır
Planlar	Tasarlar
Vaat eder ve ödüllendirir	Öz-saygı ve öz-güveni inşa eder
Disiplin eder ve doğrular	Destekler, koçluk ve danışmanlık yapar
Kontrol eder	Güçlendirir

Kaynak: Bass, 1996: 66

1.3.3. Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlerin Özellikleri

Literatürde etkileşimci ve dönüştürücü liderlik birbirinden farklı fakat birbirini tamamlayan liderlik türleri olarak ele alınmıştır (Bass, 1996). Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzlarının sahip oldukları Tablo 4’te yer alan özellikleri incelendiğinde, bu iki farklı liderliğin nasıl birbirini tamamladıklarının daha iyi ortaya koyulabileceği düşünülmektedir.

Tablo 4. Etkileşimci/Dönüştürücü Liderlerin Özellikleri

Etkileşimci Liderlerin Özellikleri	Dönüştürücü Liderlerin Özellikleri
Astların <i>ihtiyaçları</i> tam ve doğru olarak belirlenir. Çaba ile ödül arasında sıkı bir bağ kurularak bu ihtiyaçlara cevap verir.	Astların tüm <i>yetenekleri</i> belirlenir ve ortaya çıkarılır. Böylece kendilerine güvenmeleri sağlanarak motive edilirler.
Çaba ve performans için astların <i>bireysel</i> ilgileri üzerine yoğunlaşır.	Astlarda <i>kolektif</i> bir örgütsel kültür yaratılmaya çalışılır.
Kurallar açık bir şekilde lider tarafından ortaya konur.	Astlar sorunları daha yaratıcı bir biçimde çözmeleri konusunda cesaretlendirilir.
Astlar hangi durumda ödül hangi durumda ceza alacaklarını iyi bilirler.	Dönüşümü destekleyerek örgütün yeniden yapılanmasını sağlarlar.
Süreç içerisinde otomatik olarak performans değerlendirmesi yapılır.	Değişim sürecinde enerji üretirler ve bunu takipçileri arasında yayarlar.
Değerlendirme sonuçları astlar ile paylaşılır.	Sadece en üst seviyede değil, örgütün her kademesinde yer alarak dönüşümü gerçekleştirirler.

Kaynak: Akt: Güney, 2013: 422; Sayılı, t.s.: 14’den uyarlanmıştır.

Tablo 4 incelendiğinde, etkileşimci liderlerin takas süreci için astların ihtiyaçlarını belirlemeye yöneldikleri görülmektedir. Böylece takipçiler ödül ile motive edilmeye çalışılırlar. Dönüştürücü liderler ise astların yeteneklerine odaklanmakta ve onların kişisel ilgilerini ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar. Bu sayede takipçilerin kendilerine olan güvenlerini artırarak onları motive etmeye çalışmaktadırlar. Etkileşimci liderler *bireyci* bir tutumla takipçilere yaklaşırken, dönüştürücü liderler kolektif yani ortak bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmaktadırlar. Etkileşimci liderler kuralları açık bir şekilde ortaya koyarlar ve takipçilerin bu kuralların dışına çıkmamalarını beklerler. Dönüştürücü liderler ise, astları *katılımcılık* konusunda desteklemektedirler. Performans değerlendirmesi etkileşimci liderlikte süreç içerisinde otomatik olarak elde edilebilir. Dönüştürücü liderler ise değişim sürecini yönetmek için enerji ortaya koyarlar ve bunu takipçileri arasında yaymaya uğraşırlar. Etkileşimci liderler performansları konusunda

takipçilere geribildirimde bulunurlar. Diğer taraftan, dönüştürücü liderler emredici veya katılımcı; otoriter veya demokratik davranışlar gösterebilirler (Bass, 1999: 13).

1.3.4. Ahlaki Açıdan Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik, örgütlerdeki etik iklimin ve etik davranışların önemli bir belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bir liderin ne kadar dönüştürücü özellik gösterirse örgütünde etik iklimin ve o kadar güçlü olabileceği söylenebilir (Sağnak, 2010: 1134). Dönüştürücü liderin ahlaki davranışlar sergileyen türü literatürde *otantik* lider olarak ele alınmıştır. Ahlaki davranışlar sergilemeyen dönüştürücü liderler ise *inotantik* veya *pseudo* (sahte) olarak adlandırılmaktadır. Liderin otantik bir dönüştürücü olabilmesi için *etik* ve *ahlaki* faktörlere daha çok önem vermesi gerekmektedir Gerçek dönüştürücü liderin sağladığı motivasyon baskıyı azaltmamakta ancak otantik *içsel bağlılığı* artırmaktadır. Otantik dönüştürücü liderler *soru sorma* ve *yaratıcılığı* desteklenmektedir (Bass ve Staidlmeier, 1999: 186; Bass, 1999: 15).

Tablo 5. Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin Ahlaki Bileşenlerini Yönetme

Liderlik Dinamikleri	Etkileşimci Liderlik Etik Bağlam
Görev	Sonuçta hangi işlerin yapılıp yapılmadığı ve bunlar yapılırken kullanılan araçların ahlaki açıdan meşru olup olmadığı
Ödül sistemi	Yaptırımların ve özendiricilerin, özgürlük ve vicdani riayete azaltıcı etki yapıp yapmadığı
Niyet Güven Sonuç	Doğruları söyleme ve sözlerin tutulması Bencillik ya da fedakarlık- ahlaki sürekliliği meşrulaştırmak, bütün sonuçlara saygılı olmak
Yasal haklar	Şikayet ve çatışmalarda tarafsız bir yol izlemek.
	Dönüştürücü liderlik
İdeal Etki	Liderin abartı ve bencilliğinin ağır basıp basmadığı ve onun manipüle edici olup olmadığı
İlham Verici Güdüleme	Takipçilere doğru güçlendirme yapılıp yapılmadığı
Zihinsel Uyarım	Liderin programlarının üstünlük ve ruhaniliğe açık olup olmadığı veya takip için propagandaya ve yola kapalı olup olmadığı
Bireysel İlgi	Takipçilerin sonuç mu yoksa anlam mı olarak değerlendirildiği, onların onurlarına ve bireysel ilgilerine saygı gösterilip gösterilmediği

Kaynak: Bass ve Steidlmeier, 1999: 185.

Tablo 5 etik bağlam açısından incelendiğinde, Bass ve Steidlmeier'in (1999: 185) *liderin karanlık yönleri* olarak adlandırılan “abartı ve bencillik”, “liderlikte kullanılan araçların meşruluğu” gibi etkileşimci liderliğe özgü, ve ya “ödülleri amacına uygun bir şekilde kullanıp kullanmama” gibi dönüştürücü liderliğe özgü davranışların sorgulanmasına vurgu yaptığı görülmektedir.

1.3.5. Kültürel Açıdan Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik

Hofstede'nin klasik tanımına göre “Kültür, bir toplumu diğer toplumlardan ayıran insan düşünce sisteminin ortak bir programdır” (Hofstede, 1984: 142). Hofstede ve Hofstede toplumsal kültürün 4 boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlar, güç mesafesi, bireycilik/kolektiflik, erkillik/dişillik ve belirsizlikten kaçınmadır (Hofstede ve Hofstede, 2005: 23). Daha sonra IBM çalışanlarına uygulanan anketin bir benzeri Geert Hofstede ve Bond tarafından Çinli öğrencilere uygulanmış ve sonuçta Asya kökenli toplumların özelliklerini yansıtan beşinci bir boyut ortaya çıkmıştır. Geert Hofstede bu boyutu ‘zaman oryantasyonu/uyumu’ (long term versus short-term orientation) olarak isimlendirmiştir (Hofstede ve Hofstede, 2005: 31).

Güç mesafesi; insanların kurumlar, örgütler ve insanlar arasındaki eşitsizliğin derecesi ile ilgili tutumlarıdır (Eren, 2009: 134; Mooij ve Hofstede, 2002: 63).

Erillik-dişillik; insanların işbirliğine, grup halinde karar vermeye, hayat kalitelerini yükseltmeye dönük uzlaşmacı tutum ve davranışlar yani dişil özellik göstermeleri veya yüksek başarı güdülerine sahip olan üstün ve kahraman olmayı ve bunun için strese girmeye razı olan erkeksi tutumlar sergilemeleridir (Eren, 2009: 134).

Belirsizlikten kaçınma; bu tutumu yüksek olan toplumlar risk almaktan kaçınırlar ve değişikliklere karşı daha düşüktür. Belirsizlikten kaçınma tutumu düşük olan toplumlar ise fazla risk alabilirler ve değişikliklere karşı toleransları daha yüksektir (Sığı ve Tıǧlı, 2006: 131).

Bireycilik-kolektiflik; bireyci toplumlarda herkes, sadece kendisinin ve ailesinin birincil olmasını istemektedir. Kolektif toplumlarda ise, bireyler doğumlarından itibaren sorgusuz bir bağlılık karşılığında, hayatları boyunca koruyacakları güçlü ve birbirine bağlı bir grup içine yer almaktadırlar (Hofstede, 2001: 225).

Zaman oryantasyonu; uzun vadeli düşüncede, gelecekte elde edilecek ödüllere teşvik edilmektedir. Kısa dönemli düşüncede ise saygılı olmak, tavrı korumak ve toplumsal zorunlulukları yerine getirmek gibi erdemler üzerinde durulmaktadır (Hofstede, 2001: 210).

Kültürel farklılıkların, liderlik gibi yönetim ve örgüt konularında ortaya çıktığı söylenebilir (Sargut, 1994: 327). Kültürlerarası liderlik yaklaşımları incelendiğinde konuyla ilgili farklı bakış açıları olduğu görülmüştür. Literatürdeki farklı bakış açıları Aktaş (2010: 113) tarafından şu şekilde ele alınmıştır:

- İlk görüşe göre, farklı kültürlere veya farklı ülkelere göre *ilişki yönelimli (dönüştürücü)* ya da *iş yönelimli (etkileşimci)* liderlik tarzları uygulanabilir. Buna görüşe göre, bireyci özellikler gösteren toplumlarda, liderin bireysel ilişkiler üzerinde durmasının baskı olarak algılanabileceği düşünülerek bu toplumlarda *iş yönelimli*; bireysel ilişkiler üzerinde durmanın izleyenler tarafından beklenen ve istenen bir davranış olduğu kolektif toplumlarda ise *ilişki yönelimli* liderliğin olumlu sonuçlar ortaya koyacağı beklenebilir. Çünkü kolektif toplumlarda zaten hâlihazırda gruba bağlılık görülmektedir (Bass, 1996: 61).
- İkinci görüşe göre, kültüre ters olan liderlik davranışı daha olumlu sonuçlar yaratmaktadır, örneğin kayıtsızlığın yüksek olduğu bireyci toplumlarda liderin izleyicilerine bireysel ilgi göstermesinin yani *ilişki yönelimli* liderlik davranışını; kayıtsızlığın düşük olduğu Türkiye gibi kolektif toplumlarda ise *iş yönelimli* liderlik davranışı sergilemenin daha olumlu sonuçlar ortaya koyacağını savunmaktadır.
- Üçüncü görüşe göre, kültürlerde ortak olan liderlik davranışlarına odaklanılması gerektiği görüşü literatürde yer almaktadır. Örneğin Echols'un (2009) önerdiği kapsayıcı (inclusive) liderlik modeli.
- Son olarak *lidere duyulan ihtiyaç* görüşü literatüre girmiştir. Bu görüşe göre, öncelikle bir toplumda lidere duyulan ihtiyacın seviyesi belirlenmektedir. Örneğin, bireyci toplumlarda bireyler, özgürlüklerine düşkün, tek başlarına karar almak isteyen ve kişisel amaçlarını ön planda tutan bir özellik gösterdiği için bir lideri takip etme ihtiyacı duymayacaktır. Öte yandan,

kolektif toplumlarda bireyler grubun çıkarlarına önem veren, kararı ve kendisi hakkındaki kararların verilmesini üst düzey yönetimden bekleyen bir özellik gösterdiği için lideri takip etme ihtiyacı duyacaktır. Dolayısıyla lidere ihtiyaç duymayan bireyci toplumlarda hangi tip liderliğin başarılı olacağı hakkındaki çalışmalar gereksiz, ve liderliğin etkilediği iddia edilen çıktıları etkileme düzeyi düşüktür. Diğer taraftan, lidere ihtiyaç duyan kolektif toplumlarda, liderliğin etkilediği iddia edilen sonuçlara etki düzeyi ise daha yüksek çıkmaktadır. Türkiye bireycilik/kolektiflik boyutuna göre değerlendirildiğinde *kolektif*, bir kültürel özellik göstermektedir (Sargut, 2010).

Yukarıda bahsedilen kültürlerarası liderlik yaklaşımları ele alındığında, ilk görüşe göre dönüştürücü liderlik, ikinci görüşe göre ise etkileşimci liderlik daha uygun bir liderlik olarak değerlendirilebilir. Üçüncü görüş bağlamında, yöneticilerin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışlarının bir kombinasyonunu kullanmaları gerektiği söylenebilir. Kolektif bir toplum olarak Türkiye’de liderlik gerçekten gerekli mi? sorusuna ise, dördüncü sırada ortaya konulan görüş bağlamında, Türkiye daha çok kolektif bir ülke olduğu için *gerekli* olduğu cevabı verilebilir.

İdeal liderlik davranışını belirlerken dikkate alınabilecek hususlardan biri takipçilerin türü olabilir. Kelly’e göre (1988) yöneticileri tarafından haksızlığa uğramış olan “yabancılaşmış (alienated) takipçiler”, kendi kararlarını alabilen “etkin (exemplary) takipçiler”, problem çözmekten uzak duran “pasif (passive) takipçilerdir” ve çatışmalardan uzak duran “uyumlu (conformist) takipçiler” olmak üzere dört tip takipçi vardır. Son takipçi tipi ise yukarıdaki dört takipçi tipinin özelliklerini barındıran, “durumu idare eden (pragmatist) takipçiler”dir (Akt: Aktaş ve Can, 2012: 41). Yukarıda takipçi türleriyle ilgili verilen bilgiler ışığında, yabancılaşmış ve etkin takipçilerin olduğu bir gruba liderlik ederken dönüştürücü liderlik davranışının etkili olacağı söylenebilir. Özellikle dönüştürücü liderin “bireysel ilgi” özelliği bu takipçilerin etkin bir biçimde yönetilmesini kolaylaştırabilir. Son takipçi türü olan pragmatist takipçilerin olduğu bir gruba ise performans-ödül odaklı bir değişim sürecini esas alan etkileşimci liderliğin etkili bir liderlik türü olacağı söylenebilir.

İdeal liderlik davranışını belirlerken takipçi tiplerinin sahip oldukları kültürün de yakından bilinmesi gerekmektedir. Örneğin turizm sektöründe yapılan bir araştırmada, Tütüncü ve Akgündüz (2012: 69), Kuşadası'nda bulunan seyahat acentelerinde yaptıkları araştırmada yönlendirici liderlik ile kolektif kültür arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu deneysel olarak ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla, liderlik ve kültür ilişkisinin takipçinin sahip olduğu özelliklere göre ele alınması gereken bir özellik taşıdığı söylenebilir.

1.4. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN BAZI ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Literatür incelendiğinde etkileşimci liderliğin dönüştürücü liderlik kadar tek başına bir araştırma konusu olarak ele alınmadığı görülmüştür. Bunun nedeni dönüştürücü liderliğin görece daha olumlu sonuçlar veren bir liderlik türü olarak görülmesi olabilir. Buna karşılık, etkileşimci liderliğin dönüştürücü liderlikten daha etkili olduğu ardıllar da vardır. Örneğin Zagorsak vd., (2009), etkileşimci liderliğin örgütsel öğrenmeyi, dönüştürücü liderlikten daha olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Diğer taraftan, Taslak (2008) ve Sosik (1997) yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderlikten daha etik bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, dönüştürücü liderin ahlaki standartları göz ardı etmemesinden kaynaklanıyor olabilir. Baltacı ve arkadaşları (2014), etkileşimci liderliğin, dağıtım adaleti ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

1.4.1 Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık

Dilek (2005), Erdoğan Morçin ve Morçin (2013) etkileşimci liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır. Nguni v.d. (2006) ise, pasif istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü ve olumsuz bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Çetin vd. ise (2012) etkileşimci liderliğin, koşullu ödüllendirme boyutu dışındaki boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkilediğini ortaya koymuşlardır.

1.4.2. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

Ceylan ve arkadaşları (2005: 41) yaptıkları çalışmada, koşullu ödüllendirme boyutunun örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkisi olduğu, aktif istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliğin örgütsel bağlılık ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğu ve pasif istisnalarla yönetimin ise herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya koymuşlardır. Ayrıca tüm boyutlar içinde en dominant etkiye sahip boyutun koşullu ödüllendirme boyutu olduğu belirtilmiştir. Buluç (2009) ise, hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini ortaya koymuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

2.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

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, benzemek 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).

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 direkt ve doğrudan ilişkisi vardır (Demirtaş, 2003: 129).

Tajfel ve Turner’ın geliştirdikleri sosyal kimlik kuramına göre; bireyler kendilerini ve diğer üyeleri örgütsel üyelik, dini bağlılık, cinsiyet ve yaş uyumu gibi sosyal kategorilerde sınıflandırır. Bu sınıflandırmalar özdeşleşmeye zemin hazırlamaktadır. Konu örgütler açısından değerlendirildiğinde ise özdeşleşme bireyin gruba olan uyumunu, işbirliğini, kolektif davranışlarını, paylaşılan normlarını ve karşılıklı etki gibi grup olgularının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Akt: Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009: 2-3).

Sosyal kimlik teorisinde, insanların diğerlerinden etkilendiği ve bu etkilenmenin belirsizliklerin aşılması, onaylanmak ve kabul edilmek için gerçekleştiği ileri sürülmektedir (Hogg ve Vaughan, 2007: 288). Sosyal kimlik kuramı kapsamında, örgütsel özdeşleşme, “*bireyin belirli bir örgüte aitlik algısına sahip olması ve kendini o örgütün üyesi olarak tanımlaması*”, şeklinde açıklanabilir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013: 63).

Baron ve Keaney'den aktarıldığına göre örgütsel özdeşleşme çalışanların benlikleriyle örgütsel üyelikleri arasında, örgütsel değerler gibi zihinsel ya da örgütte yer almaktan gurur duymak gibi duygusal veya her ikisi birden bir bağ kurması anlamına gelmektedir. Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendi ilgi ve amaçlarıyla örgütün amaçlarını adapte etmelerini sağlamaktadır. Pek çok deneysel kanıt, örgütsel özdeşleşmenin örgütün performansını ve çıkarlarını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Sonuç olarak, yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme, bireyin kısa vadede kendi isteklerini feda etmesini (örneğin uzun mesailer yaparak), uzun dönemde ise ortak çıktılarını arşivleyerek bireyin amaçlarıyla örgütün amaçlarını yakınlaştırmaktadır. Böylelikle çalışanın motivasyonu ve hatta extra çaba gösterme oranı artmaktadır (Mariano, v.d., 2011: 106- 107). Örgütsel özdeşleşme konusunda ele alınması gereken diğer bir kavram ise *sosyal özdeşleşmedir*. Literatürde özdeşleşmenin duygusal yönü, “grup düzeyinde öz-yatırım”, bilişsel bileşeni ise, “grup seviyesinde öz-tanımlama”, olarak isimlendirilmiştir. Birey bir örgütle bir kere özdeşleştiğinde, gruba bağlılık geliştirmekte ve grubun kültürünü, normlarını ve değerlerini içselleştirmektedir. Eğer bireyde bir *sosyal özdeşleşme* söz konusu ise, özdeşleşme açısından sosyal uyarıcılara tepki verecek ve yorumlayacaktır (Smith v.d., 2010: 3).

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 insanların 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).

2.1.1. Örgütsel Özdeşleşme Yaklaşımları

Literatürde bilinen ilk *örgütsel özdeşleşme tanımı* Tolman'a (1943) aittir. Tolman, örgütsel özdeşleşmeyi “*bir bireyin parçası olarak hissettiği herhangi bir gruba ait olması*” şeklinde tanımlamıştır”. Tolman yaptığı çalışmada üç özdeşleşme türünden bahsetmiştir (Köse, 2009: 2; Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013: 63):

- Bir kimsenin kendisinden daha yaşlı birini taklit etmesi veya örnek alması
- Bir kişinin, parçası olduğu herhangi bir gruba bağlanması
- Özdeşleşmenin, birey tarafından harekete geçirici bir unsur olarak görülmesi

Yukarıdaki özdeşleşme türleri işletmeler açısından ele alındığında ise, bireyin başka bir bireyi, bir örgütün başka bir örgütünü taklit ederek ona benzemeye çalışabileceği ve bir çalışanın üyesi olduğu takıma bağlanabileceği söylenebilir. Örgütle özdeşleşen çalışanlar ise işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmesi için harekete geçebilirler. Dolayısıyla özdeşleşme yalnız bireysel düzeyde değil örgütsel düzeyde de ele alınabilecek bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kelman (1958) ise örgütsel özdeşleşme kavramını şu şekilde tanımlamıştır: ‘Özdeşleşme kendini tanımlama tepkisidir ve belirli bir ilişki içinde oluşur. Birey diğer birey veya gruplar ile tatmin edici bir kendini tanımlama ilişkisini kurmak ve sürdürmek ister ve bunun gerektirdiği etkiyi kabul eder. Özdeşleşme, özdeşleşen kimsenin diğerinin rolünü üstlenmesi olarak klasik yoldan olabileceği gibi iki kişinin karşılıklılık içinde özdeşleşmeleri de söz konusudur’ (Akt: Karayığit, 2008: 20). 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 *özdeşleşme* tutumu ortaya çıkmaktadır. Ashfort ve Mael (1989: 22-23) ise örgütsel özdeşleşmeyi bireyin amaçlarının örgütün amaçları ile bütünleşmesi olarak açıklamışlardır. Ayrıca araştırmacılar, örgütsel özdeşleşmeyi, sosyal özdeşleşmenin özel bir türü olarak ele almışlardır (Van Knippenberg ve Van Schie, 2000: 138).

Bununla birlikte, Van Dick ve Wagner (2002: 131) özdeşleşmenin bilişsel, değerlendirici ve duygusal yönlerine ek olarak “örgütün geleneklerine bağlı hareket etmek” gibi davranışsal bir yönünün de bulunduğu dikkat çekmişlerdir.

2.1.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçekleri

Örgütsel özdeşleme yazını incelendiğinde, konuyla ilgili iki önemli ölçeğin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu ölçekler, Cheney (1982) tarafından geliştirilen, Çakınberk v.d. (2011) tarafından eğitim sektöründe uyarlaması yapılan örgütsel özdeşleşme ölçeğidir. Cheney ilk olarak ölçeğin 30 ifadeli ve 7 boyutlu olduğunu belirtmiştir. Daha sonra, Cheney (1984) ölçeği güncelleyerek, son halde ölçeğin 25 maddeden ve 3 boyuttan oluştuğunu belirtmiştir (Akt: Çakınberk v.d.: 2011).

Çakınberk v.d (2011) ölçeğin 22 ifadelik Türkçe versiyonunu eğitim sektöründe kullanmışlar ve faktör analizi sonrasında 4 ifadenin ölçekten çıkarılmasına karar vermişlerdir. Son durumda ölçeğin Türkçe uyarlaması 18 ifadeden oluşmaktadır. Balcı v.d. (2012) gibi araştırmacılar da bu ölçeği çalışmalarında kullanmışlardır. Ölçek incelendiğinde ifadelerin otelcilik alanına da rahatlıkla uyarlanabileceği görülmektedir. Cheney'in "uyum", "özdeşleşme" ve "içselleştirme" boyutlarından oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeğinin eğitim sektörüne uyarlanmış Türkçe versiyonu tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Cheney'in Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması

İfadeler	
Ebeveynler çocuklarının diğer okullar yerine bu okulda olmasını tercih ederler Bu okulun öğrencileri burada olmaktan gurur duyarlar Bu okulun diğer okullara göre ayırt edici farklılığının olduğunu düşünüyorum Bu okul öğrencilerin eğitim aldığı yerden çok daha fazla birşeydir Diğerleri bu okulu, eğitimde mükemmelliğin bir örneği olarak görür Diğer okullarla karşılaştığımda, bana göre bu okul, eğitimde mükemmelliğin bir örneğidir Beni bu okula çeken çok şey var Bu okulun başarılarından gurur duyuyorum Okulum hakkında konuştuğumda "onlar" kelimesinden ziyade "biz" kelimesini kullanırım Çalıştığım yeri insanlara söylemekten gurur duyuyorum	UYUM
Okulumun başarısı benim başarımdır Kendimi, okulun sahibi gibi hissederim Birisi okulum hakkında övgüde bulunduğunda, kişisel bir iltifat olarak algılarım Okulun değerleri farklıysa kendimi okuluma ait değilmiş gibi hissederim Birisi okulumu eleştirdiğinde ben savunmaya başlarım	ÖZDEŞLEŞME
Bu işe başladığımda, benim kişisel değerlerim ve okulun değerleri çok benzerdi Bu okula benim bağlılığım, benim ve okulun değerlerinin benzerliğine dayanır Diğer okullara göre bu okulu tercih etmemin sebebi, bu okulun değer yargılarının oturmuş olmasıdır	İÇSELLEŞTİRME

Kaynak: Çakınberk v.d., 2011, *a.g.m.*, s.102; Balcı v.d., 2012, *a.g.m.*, s.71

Örgütsel özdeşleşme konusunda yazında yer alan ölçeklerden biri de Mael ve Ashfort (1992) tarafından geliştirilen ve Polat (2009)'un Türkçe'ye çevirdiği 6 ifadeden ve tek boyuttan oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeğidir. Ölçek, literatürde en fazla kullanılan örgütsel özdeşleşme ölçeği olarak kabul edilmektedir.

Tablo 7. Mael ve Ashfort'un Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

İfadeler	
Biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde kendime hakaret edilmiş gibi hissederim Diğer kişilerin bu işyeri hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir Bu işyeri hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım Bu işyerinin başarısını kendi başarım gibi hissederim Medyada çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri yer aldığı anda kendimi kötü hissederim	ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Kaynak: Polat, 2009, *a.g.t.* s.166

Literatürde, Brown (1969) tarafından geliştirilen 12 soruluk; Bergami ve Bagozzi tarafından geliştirilen tek soruluk; Edwards ve Peccei (2007) tarafından oluşturulan ve self kategorizasyon, örgütsel amaç ve değerlerin paylaşımı, örgüte üyelik boyutlarından oluşan 6 ifadeli bir ölçekte yer almaktadır. Ancak daha öncede belirtildiği gibi, Mael ve Ashfort'un (1992) geliştirmiş oldukları ölçek literatürde en fazla kullanılan örgütsel özdeşleşme ölçeğidir (Akt: Polat, 2009: 165-166).

Bu çalışmada, Mael ve Ashfort'un (1992) geliştirdiği ölçeğin otelcilik alanına uyarlanmış şekli kullanılacaktır. Bunun nedeni bu çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken olarak ele alınması ve daha önceki *aracı etki* çalışmalarında, aracı değişkeni ölçmek için tek boyuttan oluşan ölçeklerin daha çok tercih edildiğinin görülmesidir. Mael ve Ashfort'un geliştirdiği ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçeğin tercih edilmesinin diğer bir nedeni ise ölçeğin daha az sorudan oluşması fakat açıklanan varyans değerlerinin önceki çalışmalarda yüksek bulunmasıdır. Çalışma turizm endüstrisinde gerçekleştirildiğinden ve veriler daha çok türden (kadrolu, mevsimlik ve stajyer v.b.) çalışana ulaşabilmek adına yüksek sezonda toplandığı için daha az sayıda sorudan oluşan bir ölçeğin katılımı artırabileceği öngörülmüştür. Nitekim yüksek sezonda, otel çalışanları çok yoğun tempolu çalıştıkları için ankete katılım oranları düşük olabilmektedir. Aracı etkiyi ele alan çalışmalarda ise, örneklem sayısının yüksek olmasının, modeli daha güçlü test edebilmek için önemli olduğu belirtilmiştir.

2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BAZI ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Bireyle örgüt özdeşleştiğinde, örgütü tanımlarken kullandığı kavramlar ile kendisini tanımlarken kullandığı kavramlar arasında benzerlikler görülebilir (Afgün, 2006: 106). Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşmenin olumlu örgütsel çıktıları sağladığı ve olumsuz örgütsel çıktıların ise etkisini azalttığı söylenebilir.

2.2.1. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel özdeşleşme kavramı hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde *örgütsel özdeşleşme* ve *örgütsel bağlılık* konusunun sık sık karıştırıldığı görülmektedir. Porter v.d (1970) gibi araştırmacıların örgütsel özdeşleşmeyi örgütsel bağlılık ölçeğinde bir alt boyut olarak ele alınması bu karmaşayı daha da artırmaktadır. Ancak bu noktada örgütsel bağlılığın, örgütsel özdeşleşmenin bazı formlarını içerdiğini söylemek yerinde olacaktır. Asforth ve Mael örgütsel özdeşleşmenin benlikle ilgili bir kavramken bağlılığın benlikle ilgili bir kavram olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca bağlılığın, aynı değer ve inançları paylaşan başka bir örgüte taşınabilirken, özdeşleşmenin örgüte özgü olduğu söylenebilir (Akt: Günbek, 2007: 15; Riketta, 2005:359). Buna ek olarak, Mael ve Ashfort (1992: 105) özdeşleşmenin bir örgüte özgü olarak ortaya çıktığını ancak bağlılığın örgüte özgü olmayabileceğini belirtmişlerdir. Kullanılan ölçeklere göre farklılıklar ele alındığında ise, Colquit v.d. (2001: 429) yaptıkları meta-analizde, örgütsel bağlılık ölçeklerinin daha çok duyuşsal ölçümler yaptığını ortaya koymuştur. Örgütsel özdeşleşme ölçekleri ise daha çok bilişsel ölçüm yapmaktadır (Polat, 2009: 30). Örgütsel bağlılık ve özdeşleşmenin duygusal yönü kıyaslandığında ise, bağlılıkta bir örgütün üyesi olmaktan mutlu olmanın özdeşleşmede ise bir örgütün üyesi olmaktan gurur duymanın ön plana çıktığı söylenebilir. Polat (2009:2) örgütsel özdeşleşmenin *örgütsel bağlılık* başta olmak üzere diğer pek çok örgütsel davranış konusundan farklı olduğunu belirtmiştir. Araştırmacıya göre, örgütsel özdeşleşmede tam olarak, “*örgütü kendisi gibi görme*” durumu söz konusudur. Nitekim, örgütsel özdeşleşme kavramında, konunun ne örgüt tarafı ne de birey tarafı ağır basmaktadır. Oysa, sözgelimi örgütsel bağlılıkta, örgütsel vatandaşlıkta *örgüt*, iş tatmininin de ise *bireyin* çıkarlarına ve beklentilerinin karşılanmasına vurgu yapılmaktadır.

2.2.2. Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel bağlılık gibi, karıştırıldığı bir diğer kavram da mesleki özdeşleşmedir. Ashford ve Mael (1992) profesyonel ve mesleki özdeşleşme ile örgütsel özdeşleşmenin farklı kavramlar olduklarından bahsetmişlerdir. Bu araştırmacılara göre örgütsel özdeşleşme, kendini örgüt çerçevesinde tanımlamayı ifade ederken, mesleki özdeşleşme kendini meslek çerçevesinde tanımlamayı içermektedir (Mustafayeva, 2007: 76). Yapılan araştırmalarda, örgütsel özdeşleşmenin örgütler için kritik hale gelmesinin nedeni örgütsel ortamlarda anlam ve duyguların öneminin yeniden keşfedilmesi olarak belirtilmiştir. İş örgütleri, bir kişinin ait olduğu grupların en önemlileri arasında yer almaktadır. Bunun nedeni ise insanların bu örgütlerde diğer gruplardan daha fazla zaman geçirmesidir. Buna ek olarak, kişilerin geçimini sağlaması iş örgütlerinin geleceğine ve kişinin işteki rolünde başarılı olmasına bağlıdır (İşcan ve Naktiyok, 2005: 120). Bu nedenle, bireyin örgütüyle bütünleşmesi hem birey hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır

2.2.3. Örgütsel Özdeşleşme ve Sadakat

Ceylan ve Özbal (2008) örgütlerin bireylerin aidiyet duygularına ve özdeşleşmesine yönelik yürüttükleri faaliyetleri işletmelerin müşterileri için yürüttükleri ilişki pazarlama faaliyetlerine benzetmektedirler. Yazarlara göre her iki faaliyet türünde de uzun vadeli ve sadakati hedefleyen çalışmaların yapılması, mevcut ilişkileri veya cazip yeni fırsatları değerlendirip örgütün amaçlarına ulaşmak hedeflenmektedir. Bir üyenin örgütsel özdeşleşme düzeyi onun benliğinin örgütün üyesi olmaya ne derece bağlı olduğunu göstermektedir. Eğer örgüt üyeliği bireyin benliğinde merkezi bir yer edinmişse, onun diğer sosyal gruplardaki üyeliklerinden daha önemli bir konuma gelmişse bu durumda örgütle yüksek derecede özdeşleşmiştir (Karabey ve İşcan, 2007: 232). Örgütsel özdeşleşme hem birey hem de grup bağlamında incelenebilen ve işletmeler açısından büyük önem taşıyan psikolojik bir olgudur. Örgütsel özdeşleşme değerli çalışanların elde tutulması ve çalışanların işyerindeki mutluluğunun sağlanması için önemlidir. Örgütle özdeşleşen çalışanlar örgütlerine sadık kalmaktadırlar. Sadakati artan çalışanlar ise, işletmenin amaçlarını kendilerine amaç edinerek bu amaçlara ulaşmak için en iyi performans göstermeye çalışırlar (Solmaz, 2010: 17).

2.2.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güven

Tüzün ve Çağlar (2009) örgütsel özdeşleşmenin öncülleri üzerine yaptıkları çalışmalarında örgütsel güvenin algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği ve özdeşleşme arasında aracı etki yaptığı sonucuna ulaşmışlardır. Polat (2009) zabıta ve fabrika çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada da benzer şekilde her iki örneklem grubu için örgütsel güvenin özdeşleşmeyi olumlu biçimde etkilediğini bulmuştur. Rol belirsizliği ise her iki örneklem için özdeşleşmeyi olumsuz yönde etkilemektedir.

2.2.5. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Adalet

Olkkonen ve Lipponen ise (2006) örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır. Başar (2011) yaptığı çalışmada, örgütsel adalet prosedür adaleti, bilgi adaleti ve kişilerarası adalet boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Aynı çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki olmadığı da ortaya konmuştur. Turunç (2011), savunma sanayi personeli (kamu) ile banka çalışanları (özel) üzerinde yaptığı deneysel araştırmada dağıtım adaletinin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer bir şekilde, He v.d. de (2014: 688) prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

2.2.6. Örgütsel Özdeşleşme ve Karizmatik/Etik Liderlik

Örgütsel özdeşleşme ve liderlik ilişkisinde genellikle karizmatik liderliğe vurgu yapılmaktadır. Bunun nedeni, karizmatik liderin izleyicileri etkilemede özdeşleşme ve içselleştirmeden faydalanmalarıdır (Oktay ve Gül, 2003: 409). Ancak diğer liderlik türleri ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinin araştırılmasının da yapılacak çıkarımlar için daha geniş bir bakış açısı sağlayacağı söylenebilir. Karizmatik liderler izleyicilerini etkilemede, kişisel özdeşleşmeden çok sosyal özdeşleşmeye, içselleştirmeye ve toplu öz fayda sağlamaya önem vermektedirler (Kılınç, 1996: 106). Qi ve Ming-Xia (2014) etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.2.7. Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansı

Araştırmalar iş performansının sağlanmasında pek çok olumlu etkenin aynı anda harekete geçirilmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. Örgütsel özdeşleşme bu değişkenlerden biridir. Bununla birlikte, bu değişkenlerin farklı organizasyonlarda ve farklı sektörlerde araştırılmasının hem alan yazına hem de uygulayıcılara yol göstereceği belirtilmiştir (Turunç, 2010: 254).

2.2.8. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sosyalleşme

Balcı v.d.(2012) ilkokul müdürleri üzerinde yaptıkları araştırmada, Cheeney'in geliştirmiş olduğu üç boyutlu örgütsel özdeşleşme ölçeğini kullanmışlardır. Daha öncede belirtildiği gibi bu ölçek, "uyum", "özdeşleşme" ve "içselleştirme" boyutlarından oluşmaktadır. Araştırmacılar, analiz sonuçlarında örgütsel özdeşleşmenin "özdeşleşme" boyutunun, örgütsel sosyalleşmenin "örgüte ilişkin anlayış" boyutunu düşük düzeyde yordadığını ortaya koymuşlardır. Aliyev (2014: 116) ise, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşmeyi %43,5'ini açıkladığını ortaya koymuştur. Bu yüksek düzeyde bir açıklama gücü olarak kabul edilebilir.

2.2.9. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık

Tokgöz ve Aytemiz Seymen (2013: 70) bir devlet hastanesinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Karabey ve İşcan (2007) ise, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile ilgili elde edilen sonuçlara göre, örgütsel özdeşleşme özgecilik boyutundaki değişimin %55,3'ünü, sportmenlik boyutunun %30,5'ini, vicdanlılık boyutunun %38,7'sini, sivil erdem boyutunun % 23,3'ünü ve nezaket boyutunun %43,1'ini açıklamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışını ise bir bütün olarak, %70,1 oranında açıklamaktadır. Erdoğan Morçin ve Morçin ise (2014: 953), seyahat acentesi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını %26,2 düzeyinde açıkladığını ortaya koymuşlardır.

2.2.10. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Destek

Sezgin Nartgün ve Kalay (2014) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme üzerinde önemli bir yordayıcı olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada örgütsel sinizm de örgütsel özdeşleşmenin bir yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır.. Shen v.d. (2014) ve He v.d. (2014) ise örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.2.11. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm

Farklı disiplinlerden beslenen bir kavram olarak örgütsel sinizm, örgüte yönelik olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutumdur (Polat ve Meydan, 2010: 151). Polat ve Meydan (2010: 158) yaptıkları araştırmada örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Polat vd. (2010) ise, akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında, örgütsel sinizmin örgütsel özdeşleşmeyi negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşme arttıkça bireylerin örgütlerine karşı olumsuz tutumları azalmakta ve örgütsel sinizm tutumu da azalma eğilimi göstermektedir. Sezgin Nartgün ve Kalay (2014: 1371) ise, öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada, çarpıcı bir sonuç olarak, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sinizm ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar bu sonucu, örgütle özdeşleşen bireylerin üstlendikleri rollerin fazlaştığı fakat bu rollerin karşılığını alamadıklarında örgütsel sinizm tutumlarının arttığı şeklinde yorumlamışlardır.

2.2.12. Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti

Turunç ve Çelik (2010), banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır. Turunç (2011), savunma sanayi personel (kamu) ve banka çalışanları (özel), üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymuştur.

2.3. ARACI DEĞİŞKEN OLARAK ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Örgütsel özdeşleşme, son yıllarda giderek artan değişkenlerin “aracı”, “baskılayıcılık” ve “düzenleyicilik” rolü çalışmalarında popüler bir araştırma konusu haline gelmiştir (Burmaoğlu v.d. 2013). Bu çalışmada da örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken olarak ele alınmasına karar verilmiştir. Bunun iki önemli sebebi vardır:

- Bu çalışmada örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken olarak ele alınmasının nedenlerinden biri örgütsel özdeşleşme-iş tatmini-turizm kavramları arasındaki teorik ilişkiden kaynaklanmaktadır. Bilindiği üzere turizm sektörü istihdama katkısı önemli büyüklükte olan bir sektördür. Ancak turizm sektörü özellikle çalışma koşullarının ağırlığı, işgören devir oranının ve işten ayrılmaların yüksekliği ile de karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, turizm sektörü bireylerin çalışma hayatı açısından ciddi sorunları olan bir iş alanıyken aynı zamanda ciddi bir istihdam kaynağı olarak da karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan, literatürde yer alan çalışmalar tüm olumsuz koşullarına rağmen turizm çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin beklenen düzeyde *düşük* olmadığını, aksine orta veya yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur (Akıncı, 2002; Toker, 2007; Üngüren v.d, 2010; Kaya, 2010; Erdoğan Morçin, 2012). Yani turizm çalışanları, olumsuz koşullarına rağmen, işlerinden tatmin olmaktadır. Literatürde *ancak örgütle özdeşleşmiş çalışanların olumsuz koşullara rağmen çalışmaya devam edebilecekleri* belirtilmiştir (Başar, 2011). Dolayısıyla, olumsuz koşullara rağmen iş tatmini düzeyleri *düşük olmayan* turizm çalışanlarının örgütle özdeşleşmelerinin bunun üzerinde bir etkisinin olup olmadığı merak konusu haline gelmiştir. Buna ek olarak, literatürde örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ele alan çalışmaların sayısal olarak yetersizliğinden bahsedilmiştir (Başar, 2011). Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşme-iş tatmini ilişkisinin araştırma modelinin bir parçası olmasına karar verilmiştir.
- Literatürde değişkenlerin aracılık rolünü ele alan çalışmalarda, aracı değişken olarak ele alan değişkenin genellikle tek boyutlu bir ölçekle ölçüm yapılan modellerin tercih edildiği görülmüştür. Bu sayede, aracı değişkenin

rolü kolaylıkla tespit edilebilmektedir. Bu çalışmada örgütsel özdeşleşme Mael ve Ashforth 'un (1992) geliştirdikleri 6 ifadeden oluşan tek boyutlu örgütsel özdeşleşme ölçeği ile ölçülmüştür. Diğer taraftan, iş tatmini de literatürde tek soru ile ölçülebilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak yukarıda da bahsedildiği gibi “ancak örgütleriyle özdeşleşen bireyler olumsuz koşullara rağmen işlerinden tatmin olabilirler” teorisinden yola çıktığı için iş tatmini *bağımlı değişken* olarak ele alınmıştır.

Aşağıda, örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken olarak ele alındığı çalışmalara yer verilmiştir.

Turunç (2011), Ankara’da bulunan savunma sanayi personeli (kamu) ve banka çalışanları (özel) çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemiştir. Sonuçta, örgütsel özdeşleşmenin, dağıtım adaleti boyutuyla işten ayrılma niyeti arasında *tam aracı* etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

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 incelemiştir. 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.

Polat ve Meydan (2011), özel bir şirketin çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemiştir. Sonuçta araştırmacılar, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı yordamasında örgütsel özdeşleşmenin *kısmi aracı* etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Turgut v.d. (2012), akademik ve idari personel üzerinde yaptıkları araştırmalarında, örgütsel özdeşleşmenin dönüştürücü liderlik ve algılanan kurumsal itibar arasında *kısmi aracılık* etkisine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Humphrey (2012), yöneticiler ve astlar üzerinde yaptığı çalışmasında, 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.

Taştan (2012) yiyecek içecek alanında faaliyet gösteren firmaların çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, psikolojik güçlendirme algısı ve gönüllü performans davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemiştir. Sonuçta, örgütsel özdeşleşmenin bu iki değişken arasında aracı etkisinin olduğunu 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.

Bitmiş v.d. (2013), kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada psikolojik dayanıklılığın tükenmişliğe etkisinde örgütsel özdeşleşmenin olası aracılık rolünü incelemiştir. Sonuçta, örgütsel özdeşleşmenin bu iki değişken arasında aracı etkiye sahip olmadığını ortaya koymuşlardır.

Tokgöz ve Aytemiz Seymen (2013), hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü ele almışlardır. Sonuçta araştırmacılar, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide *tam aracılık* rolü üstlendiğini ortaya koymuşlardır. 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.

Çetinkaya ve Çimenci (2014), alışveriş merkezi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemiştir. Sonuçta, örgütsel özdeşleşmenin

yordayıcı değişken olan örgütsel adalet ile *kriter* değişken olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı arasında *tam aracı* etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Alparslan v.d. (2014), hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemiştir. Sonuçta araştırmacılar örgütsel özdeşleşmenin, algılanan örgütsel destek ve yardım etme davranışı arasında *kısmi aracı* etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. İplik v.d. (2014), hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemiştir. Sonuçta araştırmacılar, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışının hem bireye yönelik hem de örgüte yönelik boyutlarıyla olan ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin *kısmi aracılık* etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

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 incelemiştir. 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 incelemiştir. 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.

2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ/ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Dönüştürücü liderler 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. Epitropaki ve Martin (2005) ise dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. İşcan (2006) Erzurum'da KOBİNET'e üye işletmelerin çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada hem dönüştürücü liderliğin hem de etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını ortaya koymuştur.

Amiot v.d. (2007), Haslam v.d. (2008), Iyer v.d. (2009), Tadmor ve Tedlock (2006) gibi araştırmacılar, bir grupla özdeşleşmek yerine daha çok grupla özdeşleşmenin, özellikle dönüşüm zamanında, olumlu örgütsel çıktılar üzerinde daha etkili olduğunu belirtmişlerdir (Akt: Smith v.d., 2010:5). Bu olumlu çıktılardan biri çalışanların işletmeye yaptıkları gönüllü fedakarlıkları içeren örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Göncü v.d., 2014:38). Effelsberg v.d. (2013) Almanya'daki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarında dönüştürücü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında direk ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Eren ve Çakır Titizoğlu (2014), Bolu'da bulunan üretim işletmelerinin mavi ve beyaz yakalı personeli üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşme ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu, etkileşimci liderliğin ise örgütsel özdeşleşme ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olmadığını ortaya koymuşlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI

3.1. İŞ TATMİNİ

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). Fisher (2001) ise iş tatminini, “çalışanın işinin kendisi için önemli olan özellikleri ve nitelikleri barındırması halinde ortaya çıkan tatmin duygusu” olarak tanımlamaktadır (Akt: Ceylan ve Ulutürk, 2006: 50).

Rad ve Yarmohammadian’a (2006) göre iş tatmini, “çalışanların işlerine ve iş yerlerine karşı tutumu” dur.

Telman ve Ünsal’a (2004: 13) göre, literatürde iş tatmini kavramına duyulan ilgi, ilk olarak yönetimde insan faktörüne verilen önemin artmasıyla ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim yaklaşımında ise, insan mekanik bir unsur olarak görülmekteydi. İnsanın işinden ve çalışma ortamında duyacağı tatminden çok işletmelerin verimliliği üzerine odaklanılmaktaydı. İnsan ilişkilerinin öneminin artmasına büyük katkılar sağlayan neoklasik yönetim anlayışı ‘iş tatmini’ kavramını da beraberinde getirmiştir.

Oksay’a (2005: 6) göre, ilk iş tatmini çalışmaları I. Dünya Savaşı sırasında Taylor ve Gilbert tarafından yürütülenleridir. Bu çalışmalara fabrikalarda en az stres ve yorgunluk yaratacak en iyi çalışma yönteminin araştırılması amacıyla başlanmıştır. Taylor en az yorgunlukla en çok kazancı sağlayan kişinin daha üretken olacağını ve dolayısıyla da çalışırken tatmin elde edeceğini ileri sürmüştür. Ayrıca, iş tatmininin çalışanların yönetime, o andaki ekonomik duruma bakışı, çalışma amaçlarıyla ilgili hipotezleri ve çalışanların ruhsal durumlarını da içerdiğini belirtmiştir.

İş tatmininin, çalışma hayatı için önemi, 1930’lu yıllarda ortaya çıkmış ve konuyla ilgili binlerce araştırma yapılmıştır (Şişman ve Turan, 2004: 119). Cribbin’e (1972) göre iş tatmini, en genel manasıyla; kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin

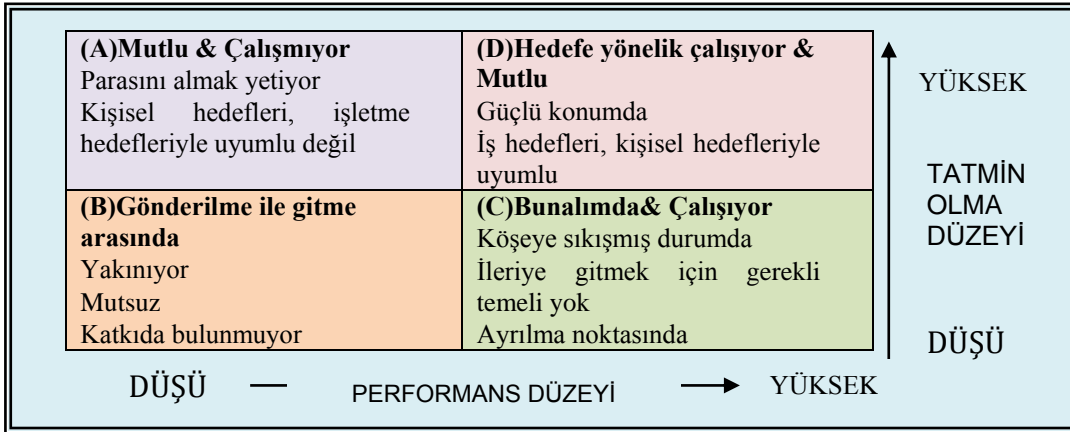
kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Akt: Erdil ve Değerli, 2011: 3).

İş tatminini etkileyen en önemli unsurun *işin özelliği* olduğu söylenebilir. İş özelliği; ücret, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim, işin özel hayata etkisi, çalışma şartları, statü, mesleki ve kişisel gelişim fırsatlarından oluşmaktadır (Reithz, 1987: 212).

Bununla birlikte, motivasyon kavramı, çalışanlarda işletmenin genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşması, iş tatminin oluşması gibi sonuçları sağlamaktadır. Yetersiz motivasyon ise, işletmede ‘biz’ değil ‘ben’ değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve iş ortamında çeşitli gerginliklere yol açmaktadır (Fındıkcı, 2006: 375). Dolayısıyla çalışanlarda iş tatminsizliği oluşabilmektedir.

İş tatminin sonuçları incelendiğinde ise literatürde iş tatmini-performans ve bağlılık ilişkisinin yoğun olarak çalışıldığı görülmüştür. Çalışanların iş tatminlerinin artırıldığında performanslarının da artırılması konusunda 3 farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar (Barutçugil, 2004: 392):

- İş tatmini performansı artırır,
- Performans iş tatminini sağlar,
- Performans ve iş tatmini verilen ödüllere bağlıdır.



Kaynak: Barutçugil, 2004:392

Şekil 2. İş tatmini ve Performans Modeli

A grubunda yer alan, iş tatmini yüksek-performansı düşük çalışanlar; iş ortamında kişisel beklentilerini gerçekleştirdiklerini ve buna karşın işletmeye

katkılarından daha fazlasını aldıklarını düşünmektedirler. Bu kişilerin yönetim tarafından iyi yönlendirilmedikleri ve potansiyellerinden örgüt adına yeterince faydalanılmadığı söylenebilir. C grubunda yer alan, iş tatmini düşük-performansı yüksek çalışanlar; çabalarının karşılığını yeterince alamadıklarını düşünmektedirler. Bunlar, bunalım içinde ve ayrılma sınırındadırlar. Beklentilerini karşılayamamanın verdiği rahatsızlıkla kendi değerlerini daha iyi takdir edecek ve ödüllendirecek bir yönetim anlayışının ve iş ortamının arayışı içindedirler. B grubunda yer alan, iş tatmini ve performansı düşük çalışanlar; huzursuz ve mutsuz iş yaşamları ve verimsiz iş ilişkileri nedeniyle kimseye yarar sağlayamamaktadırlar. Bu kişilerle ilgili olarak, disiplin eyleminin (işten çıkarma) gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, D grubunda yer alan iş tatmini-performansı yüksek olan çalışanlar; hem kendileri hem de işletmeleri için en ideal bileşimi ifade etmektedirler. Bu çalışanlar, kişisel hedefleriyle işletme hedeflerini uyumlaştırabildikleri için, işlerinde mutludurlar ve performanslarıyla takdir edilmektedirler. İş tatminine etki eden unsurlar ve iş tatmininin sonuçları incelendiğinde, çalışanların işlerinden tatmin olmaları için (Erdoğan Morçin, 2012; Barutçugil, 2004):

- Öncelikle iş için doğru kişilerin seçilmesi,
- Kişilere yetenekleri ve kişisel becerileri doğrultusunda işler verilmesi, kişilerin beceri düzeyini aşan işlerin verilmemesi,
- Kişilerin motivasyonlarının sağlanmaya çalışılması,
- Yöneticilerin süreçlerde ve süreçlerden elde edilenlerin dağıtılmasında adil davranması
- Etkili bir liderlik davranışının sergilenmesi,
- Yöneticiler tarafından, iş tatmini-performans ilişkisine odaklanılması,
- Yöneticiler tarafından, iş tatmini-verimlilik ilişkisinin göz önünde bulundurulması gerektiği söylenebilir.

Özetle, iş tatmini yüksek olan bir kişinin işle ilgili pozitif duygulara sahipken, iş tatmini düşük olan birinin ise işle ilgili negatif duygulara sahip olduğu söylenebilir (Robbins ve Judge, 2013: 76).

3.2. İş Tatmininin Boyutları

İş tatminini etkileyen faktörler üç ana başlıkta toplanabilir (Akt: Sıgırı ve Basım, 2006: 133; Kusluvan, 2009).

Bireye İlişkin Faktörler: Kişinin yaşı, cinsiyeti, aceleci veya öfkeli olmak gibi kişilik özellikleri, hizmet süresi, eğitim ve gelir düzeyi, medeni durum, ırk, toplum koşulları, gibi unsurlar iş tatminini etkilemektedir.

İşe İlişkin Faktörler: Örgütsel adalet, algılanan örgütsel destek, işgören merkezlilik, ücret imkanları, çalışma koşulları, iş arkadaşları, yöneticinin tutumu, işin doğası, kariyer olanakları gibi unsurlar iş tatminini etkileyen işle ilgili unsurlardır.

Çevresel Faktörler: Alternatif iş imkânlarının varlığı, çalışma yaşamında sosyal destek, iş arkadaşları ile ilişkiler, iş ve aile arasındaki çatışma yani bireyin kendisine ve ailesine vakit ayıramayacak kadar yoğun çalıştırılması gibi durumların neden olduğu çevresel unsurlar da iş tatminine etki etmektedir.

Şimşek ve arkadaşları (2008) ise iş tatmininin boyutlarını şu şekilde sınıflandırmıştır:

1. Değer Takdiri (appreciation): Yöneticilerin çalışanlarına, onların yaptıkları işlerden ve davranışlarından memnun olduklarını bildirmeleri çalışanların iş tatminini arttırmaktadır (Murray, 1999: 21). Değer takdiri, liderlerin sergilemeleri durumunda işgörenlerin işlerine motivasyonlarını artıran önemli davranışlarından biridir. Değer taktirinin göstergesi kimi zaman verilen bir ödül kimi zaman da sözlü veya yazılı taktir ve personeli motive edecek diğer uygulamalar olabilir.

2. İletişim: İletişim aşağıdaki başlıkları içeren geniş içerikli bir unsurdur

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| - İş arkadaşları | -Ücret/Maaş |
| -Ücret dışı haklar ve yararlar | -Bireysel gelişim |
| -İş koşulları | -Terfi olanakları |
| -İşin doğası | -Tanınma ve takdir |
| -Örgüt | -Güvenlik |
| -Politikalar | -Yönetim Tarzı/Liderlik/İdare |

3.2.1. İş Arkadaşları

İş arkadaşlarıyla iletişim ve ilişkilerin işin verimli bir şekilde yapılabilmesi ve işten duyulan tatmin düzeyinin artması için önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinde çalışanlar hem iş arkadaşlarıyla hem de gelen konuklarla sürekli ve yoğun bir iletişim içinde olduklarından, tükenmişlik, bağlanmama, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık ve iş tatminsizliği gibi olumsuz örgütsel çıktıların etkilerini daha yoğun olarak yaşamaktadırlar (Pelit ve Türkmen, 2008: 124). Arkadaşlık ortamı bazı işlerde diğerlerine göre daha önemlidir. Örneğin ekip halinde yapılan işlerde konu daha önemli hale gelmektedir (Erdil v.d. 2004: 21). Personelin iş hayatı dışında sosyal yaşamındaki iletişimini arttırabilmek ve tükenmişlik, iş tatminsizliği, işe adapte olmama gibi olumsuz durumların düzeyini düşürmek için iş arkadaşlarıyla iletişime geçebileceği personel geceleri, toplu eğlenceler, spor, yemek v.b organizasyonlar hazırlanmalıdır. Sosyal yaşamda iş arkadaşlarıyla iyi bir iletişim kurabilen çalışanın örgüt içi iletişimden ve işten tatmin düzeyi de artmaktadır (Geçikli v.d, 2011: 181).

3.2.2. Ücret/Maaş

Turizm sektöründe yapılan işlerle elde edilen kazanımlar kıyaslandığında ücretlerin düşük olduğu ve yapılan işin karşılığı olmadığı görülmektedir. Nitekim, sektörde yer alan pek çok işte çalışma koşulları ağır fakat ücretler düşüktür (Aymankuy, 2005: 28). Yanardağ ve Avcı (2012), turizm sektöründe çalışanların düşük ücret aldıklarını belirtmişlerdir.

3.2.3. Ücret Dışı Haklar ve Yararlar

Literatürde turizm sektörünü ele alan çalışmalarda, bireylerin turizm sektörüne ve sektörde kariyer yapma konusuna bakış açılarını olumsuz etkileyen faktörler olarak; turizm sektöründeki pek çok işin mevsimlik, yarı zamanlı olması ve bunun da sürekli iş sağlama imkanından kişiyi mahrum bırakması, yetersiz sosyal güvence imkanları ve lojman, yemek, servis gibi ek imkanların olmaması veya kalitesinin düşük olması gibi nedenler belirlenmiştir (Akt: Aymankuy ve Aymankuy, 2013: 2).

3.2.4. Bireysel Gelişim

Bireysel gelişimde bireyin kim olduğu, güvenilir ve dolu bir hayatı yaşama isteği, yetenekleri ve ilgi alanları ile ilgili kuvvetli içsel bir duygu yaratması başarıya ulaşmasında temeli oluşturabilir. Gidilecek hedefin belirlenmesi ise, bireysel gelişimin en önemli aşaması olarak değerlendirilebilir. Daha sonraki süreç ise şu şekilde olmalıdır (Karaman, 2010: 3-4):

- Başarılı bir model seçme ve bu modeli örnek alma
- Karar alma ve uygulama
- Hedefe ulaşacağına inanmak ancak gerektiğinde esnek olmak

3.2.5. İş Koşulları

Luthans'a (1973) göre, iş koşulları bireyin hem iş yaşamını hem de iş dışındaki yaşamını etkilemektedir. Örneğin uzun çalışma saatleri ve fazla mesailer çalışanların kendilerine ve çevrelerine yeterince zaman ayıramamasına yol açmaktadır. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi açısından önemlidir. Psikolojik ve sosyal rahatlığın yanı sıra fiziksel rahatlık da çalışma koşulları açısından önemli bir husustur. Yeterli ışık, ısı ve temiz hava çalışanın daha rahat bir ortamda çalışmasını sağlayacaktır (Akt: Erdil v.d., 2004: 19).

3.2.6. Terfi Olanakları

Terfi sisteminin gerçek performansa dayalı olmaması çalışanların verimlerinin düşmesine ve işgörenler arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Bu nedenle işletmeler sorunları en aza indirmek için somut terfi politikaları belirlemeli ve etkin bir ödüllendirme sistemi kurmalı ve terfiler gerçek performanslar değerlendirilerek yapılmalıdır (Akbaba ve Mesci, 2007: 43-44). Akbaba ve Mesci (2007), otel işletmelerinde yaptıkları araştırmalarında işletmelerde bu alanda yetersizlik olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin adil bir şekilde değerlendirilmesi ve sonuçların kabul edilebilirliği için başarı değerlendirme, ödüllendirme ve terfi şartlarının önceden belirlenmesi ve bu şartların personele duyurulması gerekmektedir (Şener, 2007: 116).

3.2.7. İşin Doğası

İşin doğası, *yapılan işten gurur duyma, yapılan işi zevkli bulma ve toplumda bir statüsü olduğunu düşünme, çalışma koşullarının iyi olmasıdır.* (Davraz ve Gülmez, 2013: 175). Kaya (2010) işin doğasından duyulan memnuniyetin arttıkça işi bırakma eğiliminin azaldığını ortaya koymuştur. Araştırmacı, otel yöneticilerinin işin doğasında yer alan işgörenlerin yaptığı işten gurur duyması, işin zevkli olduğunu düşünmesi, işin toplumda kendini saygın hissettirmesi bakımından ve kendi yeteneklerini kullanabileceği bir yer olarak görmesi bakımından işyeri ortamını hazırlamalarının otel işgörenlerinin işten ayrılma niyetlerini azaltabileceğini belirtmiştir (Kaya, 2010: 232).

3.2.8. Tanınma ve Taktir

İş yerindeki statüsüne uygun davranılan ve zamanında taktir edilen bir çalışanın iş tatmini bundan olumlu etkilenecektir. Bu nedenle, taktir edilme iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak taktir etme metotları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeden işletmeye de farklılık gösterebilmektedir (Erdil v.d. 2004: 21). İş tatmininin ülkeden ülkeye değişiyor olması her ülkede iş tatmini sağlayan unsurların birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin ABD’de ücretin iş tatmini ile pozitif fakat zayıf bir ilişkisi olduğu bilinmektedir. Çünkü sanayi devletlerinde, iş tatmini sağlayan unsurlar ücretten farklı unsurlardır. Aynı durum endüstrileşmiş devletlerde de geçerliliğini korumaktadır. Fakat daha az gelişmiş ülkelerde de ücretin iş tatmini ile pozitif ve güçlü bir ilişki içinde olması beklenebilir (Robbins ve Judge, 2013: 88)

3.2.9. Örgüt

Örgütsel yapı ile iş tatmini arasındaki ilişkide, örgütsel kültürün güçlü veya zayıf olması, kişilerarası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, işgörene verilen değer, yönetim tarzı, iş arkadaşları, iş ortamı ve adalet anlayışı gibi değişkenler ön plana çıkmaktadır (Akıncı, 2002: 5). Çarıkçı ve Oksay (2004: 170), hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada çalışılan kurumun ve mesleğin iş tatminini etkilediğini ortaya koymuşlardır.

3.2.10. Güvenlik

Günümüzde, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını ve dolayısıyla iş güvenliğini, organizasyonun çalışma başarısını, verimliliği, toplumun gelişmesini ve toplumsal huzuru etkileyen iş tatmininin sadece iş hayatını değil, yaşamın diğer noktalarını da etkilediği bilinmektedir. Locke (1976) bu noktaları dört grupta ele almıştır (Akt: Kök, 2006: 296).

1. Yaşam doyumuna etkisi
2. Fiziksel sağlığa etkisi
3. Ruh sağlığına etkisi
4. Verimliliğe etkisi

3.2.11. Yönetim Tarzı/Liderlik/İdare

İş süreçlerinde çalışanlarının fikrini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgi düzeyi düşük olan yöneticiler, çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açmaktadırlar. İdarecilerin sadece uygulayıcı olarak görev yapmaları, alınan kararlarda baskın rol oynamaları ve uyguladıkları kurum içi politikalarda adil davranmamaları da çalışanlarda tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar arasında sayılabilir. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılması için beceri ve yeteneklerine uygun işler verilmesi ve gerektiğinde yetki devredilmesi gerekmektedir. Buna ek olarak emir verici ve cezalandırıcı bir yönetim tarzı yerine, katılımcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı daha etkili olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

Yönetime güven duyulması, iş tatminini sağlayan en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Nitekim yönetime duyulan güven, çalışma koşullarının iş tatminine olan etkisini azaltabilir veya yönetime duyulan güvensizlik, çalışma koşullarının iş tatminine olan etkisini artırabilir (Erdil v.d. 2004: 19-20). Yönetim şeklinin iş tatmini üzerindeki etkisinin öneminin artmasının diğer bütün unsurların “yönetim tarzı” noktasında kesişiyor olmasında kaynaklandığı söylenebilir. Nitekim adil yönetim, ücretlendirme, iş güvenliği, iletişim, iş ortamı ve çalışma koşulları gibi iş tatminini etkileyen diğer birçok unsur, etkili ve adil bir yönetim tarzıyla iyileştirilebilecek konulardır. Adil bir yönetici iş yerinde bu konuların iyileştirilmesine önem verirken, adaletsiz bir yöneticinin ise çalışanların bu konular hakkındaki fikirlerini önemsemeyeceği söylenebilir.

3.2.12. Cinsiyet ve Diğer Demografik Değişkenler

Literatürde iş tatmininin cinsiyet ve diğer demografik özelliklere göre farklılaştığını ortaya koyan pek çok araştırma vardır. Bu araştırmalarda özellikle cinsiyet değişkeninin ön plana çıktığı söylenebilir (Çarıkçı, 2004). Çarıkçı (2004) kamu ve özel sektör hizmet işletmelerinde cinsiyet ve çalışma saatleri faktörlerinin iş tatminini etkilediğini ve çalışanların iş tatminlerinin bu faktörlere göre farklılaştığını ortaya koymuştur. Buna göre hem kamu hem özel sektörde kadın çalışanların iş tatmin düzeyleri daha düşüktür. Buna ek olarak, özel sektörü çalışanları çalışma süreleri hakkında endişe duyarken, kamu çalışanlarında böyle bir endişe yoktur (Çarıkçı, 2004: 92). Demirkol vd. (2004) ise kadın otel çalışanlarının ücretleri daha düşük bulduklarını ortaya çıkarmıştır.

Toker (2007) konaklama işletmesi işgörenleri üzerinde yaptığı araştırmasında yaşlıların iş tatmini düzeylerinin gençlere göre daha yüksek ve turizm eğitimi alanların iş tatminlerinin almayanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Örucü v.d. (2006) ise banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında aylık gelir ve iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır. Sun (2002), Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında kıdemi en az ve en çok olanların diğerlerine göre daha fazla tatmin duyduklarını ortaya koymuşlardır. Ancak bu çalışmada demografik değişkenlere göre farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Diğer taraftan Şahin ve Dursun (2009) okul öncesi öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin yaşlarına, medeni durumlarına, kıdemlerine ve aylık gelire göre farklılaşmadığını ortaya koymuşlardır. Önceki araştırmaların sonuçları incelendiğinde, araştırma sonuçlarının örneklem grubunun özelliklerine göre farklı sonuçlar ortaya koyabileceği söylenebilir. Aksu (2012) Bursa Polis Koleji Müdürlüğü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada iş tatmini ve demografik değişkenlerin ilişkisini incelemiştir. “yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum” ifadesine verilen cevapların *statü* değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymuştur. Buna göre, aynı kurumda çalışan memur ve öğretmenlerin tatmin derecelerinin diğer çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Dağdeviren Gözen (2007) ise sigorta şirketinde yaptığı araştırmasında muhasebe ve oto hasar departmanında çalışanların iş tatminlerinin diğerlerine göre daha düşük olduğunu ortaya koymuştur.

3.3. İş Tatmininin Bazı Örgütsel Davranışlarla İlişkisi

Literatürde iş tatmininin olumlu ve olumsuz davranışları etkilediği belirtilmiştir.

3.3.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

Kök (2006) bir devlet üniversitesinde çalışan öğretim üyeleri üzerinde yaptığı araştırmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı beraber ele almıştır. Araştırmacı, öğretim üyelerinin en önemli tatminsizliklerinin ücretten kaynaklandığını belirlemiştir. Öğretim üyelerinin örgütsel bağlılıklarının ise üniversiteyi saygın bir kurum olarak görmeleri sayesinde var olduğu belirlenmiştir. Karataş ve Güleş (2010) ilköğretim öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında, öğretmenlerin en yüksek tutumlarının tutumsal bağlılık boyutunda olduğu ortaya konmuştur. Buna ek olarak, araştırmacılar iş tatminin içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini boyutlarıyla; örgütsel bağlılığı ise davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutlarıyla ele almış ve bütün boyutların birbirleriyle anlamlı ve pozitif ilişkilere sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013), bir devlet hastanesi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ele almışlardır. Sonuçta, çalışanların hem iş tatminleri hem de örgütsel bağlılıkları ortalamanın üzerinde çıkmıştır. En yüksek iş tatmini boyutları işin kendisi, iş arkadaşları, yöneticiler ve iletişim çıkarken en düşük iş tatmini boyutları ise yükselme, ek imkanlar ve ücret olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık tutumunda ise en yüksek ortalama, duygusal bağlılık boyutunda ortaya çıkarken onu sırasıyla devam bağlılığı ve normatif bağlılık izlemiştir (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 91). Sezgin ve Ünlüönen (2011) otel işletmelerinde yürüttükleri araştırmalarında hizmet içi eğitimin mutfak departmanı çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına olan etkisini ele almışlardır. Sonuçta, verilen hizmet içi eğitimler sonucunda personelin iş yerinden ve yöneticiden tatmininin ve duygusal bağlılığının arttığı; ücretten tatmin, terfi olanaklarından tatmin, devam bağlılığı ile normatif bağlılığının azaldığı; iş arkadaşlarından tatminin ise değişmediği ortaya çıkmıştır (Sezgin ve Ünlüönen, 2011: 13).

3.3.2. İş Tatmini ve Örgütsel Adalet

Yürür (2008) bir sanayi işletmesinde yürüttüğü araştırmasında, örgütsel adaletin iş tatminine etkisini ele almıştır. Sonuçta, örgütsel adaletin prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarının iş tatminini anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, prosedür adaletinin iş tatminini etkileşimsel adaletten daha fazla etkilediği de ortaya çıkan sonuçlar arasındadır (Yürür, 2008: 306).

İşcan ve Saygın (2010), elektrik alanında hizmet veren bir imalatçı firmada yürüttükleri araştırmalarında iş tatmini ve örgütsel adaletin örgütsel güvene olan etkisini ele almışlardır. Sonuçta örgütsel adaletin örgütsel güveni iş tatmininden daha fazla yordadığı ortaya çıkmıştır (İşcan ve Saygın, 2010: 213).

Başar (2011) öğretmenler üzerinde yürüttüğü araştırmada öğretmenlerin en yüksek tutumu kişilerarası adalet; en yüksek iş tatmini tutumunu ise işin doğası boyutunda olduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak, araştırmacı süreç adaletinin ödül, iş arkadaşlarından, iletişimden ve işin doğasından tatmini, dağıtım adaletinin ücret ve terfi imkanlarından tatmini, kişilerarası adaletin ödül ve iş arkadaşlarından tatmini, bilgisel adaletin ise yöneticiden tatmini anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur (Başar, 2011: 134).

Yeşil ve Dereli (2012) eğitim, mobilya ve tekstil sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel adaletin iş tatminine etkisini ele almışlardır. Sonuçta, tekstil sektöründe dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adaletin iş tatminini pozitif etkilediği ortaya çıkmıştır. Mobilya sektöründe ise dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin iş tatminini etkilediği ortaya çıkmıştır. Eğitim sektöründe ise işlemsel ve etkileşimsel adaletin iş tatminini pozitif etkilediği ortaya çıkmıştır (Yeşil ve Dereli, 2012: 118). Özen Kutanis ve Mesci (2010) turizm eğitimi veren bir yükseköğretim kurumunda yürüttükleri araştırmalarında örgütsel adalet algısının iş tatminine etkisini incelemişlerdir. Sonuçta, dağıtım adaletinin içsel ve dışsal iş tatminini anlamlı, pozitif ve orta dereceli etkilediğini ve işlemsel adaletin dışsal iş tatminini anlamlı, pozitif ve orta dereceli etkilediğini ortaya koymuşlardır Etkileşim adaletinin iş tatminine etkisi ile ilgili olarak, herhangi anlamlı bir sonuç bulgulamamışlardır. Ancak etkileşim adaletinin işlemsel adalet ile pozitif ve yüksek dereceli ilişkisinin olduğu ortaya konmuştur (Özen Kutanis ve Mesci, 2010: 543-545).

3.3.3. İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini en çok ilişkilendirilen değişkenlerden biridir. Çeşitli araştırmalarda iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği yönünde tutarlı bilgiler vardır (Akt: Sezgin, 2005: 326). Bazı araştırmalar ise örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatminine etkisini incelemiştir. Yani iş tatmini yazında hem öncül hem de ardıl değişken olarak ele alınmıştır. Aşağıda her iki bakış açısını da içeren çalışmalara yer verilmiştir. Demirel ve Özçınar (2009) farklı sektörlerde hizmet veren işletmelerde yürüttükleri araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatminine etkisini incelemiştir. Sonuçta, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatminini etkilediği ve %64'ünü açıkladığı ortaya çıkmıştır (Demirel ve Özçınar, 2009: 142).

Mert (2010) ise, yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada, iş tatminin hangi boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini veya etkilemediğini incelemiştir. Sonuçta, işin kendisinden ve terfi olanaklarından tatminin bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak, ücret haricindeki tüm iş tatmini boyutlarının örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği bulgulanmıştır. Sadece işin kendisinden duyulan tatmin ve terfi olanaklarından tatminin hem bireye hem de örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak etkilediği de elde edilen sonuçlar arasındadır (Mert, 2010: 136). Yılmaz (2012), öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada iş tatmini ve örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sonuçta, öğretmenlerin en yüksek tutumu sırasıyla, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet algısı ve iş tatminine yönelik olarak ortaya koymuşlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet arasında daha yüksek bir korelasyon olduğu ortaya çıkarken, iş tatmini ile örgütsel adalet arasında da yüksek bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2012: 252). Yeşilyurt ve Koçak (2012) İzmir'de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yürüttükleri araştırmalarında iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemiştir. Sonuçta, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği ve iş tatmininin arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığı ortaya koyulmuştur (Yeşilyurt ve Koçak, 2012: 318).

3.3.4. İş Tatmini ve Örgütsel Güven

Özellikle küçük işletmelerde çalışanların iş tatminlerini sağlayan en önemli unsurlardan biri yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına duydukları güven duygusudur (Akşit Aşık, 2010: 43). Top (2012) hekim ve hemşireler üzerinde yaptığı araştırmasında örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini arasında güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur (Top, 2012: 272).

Mohamed v.d. (2012) bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sonuçta, iş tatmini ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur (Mohamed v.d. 2012: 4). Yazıcıoğlu (2009), konaklama işletmelerinde yürüttüğü araştırmasında, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sonuçta, iş tatmini ile örgütsel güven arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Yazıcıoğlu, 2009: 242).

3.3.5. İş Tatmini ve Örgütsel Destek Algısı

Literatürde ampirik olarak yapılan pek çok çalışmada çalışma yaşamının önemli bir belirleyicisi olarak ele alınan iş tatmini ile örgütsel destek algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin aynı yönde olduğunu ortaya koymuştur (Akt: Yüksel, 2006: 14). Kusluvan ve Kusluvan (2005), otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada amirden ve çalışma arkadaşlarından alınan sosyal desteğin iş tatminini artırdığını ortaya koymuşlardır.

Demircan Çakar ve Yıldız (2009) bankacılık ve sigortacılık sektöründe yaptıkları çalışmalarında örgütsel adalet ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel destek algısının bir aracı değişken olup olmadığını incelemiştir. Sonuçta, örgütsel destek algısının prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet ile iş tatmininin boyutları arasında tam ve kısmi aracılık rolü üstlendiği ortaya koyulmuştur (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009: 85).

Akkoç v.d. (2012) ise, Ankara'da faaliyet gösteren yazılım işletmesi çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, algılanan örgütsel desteğin iş tatminini etkilediğini ortaya koymuşlardır (Akkoç v.d. 2012: 123).

3.3.6. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti

Literatür incelendiğinde, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini çalışmalarda genellikle sonuç değişkeni olarak ele alındığı için, birlikte bağımlı değişken olarak ele alındıkları çalışmaların ikisinin arasındaki etki çalışmalarına göre daha yaygın olduğu görülmektedir. Çekmecelioğlu (2007) örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkilerini, Karabağ ve Özgen (2008) yaptıkları araştırmada çalışanların iş ortamına ve sosyal mübadeleye ilişkin algılamalarının iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş stresine etkilerini, Yazıcıoğlu (2009) örgütsel güvenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkilerini, Turunç v.d. (2010) çalışma yaşamı kalitesinin prosedür adaleti, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini, Kitapçı v.d. (2013) ise güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini kamu ve özel sektör bağlamında incelemişlerdir. Diğer taraftan iki değişkenin etkileşimi üzerine yapılan araştırmalarda ise genellikle iş tatmininin bağımsız değişken işten ayrılma niyetinin ise bağımlı değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Gül v.d. (2008), sağlık sektöründe yaptıkları araştırmalarında iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer bir şekilde, Yücel ve Demirel de (2013) özel sektörde yürüttükleri araştırmalarında, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında doğrusal ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

3.3.7. İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm

Boyalı (2011), banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel sinizmin iş tatminine etkisini incelemiştir. Sonuçta, bilişsel sinizmin iş tatmini olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak aynı araştırmada, duyuşsal ve davranışsal sinizm ile iş tatmini arasında anlamlı bir etkileşim olmadığı da bulgulanmıştır. Kahya (2013) devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmasında örgütsel sinizm ile iş performansı ilişkisinde iş tatminin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırmanın bulguları örgütsel sinizmin sadece duyuşsal sinizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğunu koymuştur. Buna ek olarak, aynı çalışmada iş tatmininin, örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişkide tam aracı rolü olduğu da ortaya çıkmıştır.

3.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME/DÖNÜŞTÜRÜCÜ-ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Bu başlıkta araştırmanın modelinin geliştirilmesine temel oluşturan deneysel kanıtlara yer verilmiştir:

Hamidifar (2010), dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tiplerinin iş tatminini daha çok artırdığını ortaya koymuştur. Literatürde yer alan pek çok olumlu liderlik türüne karşın dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin iş tatminini daha çok artırdığı ortaya konmuştur. Dolayısıyla, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik türünün turizm sektörü uygulama alanında iş tatminine olan etkisi merak konusu haline gelmiş ve bu araştırma modelinde değişkenlerin ilişkisinin incelenmesine karar verilmiştir.

Bushra v.d. (2011) bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmada, iş tatminindeki değişimlerin %42'sinin dönüştürücü liderlik tarafından açıklandığını ortaya koymuşlardır. Erdoğan Morçin (2012), A grubu seyahat acentesi işgörenleri üzerinde yaptığı araştırmada dönüştürücü liderliğin iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. 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.

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 tatminin de arttığını ortaya koymuşlardır. Kılıçlar ve Düzgün (2014) Ankara'da bulunan otel işletmelerinde yaptıkları araştırmalarında, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini ile ilişkisini incelemişlerdir. Sonuçta, algılanan liderlik davranışının çalışanların iş tatmini ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu ortaya konmuştur. Buna ek olarak, çalışanların liderlik davranışlarının sırasıyla en çok önbüro, kat hizmetleri, muhasebe ve yiyecek içecek departmanı çalışanları tarafından algılandığı belirlenmiştir. Diğer taraftan, yöneticilerin liderlik davranışlarının en az güvenlik departmanı çalışanları tarafından algılandığı ortaya konmuştur.

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.

Başar (2011: 135) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel özdeşleşmenin iş tatmininin yönetimden tatmin, olası ödüllerden tatmin, iş arkadaşlarından tatmin ve işin doğasından tatmin boyutlarını etkilediğini; ücretten tatmin, terfi olanaklarından tatmin ve iletişimden tatmin boyutlarını ise etkilemediğini ortaya koymuştur.

Literatürde yer alan alan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmada yer alan dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler ele alınırken, bir başka deyişle hangi değişkenin bağımlı, hangi değişkenin bağımsız ve hangi değişkenin aracı değişken olarak ele alınmasına nasıl karar verildiği daha iyi anlaşılacaktır. Örneğin Hamidifar (2010), Bushra (2011), Erdoğan Morçin (2012), Korkmaz v.d. (2013) ve Baltacı (2014) v.d.’nin çalışmaları incelendiğinde dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin bu çalışmanın bağımlı değişkeni olmasına karar verilmiştir.

Literatürde dönüştürücü ve etkileşimci liderliği aracı değişken olarak ele alan çalışmaların da bulunmasına karşın örgütsel özdeşleşme bölümünde detaylı olarak belirtilen sebepler nedeniyle bu çalışmada liderlik tarzlarının aracı değişken olarak ele alınması tercih edilmemiştir. Buna ek olarak Başar (2011)’in çalışmasında yer verdiği üzere “ancak örgütleriyle özdeşleşen bireyler olumsuz iş koşullarına rağmen çalışmaya devam edebilirler” teorsine dayanarak örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken olarak ele alınmasına karar verilmiştir.

Ayrıca Başar (2011)’in örgütsel özdeşleşme ve iş tatmininin arasındaki ilişkilerin yeterince ele alınmadığı yönündeki eleştirisi de örgütsel özdeşleşme ve iş tatmininin araştırmanın değişkenleri olarak belirlenmesinde etkili olmuştur. Dolayısıyla araştırma değişkenleriyle ilgili belirtilen çalışmaların işaret ettiği boşlukların bu araştırmanın modelini oluşturan ana parçalar olduğu söylenebilir.

3.5. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİ

Turizm sektöründe çalışan ve iç müşteriler olarak değerlendirilen çalışanların dış müşterilere yeterli, verimli ve kaliteli hizmet sunmasında önemli bir etken olan iş tatmini otel işletmeleri ve yöneticilerinin önemle ele alması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaya, 2010: 220). Ancak, konaklama sektöründe mesai süresinin uzun ve yorucu olması, diğer mesleklere göre düşük ücret ödenmesi, motive edici faktörlerin azlığı, yoğun stres içermesi sektörün olumsuz özellikleri arasında gösterilmektedir. Yapılan çalışmalar ise turizm eğitimi veren okullardan mezun olan öğrencilerin zamanla sektörü terk ettiklerini ortaya koymuştur (Akt: Üngüren v.d., 2010: 2926). Dolayısıyla otel işletmelerinde yürütülen iş tatmini araştırmalarında personelin iş tatmini düzeylerinin düşük olması beklenmektedir. Ancak bazı araştırmalarda beklenenin aksine çalışanların iş tatminleri orta ve yüksek düzeyde çıkarken, tatminsiz olan grubun yüzdesinin daha az olduğuna ilişkin kanıtlar ortaya konmuştur.

Akıncı (2002: 10), otel işletmesi çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında, personelin %30'unun yüksek, %30'unun vasat ve %40'ının ise düşük düzeyde iş tatminine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Personelin %60'ının iş tatminlerinin orta ve yüksek derecede olduğu değerlendirildiğinde, bunun otel işletmeleri gibi iş yaşamı açısından olumsuz imaja sahip işletmeler açısından önemli bir sonuç olduğu söylenebilir. Aynı araştırmada iş-işgören uyumundan tatmin düzeyleri incelendiğinde düşük düzeyde tatmin olanların oranı %3, vasat derecede tatmin olanların oranı %38 ve yüksek derecede tatmin olanların oranı ise % 59'dur. İşe uygun iş gören seçiminin yapıldığı örgütlerde iş tatmininin yüksek olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Dolayısıyla, otel işletmelerinde genel olarak profesyonel bir biçimde yürütülen işe alma sürecinin personelin iş tatmininin beklenenden yüksek olmasının bir nedeni olabileceği söylenebilir (Akıncı, 2002: 17).

Toker (2007) İzmir'de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmada katılımcıların iş tatmin düzeylerinin $X=3,29$ gibi olumlu değerlendirilebilecek bir düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak, aynı çalışmada en düşük iş tatmini unsuru "ücretten tatmin"; en yüksek iş tatmini unsuru ise "işin yapısından tatmin" olarak ortaya çıkmıştır.

Yazıcıoğlu ve Sökmen (2007) yiyecek-içecek departmanı çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada en yüksek iş tatmini ortalamalarının işin her zaman meşgul etme özelliği bakımından, bağımsız çalışma imkanı verme açısından ve ara sıra değişik şeyler yapma şansı verme bakımından ifadelerinde ortaya çıktığını, en düşük iş tatmini ortalamalarının ise ücret ve terfi imkanları boyutunda ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Üngüren v.d. (2010), kümeleme analizi yaparak oluşturduğu gruba “tatminkarlar”, “kararsızlar” ve “tatminsizler” adını vermiş ve grubun iş tatmini düzeylerinin yüzde dağılımlarını ortaya koymuştur. Buna göre, tatminkarlar örneklemin %44,7’sini, kararsızlar yani ortalama değer olarak orta düzey grubunda yer alanlar ($\bar{X}=2,9$) örneklemin %42,6’sını ve tatminsizler ise örneklem grubunun %12,8’ini oluşturmaktadır (Üngüren v.d.2010: 2932).

Kaya (2010: 230) Mersin, Adana ve Antalya’daki otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada personelin işin doğasından ve yöneticiden kaynaklanan iş tatminlerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacı, bu durumun günümüz otel yöneticilerinin işe uygun personel seçimi yapmalarından ve ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşulların çalışanlar üzerindeki etkisinden kaynaklanabileceğini ileri sürmüştür.

Çalışkan ve Ünlüsan (2011) otel işletmesi çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algılarının iş tatmini ve işte kalma niyetlerine etkisini ele almışlardır. Sonuçta, çalışanların tüm değişkenler için tutumlarının $\bar{X}=3,00$ değerinin üzerinde çıktığı ortaya konmuştur. Araştırmacılar bu durumu, çalışma verilerinin toplandığı dönemde yaşanan küresel krizin çalışanlarda neden olduğu başka bir iş bulamama korkusu veya işten ayrılma korkusuyla açıklamışlardır (Çalışkan ve Ünlüsan, 2011: 161).

Koyuncu ve Özgül Katlav (2014) Nevşehir’de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yürüttükleri araştırmalarında, psikolojik sözleşme algısı ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ele almışlardır. Sonuçta, psikolojik sözleşme algısı ve boyutlarının iş tatminini üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, işten ayrılma niyeti ile ilgili analizlerde, ilişkisel psikolojik sözleşme algısı ile psikolojik sözleşme ihlal algısının da işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu ortaya konmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ/ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ: ANTALYA'DAKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

4.1. GEREÇ ve YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, kapsamı, problemin ifadesi, yöntemi, kısıtları, veriler, hipotezler, analizler ve sınırlılıklar konularına yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Literatürde son zamanlarda yapılan araştırmalarda değişkenlerin aracı etkileri popüler bir konu haline gelmiştir. Aracılık ilişkisi, görünüşte çok basit bir ilişki örüntüsünü ifade ediyor gibi görünmektedir. Bu durumda ise iki değişken arasında üçüncü bir değişkenin aracılığının, genelde söz konusu iki değişken arasında bir ilişki olmaması durumunda anlamlı olabileceği şeklinde yanlış bir görüş ortaya çıkmaktadır. Aracılık ilişkisinin analizinde asıl istenen durum bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirleri ile görece yüksek derecede bir ilişki içinde bulunmasıdır (Şimşek, 2007: 24).

Bu araştırmada temel olarak işgörenlerin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik stili algılarının iş tatminlerine etkisi ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma, Antalya ilindeki turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılmıştır. Uygulama alanının otel işletmeleri olarak belirlenmesi, Türkiye’de otel işletmelerinin en yoğun olduğu ve Türk turizminin başkenti olarak kabul edilen Antalya iline yönelmeyi gerektirmiştir. Antalya Türkiye’de otel işletmelerinin en yoğun olduğu illerden biridir. Buna ek olarak, Antalya ilinin araştırmacı tarafından daha iyi bilinmesi ve verilere ulaşmanın daha kolay olması nedeniyle Antalya ili tercih edilmiştir.

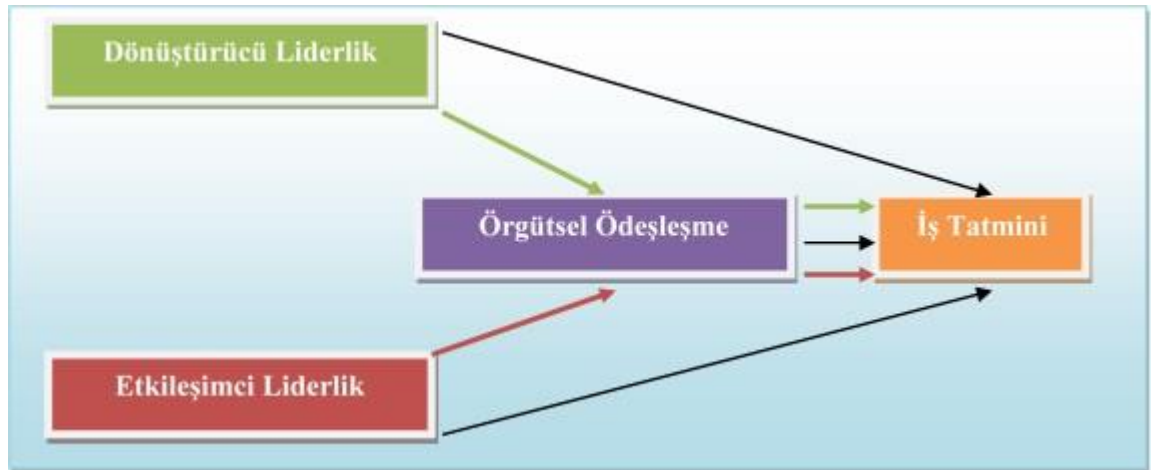
Bu araştırmanın temel amacı “Otel işletmesi çalışanlarının; yöneticilerine yönelik dönüştürücü liderlik stili ve etkileşimci liderlik stili algıları, çalışanların iş tatminini etkiler mi ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü var mı varsa kısmi

aracılık etkisi mi, tam aracılık etkisi mi” sorularına cevap aramaktır. Bunun yanı sıra, işgörenlerin tutumlarının demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılacaktır.

Bu araştırmada kurulan modelde de literatürdeki önceki araştırmaların dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini ile güçlü bir ilişki içinde bulunduğu yönündeki sonuçları dikkate alınmıştır. Buna ek olarak, yapılan literatür araştırmasında, dönüştürücü/etkileşimci liderlik ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolüne ilişkin durumunu otel işletmeleri bağlamında inceleyen yeterli sayıda araştırmaya rastlanmadığından, araştırmanın özgün değerinin olduğu düşünülmektedir.

4.1.1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada ele alınan değişkenlerle ilgili olarak geliştirilen araştırma modeline Şekil 3’te yer verilmiştir.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

4.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketler turizm sektöründe yoğun olarak çalışılan “yüksek sezonda” uygulandığı için mail ve telefonla anket yöntemlerinde ulaşılmak istenen örneklem sayısına ulaşamayacağı varsayılmış ve anketlerin tamamı yüz yüze tekniği ile elde edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde

otel çalışanlarının dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algıları, ikinci bölümde örgütsel özdeşleşme tutumları, üçüncü bölümde iş tatmini tutumları ölçülmüştür. Bu bölümlerde 5'li Likert tipi ölçeklerden yararlanılmıştır. Son bölümde demografik ve istihdam özelliklerini ölçmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Bu sorular cinsiyet, yaş, medeni durum, aylık gelir, eğitim durumu, sektörde çalışılan süre, mevcut oteldeki çalışma süresi, turizm eğitimi alma durumu, kadro türü ve çalışılan departman gibi sorulardan oluşmaktadır.

4.1.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini Antalya'da bulunan turizm işletme belgesine sahip 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Uygulama alanı olarak Antalya ilinin seçilmesinin nedeni, turizm çevrelerince Türk turizminin başkenti olarak kabul edilmesidir. Turizm işletme belgeli tesislerin tercih edilme sebebi ise, bu işletmelerde modern işletmecilik ve yönetim anlayışının hakim olduğu varsayımdır.

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, 2014 Haziran ayı itibari ile, 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). Buna göre, Antalya'da bulunan *turizm işletme belgesine sahip* beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların sayısı yaklaşık **108,273** olarak belirlenmiştir (98430 X 1,1). Dolayısıyla araştırmanın evrenini, Antalya'daki turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan, **108,273** otel çalışanı oluşturmaktadır. 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.

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nda elde edilen listede Antalya'da bulunan turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmeleri Finike, Kemer, Merkez, Murat Paşa,

Aksu, Serik, Manavgat ve Alanya olmak üzere sekiz yerleşim biriminde bulunmaktadır. Ancak, Finike, Murat Paşa ve Aksu'da bulunan tesislerin sayısı diğer bölgelere göre ciddi oranda azdır. Bu nedenle birbirine yakınlıkları nedeni ile, Finike ve Kemer'in; Merkez, Murat Paşa ve Aksu'nun birleştirilmesine karar verilmiştir.

Sonuç olarak, araştırma alanı beş tabakaya ayrılmıştır. Aşağıda, Antalya'daki turistik bölgelerin tabakalara ayrılmış hali ve Antalya'da bulunan turistik işletme belgesine sahip 5 yıldızlı otel işletmelerinin toplam oda sayısı **(98,430)** içindeki payları yüzdesel olarak verilmiştir. Tabaka isimleri Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın ilgili raporda kullandığı şekilde ilçe isimlerinden oluşmuş ve yaygın olarak bilinen turistik yer isimlerinin verilmesi tercih edilmemiştir. Buna göre, belirlenen tabakalar ve isimleri aşağıdaki gibidir.

1. Tabaka: Merkez, Murat Paşa, Aksu
2. Tabaka: Kemer-Finike
3. Tabaka: Serik
4. Tabaka: Manavgat
5. Tabaka: Alanya

Buna ek olarak araştırmacının zamansal ve ekonomik kısıtları, araştırma evreninin tamamı yerine onları temsil edebilecek sayı ve nitelikteki çalışanla görüşmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, yaklaşık 108,273 çalışanı temsil edebilecek bir örneklem alınmasına karar verilmiştir. Bu sayı örneklem formülünde kullanılmıştır. (Yamane, 2001: 116-117).

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2 + z^2pq}$$

N= Araştırmanın evreni

p= Topluluk oranı veya tahmini

q= 1-p

z= Güven aralığı

d= Duyarlılık

Formülün Uygulanışı:

$$N= 108.273$$

$$p= 0,5$$

$$q=0,5$$

$$z=1,96$$

$$d= 0.04$$

$$n = \frac{108.273 (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{108.273 (0.04)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$
$$n= 596.94$$

Örneklem sayısı 596,94 olarak hesaplanmış ancak işlem kolaylığı açısından sayı 597 olarak kabul edilmiştir. Devam eden işlemlerde de sayıları yuvarlayarak hesaplamalar yapılmıştır. Buna göre, en az 597 kişi ile görüşüldüğü takdirde araştırma evreni temsil edilebilecektir.

Araştırmada tabakalı örneklem tercih edildiği için, 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, 597 sayısının %12.86'si 1. tabakadan, %17.39'u 2.tabakadan, %20.50'si 3. Tabakadan, %31.62'si 4.tabakadan, %17.63'ü ise 5. tabakadan elde edilecektir.

Tabakalara göre görüşülmesi gereken kişi sayısı tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Tabakalara Göre Örneklem Sayısı

Tabaka	Yaklaşık Oda Kapasitesi	Yüzde	Görüşülecek 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)

4.1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada şu temel varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Araştırma kapsamında yer alan çalışanlar otel işletmesi yöneticilerinin sergiledikleri dönüştürücü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin farkındadır.

2. İşgörenlerin yöneticiler için algıladıkları dönüştürücü ve etkileşimci liderlik stilinin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisinin olup olmadığı; aracılık etkisinin varlığı durumunda *kısmi aracılık* etkisi mi *tam aracılık* etkisi mi olduğu tespit edilebilir.

4.1.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın ekonomik ve zamansal kısıtlarının yanı sıra aşağıdaki sınırlılıkları da mevcuttur:

1. Bu araştırma, Temmuz 2014 ve Eylül 2014 tarihleri arasında Antalya ilinde bulunan turizm işletme belgesine sahip 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar ile sınırlıdır.

2. Bu araştırmada elde edilen veriler araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile sınırlıdır.

3. Bu araştırma, otel işletmesi çalışanlarının veri toplama aracına verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

4. Araştırmada elde edilen veriler subjektiftir ve katılımcıların kişisel görüşlerine dayanmaktadır.

5. Araştırma soruları yanıtlayan katılımcıların belli bir zaman dilimindeki görüşlerini içermektedir.

4.2. VERİLER

Bu başlıkta veri toplama aracı ve verilerin toplanması başlıklarına yer verilmiştir.

4.2.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan anketin ilk iki bölümünde Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen Multifactor Leadership Questionnaire ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe ifadelerinin hazırlanmasında Dilek (2005) ve Yavuz'un (2008) çalışmalarından yararlanılmıştır. Liderlik ölçeğindeki ilk 20 ifade dönüştürücü liderliğe sonraki 16 ifade ise etkileşimci liderliğe aittir.

Dönüştürücü liderlik ölçeği, ideal etki/karizma, ilham verici liderlik, zihinsel teşvik (entelektüel uyarım) ve bireysel ilgi alt boyutlarından oluşmaktadır. Etkileşimci liderlik ölçeği ise koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Üçüncü bölümde Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 6 ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. İfadelerin Türkçe karşılıklarının tespitinde Polat'ın (2009) çalışmasından yararlanılmıştır. Dördüncü bölümde Spector'un (1985) İş Tatmini ölçeğini yapısal eşitlik modeli kullandığı araştırmasında sadeleştiren Kula'nın (2011) versiyonu kullanılmıştır. Bu çalışmada da benzer şekilde aracı etki analiz edileceği için geçerliği kanıtlanmış bu versiyonun kullanılması tercih edilmiştir. Ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte orijinal ölçekte olduğu gibi 9 alt boyut vardır ve her bir soru bir alt boyutu ölçmektedir. Bu boyutlar: ücret, terfi, yönetim, ek haklar, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim alt boyutlarıdır. Beşinci bölümde ise literatürde araştırma konularıyla ilgili ele alınmış olan demografik ve istihdam bilgileri ile ilgili sorulardan oluşan bir ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek daha önceki araştırmalarda değişkenlerle olan ilişkileri bağlamında en çok ele alınan değişkenler seçilerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ölçümünde beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan 1'den 5'e kadar numaralandırılmış olan ifadelerle katılım düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. 1 "kesinlikle katılmıyorum", 2 "katılmıyorum", 3 "kısmen katılıyorum", 4 "katılıyorum" ve 5 "kesinlikle katılıyorum" ifadelerinin karşılığıdır. Beşinci bölümde yer alan demografi ve istihdam bilgisi içerikli sorulara ise kategorik yanıtlar vermeleri istenmiştir.

4.2.2. Verilerin Toplanması

Veriler Temmuz 2014-Eylül 2014 tarihlerinde toplanmıştır. Belirtilen tarihler turizm sektörü için yüksek sezon olduğu için otel çalışanlarının yoğunluklarından dolayı katılımın düşük olması öngörülerek örneklem sayısına ulaşabilmek amacıyla hem otel işletmelerinde hem de otel işletmelerine ait lojmanlarda uygulama yapılmıştır.

Yüksek sezonda, anket uygulamasının yapılmak istenmesinin sebebi ise daha çok türden (kadrolu, sezonluk, stajyer) çalışana ulaşmak istenmesidir. Bazı otellerde anketler yöneticiler aracılığı ile uygulanmış ve yöneticilerin isteği üzerine anketler doldurulmak üzere bırakılarak bir süre sonra toplanmıştır. Araştırma kapsamında 1000 anket dağıtılmış ve analize uygun 644 anket geri dönmüştür. Buna göre geri dönüş oranı %64,4'tür.

4.2.3. Hipotezler

Hipotezleri test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Baron ve Kenny'e göre, aracılık etkisinin ölçülebilmesi için, 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 istatistiki 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).

Dolayısıyla hipotezler yukarıdaki nedensel adımları kapsayacak şekilde geliştirilmiştir. Alt hipotezler ise araştırmacının seçtiği demografik ve istihdam özelliklerine göre kurulmuştur. Seçilen özellikler literatürde değişkenlerle ilgili en çok ele alınan sorular baz alınarak tercih edilmiştir. Buna göre araştırmacının hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁ Dönüştürücü liderlik örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.

H₂ Etkileşimci liderlik örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.

H₃ Dönüştürücü liderlik iş tatminini etkilemektedir.

H₄ Etkileşimci liderlik iş tatminini etkilemektedir.

H₅ Örgütsel özdeşleşme iş tatminini etkilemektedir.

H₆ Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi vardır.

H_{6a} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *kadınlarda* farklı düzeydedir

H_{6b} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *erkeklerde farklı* düzeydedir

H_{6c} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *14-25 yaş grubundakilerde* farklı düzeydedir

H_{6d} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *26+ yaş grubundakilerde* farklı düzeydedir

H_{6e} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *turizm eğitimi alanlarda* farklı düzeydedir

H_{6f} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *turizm eğitimi almayanlarda* farklı düzeydedir

H_{6g} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *kadro lu çalışanlarda* farklı düzeydedir

H_{6h} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *sezonluk çalışanlarda* farklı düzeydedir

H_{6i} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *stajyerlerde* farklı düzeydedir

H₇ Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi vardır.

H_{7a} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *kadınlarda* farklı düzeydedir

H_{7b} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *erkeklerde farklı* düzeydedir

H_{7c} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *14-25 yaş grubundakilerde* farklı düzeydedir

H_{7d} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *26+ yaş grubundakilerde* farklı düzeydedir

H_{7e} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *turizm eğitimi alanlarda* farklı düzeydedir

H_{7f} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *turizm eğitimi almayanlarda* farklı düzeydedir

H_{7g} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *kadrolu çalışanlarda* farklı düzeydedir

H_{7h} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *sezonluk çalışanlarda* farklı düzeydedir

H_{7i} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *stajyerlerde* farklı düzeydedir

4.2.4. Verilerin Analizi

Ankette birinci, ikinci ve üçüncü bölümde yer alan ölçeklerin tümü beş (5) basamaklı likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği diğer araştırmalarda (Dilek, 2008; Yavuz, 2008; Polat, 2009; Kula, 2011) kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanmıştır. Beşinci bölümde yer alan demografik ve istihdam özelliklerini belirlemeye yönelik sorular ise literatürden faydalanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Ayrıca ölçeklerin güvenilirlik analizleri tekrarlanmış ve α değerleri yüksek olduğu için uygulanmasına karar verilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, t-testi, ANOVA, doğrulayıcı faktör analizi, hiyerarşik regresyon analizi ve Sobel testi kullanılmıştır. Cevaplardan elde edilen veriler SPSS ve LISREL adlı istatistik paket programları ile analiz edilmiştir.

4.3. BULGULAR

4.3.1. Demografik Bulgular

Çalışmada elde edilen bulgular *demografik bulgular ve analizlerden elde edilen bulgular* olarak ele alınacaktır.

Tablo 9. 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
TOPLAM		644	100

Tablo 9 incelendiğinde, katılımcıların %29,3'ünün kadın %70,7'sinin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Medeni durum değişkenine göre değerlendirildiğinde katılımcıların %27'si evli %73'ü ise bekârdır.

Katılımcılar yaş değişkenine göre değerlendirildiklerinde, % 45,5'i 14-25 yaş grubundan olanlardan, %54,5'i ise 26+ yaş grubunda olanlardan oluşmaktadır.

Katılımcılar eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde, %23,6'sının ilköğretim mezunu, %48,4'ünün lise mezunu, %28'inin ise yükseköğrenim mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcılar aylık gelir gruplarına göre değerlendirildiğinde, %26,9'unun 1000tl ve altı gelir grubundan, %47,8'inin 1001-1499 tl gelir grubundan, %25,3'ünün ise 1500+ gelir grubundan olduğu görülmektedir.

Katılımcılar turizm sektöründeki toplam çalışma sürelerine göre değerlendirildiklerinde %24,7'sinin 1 yıldan az süredir, %44,7'sinin 1-3 yıldır, %41,9'unun 4+ yıldır sektörde çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcılar şu anki otellerinde toplam çalışma sürelerine göre değerlendirildiklerinde %37,3'ünün 1 yıldan az süredir, %33,4'ünün 1-3 yıldır, %18'inin 4+ yıldır şu anki otellerinde çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcılar çalıştıkları departmana göre değerlendirildiklerinde, %21,6'sının odalar bölümünde, %43,3'ünün yiyecek-içecek bölümünde, %8,7'sinin teknik servis bölümünde, %10,2'sinin animasyonda, %4,8'inin satın almada, %4'ünün muhasebe departmanında çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların %3,6'sı insan kaynakları departmanında, %1,6'sı genel yönetim kademesinde ve %2,2'si ise diğer departmanlarda çalışmaktadır. Katılımcılar çalıştıkları otellerdeki kadro türüne göre değerlendirildiklerinde, %33,4'ünün kadrolu, %56,8'inin sezonluk ve %9,8'inin ise stajyer olduğu görülmektedir. Katılımcılar turizm eğitimi alma durumuna göre değerlendirildiklerinde, %47,8'inin turizm eğitimi aldığı ve %52,2'sinin ise turizm eğitimi almadığı görülmektedir. Katılımcılar otellerinin bulunduğu yere göre değerlendirildiğinde, %12,8'inin merkez bölgesinde, %17,4'ünün Kemer'de, %20,5'inin Serik'te, %30,9'unun Manavgat'ta, %18,4'ünün ise Alanya'da bulunan otellere çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

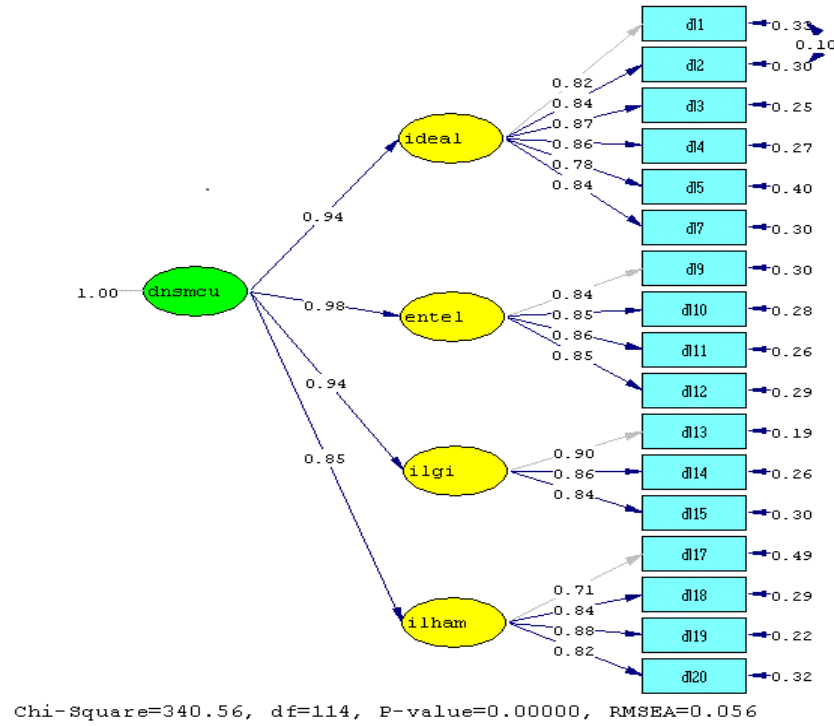
4.3.2. Geçerlilik

Dönüştürücü ve liderlik ölçekleri daha önce pek çok kez ülkemizde yapılan araştırmalarda kullanılmış ve geçerliği ile güvenilirliği ortaya koyulmuştur. Yavuz (2008) ise bu ölçeği turizm sektöründe kullanmış ve geçerliğini ortaya koymuştur. Naralan v.d. (2013: 75) ise dönüştürücü liderlik ölçeğinin orjinali ile birebir örtüştüğünü doğrulayıcı faktör analizi ile ortaya koymuştur. Etkileşimci liderlik ölçeği ise daha önce Dilek (2005), Yavuz (2008) tarafından kullanılmış ve geçerliliği ortaya konmuştur. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin geçerliliği daha önce Polat (2009) tarafından yapılan çalışmada ortaya konmuştur. İş tatmini için kullanılan sadeleştirilmiş ölçeğin geçerliliği ise Kula (2011) tarafından ortaya konmuştur. Bu çalışmada ise ölçekler literatürde daha önce yeterince ele alınmamış bir modelde kullanıldığı için doğrulayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir. Değişkenlerin faktör analizine uygun bir örnekleme sahip olup olmadığını anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin katsayısına bakılmıştır. Örneklem büyüklüğü için değer (Çokluk v.d., 2014: 207):

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| a) 0.50-0.60 arasında ise “kötü” | d) 0.80-0.90 arasında ise “iyi” |
| b) 0.60-0.70 arasında ise “zayıf” | e) 0.90 üzerinde ise “mükemmel” |
| c) 0.70-0.80 arasında ise “orta” | yorumu yapılabilir. |

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.istisnalarla 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 çok değişkenli normal dağılımdan geldiği *Bartlett Küresellik Testi* ile ortaya konur (Çokluk vd., 2014: 208). Bu test chi-square istatistiğini verir ve sonucunda elde edilen chi-square istatistiğinin anlamlı çıkması yani 0.05'ten küçük olması verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğinin göstergesidir (Kan ve Akbaş, 2005: 230; Çokluk vd., 2014: 208). Bu çalışmada elde edilen Bartlett değerleri,

ideal etki/karizma-0,000 ($\chi^2=4260,947$), entelektüel uyarım-0,000 ($\chi^2=1707,519$), bireysel ilgi-0,000 ($\chi^2=1542,863$), ilham verici güdüleme-0,000 ($\chi^2=1460,246$), koşullu ödüllendirme-0,000 ($\chi^2=1408,796$), a.istisnalarla yönetim-0,000 ($\chi^2=1452,829$), p.istisnalarla yönetim-0,000 ($\chi^2=1292,778$), serbest bırakıcı liderlik-0,000 ($\chi^2=1968,346$), örgütsel özdeşleşme-0,000 ($\chi^2=3184,244$), ve iş tatmini ölçeği için 0,000 ($\chi^2=4038,323$) olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizinde 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 ulaşılamayacağını anlamak için modifikasyon işlemi yapılmıştır. Modifikasyon sonrasında elde edilen değerler ise, $p<0.001$ anlamlılık düzeyinde, ki-kare/sd=2,98, RMSEA=0.056, NFI=0.97, CFI=0.97, GFI=0,940, AGFI=0,90 olarak elde edilmiştir.

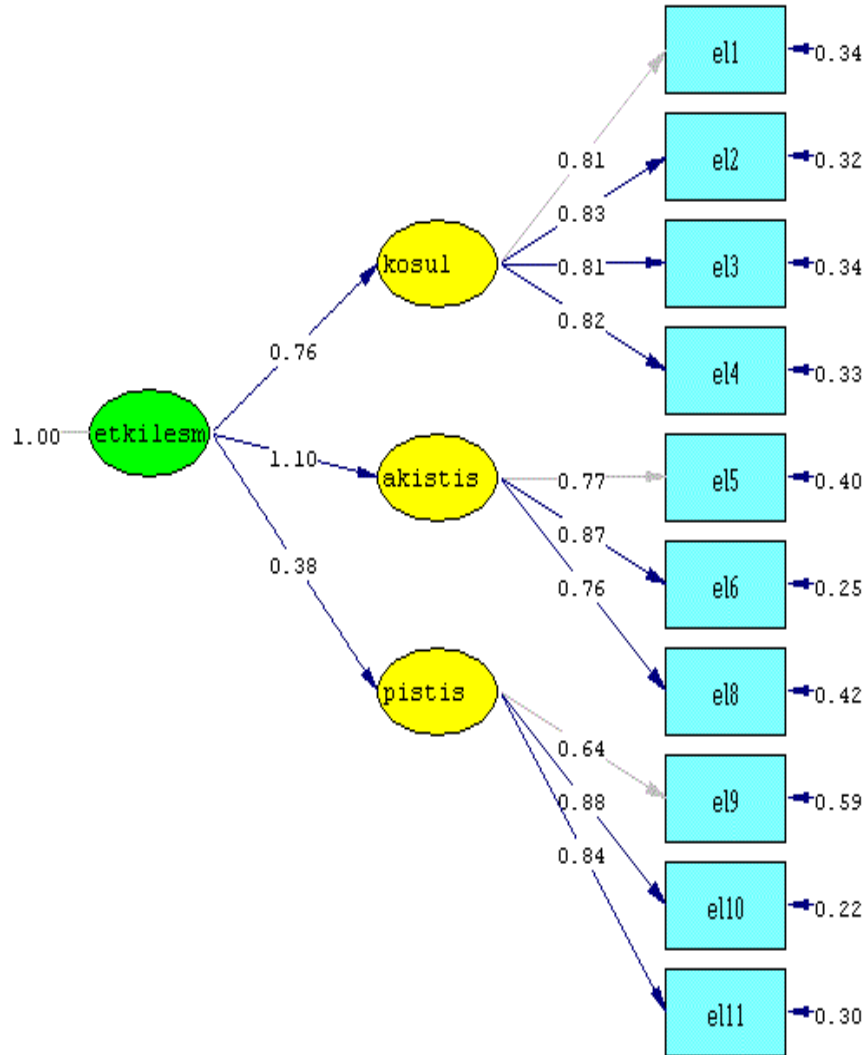


Şekil 4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, etkileşimci liderlik ölçeğinden 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.

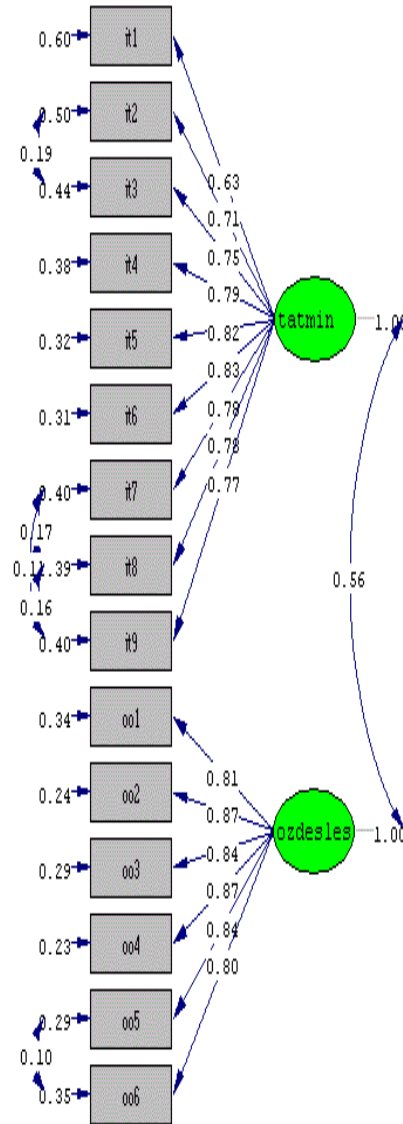
Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, etkileşimci liderlik ölçeği için uyum iyiliği değerleri $p < 0.001$ anlamlılık düzeyinde, $\chi^2/df=4,63$ RMSEA=0.075, NFI=0.98, CFI=0.98, GFI=0,96, AGFI=0,90 olarak elde edilmiştir.



Chi-Square=148.38, df=32, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

Şekil 5. Etkileşimci Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini ölçeklerinden soru çıkarılmasına gerek olmadığı anlaşılmıştır. Ancak modifikasyon işleminin yapılması gerekmiştir. Modifikasyon sonrasında elde edilen değerler aşağıdaki gibidir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini ölçekleri için uyum iyiliği değerleri $p < 0.001$ anlamlılık düzeyinde, ki-kare/sd=4,92 RMSEA=0.075, NFI=0.98, CFI=0.98, GFI=0,96, AGFI=0,90 olarak elde edilmiştir.



Chi-Square=414.07, df=84, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

Şekil 6. OO ve İT Ölçeklerinin DFA Sonuçları

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde modelin yapısal açıdan geçerli olduğu söylenebilir.

4.3.3. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini hesaplamada, Cronbach Alfa katsayısı dikkate alınmıştır. Literatürde belirtildiği üzere, kesin sınırlar olmamakla birlikte, güvenilirlik düzeyi aşağıdaki sınıflandırmaya göre belirlenebilir.

- ▶ $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek *güvenilir değil*.
- ▶ $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek *düşük güvenilirliktedir*.
- ▶ $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek *oldukça güvenilir*dir.
- ▶ $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek *yüksek güvenilirlik*tedir.

Tablo 10. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach α	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

Tablo 10 incelendiğinde ideel etki ölçeğinin α katsayısının 0,933, entelektüel uyarım ölçeğinin α katsayısının 0,911, bireysel ilgi ölçeğinin α katsayısının 0,898, ilham verici liderlik ölçeğinin α katsayısının 0,885, koşullu ödüllendirme ölçeğinin α katsayısının 0,888, aktif istisnalarla yönetim ölçeğinin α katsayısının 0,839, pasif istisnalarla yönetm ölçeğinin α katsayısının 0,825, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin α katsayısının 0,926 ve iş tatmini ölçeğinin α katsayısının 0,930 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamının *yüksek derecede güvenilir* olduğu söylenebilir.

Aritmetik ortalamalar da ise şu aralıklar dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003: 32).

- ▶ Çok düşük= 1-1,79
- ▶ Düşük= 1,80-2,59
- ▶ Orta= 2,60-3,39
- ▶ Yüksek=3,40-4,19
- ▶ Çok yüksek= 4,20-5,00

4.3.4. Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Bulgular

Bu bölümde dönüştürücü liderlik ile ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.3.4.1. Dönüştürücü Liderlik İle İlgili İfadeler

Anketin birinci bölümünde katılımcılardan DL ölçeğinde yer alan ifadelere ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Aşağıdaki tabloda katılımcıların DL ölçeğine verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 11. DL Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları

İfadeler		n	\bar{X}	Ss
İdeal Etki/Karizma	Yöneticimiz otelimizin amaçlarına ...	644	3,58	1,18
	Yöneticimiz zorluklar karşısında yılmaz...		3,61	1,11
	Böyle bir yöneticimiz olduğu için gurur...		3,64	1,17
	Yöneticimiz ahlaki yönden iyi bir modeldir...		3,70	1,19
	Yöneticimiz mesleki değerlerden sık sık söz eder...		3,75	1,14
	Yöneticimiz ilişkilerinde kendine güvenen biridir...		3,79	2,00
Entelektüel Uyarım	Yöneticimiz astlarımızı bilinçli olmaya teşvik eder...		3,67	1,21
	Yöneticimiz olumlu konuşmayı tercih eder...		3,71	1,17
	Yöneticimiz astlarına güven telkin eder...		3,70	1,18
	Yöneticimiz problemleri çözerken tüm ...		3,74	1,19
Bireysel İlgil	Yöneticimiz günlük sorunlarla ilgili...		3,75	1,36
	Yöneticimiz mesleki konularla ilgili...		3,72	1,20
	Yöneticimiz kendini geliştirmek için...		3,76	1,19
İlham Verici Liderlik	Yöneticimiz her bir çalışanını...		3,49	2,42
	Yöneticimiz bizi geliştirmek için...		3,50	1,20
	Yöneticimiz işlerimizi yapmamız için...		3,58	1,21
	Yöneticimiz kişisel yeteneklerini...	3,52	1,17	

Tablo 11’de ifadelerin $\bar{X}=3,49$ ve $\bar{X}=3,79$ arasında ve yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, katılımcıların en yüksek tutumlarının $\bar{X}=3,79\pm 1,17$ ortalama ile “yöneticimiz saygı duyulan biridir” ve “yöneticimiz ilişkilerinde kendine güvenen biridir” ($\bar{X}= 3,79\pm 2,00$) ifadelerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan, diğer ortalamalara göre nispeten en düşük ortalama ise $\bar{X}=3,49\pm 2,42$ ortalama ile “yöneticimiz her bir çalışanını farklı şekilde değerlendirir” ifadesine aittir. Buna göre, çalışanların genel olarak yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarını içeren “karizma/ideal etki”, “entelektüel uyarım”, “bireysel ilgi” ve “ilham verici liderlik” özelliklerini algıladıkları söylenebilir.

4.3.4.2. Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Dönüştürücü liderlik boyutlarına ilişkin ortalama incelendiğinde, en yüksek ortalamanın “bireysel ilgi” boyutunda ortaya çıktığı görülmektedir ($\bar{X}=3,73\pm 1,09$). İkinci en yüksek ortalama ise “entelektüel uyarım” boyutunda ortaya çıkmıştır ($\bar{X}=3,70\pm 1,06$). Üçüncü sırada “karizma/ideal etki” boyutu vardır ($\bar{X}=3,67\pm 1,01$). Nispeten en düşük ortalama “ilham verici liderlik” boyutunda ortaya çıkmıştır ($\bar{X}=3,52\pm 1,16$). Tüm boyutlar incelendiğinde ise otel çalışanlarının yöneticilerinin dönüştürücü lider olduğuna dair tutumlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Boyut	n	İfade Sayısı	\bar{X}	Ss.
1 Karizma/İdeal Etki	644	6	3,67	1,01
2 Entelektüel Uyarım		4	3,70	1,06
3 Bireysel İlgi		3	3,73	1,09
4 İlham Verici Liderlik		4	3,52	1,16
Genel Ortalama		17	3,65	,960

Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu, entelektüel uyarım-ilham verici liderlik ($p=0,000$); ilham verici liderlik-ideal etki ($p=0,000$); ilham verici liderlik-bireysel ilgi ($p=0,000$); ideal etki-bireysel ilgi ($p=0,018$) boyutları arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre otel çalışanları yöneticilerinin entelektüel uyarım, ideal etki/karizma özelliklerini özelliklerini ilham verici liderliklerinden; bireysel ilgi gösterme özelliklerini ise ideal etki/karizma özelliklerinden ve ilham verici liderliklerinden daha çok algılamaktadırlar. Genel olarak bir değerlendirme yapmak gerekirse, otel çalışanlarının yöneticilerinin *ilham verici liderliklerini* nispeten daha az algıladıkları söylenebilir.

Tablo 13. Dönütürücü Liderlik Boyutlarının İkili Karşılaştırma Sonuçları

Boyutlar	\bar{X}	Sig.	Ss.
İdeal Etki/Karizma-Bireysel İlgi	3,67-3,73	0,018	0,684
İdeal Etki/Karizma-İlham Verici Liderlik	3,67-3,52	0,000	0,838
Entelektüel Uyarım- İlham Verici Liderlik	3,70-3,52	0,000	0,917
Bireysel İlgi-İlham Verici Liderlik	3,73-3,52	0,000	0,943

4.3.4.3. Dönüştürücü Liderliğin Demografik ve İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Otel çalışanlarının DL tutumlarının demografik ve istihdam özelliklerine göre karşılaştırmadan önce Levene istatistiği ile varyansların homojen olup olmadığı test edilmiştir. Yaş, eğitim durumu, aylık gelir, turizm sektöründe ve mevcut otelde çalışma süresi, çalışılan departman ve kadro türü değişkenleri için $p>0,05$ olduğu için parametrik testlerle karşılaştırma yapılacaktır (Çokluk, v.d. 2014: 41).

Cinsiyet, medeni durum ve turizm eğitimi alma durumuna göre farklılığı tespit etmek için varyansların eşitliği testi sonuçları imkan verdiği için ($p>0,05$) bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır.

Tablo 14. Dönüştürücü Liderlik Algısının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/t-testi

Değişkenler	n	\bar{X}	t	p
Cinsiyet				
Kadın	189	3,67	0,445	0,706
Erkek	455	3,64		
Medeni Durum				
Evli	174	3,48	-2,28	0,023
Bekar	470	3,71		
Yaş				
14-25	293	3,53	-293	0,004
26+	351	3,75		
Turizm Eğitimi Alma Durumu				
Evet	308	3,67	2,23	0,515
Hayır	336	3,63		

Tablo 14 incelendiğinde otel çalışanlarının dönüştürücü liderlik algılarının cinsiyete ($p=0,706$) göre ve turizm eğitimi alma durumuna göre ($p=0,515$) farklılaşmadığı görülmektedir.

Medeni durum ($p=0,023$) ve yaş ($p=0,004$) değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir Buna göre, ortalamaları dikkate aldığımızda, bekar çalışanların ($\bar{X}=3,71$) evlilere ($\bar{X}=3,48$); 26+ yaş grubundakilerin de ($\bar{X}=3,75$) 14-25 yaş grubundakilere ($\bar{X}=3,53$) göre yöneticilerinin daha fazla dönüştürücü lider olduğunu düşündükleri söylenebilir. Bekar çalışanların evli çalışanlara göre yöneticilerinin daha fazla dönüştürücü lider olarak görmeleri, otel işletmelerinde bekar çalışanlardan genellikle lojmanda kalmaları nedeniyle yardım gerektiğinde ve hatta

mesai sonrasında da çalıştırılmalarından ve bu yüzden yöneticilerinin onlara daha ılımlı yaklaşıyor olmalarından kaynaklanabileceği söylenebilir. Buna ek olarak iş ve işle ilgili kavramlar evli ve bekar çalışanlar için farklı anlamlar taşıyor olabilir. Şöyle ki, evli çalışanlar daha fazla ailevi sorumluluk taşıdığı için işle ilgili daha az risk alarak mevcut pozisyonlarını korumaya ve işin sürekliliğini artırmaya çalışıyor olabilirler. Bekar çalışanlar ise genellikle sadece bireysel sorumluluklar taşıdıkları için işleriyle ilgili daha fazla risk alıyor olabilirler. Dolayısıyla, yöneticiler, evli çalışanlar yalnızca *amir* anlamı taşıyorken bekar çalışanlar için gelecekte kendilerini onun yerinde gördükleri bir *lider* anlamı taşıyor olabilir.

Tablo 15. Dönüştürücü Liderlik Algısının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/ANOVA

Değişkenler	n	\bar{X}	F	p
Eğitim Durumu				
İlköğretim	152	3,70	0,90	0,403
Lise	312	3,60		
Yükseköğretim	180	3,70		
Aylık Gelir				
1000tl ve altı	173	3,66	0,18	0,982
1001-1499	308	3,64		
1500+	163	3,65		

Tablo 15 incelendiğinde otel çalışanlarının dönüştürücü liderlik algılarının, eğitim durumu ve aylık gelire göre farkını anlamak için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonuçlarında otel çalışanlarının dönüştürücü liderlik algılarının eğitim durumu ve aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Otel çalışanlarının dönüştürücü liderlik algılarının istihdam özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Sonuçta dönüştürücü liderlik algısının turizm sektöründeki çalışma yılına ve mevcut oteldeki çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Sonuçlar tablo 16'da gösterilmiştir.

Diğer taraftan yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucunda, otel çalışanlarının dönüştürücü liderlik algılarının kadro türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı ortaya çıkmıştır ($p=0,000$). Dönüştürücü liderlik algısının kadro türüne göre farklılaşmasının hangi grupların algılarından kaynaklandığını anlamak için Post-Hoc yöntemi olarak Tukey testi tercih edilmiştir (Antalyalı, 2010: 135).

Tablo 16. Dönüştürücü Liderlik Tutumunun İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması/ANOVA

Değişkenler	n	\bar{X}	F	P
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi				
1 yıldan az	159	3,69	1,29	0,276
1-3	215	3,56		
4+	270	3,70		
Şu Anki Otelde Çalışma Süresi				
1 yıldan az	240	3,73	1,61	0,201
1-3	288	3,62		
4+	116	3,55		
Kadro Türü				
Kadrolu	215	3,85	10,46	0,000
Sezonluk	366	3,50		
Stajyer	63	3,81		

Kadro türüne göre farklılığın kaynağını tespit etmek üzere tukey testi yapılmıştır. Sonuçlar tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. Tukey testi sonuçları

Yöntem	Kadrolu	Sezonluk	Stajyer	\bar{X}
Kadrolu	-	0,000	-	3,86
Sezonluk	0,000	-	0,042	3,50
Stajyer	-	0,041	-	3,81

Tukey tablosu incelendiğinde farklılığın kadrolu-sezonluk ve stajyer-sezonluk çalışanlar gruplarından kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre kadrolu çalışanlar ($\bar{X}=3,85$), sezonluk çalışanlara ($\bar{X}=3,50$) göre yöneticilerinin daha fazla dönüştürücü lider olduklarını düşünmektedirler ($p=0,000$). Buna ek olarak, stajyer çalışanlar da ($\bar{X}=3,81$), sezonluk çalışanlara göre yöneticilerinin daha fazla dönüştürücü lider olduklarını düşünmektedirler ($p=0,041$). Kadrolu çalışanların yöneticilerini dönüştürücü lider olarak görmeleri, onlarla daha uzun süre çalışıyor olmaktan kaynaklı yakın ilişkiler kurmuş olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Literatür kısmında bahsedildiği üzere, liderlik aynı zamanda çalışanların yöneticilerine *atfettikleri* bir özelliktir. Bir yöneticiyi lider olarak görebilmek için onun belirli bir süre çalışmış olmak, belirli zorlukları beraber aşmaya çalışmış olmak ve örgütün hedeflerini başarma için ortak çaba sarfetmek gereklidir. Oysa sezonluk çalışanlar yöneticilerini lider olarak görebilecekleri kadar uzun süre birlikte çalışmamaktadırlar. Stajyer çalışanlar ise turizm eğitimi aldıkları için, gelecekte kendilerini yöneticilerinin olduğu pozisyonda hayal ediyor ve bu nedenle liderliği daha kolay etfediyor olabilirler.

4.3.5. Etkileşimci Liderlik İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, etkileşimci liderlik ile ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.3.5.1. Etkileşimci Liderlik İle İlgili İfadeler

Anket formunun ikinci bölümünde katılımcılardan etkileşimci liderlik ölçeğinde yer alan ifadelere ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 18. EL Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları

İfadeler		n	\bar{X}	Ss
Koşullu Ödül.	Yöneticimiz hangi davranışlarımızın ödüllendirileceğini...	644	3,52	1,24
	Yöneticimiz görevimize yönelik çabalarımızı destekler		3,56	1,18
	Yöneticimiz başarılarımızı ödüllendirir		3,55	1,21
	Yöneticimiz başarılarımız sonucunda neler elde edeceğimize...		3,58	1,14
Aktif İ.Y.	Yöneticimiz hata yapmamamız için kuralları uygular		3,65	1,21
	Yöneticimiz önceden belirlenen standartlara uymamızı sağlar		3,62	1,20
	Yöneticimiz performansımızı denetler ve standartlardan...		3,54	1,24
Pasif İ.Y.	Yöneticimiz sorumluluk almaktan kaçınır		2,83	1,40
	Departmanımızdaki bir problem ciddi bir hal alınca ...		3,15	1,36
	Yöneticimiz faaliyetlerin aksaması durumunda, kendisine...		3,16	1,32

Tablo 18 dikkatli bir şekilde incelendiğinde bütün ifadelerin $\bar{X}=2,83$ ve $\bar{X}=3,65$ arasında orta ve yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, katılımcıların en yüksek tutumlarının $\bar{X}=3,65\pm 1,21$ ortalama ile “yöneticimiz hata yapmamamız için kuralları uygular” ve “yöneticimiz önceden belirlenen standartlara uymamızı sağlar” ($\bar{X}=3,62\pm 1,20$) ifadelerinde ortaya çıktığı görülmektedir.

Diğer taraftan, diğer tutum ortalamalarına göre nispeten en düşük ortalama ise $\bar{X}=2,83\pm 1,40$ ortalama ile “yöneticimiz sorumluluk almaktan kaçınır” ifadesine aittir. Buna ek olarak, diğer ifadelere göre nispeten daha düşük ortalamaya sahip ikinci ifade ise $\bar{X}=3,15\pm 1,36$ değeri ile “departmanımızdaki bir problem ciddi bir hal alınca müdahale eder”, ifadesinde ortaya çıkmıştır.

Bu ortalamalara göre, çalışanların genel olarak yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışlarını içeren “koşullu ödüllendirme”, “aktif istisnalarla yönetim”, “pasif istisnalarla yönetim” ve “serbest bırakıcı liderlik” özelliklerini algıladıkları söylenebilir. Aynı zamanda etkileşimci liderliğin boyutları olan bu özelliklere ilişkin algılar tablo 18’de detaylı olarak ele alınmıştır.

4.3.5.2. Etkileşimci Liderlik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Etkileşimci liderlik boyutlarına ilişkin ortalama incelendiğinde, en yüksek ortalamanın “aktif istisnalarla yönetim” boyutunda ortaya çıktığı görülmektedir ($\bar{X}=3.60\pm 1,06$). İkinci en yüksek ortalama ise “koşullu ödüllendirme” boyutunda ortaya çıkmıştır ($\bar{X}=3,55\pm 1,03$). Üçüncü sırada “pasif istisnalarla yönetim” boyutu vardır ($\bar{X}=3,05\pm 1,17$). Tüm boyutlar incelendiğinde ise otel çalışanlarının yöneticilerinin etkileşimci lider olduğuna dair tutumlarının *yüksek düzeyde* olduğu görülmektedir ($\bar{X}=3,42\pm 0,85$).

Tablo 19. Etkileşimci Liderlik Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Boyut		n	İfade Sayısı	\bar{X}	Ss.
1	Koşullu Ödüllendirme	644	4	3,55	1,03
2	Aktif İstisnalarla Yönetim		3	3,60	1,06
3	Pasif İstisnalarla Yönetim		3	3,05	1,17
Genel Ortalama			10	3,42	0,85

Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu, koşullu ödüllendirme-pasif istisnalarla yönetim ($p=0,000$) ve pasif istisnalarla yönetim-aktif istisnalarla yönetim ($p=0,000$); boyutları arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Buna göre otel çalışanları, yöneticilerinin koşullu ödüllendirme özelliklerini pasif istisnalarla yönetim özelliklerine göre; aktif istisnalarla yönetim özelliklerini pasif istisnalarla yönetim özelliklerine göre daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Bu na göre otel yöneticileri ödüllendirme sistemlerini yönetimi büyük ölçüde çalışmalara bırakmaya oranla daha fazla kullanmaktadırlar. Bu, otelciliğin ağır ve şartları zor bir iş olmasından dolayı personelin motivasyonu artırmak için ödüllendirmenin sıklıkla kullanılmasından kaynaklanıyor olabilir. Buna ek olarak, turizm sektöründeki işlerin doğası işlerin büyük ölçüde insiyatife bırakılmasını engellediğinde aktif istisnalarla yönetim pasif istisnalarla yönetimden daha fazla kullanılıyor olabilir.

Tablo 20. Etkileşimci Liderlik Boyutlarının İkili Karşılaştırma Sonuçları

Boyutlar	\bar{X}	Sig.	Ss.
Koşullu Ödüllendirme-P.İstisnalarla Yönetim	3,55-3,05	0,000	1,368
P.İstisnalarla Yönetim- A.İstisnalarla Yönetim	3,05-3,60	0,000	1,290

4.3.5.3. Etkileşimci Liderliğin Demografik ve İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Otel çalışanlarının etkileşimci liderlik algılarının demografik ve istihdam özelliklerine göre karşılaştırmadan önce Levene istatistiği ile varyansların homojen olup olmadığı test edilmiştir, $p>0,05$ olduğu için parametrik testlerle karşılaştırma yapılacaktır (Çokluk, v.d. 2014: 41). Cinsiyet, medeni durum, yaş ve turizm eğitimi alma durumuna göre farklılığı tespit etmek için varyansların eşitliği testi sonuçları imkan verdiği için ($p>0,05$) *bağımsız örneklem t-testi* kullanılmıştır.

Tablo 21. Etkileşimci Liderlik Algısının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/ t-testi

Değişkenler	n	\bar{X}	t	p
Cinsiyet				
Kadın	189	3,39	-0,62	0,548
Erkek	455	3,43		
Medeni Durum				
Evli	174	3,20	-3,76	0,000
Bekar	470	3,50		
Yaş				
14-25	293	3,34	-2,08	0,038
26+	351	3,48		
Turizm Eğitimi Alma Durumu				
Evet	308	3,48	1,68	0,096
Hayır	336	3,37		

Tablo 20 incelendiğinde otel çalışanlarının etkileşimci liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir ($p=0,548$). Medeni durum değişkenine göre ise anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000$). Buna göre, bekar çalışanların ($\bar{X}=3,50$) evlilere ($\bar{X}=3,20$) göre yöneticilerinin daha fazla etkileşimci lider olduğunu düşünmektedirler. Bu durumun otel işletmelerinde bekar çalışanlardan genellikle lojmanda kalmaları nedeniyle yardım gerektiğinde ve hatta mesai sonrasında da çalıştırılmalarından ve yönetici ile çalışan arasında karşılıklı bir ödül sistemi geliştirilmiş olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Otel çalışanlarının etkileşimci liderlik tutumlarında yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,038$). Buna göre, 26+ yaş grubundakiler 14-25 yaş grubundakilere göre yöneticilerinin daha fazla etkileşimci lider olduklarını düşünmektedirler. Turizm eğitimi almış olma değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,096$).

Tablo 22. Etkileşimci Liderlik Algısının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/ANOVA

Değişkenler	n	\bar{X}	F	p
Eğitim Durumu				
İlköğretim	152	3,46	0,524	0,592
Lise	312	3,38		
Yükseköğrenim	180	3,44		
Aylık Gelir				
1000tl ve altı	173	3,57	3,88	0,021
1001-1499	308	3,35		
1500+	163	3,39		

One way ANOVA testi sonuçlarına göre otel çalışanlarının etkileşimci liderlik algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,592 > p=0,05$). Buna ek olarak, göre otel çalışanlarının etkileşimci liderlik algılarının aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı ortaya çıkmıştır ($p= 0,021 > p=0,05$). Farklılığın kaynağını anlamak için tukey testi yapılmıştır.

Tablo 23. Tukey testi sonuçları

Yöntem	1000tl ve altı	1001-1499	1500+	\bar{X}
1000tl altı	-	0,017	-	3,57
1001-1499	0,017	-	-	3,35
1500+	-	-	-	3,39

Tukey tablosu incelendiğinde farklılığın 1000tl ve altı aylık gelire sahip olanlar ile 1001-1499 tl aylık gelire sahip olanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre 1000tl ve altı aylık gelire sahip olanlar ($\bar{X}=3,57$), 1001-1499 tl aylık gelire sahip olanlara ($\bar{X}=3,35$) göre yöneticilerinin daha fazla dönüştürücü lider olduklarını düşünmektedirler ($p=0,000$). Bu durum 1000 tl ve altında gelir elde edenlerin daha çok stajyer öğrencilerden ve mesleğe yeni başlayanlardan oluşmuş olması ihtimalinden kaynaklandığı söylenebilir. Nitekim stajyer öğrenciler işin eğitimini aldıklarından, kendilerini gelecekte yöneticilerinin yerinde görüyor olabilir ve bu nedenle yöneticilerinin liderlik özelliklerini algılamaya daha duyarlı olabilirler. Buna ek olarak, mesleğe yeni başlayan çalışanlar da henüz sektörün terfi sistemini yeterince bilmediklerinden fazla iyimser davranmış ve stajyerlere benzer bir şekilde gelecekte kendilerini yöneticilerinin yerinde değerlendirmiş olabilirler. Buna ek olarak, daha az gelir elde eden çalışanlar ödüllerden daha fazla faydalanmak için daha fazla çaba gösteriyor ve yöneticileriyle performans-ödül takasını daha sık kullanıyor olabilirler.

Tablo 24. Etkileşimci Liderlik Algısının İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması/ ANOVA

Değişkenler	n	\bar{X}	F	p
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi				
1 yıldan az	159	3,43	0,49	0,952
1-3	215	3,42		
4+	270	3,41		
Şu Anki Otelde Çalışma Süresi				
1 yıldan az	240	3,54	3,903	0,201
1-3	288	3,36		
4+	116	3,31		
Çalışılan Departman				
Odalar B.	139	3,46	1,131	0,340
Yiy.-İç B.	279	3,43		
Teknik S.	56	3,42		
Animasyon	66	3,31		
Satın Alma	31	3,28		
Muhasebe	26	3,58		
İnsan Kay.	23	3,50		
Genel Yön.	10	3,32		
Diğer	16	3,13		
Kadro Türü				
Kadrolu	215	3,58	11,926	0,000
Sezonluk	366	3,28		
Stajyer	63	3,67		

ANOVA testi sonucuna göre etkileşimci liderlik algısının turizm sektöründeki çalışma yılına, mevcut oteldeki çalışma yılına ve çalışılan departmana göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Etkileşimci liderlik algısının kadro türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı ortaya çıkmıştır ($p=0,000$).

Tablo 25. Tukey testi sonuçları

Yöntem	Kadrolu	Sezonluk	Stajyer	\bar{X}
Kadrolu	-	0,000	-	3,58
Sezonluk	0,000	-	0,002	3,28
Stajyer	-	0,002	-	3,67

Tukey testine göre, sezonluk çalışanlar ile kadrolu çalışanların ve stajyerlerin etkileşimci liderlik tutumlarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve kadrolu çalışanların sezonluk çalışanlara göre; stajyerlerin ise sezonluk çalışanlara göre yöneticilerinin daha fazla etkileşimci lider olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bu durum stajyerlerin gelecekte yöneticilerinin yerinde görüyor olmalarından e kadrolu çalışanların elde ettikleri kazanımlar nedeniyle daha ılımlı bir yaklaşım içinde olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

4.3.6. Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili Bulgular

Bu bölümde araştırmada aracı değişken olarak ele alınan örgütsel özdeşleşme ile ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.3.6.1. Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili İfadeler

Anket formunun üçüncü bölümünde katılımcılardan örgütsel özdeşleşme ölçeğinde yer alan 6 ifadeye ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Ölçek 5’li likert tarzında hazırlanmıştır. 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 5 ”kesinlikle katılıyorum” ifadesine karşılık gelmektedir.

Tablo 26. ÖÖ Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları

İfadeler	n	\bar{X}	Ss	
Örgütsel Özdeşleşme	644	Biri çalıştığım oteli eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş...	3,13	1,31
		Diğer kişilerin çalıştığım otel hakkında ne düşündükleri...	3,32	1,18
		Çalıştığım otel hakkında konuşurken genellikle ‘biz’...	3,30	1,23
		Çalıştığım otelin başarısını kendi başarım gibi hissederim	3,36	1,45
		Biri çalıştığım otel hakkında övgü dolu sözler kullandığında...	3,39	1,24
		Medyada çalıştığım otele yönelik bir eleştiri yer aldığı anda...	3,37	1,25
Genel Ortalama		3,31	1,09	

Tablo 25 dikkatli bir şekilde incelendiğinde bütün ifadelerin $\bar{X}=3,13$ ve $\bar{X}=3,39$ arasında ve orta düzeyde bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, katılımcıların en yüksek tutumlarının $\bar{X}=3,39\pm 1,24$ ortalama ile “biri çalıştığım otel hakkında övgü dolu sözler kullandığında kendime iltifat edilmiş gibi hissederim” ve “medyada çalıştığım otele yönelik bir eleştiri yer aldığı anda kendimi kötü hissederim” ($\bar{X}= 3,37\pm 1,25$) ifadelerinde ortaya çıktığı görülmektedir.

Diğer taraftan, diğer tutum ortalamalarına göre nispeten en düşük ortalama ise $\bar{X}=3,13\pm 1,31$ ortalama ile “biri çalıştığım oteli eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim” ifadesine aittir. İkinci nispeten düşük ortalama ise “çalıştığım otel hakkında konuşurken genellikle biz ifadesini kullanırım” ifadesinde ortaya çıkmıştır ($\bar{X}=3,30\pm 1,23$). Örgütsel özdeşleşme ölçeği tek boyuttan oluştuğu için ayrıca boyuta göre ortalama hesabı çalışması yapılmamıştır. Ölçeğe yönelik genel tutum ortalaması ise $\bar{X}=3,31\pm 1,09$ olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre, otel çalışanlarının çalıştıkları otelle özdeşleşme düzeylerinin *orta düzeyde* olduğu söylenebilir.

4.3.6.2 Örgütsel Özdeşleşmenin Demografik ve İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Otel çalışanlarının örgütsel özdeşleşme tutumlarının demografik ve istihdam özelliklerine göre, Levene istatistiği ile varyansların homojen olduğu ortaya çıktığından $p>0,05$, olduğu için parametrik testlerle karşılaştırma yapılacaktır (Çokluk, v.d. 2014: 41). Diğer değişkenlere göre farklılığı tespit etmek için varyansların eşitliği testi sonuçları imkan verdiği için ($p>0,05$) bağımsız örneklem t-testi yapılacaktır.

Tablo 27. Örgütsel Özdeşleşme Tutumunun Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/t-testi

Değişkenler	n	\bar{X}	t	p
Cinsiyet				
Kadın	189	3,32	0,94	0,925
Erkek	455	3,31		
Medeni Durum				
Evli	174	3,18	-1,994	0,048
Bekar	470	3,37		
Yaş				
14-25	293	3,34	0,61	0,532
26+	351	3,29		
Turizm Eğitimi Alma Durumu				
Evet	308	3,55	5,28	0,000
Hayır	336	3,11		

Tablo 26’da otel çalışanlarının örgütsel özdeşleşme tutumlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir ($p=0,925$). Medeni durum değişkenine göre ise anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,048$). Buna göre, ortalamaları dikkate aldığımızda, bekar çalışanların ($\bar{X}= 3,37$) evlilere ($\bar{X}= 3,18$) göre otelleriyle daha fazla özdeşleştikleri söylenebilir. Bu durumun otel işletmelerinde bekar çalışanlardan genellikle lojmanda kalmaları nedeniyle yardım gerektiğinde ve hatta mesai sonrasında da fedakarlık yaptıkları için evli çalışanlara göre otellerini ve işlerini daha fazla benimsemiş olmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Buna ek olarak, turizm eğitimi alma durumuna göre de anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p=0,000$). Ortalamalar dikkate alındığında, turizm eğitimi alan çalışanların ($\bar{X}=3,55$) almayanlara ($\bar{X}=3,11$) göre otelleriyle daha fazla özdeşleştikleri görülmektedir. Bu durumun çalışanların eğitimini aldıkları dolayısıyla teori ve pratiğini bildikleri ve muhtemelen sevdikleri işi yapmalarından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 28. Örgütsel Özdeşleşme Tutumunun Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/ANOVA

Değişkenler	n	\bar{X}	F	p
Eğitim Durumu				
İlköğretim	152	3,40	0,69	0,497
Lise	312	3,30		
Yükseköğrenim	180	3,26		
Aylık Gelir				
1000tl ve altı	173	3,42	1,29	0,274
1001-1499	308	3,25		
1500+	163	3,33		

Tablo 26 incelendiğinde otel çalışanlarının örgütsel özdeşleşmeyle ilgili yapılan ANOVA testi sonuçlarında, otel çalışanlarının örgütsel özdeşleşme tutumlarının aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak, eğitim durumuna göre de anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,497$).

Tablo 29. Örgütsel Özdeşleşme Tutumunun İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması/ANOVA

Değişkenler	n	\bar{X}	F	p
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi				
1 yıldan az	159	3,45	1,59	0,962
1-3	215	3,28		
4+	270	3,26		
Şu Anki Otelde Çalışma Süresi				
1 yıldan az	240	3,53	10,779	0,000
1-3	288	3,10		
4+	116	3,40		
Çalışılan Departman				
Odalar B.	139	3,38	1,96	0,055
Yiy.-İç B.	279	3,33		
Teknik S.	56	3,28		
Animasyon	66	2,97		
Satın Alma	31	3,40		
Muhasebe	26	3,26		
İnsan Kay.	23	3,94		
Genel Yön.	10	3,05		
Diğer	14	3,17		
Kadro Türü				
Kadrolu	215	3,57	12,42	0,000
Sezonluk	366	3,13		
Stajyer	63	3,52		

Tablo 28 incelendiğinde, otel çalışanlarının örgütsel özdeşleşme tutumlarının turizm sektöründe çalışma süresi ($p=0,962$) ve çalışılan departman ($p=0,055$)

değişkenlerine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Mevcut oteldeki çalışma süresi ($p=0,000$), ve kadro türü ($p=0,000$) değişkenlerine göre ise anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını anlamak için tukey testi yapılmıştır.

Tablo 30. Şu anki otelde çalışma süresi/Tukey testi Sonuçları

Yöntem	1 yıldan az	1-3 yıl	4+	\bar{X}
1 yıldan az	-	0,000	-	3,53
1-3 yıl	0,000	-	0,031	3,10
4+	-	0,031	-	3,40

Ortalamalar dikkate alındığında 1 yıldan az süredir otellerinde çalışmakta olanların ($\bar{X}=3,53$) örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, 1-3 yıldır çalışmakta olanlara göre ($\bar{X}=3,10$) yüksek olduğu ve 4+ yıl süre ile çalışanların ($\bar{X}=3,40$) örgütsel özdeşleşme tutumlarının 1-3 yıldır çalışmakta olanlara göre ($\bar{X}=3,10$) yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, işe yeni başlayan personelin kendini örgüte ait hissetme duygusunu daha yoğun yaşıyor olabileceği söylenebilir. Ayrıca 4+ yıldır çalışanlar da uzun süredir aynı işyerinde çalıştıklarından otellerini daha fazla sahipleniyor olabilirler.

Tablo 31. Kadro Türü/Tukey Testi Sonuçları

Yöntem	Kadro	Sezonluk	Stajyer	\bar{X}
Kadro	-	0,000	-	3,57
Sezonluk	0,000	-	0,023	3,13
Stajyer	-	0,023	-	3,52

Tukey testinden elde edilen bu sonuçlara göre, ortalamalar dikkate alındığında kadrolu çalışanların ($\bar{X}= 3,57$) örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, sezonluk çalışanlara göre ($\bar{X}= 3,13$) daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum kadrolu çalışanların sezonluk çalışanlara göre kendilerini ve işlerini daha fazla güvencede hissediyor olmalarından ve sezonluk personelin iş yerine geçici iş yeri olarak değerlendiriyor olmasından kaynaklanabileceği söylenebilir. Buna ek olarak, diğer bir örgütsel özdeşleşme düzeyi farklılaşmasının sezonluk çalışan personel ($\bar{X}=3,13$) ile stajyer olarak çalışanlar ($\bar{X}=3,52$) arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalar dikkate alındığında stajyer olarak çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin sezonluk çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin stajyer öğrencilerin çalıştıkları otel ile ilgili gelecek planlarının olmasından örneğin stajları bittikten sonra terfi etme planlarının olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

4.3.7. İş Tatmini İle İlgili Bulgular

Bu bölümde araştırmada bağımlı değişken olarak ele alınan iş tatmini ile ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.3.7.1. İş Tatmini İle İlgili İfadeler

Anket formunun dördüncü bölümünde katılımcılardan iş tatmini ölçeğinde yer alan 9 ifadeye ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Ölçek 5’li likert tarzında hazırlanmıştır. 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 5 ”kesinlikle katılıyorum” ifadesine karşılık gelmektedir.

Tablo 32. İT Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları

İfadeler	n	\bar{X}	Ss
İş Tatmini	Yaptığım iş karşılığında iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum	2,72	1,35
	Yöneticim, yaptığımız işte yeterince iyidir	3,22	1,18
	Verilen bir işi iyi yaptığımda, hak ettiğim takdiri görürüm	3,19	1,22
	Mesai arkadaşlarımı severim	3,47	1,23
	Çalıştığım otelde, kurum içi iletişimin iyi...	3,36	1,24
	Çalıştığım otelde sunulan imkanların en az diğer otellerde...	3,33	1,26
	Otelimizde bana verilen görevleri zevkle yaparım	3,46	1,21
	Otelimizdeki kural ve düzenlemeler, verilen görevi daha iyi	3,43	1,24
	Otelimizde işlerinde başarılı olanlar, işle ilgili daha iyi ...	3,43	1,24

Tablo 33 dikkatli bir şekilde incelendiğinde bütün ifadelerin $\bar{X}=2,72$ ve $\bar{X}=3,47$ arasında ve yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, katılımcıların en yüksek tutumlarının $\bar{X}=3,47\pm 1,23$ ortalama ile “mesai arkadaşlarımı severim” ve “otelimizde bana verilen görevleri zevkle yaparım” ($\bar{X}= 3,46\pm 1,21$) ifadelerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan, diğer tutum ortalamalarına göre nispeten en düşük ortalama ise $\bar{X}=2,72\pm 1,35$ ortalama ile “yaptığım iş karşılığında iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum” ifadesine aittir. İkinci nispeten düşük ortalama ise “verilen bir işi iyi yaptığımda, hak ettiğim takdiri görürüm” ifadesinde ortaya çıkmıştır ($\bar{X}=3,19\pm 1,22$). İş tatmini ölçeği dokuz alt boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırmada kullanılan ölçekte her bir boyut bir soru ile ölçülmüştür. Bu boyutlar, ücret, yöneticiler, olası ödüller, iş arkadaşları, iletişim, ek imkanlar, işin kendisi, işleyiş prosedürleri ve terfi boyutlarından oluşmaktadır. Boyutlara ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine tablo 34’te yer verilmiştir.

Tablo 33. İş Tatmini Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

	Boyut	n	İfade Sayısı	\bar{X}	Ss.
1	Ücret	644	1	2,72	1,35
2	Yöneticiler		1	3,22	1,18
3	Olası Ödüller		1	3,19	1,22
4	İş Arkadaşları		1	3,47	1,23
5	İletişim		1	3,36	1,24
6	Ek İmkanlar		1	3,33	1,26
7	İşin Kendisi		1	3,46	1,21
8	İşleyiş Prosedürleri		1	3,43	1,24
9	Terfi		1	3,43	1,24
	Genel Ortalama		9	3,29	0,99

Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda, ücret-yöneticiler, ücret-olası ödüller, ücret-iş arkadaşları, ücret-iletişim, ücret-ek imkanlar, ücret-işin kendisi, ücret-işleyiş prosedürleri ve ücret-terfi boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre otel çalışanlarının aldıkları ücretten tatmin düzeylerinin diğer tüm boyutlara göre anlamlı bir şekilde *düşük* olduğu söylenebilir. Buna ek olarak, yöneticiler-iş arkadaşları, yöneticiler-iletişim, yöneticiler-ek imkanlar, yöneticiler-işin kendisi, yöneticiler-işleyiş prosedürleri, yöneticiler-terfi boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre otel çalışanlarının yöneticilerinden tatmin düzeylerinin bahsedilen boyutlardan anlamlı bir şekilde az olduğu söylenebilir.

Olası ödüller boyutunun diğer boyutlarla yapılan ikili karşılaştırma sonuçlarına göre, olası ödüller-iş arkadaşları, olası ödüller-iletişim, olası ödüller-ek imkanlar, olası ödüller-işin kendisi, olası ödüller-işleyiş prosedürleri ve olası ödüller-terfi boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, olası ödüller boyutundan tatminin bahsedilen boyutlardan tatmin düzeyine göre anlamlı bir şekilde düşük olduğu söylenebilir. İş arkadaşları boyutuyla yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda iş arkadaşları-iletişim ve iş arkadaşları-ek imkanlar, boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, otel çalışanlarının iş arkadaşlarından tatmin düzeyleri, bahsedilen boyutlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. İletişim boyutuyla ilgili yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda, iletişim-işin kendisi boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre otel çalışanlarının iletişimden tatmin düzeyleri, işin kendisinden tatmin olma düzeylerine göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

Ek imkanlar boyutuyla ilgili yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu, ek imkanlar-işin kendisi, ek imkanlar-işleyiş prosedürleri ve ek imkanlar-terfi boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, otel çalışanlarının ek imkanlar boyutundan tatmin düzeyleri, bahsedilen boyutlara göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. İşin kendisi boyutla ilgili yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda, işin-kendisi-işleyiş prosedürleri ve işin kendisi-terfi boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, ikili karşılaştırma sonucuna göre, işleyiş prosedürleri-terfi boyutları arasında da anlamlı bir farklılık yoktur. Genel iş tatmini ortalaması ise *orta düzeyde* bir ortalama olarak değerlendirilebilir ($\bar{X}=3,29\pm0,99$).

Tablo 35. İş Tatmini Boyutlarının İkili Karşılaştırma Sonuçları

	Boyutlar	\bar{X}	Sig.	Ss.
Ücret $\bar{X}=2,72$	Yöneticiler	3,22	0,000	1,19
	Olası Ödüller	3,19	0,000	1,19
	İş Arkadaşları	3,47	0,000	1,34
	İletişim	3,36	0,000	1,32
	Ek İmkanlar	3,33	0,000	1,34
	İşin Kendisi	3,46	0,000	1,31
	İşleyiş Prosedürleri	3,43	0,000	1,30
	Terfi	3,43	0,000	1,36
Yöneticiler $\bar{X}=3,22$	İş Arkadaşları	3,47	0,000	0,90
	İletişim	3,36	0,002	1,09
	Ek İmkanlar	3,33	0,013	1,13
	İşin Kendisi	3,46	0,000	1,15
	İşleyiş Prosedürleri	3,43	0,000	1,14
	Terfi	3,43	0,000	1,19
Ödüller $\bar{X}=3,19$	İş Arkadaşları	3,47	0,000	1,06
	İletişim	3,36	0,000	1,12
	Ek İmkanlar	3,33	0,001	1,11
	İşin Kendisi	3,46	0,000	1,11
	İşleyiş Prosedürleri	3,43	0,000	1,14
	Terfi	3,43	0,000	1,13
i.A $\bar{X}=3,47$	İletişim	3,36	0,005	1,00
	Ek İmkanlar	3,33	0,001	1,06
İletişim $\bar{X}=3,36$	İşin Kendisi	3,46	0,014	1,06
E. İmkanlar $\bar{X}=3,33$	İşin Kendisi	3,46	0,001	1,00
	İşleyiş Prosedürleri	3,43	0,010	1,00
	Terfi	3,43	0,022	1,03

4.3.7.2. İş Tatmininin Demografik ve İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Otel çalışanlarının iş tatmini tutumlarının demografik ve istihdam özelliklerine göre karşılaştırmadan önce Levene istatistiği ile varyansların homojen olup olmadığı test edilmiştir. Eğitim durumu, aylık gelir, turizm sektöründe ve mevcut otelde çalışma süresi, çalışılan departman ve kadro türü değişkenleri için $p>0,05$ olduğu için parametrik testlerle karşılaştırma yapılacaktır (Çokluk, v.d. 2014: 41). Diğer değişkenlere göre farklılığı tespit etmek için varyansların eşitliği testi sonuçları imkan verdiği için ($p>0,05$) bağımsız örneklem t-testi yapılacaktır.

Tablo 36. İş Tatmininin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/t-testi

Değişkenler	n	\bar{X}	t	p
Cinsiyet				
Kadın	189	3,37	1,38	0,168
Erkek	455	3,26		
Medeni Durum				
Evli	174	3,18	-1,67	0,095
Bekar	470	3,33		
Yaş				
14-25	293	3,23	-1,46	0,143
26+	351	3,34		
Turizm Eğitimi Alma Durumu				
Evet	308	3,42	3,06	0,002
Hayır	336	3,18		

Tablo 36 incelendiğinde otel çalışanlarının iş tatmini tutumlarının cinsiyete ve medeni duruma ($p=0,095$) göre farklılaşmadığı görülmektedir ($p=0,168$). Yapılan analizlerde özellikle cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olması beklenmiştir. Bu çalışmada ise çalışanların iş tatmini düzeylerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Diğer taraftan, otel çalışanlarının iş tatmini düzeylerinde turizm eğitimi alma durumuna göre de anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p=0,002$). Buna göre, turizm eğitimi alan çalışanların ($\bar{X}=3,42$) almayanlara ($\bar{X}=3,18$) göre iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun çalışanların eğitimini aldıkları dolayısıyla teori ve pratiğini bildikleri işi yapmalarından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Nitekim eğitimini alarak uzun yıllar emek verilen alanda çalışıyor olmanın genel olarak bir iş tatmini kaynağı olduğu söylenebilir.

Tablo 37. İş Tatmininin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması/ANOVA

Değişkenler	n	\bar{X}	F	p
Eğitim Durumu				
İlköğretim	152	3,31	0,148	0,863
Lise	312	3,30		
Yükseköğrenim	180	3,26		
Aylık Gelir				
1000tl ve altı	173	3,27	0,319	0,727
1001-1499	308	3,27		
1500+	163	3,34		

Tablo 37 incelendiğinde otel çalışanlarının iş tatmini tutumlarının yaş, eğitim durumu ve aylık gelire göre farkını anlamak için yapılan tek yönlü ANOVA testi sonuçlarında, otel çalışanlarının iş tatmini tutumlarının eğitim durumu ($p=0,863$) ve aylık gelir ($p=0,727$) değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Önceki araştırmalarda iş tatminin yaşa, eğitim durumuna ve aylık gelir durumuna göre farklılaştığını ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Ancak bu çalışmada böyle bir bulguya rastlanmamıştır.

Tablo 38. İş Tatmininin İstihdam Özelliklerine Göre Karşılaştırılması/ANOVA

Değişkenler	n	\bar{X}	F	p
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi				
1 yıldan az	159	3,43	2,31	0,100
1-3	215	3,22		
4-+	270	3,26		
Şu Anki Otelde Çalışma Süresi				
1 yıldan az	240	3,48	7,33	0,001
1-3	288	3,18		
4+	116	3,16		
Çalışılan Departman				
Odalar B.	137	3,36	0,68	0,702
Yiy.-İç B.	279	3,27		
Teknik S.	56	3,33		
Animasyon	66	3,28		
Satın Alma	31	3,46		
Muhasebe	26	2,95		
İnsan Kay.	23	3,33		
Genel Yön.	10	3,44		
Diğer	16	2,96		
Kadro Türü				
Kadrolu	215	3,58	16,71	0,000
Sezonluk	366	3,10		
Stajyer	63	3,40		

Tablo 38 incelendiğinde otel çalışanlarının iş tatmini tutumlarının turizm sektöründeki çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,100$). Şu anki otelde çalışma süresi değişkeninde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır ($p=0,001$). Farklılığın kaynağı anlamak için Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 39. Şu Anki Otelde Çalışma Süresi ve İş Tatmini/Tukey Testi

Yöntem	1 yıldan az	1-3 yıl	4+ yıl	\bar{X}
1 yıldan az	-	0,001	0,011	3,48
1-3 yıl	0,001	-	-	3,18
4+ yıl	0,011	-	-	3,16

Tablo 39 incelendiğinde şu anki otelde çalışma süresine göre 1 yıldan az süredir mevcut otellerinde çalışmakta olanlar ile 1-3 yıldır çalışmakta olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,001$). Buna ek olarak, 1 yıldan az süredir mevcut otellerinde çalışmakta olanlar ile 4+ yıldır çalışmakta olanlar arasında da anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır ($p=0,011$). Ortalamalar dikkate alındığında, 1 yıldan az süredir çalışanların ($\bar{X}=3,48$) iş tatmini düzeylerinin, 1-3 yıldır çalışmakta olanlardan ($\bar{X}=3,18$) ve 4+ yıldır çalışmakta olanlardan ($\bar{X}=3,16$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre mevcut oteldeki çalışma süresinin arttıkça iş tatmininin azaldığı söylenebilir. Diğer bir anlamlı farklılık tespit edilen değişken kadro türü değişkenidir. Farklılığın kaynağını tespit etmek için tukey testi yapılmıştır.

Tablo 40. Kadro Türü ve İş Tatmini/Tukey Testi

Yöntem	Kadro	Sezonluk	Stajyer	\bar{X}
Kadro	-	0,000	-	3,58
Sezonluk	0,000	-	-	3,10
Stajyer	-	-	-	3,40

Tablo 40 incelendiğinde farklılığın kadrolu ve sezonluk çalışanların tutumlarından kaynaklandığı görülmektedir ($p=,000$). Buna göre, kadrolu çalışanların iş tatminleri ($\bar{X}=3,58$), sezonluk çalışanlara göre ($\bar{X}=3,10$) daha yüksektir. Bunun nedeni kadrolu çalışanların özlük haklarının sezonluk çalışanlara göre daha iyi olmasından kaynaklanıyor olabilir. Buna ek olarak, kadrolu çalışanlar sezonluk çalışanlara göre işin akışına, yapılış şekline, iş ve iş ortamına daha aşinadırlar. Bu durum onların daha rahat iş yapmasına, iş ortamında daha rahat iletişim kurabilmelerine, terfilerde öncelikli olmalarına ve dolayısıyla işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin olmalarına yol açıyor olabilir.

4.3.8. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi için dönüştürücü liderliği, etkileşimci liderliği, örgütsel özdeşleşmeyi ve iş tatminini temsil eden değişkenlerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0-0,25 olması durumunda “zayıf ilişki”, 0,50-0,69 arasında olması durumunda “orta düzeyde ilişki”, 0,70-0,89 arasında olması durumunda “kuvvetli ilişki” ve 0,90-1 arasında olması durumunda “çok kuvvetli ilişki” şeklinde yorumlanabilir. Korelasyon katsayısının $r = 0$ olması ise değişkenler arasında hiçbir ilişki yoktur şeklinde yorumlanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005: 220).

Tablo 41. Korelasyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 41 incelendiğinde, dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında $r=0,789$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,01$); dönüştürücü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında $r=0,460$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,01$); dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında ise $r=0,654$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,01$) ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, etkileşimci liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında $r=,498$ düzeyinde anlamlı bir ilişki ($p<0,01$); etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında $r=,593$ düzeyinde anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) ve iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında $r=,533$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,01$) ortaya çıkmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik arasında “kuvvetli bir ilişki” olduğu diğer değişkenler arasındaki ilişkilerin tamamının “orta derecede ilişki” olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, en kuvvetli ilişki dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik arasında ($r=0,789$) ortaya çıkmıştır ($r=0,460$). Bu sonuçlara göre, r değerleri 0,900’ün altında olduğu için veriler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir (Çokluk v.d.2014: 35).

4.3.9. Hiyerarşik Regresyon Analizi

Hipotezleri test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Baron ve Kenny tarafından önerilen bu modelde aracılık rolünden bahsedebilmek için ele alınan varsayımlar “hipotezler” başlığında ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. Kısaca hatırlatmak gerekirse, 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 istatistiki 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).

Tablo 42. Dönüştürücü Liderlik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Model 1						ΔR^2 /Sig.
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	R^2	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^2	t	Sig.	
D.Liderlik	İş Tatmini	0,654	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^2	t	Sig.	
D.Liderlik	İş Tatmini	0,519	0,496	16,427	0,000	
Ö.Özdeşleşme		0,295		9,341	0,000	

Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre Model 1’de bağımsız değişken olarak dönüştürücü liderliğin, bağımlı (aracı) değişken olan örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine bakılmıştır. Sonuç olarak, dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır ($\beta=0,460$, $p<0,05$). Buna ek olarak, dönüştürücü liderliğe

ait değişkenlerin tümü örgütsel özdeşleşmeyi %21,1 oranında açıklamaktadır. Bu sonuca göre, **H₁** hipotezi desteklenmiştir:

H₁ Dönüştürücü liderlik örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.

Model 2’de bağımsız değişken olarak dönüştürücü liderlik bağımlı değişken olan iş tatminine etkisi ele alınmıştır. Sonuç olarak, dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır ($\beta=0,653$, $p<0,05$). Buna ek olarak, dönüştürücü liderliğe ait değişkenlerin tümü iş tatminini %42,7 oranında açıklamaktadır. Bu sonuca göre **H₃** hipotezi desteklenmiştir:

H₃ Dönüştürücü liderlik iş tatminini etkilemektedir.

Buna ek olarak model 2’de bağımsız değişken (aracı) olarak örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olan iş tatminine etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşmenin iş tatminini pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır ($\beta=0,533$, $p<0,05$). Buna ek olarak, örgütsel özdeşleşmeye ait değişkenlerin tümü iş tatminini %28,4 oranında açıklamaktadır. Bu sonuca göre **H₅** hipotezi desteklenmiştir:

H₅ Örgütsel özdeşleşme iş tatminini etkilemektedir.

Tablo 41’de yer alan model 3’te aracılık rolüne ilişkin hipotez testi modeli yer almaktadır. Sonuç olarak, dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin analize dahil edilmesi ile dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisi azalarak devam etmiştir ($\beta=0,517$, $p<0,05$). Buna ek olarak, yapılan Sobel testi sonucu da anlamlıdır ($z=10,066$, $p=0,000$). Buna göre, dönüştürücü liderlik ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin “kısmi aracılık rolü” olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, model 3’te de görüldüğü üzere, dönüştürücü liderlik ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili değişkenlerin tümü iş tatminini %49,6 düzeyinde açıklamaktadır. Bu sonuca göre **H₆** hipotezi desteklenmiştir:

H₆ Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi vardır

Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolünün demografik ve istihdam özelliklerine göre farkını anlamak için **H_{6a}**, **H_{6b}**, **H_{6c}**, **H_{6d}**, **H_{6e}**, **H_{6f}**, **H_{6g}**, **H_{6h}** ve **H_{6i}** hipotezleri test edilmiştir:

H_{6a} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *kadınlarda* farklı düzeydedir

H_{6b} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *erkeklerde farklı* düzeydedir

Tablo 43. Cinsiyete Göre Aracılık Etkisi/DL

Cinsiyet	Model H _{6a}	R ²	ΔR ² / Sig.	β	Sobel/Sig.
Kadın	dl	0,401	0,123/0,000	0,633	5,366 0,000
	dl	0,524		0,441	
	oo			0,397	
Erkek	dl	0,438	0,052/0,000	0,662	8,574 0,000
	dl	0,491		0,545	
	oo			0,257	

Tablo 43'te, dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün kadınlarda ve erkeklerde görülmektedir. Buna göre, dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinin kolaylaşabilmesi için kadınların örgütleriyle daha fazla özdeşleşmelerinin gerektiği söylenebilir ($\Delta R^2=0,123$, $p=0,000$). Sobel testi sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. Dolayısıyla **H_{6a}** ve **H_{6b}** hipotezi desteklenmiştir.

H_{6c} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *14-25 yaş grubundakilerde* farklı düzeydedir

H_{6d} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *26+ yaş grubundakilerde* farklı düzeydedir

Tablo 44. Yaşa Göre Aracılık Etkisi/DL

Yaş	Model H _{6b}	R ²	ΔR ² / Sig.	β	Sobel/Sig.
14-25	dl	0,510	0,053/0,000	0,714	8,348 0,000
	dl	0,563		0,574	
	oo			0,269	
26+	dl	0,316	0,089/0,000	0,562	7,184 0,000
	dl	0,406		0,431	
	oo			0,326	

Tablo 44'te örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün 14-25 ve 26+ yaş grubundakilerde farklı olduğu görülmektedir. Buna göre, dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinin kolaylaşabilmesi için 26+ yaş grubundakilerin örgütleriyle daha fazla özdeşleşmelerinin gerektiği söylenebilir ($\Delta R^2=0,089$, $p=0,000$). Sobel testi

sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. Dolayısıyla H_{6c} ve H_{6d} hipotezi desteklenmiştir.

H_{6e} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *turizm eğitimi alanlarda* farklıdır

H_{6f} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *turizm eğitimi almayanlarda* farklıdır

Tablo 45. Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Aracılık Etkisi/DL

Turizm Eğitimi	Model H_{6c}	R^2	$\Delta R^2/ Sig.$	β	Sobel/Sig.
Evet	dl	0,562	0,049/0,000	0,749	10,508 0,000
	dl	0,611		0,591	
	oo			0,273	
Hayır	dl	0,295	0,066/0,000	0,543	4,986 0,000
	dl	0,360		0,450	
	oo			0,272	

Tablo 45 incelendiğinde dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün turizm eğitimi alanlarda ve almayanlarda farklı olduğu görülmektedir. Buna göre, dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinin kolaylaşabilmesi için turizm eğitimi almayanların örgütleriyle daha fazla özdeşleşmelerinin gerektiği söylenebilir ($\Delta R^2=0,089$, $p=0,000$). Sobel testi sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. Dolayısıyla H_{6e} ve H_{6f} hipotezi desteklenmiştir.

H_{6g} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *kadrolu çalışanlarda* farklıdır

H_{6h} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *kadrolu çalışanlarda* farklıdır

H_{6i} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *kadrolu çalışanlarda* farklıdır

Tablo 46' da, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün kadrolu, sezonluk ve stajyer çalışanlarda farklı olduğu görülmektedir. Buna göre, dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinin kolaylaşabilmesi için sezonluk çalışanların örgütleriyle daha fazla özdeşleşmelerinin gerektiği söylenebilir ($\Delta R^2=0,095$, $p=0,000$). Sobel testi sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. Dolayısıyla H_{6g} , H_{6h} ve H_{6i} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 46. Kadro Türüne Göre Aracılık Etkisi/DL

Kadro Türü	Model H _{6a}	R ²	ΔR ² / Sig.	β	Sobel/Sig.
Kadroolu	dl	0,409	0,051/0,000	0,640	4,287 0,000
	dl	0,461		0,549	
	oo			0,244	
Sezonluk	dl	0,412	0,095/0,000	0,642	8,425 0,000
	dl	0,507		0,476	
	oo			0,350	
Stajyer	dl	0,471	0,002/0,000	0,686	1.633 0.050
	dl	0,473		0,667	
	oo			0,048	

Model 4'te bağımsız değişken olarak etkileşimci liderliğin, bağımlı (aracı) değişken olan örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine bakılmıştır. Sonuç olarak, etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır ($\beta=0,406$, $p<0,05$). Buna ek olarak, dönüştürücü liderliğe ait değişkenlerin tümü örgütsel özdeşleşmeyi %20,6 oranında açıklamaktadır. Sobel testi sonucu da anlamlıdır. Bu sonuca göre, **H₂** hipotezi desteklenmiştir:

H₂ Etkileşimci liderlik örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.

Tablo 47. Etkileşimci Liderlik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

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

Model 5'te bağımsız değişken olarak dönüştürücü liderlik bağımlı değişken olan iş tatminine etkisi ele alınmıştır. Sonuç olarak, dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır ($\beta=0,494$, $p<0,05$). Buna ek olarak, dönüştürücü liderliğe ait değişkenlerin tümü iş tatminini %24,3 oranında açıklamaktadır. Bu sonuca göre **H₄** hipotezi desteklenmiştir:

H₄ Etkileşimci liderlik iş tatminini etkilemektedir.

Tablo 46’da yer alan model 6’da etkileşimci liderlik ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolüne ilişkin hipotez testi modeli yer almaktadır. Sonuç olarak, etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin analize dahil edilmesi ile etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisi azalarak devam etmiştir ($\beta=0,317$, $p<0,05$). Buna göre, etkileşimci liderlik ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin “kısmi aracılık rolü” olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, model 6’da görüldüğü üzere, dönüştürücü liderlik ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili değişkenlerin tümü iş tatminini %36,4 düzeyinde açıklamaktadır. Bu sonuca göre **H₇** hipotezi desteklenmiştir:

H₇ Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi vardır.

Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolünün demografik ve istihdam özelliklerine göre farkını anlamak için **H_{7a}**, **H_{7b}**, **H_{7c}**, **H_{7d}**, **H_{7e}**, **H_{7f}**, **H_{7g}**, **H_{7h}** ve **H_{7i}** hipotezleri test edilmiştir:

H_{7a} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *kadınlarda* farklıdır

H_{7b} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *erkeklerde* farklıdır

Tablo 48. Cinsiyete Göre Aracılık Etkisi/EL

Cinsiyet	Model H _{7a}	R ²	ΔR^2 / Sig.	β	Sobel/Sig.
Kadın	dl	0,343	0,136/0,000	0,686	5,366 0,000
	dl	0,480		0,381	
	oo			0,422	
Erkek	dl	0,358	0,056/0,000	0,598	8,574 0,000
	dl	0,414		0,460	
	oo			0,275	

Tablo 47’de, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün kadınlarda ve erkeklerde farklı olduğunu göstermektedir. Buna göre, etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinin kolaylaşabilmesi için kadınların örgütleriyle daha fazla özdeşleşmelerinin gerektiği söylenebilir ($\Delta R^2=0,136$, $p=0,000$). Sobel testi sonucu da dikkate alındığında, **H_{7a}** ve **H_{7b}** hipotezi desteklenmiştir.

H_{7c} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *14-25 yaş gurubundakilerde* farklıdır

H_{7d} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *26+ yaş grubundakilerde* farklıdır

Tablo 49. Yaşa Göre Aracılık Etkisi/EL

Yaş	Model H _{6b}	R ²	ΔR ² / Sig.	β	Sobel/Sig.
14-25	dl	0,435	0,062/0,000	0,660	8,551 0,000
	dl	0,497		0,498	
	oo			0,296	
26+	dl	0,232	0,100/0,000	0,481	5,866 0,000
	dl	0,332		0,322	
	oo			0,355	

Tablo 48 örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün 14-25 yaş grubundakiler ile 26+ yaş grubundakilerde farklı olduğunu göstermektedir. Buna göre, dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinin kolaylaşabilmesi için 26+ yaş grubundakilerin örgütleriyle daha fazla özdeşleşmelerinin gerektiği söylenebilir (ΔR²=0,100, p=0,000). Sobel testi sonuçlarına göre **H_{7c}** ve **H_{7d}** hipotezi desteklenmiştir.

H_{7e} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *turizm eğitimi alanlarda* farklıdır

H_{7f} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *turizm eğitimi almayanlarda* farklıdır

Tablo 50. Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Aracılık Etkisi/EL

Turizm Eğitimi	Model H _{6c}	R ²	ΔR ² / Sig.	β	Sobel/Sig.
Evet	dl	0,479	0,054/0,000	0,692	9,713 0,000
	dl	0,532		0,503	
	oo			0,299	
Hayır	dl	0,221	0,082/0,000	0,470	4,533 0,000
	dl	0,303		0,360	
	oo			0,307	

Tablo 49, örgütsel özdeşleşmenin aracılığının turizm eğitimi alanlarda ve almayanlarda farklı olduğunu göstermektedir. Buna göre, dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinin kolaylaşabilmesi için turizm eğitimi almayanların örgütleriyle daha fazla özdeşleşmelerinin gerektiği söylenebilir (ΔR²=0,089, p=0,000). Sobel testi

sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. Dolayısıyla H_{7e} ve H_{7f} hipotezi desteklenmiştir.

H_{7g} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *kadrolu çalışanlarda* farklıdır

H_{7h} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *sezonluk çalışanlarda* farklıdır

H_{7i} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *stajyerlerde* farklıdır

Tablo 51. Kadro Türüne Göre Aracılık Etkisi/EL

Kadro Türü	Model H_{6d}	R^2	$\Delta R^2/ Sig.$	β	Sobel/Sig.
Kadrolu	d1 dl	0,283	0,051/0,000	0,532	4,893 0,000
	d2 dl oo	0,335		0,413 0,258	
Sezonluk	d3 dl	0,367	0,095/0,000	0,606	7,241 0,000
	d4 dl oo	0,474		0,430 0,372	
Stajyer	d5 dl	0,312	0,000/0,942	0,559	2,531 0,005
	d6 dl oo	0,312		0,564 -0,010	

Tablo 50 incelendiğinde, etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün kadrolu, sezonluk ve stajyer çalışanlarda farklı olduğunu göstermektedir. Buna göre, dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinin kolaylaşabilmesi için sezonluk çalışanların örgütleriyle daha fazla özdeşleşmelerinin gerektiği söylenebilir ($\Delta R^2=0,095$, $p=0,000$). Buna ek olarak, sonuçlar incelendiğinde, stajyerler için anlamlı bir sonucun ortaya çıkmadığı görülmektedir ($\Delta R^2=0,000$, $p=0,942$). Sobel testi sonuçları incelendiğinde $p=0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_{7d} hipotezi desteklenmiştir. Araştırma hipotezleriyle ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında, araştırmanın temel hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir. Buna ek olarak, öncek araştırmalarda farklılık olması öngörüldüğü için, araştırmacı tarafından belirlenen *cinsiyet, yaş, turizm eğitimi alma durumu ve kadro türü* değişkenleriyle ilgili geliştirilen hipotezlerin de tamamının desteklendiği ortaya konmuştur. Buna göre örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisinin bu değişkenlere göre farklı düzeylerde olduğu söylenebilir. Araştırma hipotezlerinin desteklenme durumunu net bir şekilde ortaya koymak için tablo 51 hazırlanmıştır.

Tablo 52. Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme Durumu

Hipotez	Desteklenme Durumu
H1 Dönüştürücü liderlik örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.	Desteklendi
H2 Etkileşimci liderlik örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.	Desteklendi
H3 Dönüştürücü liderlik iş tatminini etkilemektedir.	Desteklendi
H4 Etkileşimci liderlik iş tatminini etkilemektedir.	Desteklendi
H5 Örgütsel özdeşleşme iş tatminini etkilemektedir.	Desteklendi
H6 Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi vardır	Desteklendi
H6a Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi kadınlarda farklıdır	Desteklendi
H6b Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi erkeklerde farklıdır	Desteklendi
H6c Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi 14-25 yaş grubunda farklıdır	Desteklendi
H6d Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi 26+ yaş grubundakilerde farklıdır	Desteklendi
H6e Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi turizm eğitimi alanlarda farklıdır	Desteklendi
H6f Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi turizm eğitimi almayanlarda farklıdır	Desteklendi
H6g Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi kadrolu çalışanlarda farklıdır	Desteklendi
H6h Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi sezonluk çalışanlarda farklıdır	Desteklendi
H6ı Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi kadrolu çalışanlarda farklıdır	Desteklendi
H7 Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi vardır.	Desteklendi
H7a Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi kadınlarda farklıdır	Desteklendi
H7b Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi erkeklerde farklıdır	Desteklendi
H7c Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi 14-25 yaş grubunda farklıdır	Desteklendi
H7d Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi 26+ yaş grubundakilerde farklıdır	Desteklendi
H7e Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi turizm eğitimi alanlarda farklıdır	Desteklendi
H7f Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi turizm eğitimi almayanlarda farklıdır	Desteklendi
H7g Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi kadrolu çalışanlarda farklıdır	Desteklendi
H7h Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi sezonluk çalışanlarda farklıdır	Desteklendi
H7ı Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi kadrolu çalışanlarda farklıdır	Desteklendi

4.3.10. Tartışma

Bu bölümde istatistiki analizler sonucunda elde edilen bulgular literatürdeki benzer konularda elde edilen bulgular karşılaştırılmıştır. Öncelikle dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili bulgular daha sonra iş tatmini ve etkileşimci liderlik ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Epitropaki ve Martin (2005) dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. İşcan (2006) Erzurum'da KOBİNET'e üye işletmelerin çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada hem dönüştürücü liderliğin hem de etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını ortaya koymuştur.

Effelsberg v.d. (2013) Almanya'daki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarında dönüştürücü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında direk ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Eren ve Çakır Titizoğlu (2014), Bolu'da bulunan üretim işletmelerinin mavi ve beyaz yakalı personeli üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşme ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu, etkileşimci liderliğin ise örgütsel özdeşleşme ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olmadığını ortaya koymuşlardır. Turizm sektörünün en önemli işletme türlerinden biri olan otel işletmelerini konu alan bu araştırmada ise hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ancak dönüştürücü liderliğin etkisinin daha güçlü ortaya çıkmıştır.

Emery ve Barker (2007) hizmet sektöründe yaptıkları araştırmalarında, dönüştürücü liderlik tarzıyla yönetilen işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin; etkileşimci liderlik tarzıyla yönetilen işgörenlerden daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, Dümen (2008) astsubaylar üzerinde yaptığı araştırmada dönüştürücü liderliğin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Buna ek olarak, Liao v.d., (2009), Taiwanda bulunan uluslar arası otellerde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada, lider-üye ilişkilerinin örgütsel bağlılığı direk olarak etkilemediğini ancak iş tatminini etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Hamidifar (2010) ise dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tiplerinin iş tatminini diğer liderlik tiplerinden daha çok artırdığını ortaya koymuştur. Bushra v.d. (2011)

bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmada, iş tatminindeki değişimlerin %42'sinin dönüştürücü liderlik tarafından açıklandığını ortaya koymuşlardır.

Erdoğan Morçin (2012), A grubu seyahat acentesi işgörenleri üzerinde yaptığı araştırmada dönüştürü liderliğin iş tatminini anlamlı bir Şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca aynı araştırmada dönüştürücü liderliğin örgütsel adalet ile birlikte iş tatminindeki değişimlerin %52,3'n açıkladığı ortaya konmuştur.

Korkmaz v.d. (2013) sivil havacılık sektöründe çalışan kabin personeli üzerinde yaptıkları araştırmada, çarpıcı bir Şekilde dönüştürücü liderlik algısının arttıķa iş tatmininin azaldığını ve serbestlik tanıyan liderlik algısının arttıķa iş tatminin de arttığını ortaya koymuşlardır.

Baltacı v.d. (2014) Alanya'da bulunan 4 ve 5 yıldıızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatminine etkilerini incelemişlerdir. Liderlik zellikleri olarak "dönüştürücü", "etkileşimci" ve "vizyoner" liderliği ele almışlardır. Sonuçta, alışanların dönüştürücü ve vizyoner liderlik algılarının arttıķa iş tatminlerinin de arttığı ve olumsuz özellikleri ön planda olan etkileşimci liderlik algılarının arttıķa iş tatminlerinin azaldığı ortaya konmutur. 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.

Wolfe (2007) yaptığı çalışmada, dönüştürücü liderliğin ortaya koyduğu vizyon çerçevesinde bir örgüt kimliği oluşturduğunu ve dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşme ile birlikte iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve performansı etkilediğini ortaya koymuştur. Buna ek olarak araştırmacı, örgütsel zdeşleşmenin dönüştürücü liderlik ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve performans arasında aracılık etkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Akt: Eren ve akır Titizoğlu, 2014: 195).

Mariano v.d. (2011), İşpanya'daki kamu ve özel sektör kuruluşları çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin i girişimcilik davranışına etkisinde örgütsel zdeşleşmenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Sonuçta, dönüştürücü liderliğin i girişimcilik davranışına olumlu etkisinde ve etkileşimci

liderliğin iç girişimcilik davranışına negatif etkisinde örgütsel özdeşleşmenin *kısmi aracı etkiye* sahip olduğu ortaya konmuştur.

Turgut v.d. (2012), akademik ve idari personel üzerinde yaptıkları araştırmalarında, örgütsel özdeşleşmenin dönüştürücü liderlik ve algılanan kurumsal itibar arasında *kısmi aracılık* etkisine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

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 incelemişlerdir. 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.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Literatür incelendiğinde, değişkenlerin aracı, baskılayıcı ve destekleyici rollerinin ele alındığı daha çok araştırmaya ihtiyaç olduğu görülmektedir (Burmaoğlu v.d., 2013). Bu çalışma literatürdeki önceki araştırmalarda eksikliği vurgulanan bir model üzerine planlanmıştır. Sonuçta elde edilen bulguların ve geliştirilen önerilerin hem literatürdeki eksikliğe katkı sağlaması hem de pratikte otel işletmeleri yöneticilerine yol göstermesi beklenmektedir.

Günümüzde dünyada yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler örgüt yaşantısına da yansımaktadır. Çevresel koşulların etkisi, örgütleri bu değişimlere uymaya zorlamaktadır. Liderlik konusu da bu koşulların yönetim biliminde yol açtığı değişim sonucunda ortaya çıkan modern yaklaşımlardan biridir. Liderlik önce yönetimden farklı bir olgu olarak ele alınmış, bazı araştırmacılar tarafından yöneticinin ve liderlerin birbirinden farkları kesin çizgilerle birbirinden ayrılmış, günümüzde gelenen son noktada ise *yönetici liderler* popüler olarak ele alınan konular haline gelmiştir. Bu gelişimlerin modern bir işletmecilik anlayışıyla yönetilen turizm işletmeleri açısından da son derece önemli ve ele alınması gereken değişimler olduğu söylenebilir. Nitekim artan rekabet ortamında başarılı bir organizasyonel hedef, işgörenlerin performansını geliştirme ve servis kalitesini artırmada yeni yönetim metodlarını benimsemek zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle liderliğin anlaşılması ve biçimlendirme çabaları, liderin verimliliği ve işgörenlerin davranışları ve performansları da dahil olmak üzere birçok önemli organizasyonel çıktıyı da etkilemektedir (Güzel, 2009: 124).

Otel çalışanlarının yöneticilerinin dönüştürücü lider olduğuna dair algılarının yüksek olmasının pek çok önemli getirisi vardır. Nitekim dönüştürücü liderler örgütte oluşturdukları güven ortamı sayesinde hem kendilerine güvenilen bir yönetici konumunda hem de takipçilerine güvenen bir yönetici konumundadırlar. Ayrıca dönüştürücü liderin ahlaki özellikleri düşünüldüğünde, otel işletmelerinde çalışan bireyler için iyi bir rol model olabilecekleri de söylenebilir. Liderlik yaparken ahlaki özellikleri ikinci plana atmayan bir lider turizm işletmeleri açısından önemi giderek artan etik konusunda da takipçileri için iyi bir yol gösterici olabilecektir. Tüm bu konuların oluşturduğu sinerji neticesinde ise otel işletmeleri çalışanları daha istekli

çalışacaklarından daha kaliteli, güvenilir ve yenilikçi hizmetler sunabileceklerdir (Yavuz, 2008: 152).

Bulgular incelendiğinde, kadrolu olarak çalışanların sezonluk çalışanlara göre yöneticilerini daha fazla dönüştürücü lider olarak görmeleri genel olarak kadrolu çalışanların işletme ve yöneticileri hakkındaki tutumlarının daha olumlu olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Nitekim özlük hakları, maaş ve özellikle bahşilerin puan sistemi ile çalışanlara dağıtıldığı otel işletmelerinde elde ettikleri yan gelirlerin daha fazla olması tutumlarını daha olumlu etkilemektedir. Buna ek olarak, stajyer çalışanların tutumlarının sezonluk çalışanlardan daha fazla olumlu olması, stajyerlerin aynı zamanda turizm eğitimi alan kişilerden oluşması ve aynı alanda eğitim almalarından dolayı muhtemelen mesleğe karşı daha fazla sevgisi olan bireylerden oluşuyor olmasından kaynaklanabilir. Buna ek olarak stajyer çalışanların eğitimleri ve stajları noktalandığında kendilerini yöneticilerinin yerinde olabilecek potansiyelde gördükleri için liderlerine daha fazla bağlılık duyduklarından ve daha yüksek empati kurmuş olmalarından da kaynaklanabileceği söylenebilir.

Çalışmada elde edilen bir diğer önemli sonuç otel işletmesi çalışanlarının hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğudur. Bu sonuç, literatürde yer aldığı gibi, dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderliğin birbirine zıt iki liderlik türü olmaktan öte, birbirini tamamlayan iki liderlik türü olmasından kaynaklanıyor olabilir. Buna ek olarak, liderlik davranışlarının her biri bir basamak olarak değerlendirildiğinde örgütlerde önce etkileşimci liderliğin, sonra dönüştürücü liderliğin veya her ikisinin aynı anda görülmesinin doğal olduğu söylenebilir (Yavuz, 2008: 156). Dolayısıyla otel işletmesi yöneticilerinin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının bir kombinasyonunu kullandıkları söylenebilir.

Stajyer olarak çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin sezonluk çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin stajyer öğrencilerin çalıştıkları otel ile ilgili gelecek planlarının olmasından örneğin stajları bittikten sonra işe girme ve sonrasında terfi etme planlarının olmasından dolayısıyla da otellerini daha fazla sahipleniyor olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

İş tatmini ile ilgili genel sonuçlar incelendiğinde, otel çalışanlarının mesai arkadaşlarını sevdikleri ve en yüksek iş tatmini kaynaklarının mesai arkadaşları olduğu

söylenbilir. Bunun nedeni otellerde yapılan işlerin genellikle takım çalışması gerektirmesi ve çalışanların mesai arkadaşlarıyla yakın iş ilişkileri ve iletişim içeren bir çalışma yaşamı sürdürmeleri olabilir. Bir diğer neden ise personelin lojman yaşantısından kaynaklanan çalışma arkadaşını aileden biri gibi görme durumu olabilir. Turizm işletmelerindeki çalışma koşulları düşünüldüğünde, genel beklenti çalışanların iş tatmini düzeylerinin düşük olmasıdır. Ancak yapılan ampirik çalışmalar otel işletmelerinde çalışanların genel iş tatminlerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Otel çalışanlarının iş tatminlerinin görece daha düşük olduğu boyutların başında ise ücret gelmektedir. Bu çalışmada da önceki araştırmaları destekler bir biçimde çalışanların en düşük tatmin düzeyleri ücret boyutunda ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, önceki araştırmalarda ve bu çalışmada elde edilen sonuçlar Türkiye'nin sosyo-ekonomik koşulları göz önüne alındığında beklenen sonuçlardır. Buna ek olarak, Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini de destekler niteliktedir. Çalışanlar önce temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını sağladıktan sonra bir üst ihtiyaç basamağındaki gereksinimlerini tatmin etmeye çalışmaktadır. Ücret ise bu temel ihtiyaçların karşılanması için gerekli olan en temel gereçtir (Keskin, 2009: 123).

Otel işletmelerinde çalışanların iş tatminlerinin düşük olmaması olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Ancak bu noktada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Nitekim, örgütler iyi performansa ve olumlu yargılara sahip işgörenleri sıklıkla ihmal etmektedirler. Şöyle ki yöneticiler, iş tatmini yüksek olan çalışanlar nasılsa işlerinden mutludurlar ve bir şekilde çalışmaya devam edeceklerdir şeklinde değerlendirmektedirler. Halbuki yöneticiler iş tatmini yüksek olan çalışanlara da odaklanmaya devam etmelidirler. Örgütler çalışanların kişisel özelliklerini değiştirememekle birlikte onları doğru işle eşleştirme fırsatına sahiptirler. İyi bir çalışan-iş eşleşmesi yapıldığında, işe doğru kişiler alınmış olacak ve dolayısıyla çalışanın iş tatminleri kendiliğinden sağlanabilecektir (Oksay, 2011: 154). Dolayısıyla otel yöneticilerine doğru bir çalışan-iş eşleştirmesi yapmaları önerilebilir.

Turizm sektöründe işin yapısı gereği otomasyonlaşma tam anlamıyla gerçekleşmemektedir. Dolayısıyla sektör insan unsuruna bağımlı bir şekilde faaliyetlerine devam etmekte ve insan unsuru turizm sektörü için önemini korumaktadır (Medlik, 1997). İnsanın iş yaşantısından tatmin olması da önemini koruyan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, yöneticiler iş tatmininin dinamik bir süreç

olduğunu unutmamalıdır. Çünkü iş tatmini üzerinde durulmadığı ve gerekli önlemler alınmadığında kolayca yok olabilecek bir özelliktir (Eren ve Çakır Titizoğlu, 2014: 297). Bu nedenle, turizm işletmeleri yöneticileri, iş tatminsizliğinin sonuçlarını ve maliyetlerini değerlendirmek ve olumsuz sonuçlarını azaltıcı tedbirler alabilmek için, öncelikle iş tatminsizliğinin kendi işletmelerinde ne derece yaygın olduğunu ve nedenlerini bilmelidirler (Kusluvan, 2009: 73). Nitekim, özellikle hizmet işletmelerinde tatmin olmuş bir çalışanın, örgütüne daha iyi hizmet edeceği ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol üstlenebileceği söylenebilir (Eren ve Çakır Titizoğlu, 2014: 297). Tatmin olmamış bir çalışan ise hizmeti sunuş biçimiyle tatminsizliği doğrudan müşterilere yansıtabilmekte ve müşteriyle bir takım sorunların yaşanmasına sebep olabilmektedir (Kılıçlar ve Düzgün, 2014: 193).

H₁ *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.

H₂ *Etkileşimci liderlik örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir* hipotezi desteklenmiştir: Buna göre, yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini artıracığı söylenebilir.

H₃ *Dönüştürücü liderlik iş tatminini etkilemektedir* hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuca göre, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı göstermelerinin çalışanların iş tatmini düzeylerini artıracığı söylenebilir.

H₄ *Etkileşimci liderlik iş tatminini etkilemektedir* hipotezi desteklenmiştir. Buna göre, çalışanların yöneticilerinin etkileşimci lider olduğuna dair algı düzeylerinin arttıkça iş tatminlerinin de arttığı söylenebilir.

H₅ *Örgütsel özdeşleşme iş tatminini etkilemektedir* hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuca göre işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin arttıkça iş tatminlerinin de artacağı söylenebilir.

H₆ *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_{6a} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *kadınlarda* farklı düzeydedir

H_{6b} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *erkeklerde farklı* düzeydedir hipotezleri desteklenmiştir.

Bu sonuca göre, dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinin kolaylaşması için, kadınların erkek çalışanlara göre örgütleriyle daha fazla özdeşleşmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, otel işletmesi yöneticilerine kadın çalışanların örgütleriyle daha fazla özdeşleşmelerini sağlayacak uygulamalar geliştirmeleri önerilebilir. Kadınlara yönetim kadrolarında yer vermek, izin günlerinin tercihinde pozitif ayrımcılık yapmak, çocuğu olan kadınlara aileleriyle vakit geçirebilecekleri zaman dilimlerinde örneğin haftasonlarında izin kullandırmak v.b uygulamalar kadın çalışanların otelleriyle özdeşleşmelerini sağlayacak uygulamalara örnek verilebilir.

H_{6c} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *14-25 yaş grubundakilerde* farklı düzeydedir

H_{6d} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *26+ yaş grubundakilerde* farklı düzeydedir hipotezleri desteklenmiştir.

Bu sonuca göre, dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinin kolaylaşması için, 26+ yaş grubundakilerin örgütleriyle daha fazla özdeşleşmeler gerektiği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla otel yöneticilerine 26+ yaş grubundakilerin kendileriyle örgütleriyle özdeşleşmiş hissetmelerini sağlayacakları uygulamalar geliştirmeleri önerilebilir. 26+ yaş grubu, işlerine görece daha uzun vadeli baktıklarından işle ilgili beklentilerinin daha fazla olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışanlara eğer hak etmişlerse terfilerini yaptırılması önemli bir özdeşleşme kaynağı olabilir. Buna ek olarak, bu yaş grubundan personel istihdam edileceği zaman meslek sevgisinin olup olmadığı önemli bir ölçüt olmalıdır. Nitekim bireylerin sevdikleri işi yapıyor olmaları, işi kendilerine sağlayan örgütleriyle özdeşleşmelerini kolaylaştırabilir.

H_{6e} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi turizm eğitimi alanlarda farklı düzeydedir

H_{6f} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi turizm eğitimi almayanlarda farklı düzeydedir

Bu sonuca göre, dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinin kolaylaşması için, turizm eğitimi almayanların örgütleriyle daha fazla özdeşleşmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla otel yöneticileri, turizm eğitimi almayanların örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayacak uygulamalar geliştirmelidirler. Personelin otel bünyesinde mesleki eğitim almaya teşvik edilmesi, dil eğitimi, otomasyon eğitimi gibi eğitimlerin organize edilerek personelin bunlardan faydalanmalarının sağlanması hem turizm eğitim almayanlarla eğitimliler arasındaki farkı azaltacak hem de turizm eğitimi almayanların otelleriyle özdeşleşmeleri sağlanabilecektir.

H_{6g} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi kadrolu çalışanlarda farklı düzeydedir

H_{6h} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi sezonluk çalışanlarda farklı düzeydedir

H_{6i} Dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi stajyerlerde farklı düzeydedir hipotezleri desteklenmiştir.

Bu sonuca göre, dönüştürücü liderliğin iş tatminine etkisinin kolaylaşabilmesi için öncelikle sezonluk çalışanların ikinci sırada ise kadrolu çalışanların örgütleriyle daha fazla özdeşleşmelerinin gerektiği söylenebilir. Bu durum, sezonluk çalışanların işlerinin *geçici iş* olarak değerlendirmelerinden kaynaklanabilir. Dolayısıyla otel yöneticilerine, sezonluk çalışanlara yönelik farklı uygulamalar geliştirerek onların hedeflerini otelin hedefleri ile uyumlaştırmaya çalışmaları önerilebilir.

H₇ *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.

H_{7a} *Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi kadınlarda farklıdır*

H_{7b} *Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi erkeklerde farklıdır* hipotezleri desteklenmiştir.

Buna göre, yöneticiler etkileşimci liderin bir özelliği olan ödüllendirme sistemlerinde kadınlara yönelik ödüllerin kullanımına önem verebilirler. Örneğin ödül olarak kadın çalışanın çocuğuyla veya eşiyle birlikte otel hizmetlerinden bir günlüğüne faydalanmaları veya otele ait bir restoranda bir akşam yemeğine katılmaları sağlanabilir.

H_{7c} *Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi 14-25 yaş grubundakilerde farklıdır*

H_{7d} *Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi 26+ yaş grubundakilerde farklıdır* hipotezleri desteklenmiştir.

Bu sonuca göre, etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinin kolaylaşması için, 26+ yaş grubundakilerin örgütleriyle daha fazla özdeşleşmelerinin gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre otel yöneticilerine, etkileşimci liderliğin bir özelliği olan istisnalarla yönetime uygun olarak personele görev ve yetki devrederken personelin yaşını dikkate almaları önerilebilir. Elbette ki, yönetim yeteneği yaşla ilgili bir konu değildir. Ancak bir yönetim kademesi için genç ve daha olgun iki adayın olması ve diğer tüm şartların eşit olması durumunda yaşça daha olgun personel tercih edilebilir. Böylece, bu durum diğer yaşça olgun personeller için bir özendirici olabilir ve işinde başarılı olmayla ilgili rafa kalkmış kariyer yolları yeniden başarılmak üzere hedefe konulabilir.

H_{7e} *Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi turizm eğitimi alanlarda farklıdır*

H_{7f} *Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi turizm eğitimi almayanlarda farklıdır* hipotezi desteklenmiştir.

Bu durum, turizm eğitimi almayanların diğerlerine göre görece daha az hakim oldukları ve daha az sevdikleri bir işi yapıyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Dolayısıyla otel yöneticilerine turizm eğitimi almış ve almamış personeller arasındaki farkı giderecek uygulamalar geliştirmeleri örneğin otellerinde *mesleki içerikli iş başı eğitimleri* düzenlemeleri önerilebilir.

H_{7g} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *kadrolu çalışanlarda farklıdır*

H_{7h} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *sezonluk çalışanlarda farklıdır*

H_{7i} Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi *stajyerlerde farklıdır* hipotezleri desteklenmiştir.

Dolayısıyla otel yöneticilerine, sezonluk çalışanlara hangi performans düzeyinde ve hangi şartlarda kadroya geçebileceklerini önceden net bir şekilde ortaya koymaları önerilebilir. Buna ek olarak, ödüllerden maksimum düzeyde faydalanmaları sağlanarak çalıştıkları oteli benimsemeleri sağlanabilir.

Teorik altyapı, önceki araştırmaların bulguları ile yapılan karşılaştırmalar ve bu araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, araştırmacılar ve otel yöneticileri için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Turizm işletmelerinde çalışan yöneticilerin hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlik özelliklerinin çalışanlar tarafından yüksek derecede algılandığı bulgusuna dayanarak, yöneticilere gerekli durumlarda dönüştürücü liderlik davranışları gerektiği durumlarda ise etkileşimci liderlik davranışları göstermeleri önerilebilir. Nitekim bu iki liderlik davranışı birbirinin zıttı olmaktan çok birbirini tamamlayan iki liderlik davranışdır. Buna ek olarak literatürde, durgun çevrelerde etkileşimci liderlik değişken çevrelerde ise dönüştürücü liderlik davranışının gösterilmesi önerilmektedir. Ayrıca yaygın görüş etkileşimci liderliğin dönüştürücü liderlikten görece daha olumsuz bir liderlik tipi olduğu yönünde olsa da etkileşimci liderliğin dönüştürücü liderlikten daha olumlu etkilediği örgütsel çıktılarının varlığı ampirik çalışmalarda ortaya konmuştur. Bu nedenle, yöneticilerin otellerinin çevresel koşullarını dikkate alarak liderlik

davranışlarını geliştirmeleri, gerektiğinde etkileşimli liderlik davranışları, gerektiğinde dönüştürücü liderlik davranışları göstermeleri ya da etkileşimli liderliği dönüştürücü liderliğe geçişte bir basamak olarak kullanmaları önerilebilir. Örneğin, işe yeni başlayan veya yeni bir takımla çalışmaya başlayan bir yönetici öncelikle aktif istisnalarla yönetim davranışlarından olan kararlara katılımı destekleyerek bir sonraki adımda dönüştürücü liderliğe has potansiyel liderleri geliştirme davranışına yönelebilir. Bu sayede işletmede bulunan potansiyel liderler, kararlara katılım aşamasında bir anlamda yöneticilik provası yapmış olacaklardır. Bu sayede, çalışanlar örgütlerini sahiplenebilecek ve örgütsel özdeşleşme süreci kendiliğinden başlayabilecektir. Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü üstlendiği bulgusuna dayanarak, çalışanların iş tatmini düzeylerinin de artacağı söylenebilir.

- Hangi liderlik stilinin benimseneceği liderin belirleyeceği bir konu olsa da liderlik eğitimleri sayesinde liderin tercih ettiği liderlik stili geliştirilebilir, örgütsel kültür içine aktarılabilir ve işe alma, ödüllendirme gibi sistemlerle devam ettirilebilir. Özellikle işgören ve yönetici gruplarının bereber katıldıkları seminerler de çalışanlar hem sorunlarını doğrudan yöneticilere aktarabilir hem de yöneticilerin uygulamalarının nedenleri hakkında bilgi sahibi olabilirler. Bu sayede, lider ve takipçileri arasında etkin bir iletişimin, etik değerler aktarımının, iş birliğinin ve otel işletmeleri için çok önemli bir konu olan takım çalışmasının da yolu açılabilir (Güzel, 2009: 125). Bu noktadan hareketle, otel yöneticilerine liderlik eğitim programlarına önem vermeleri, bu eğitim programlarına ve seminerlerine otellerinde yer vermeleri ve her unvan grubundan çalışanın bu eğitimlerden yararlanmalarını sağlamaları önerilebilir. Nitekim turizm işletmelerinde, iş tatmini üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip faktörlerden bir diğeri de işgörenlerin kendilerini geliştirmelerini sağlayan eğitim uygulamalarının olduğu bilinmektedir (Kusluvan, 2009: 75).
- Örgütsel özdeşleşmenin iş tatminini etkilediği bulgusuna dayanarak, çalışanların iş tatminlerini sağlamak veya artırmak için onların örgütle özdeşleşmelerini sağlayacak uygulamalar geliştirilmesi önerilebilir. Örgütle özdeşleşen bir bireyin en tipik davranışlarından biri çalıştığı iş yeri hakkında

övgü dolu veya eleştirel sözler kullanıldığında kendilerine söylenmiş gibi hissetmeleri ve iş yerleriyle gurur duymalarıdır. Bu noktada, otel yöneticilerine öncelikle otellerine çalışanların kolayca özdeşleşebilecekleri bir işletme imajı kazandırmaları önerilebilir. Konu turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde, daha somut bir örnek vermek gerekirse, otel işletmelerinin çalışan gözündeki imajını etkileyen en önemli unsurlardan biri maaş ödemelerinin düzenli yapılıp yapılmadığıdır. Maaş ödemelerini düzenli bir biçimde yapmayan otellerin ismi kısa sürede bölgedeki turizm çalışanları arasında yayılmakta ve bu durum o otelin çalışanlarında motivasyon düşüklüğüne yol açmaktadır. Dolayısıyla böyle bir otel işletmesinde çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri güçleşmektedir. Nitekim, turizm alanında yapılan pek çok çalışmanın sonucu ile bu çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde, turizm çalışanlarının en önemli iş tatminsizliği nedeninin ücret olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla ücretle ilgili yaşanabilecek herhangi bir olumsuzluğun hem işletme imajı açısından hem örgütsel özdeşleşme açısından hem de çalışanların iş tatmini düzeyleri açısından olumsuz sonuçlara yol açacağı söylenebilir.

- Otel çalışanlarının iş tatminlerinin *orta düzeyde* olduğu bulgusuna dayanarak yöneticilere çalışanların iş tatminlerini artırıcı uygulamalar geliştirmeleri önerilebilir. Bu çalışmada, iş tatminini ortalamalarını düşüren boyutlar sırasıyla ücret, yöneticiler ve ödüller olarak karşımıza çıkmıştır. Dolayısıyla, yöneticilere çalışanların ücretlerini zamanında almalarını sağlamaları, maaşlarda iyileştirme yapmaları ve iyileştirme yapılamıyorsa en azından bölgedeki diğer otellerin maaş oranlarıyla aynı olmasının sağlanması ve bahşiş dağıtım sistemlerin de hakkaniyetli davranılması önerilebilir. Yöneticilerden duyulan memnuniyetin orta derecede olması da bize çalışanların yöneticileri hakkındaki düşünceleri hakkında ipuçları vermektedir. Bu çalışmada yöneticiler boyutu “yöneticimiz yaptığımız işte yeterince iyidir” ifadesi ile ölçülmüştür. Dolayısıyla çalışanların bir üst düzeydeki yöneticilerinin yaptıkları işte iyi olduğuna dair tutumlarının *orta düzeyde* olduğunu göstermektedir. Bu noktada otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerini işe alma aşamasından terfi aşamasına kadar olan süreçler de

tecrübenin yanı sıra, eğitilmiş olma ve özellikle turizm eğitimi almış olma gibi kriterlere de önem vermeleri önerilebilir. Turizm sektöründe iş tatmininin araştırıldığı önceki araştırmaların sonuçlarında terfi sisteminin adil olmayışı da önemli bir iş tatminsizliği nedeni olarak karşımıza çıkmıştır. Dolayısıyla üst düzey yöneticilere terfi ettirmede şeffaf ve adil uygulamalar da bulunmaları önerilebilir. Bu çalışmanın sonucunda, iş tatmini düzeyini düşüren önemli bir etken olarak ödüller boyutu karşımıza çıkmıştır. Çalışmada ödüller boyutu “verilen işi yaptığımda, hak ettiğim takdiri görürüm” ifadesi ile ölçülmüştür. Dolayısıyla otel çalışanlarının verilen işleri başardıklarında yeterince takdir edilmediklerini düşündükleri söylenebilir. Bu noktada yöneticilere personeli takdir etme konusunda adil davranmaları ve aynı önem derecesinde bir işi başaran personelleri eşit şekilde ödüllendirmeleri ve takdir etmeleri önerilebilir. Otel işletmelerinde işgören devrinin yüksekliği dikkate alındığında çalışanların iş tatminlerinin yükseltilmesinin önemi daha iyi anlaşılacaktır. Dolayısıyla otel işletmesi yöneticilerinin yukarıda ele alınan önerileri dikkate alarak çalışanların işlerini terk etmelerinin ve işe devamsızlıklarının da önüne geçebilecekleri söylenebilir.

- Turizm işletmelerinde iş tatmini konusunda çalışma yapacak araştırmacılara ise özellikle turizm alanında yükseköğretim düzeyinde eğitim almış personelin iş tatminlerini ölçmeye yönelik bir çalışma dizayn etmeleri önerilebilir. Nitekim yapılan çalışmalarda elde edilen turizm işletmeleri çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin *orta ve yüksek düzeyde* olduğuna dair ampirik bulgular şu sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır “turizm işletmelerinin olumsuz çalışma koşullarına rağmen neden çalışanların iş tatmini düzeyleri beklenen oranda düşük değildir?”. Bunun bir nedeni araştırmacıların teorisini “lise düzeyinde turizm eğitimi almış olsa dahi, en az iki yabancı dili mesleki düzeyde konuşabilen, işin yapılma şeklini stajlarla öğrenen ve pekiştiren ve hatta önlisans ve lisans düzeyinde yöneticilik bilgileriyle kendini geliştiren turizm çalışanların aldıkları düşük ücretler, terfi ve ödüllendirme sistemlerinin etkisiyle iş tatminsizliği yaşadıkları” şeklinde kurgularken ampirik kanıt toplarken araştırma evrenini sadece

turizm eğitimi almış çalışanlardan oluşturmamaları olabilir. Sonuç olarak, çalışma evreninin yalnızca lise ve yükseköğretim düzeyinde turizm eğitimi almış çalışanlardan oluştuğu çalışmalarda, teoriyi destekler nitelikte bulgulara ulaşılabileceği söylenebilir. Oysa, bu çalışma da dahil olmak üzere, turizm sektöründe yapılan iş tatmini araştırmaları incelendiğinde, çalışma evrenine ilkokuldan yüksek öğretim düzeyine kadar her alanda eğitim almış çalışanların dahil edildiği görülmektedir. Bu durum turizm işletmelerinde iş tatmini konusunda yapılan çalışmalarda elde edilen orta ve yüksek düzeydeki iş tatmini bulgularının dolayısıyla teori-uygulama uyumsuzluğunun bir nedeni olabilir. Buna ek olarak, diğer bir neden de turizm işletmeleri çalışanlarının işlerini değerlendirme biçimlerinin dışarıdan bir gözle değerlendirenler tarafından zannedildiği derecede olumsuz olmadığı ihtimali olabilir. Şöyle ki, özellikle yükseköğretim düzeyinde eğitimi olmayan turizm çalışanlarının turizm sektörü dışında çalışabilecekleri işler değerlendirildiğinde maaş+düzenli sigorta+lojman+servis+bahşiş v.b imkanların sağlandığı otel işletmelerinde elde edilen kazanımlar görece olarak çalışanlar tarafından olumsuz değerlendirilmiyor olabilir. Örneğin, ilkokul mezunu bir oda görevlisi otelde çalışmayı gündelik temizliğe gitmekten görece daha olumlu değerlendiriyor olabilir.

- Örgütsel özdeşlemenin 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.
- Dönüştürücü/etkileşimci liderlik ve iş tatmini ilişkisinin direk bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar *aracı* değişkenin yanısıra modelde yer alabilecek *düzenleyici* ve *baskılayıcı* değişkenleri de araştırabilirler.
- Bu çalışmada ele alınan model turizm sektörünün otel işletmeciliği alanında ele alındığından araştırmacılar sektörün seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi diğer işletmelerinde ya da farklı sektörlerde aynı modeli test edebilirler.

- Yukl (1999)' a göre liderliği daha iyi anlayabilmek için liderlik sürecine aracılık eden değişkenler belirlenmelidir. Dolayısıyla araşırmacılara, liderliğin örgütsel çıktılarıyla olan ilişki örüntülerini daha iyi kavrayabilmek için aracı değişkenlerin neler olduğunu araşırmaları önerilebilir.
- Başar (2011) örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin yeterince ele alınmadığını belirtmiştir. Bu çalışmada örgütsel özdeşleşme- iş tatmini ilişkisi turizm sektörü bağlamında ele alınmıştır Araşırmacılara farklı sektörlerde konuyu ele almaları önerilebilir. Buna ek olarak, bu çalışmada ilgili değişkenler arasındaki ilişki araştırma modelinin sadece bir parçası olduğu için, değişkeler arasındaki ilişkiler derinlemesine ele alınamamıştır. Dolayısıyla, gelecekte yapılacak araştırmalarda, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin derinlemesine ele alınması önerilebilir. Böylece, literatürdeki önemli bir boşluğun doldurulmasına katkı yapılabilecektir.

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

- Adair, J., (2009), *Bir Lider Nasıl Yetiştir?*, (Çev.:Gülay Doğançalı), İstanbul: Babıali Yayıncılık.
- Adair, J. ve P. Reed, (2009), *Patronlar Değil Liderler: Başarıya Götürecek Liderlik Nasıl Olmalıdır?*,(Çev.:Gülay Doğançalı), İstanbul: Babıali Yayıncılık.
- Afgün, S., (2006), *Sanal Organizasyonlarda Yapı, Yönetim ve İletişim*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Akan, D., İ. Yıldırım ve Yalçın, S., (2014), “Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi (OMLSÖ)”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (51), ss.391-415.
- Akbaba, A., ve M. Mesci, (2007), “Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorun Yaşanabilecek Alanların Belirlenmesi: Antalya Belek Bölgesi’nde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12(9), ss. 33-50.
- Akkoç, İ., A. Çalışkan, ve Ö. Turunç, (2012), “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, 19 (1), ss. 106-135.
- Akıncı, Z., (2002), “Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, ss.1-25.
- Aksu, N., (2012), “İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1), ss.59-79.
- Akşit Aşık, N., (2010), “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, 467, ss. 31-51.
- Aktaş, M., (2010), *İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderliğe Duyulan İhtiyaç*. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Aktaş, M., ve A. Can, (2012), “Yöneticilerin Kültürel Değerleri ve İzleyici Davranışı Tercihleri”, *Ege Akademik Bakış*, 12 (2), ss.239-249.
- Alder, H., (2002), *Bir Lider Gibi Düşünün*, (Çev: Halime Misge Kurşun), İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Alimo-Metcalf, B., ve J.R. Alban-Metcalf, (2001), “The Development of a new Transformational Leadership Questionnaire”, *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 74, ss.1-7.
<http://tppsver.mit.edu/esd801/readings/transform.pdf> (Erişim Tarihi: 15.04.2014).
- Aliyev, Y., (2014), *Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- Alkın, M. C., (2006), *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- 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.
- Antalyalı, Ö.L., (2010), “*Varyans Analizi (ANOVA-MANOVA)*”, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri İçinde* (Ed: Şeref Kalaycı), ss. 131-182, Ankara: Asil Yayın.
- Arslantaş, C., ve I. Pekdemir, (2007), “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1. ss.271-286, http://www.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli_dergiler/sosyal_bilimler/pdf/2007-1/sos_bil_31.pdf (Erişim Tarihi: 25.01.2015).
- Ashforth, B.E., ve F. Mael, (1989), “Social Identity Theory And The Organization”, *Academy Of Management Review*, 14 (1), pp.20-39.
- Aslan, Ş., (2013), *Duygusal Zeka Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderli*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Avolio, B. J., (1999), *Full Leadership Development: Building The Vital Forces In Organization*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avolio, B.J. ve B.M. Bass, (1995), “Individual Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Transformational Leadership”, *Leadership Quarterly*, 6 (2), pp.199-218.
- Avolio, B.J. ve W.L. Gardner, (2005), “Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 315-338.
- Aydın, Ö. E., (2009), *Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aydıntan, B., (2009), “Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 257-274. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3840/3668> (Erişim Tarihi: 15.09.2013).
- Aykan, E., (2004), “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), ss.213-224.
- Aymankuy, Ş. Y., (2005), *Turizm Sektöründe Sendikalaşma ve Hizmet Kalitesi İlişkisi (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)*, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

- Aymankuy, Y., ve Ş. Aymankuy, (2013), “Turizm İşletmeciliği Alan Öğrencilerin Turizm Sektöründeki İstihdamla İlgili Görüşleri ve Sektördeki Kariyer Beklentileri (Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Örneği)”, *Akademik Bakış Dergisi*, 35, ss. 1-21.
- Bakan, İ., T. Büyükbeşe, B. Erşahan ve İ. Kefe, (2013), “Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2), ss.71-84.
- Balcı, A., A. Baltacı, T. Fidan, C. Cereci 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 (Erişim Tarihi: 31.01.2015).
- Baltacı, F.; C. Güçlü ve N. Çeliker, (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.
- Baltacı, F., M. Kavacık, F.K. Şentürk ve İ. Kurar, (2014), “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini zerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 14 (2), ss. 59-85.
- Baltaş, A., (2008), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baron, R.M. ve D.A. Kenny, (1986), “The Moderator-Mediator Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M., (1995), “Theory Of Transformational Leadership Redux”, *Leadership Quarterly*, 6(4), pp.463-478.
- Bass, B.M., (1996), *A New Paradigm Of Leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership*, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Science, Alexandria, Virginia.
- 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), “On The Taming Of Charisma: A Reply To Janice Beyer”, *Leadership Quarterly*, 10 (4), pp.541-553.
- 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., (2004), *Bass and Stogdillis Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, Newyork: Free Press.
- Bass, B.M., ve B.J. Avolio (1990), *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press'ten aktaran: Jane M. Howell ve Bruce J. Avolio (1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), pp.891-902.
- Bass, B. M. ve B. J. Avolio, (1993), *Transformational Leadership: A Response To Critiques. In Leadership Theory And Research: Perspectives And Directions* (Ed: Martin Cheemers ve Roya Ayman), pp.49-80, New York: Academic Press.
- Bass, B.M. ve B. J. Avolio, (1994), *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, C.A.: Sage Pub.
- Bass, B.M., R. E. Riggio, (2006), *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- 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.
- Baykuş, M. A., (2003), *Örgüt Geliştirmede Liderin Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Berson, Y., ve B. J. Avolio, (2004), "Transformational Leadership and The Dissemination Of Organizational Goals: A Case Study Of Telecommunication Firm", *The Leadership Quarterly*, 15, pp.625-646.
- 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.
- Bitmiş, M.G., A. Sökmen, ve H. Turgut, (2013), "Psikolojik Dayanıklılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), ss.27-40.
- 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.
- Bolat, T. ve O. Aytemiz Seymen, (2003), "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (9), ss. 59-85.
- Boyalı, H., (2011), *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

- Bozkurt, O., ve M. Goral, (2014), "The Assesment Of Modern Leadership Styles In Relationship Demographic Factors", *Research Journal Of Business And Management*, 1 (3), pp.169-179.
- Bozkurt, Ö. ve İ. Bozkurt, (2008), "İş Tatminin Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), ss.1-18.
- Buluç, B., (2009), "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), ss.5-34.
- 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.
- Bushra, F., A. Usman ve A. Naveed, (2011), "Effect Of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)", *International Journal Of Business and Social Science*, 2 (18), pp. 261-267.
- Carter, M.Z., A. Jones-Farmer, A.A. Armenakis, H.S. Field ve D.J. Svyantek, (2009), "Transformational Leadership and Follower's Performance: Joint Mediating Effects Of Leader-Member Exchange and Interactional Justice", *Academy Of Management Annual Conference Proceedings*, Chicago, United States.
- Cavazotte, F., V. Moreno ve M. Hickmann, (2012), "Effects Of Leader Intelligence, Personality And Emotionally Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance", *The Leadership Quarterly*, 23 (3), pp.443-455.
- Celep, C., (2004), *Dönüşümsel Liderlik*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ceylan, A. H. Keskin ve Ş. Eren, (2005), "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim*, 16(51), ss.32-42.
- Ceylan, A. ve S. Özbal, (2008), "Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), ss.81-109.
- Ceylan, A. ve Y. H. Ulutürk, (2006), "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), ss.48-58.
- 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.

- Chiun-Lo, M., T. Rmayah, H.W. Min ve P. Songan, (2010), "The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Commitment in Malaysia: Role of Leader-Member Exchange", *Asia Pasific Business Review*, 16 (1-2), pp.79-103.
- Colquitt, J.A., , D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter ve K.Y. Ng, (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal Of Applied Psychology* , 1(3), pp. 425-445.
- Conger, J.A., (1999), "*Charismatic and Transformational Leadership In Organizations: An Insider's Perspectives On These Developing Streams Of Research*", *Leadership Quarterly*, 10 (2), pp. 145-179.
- Çakar, U., ve Y. Arbak, (2003), "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), ss. 83-98.
- Çakınberk, A., N. Derin ve E.T. Demirel, (2011), "Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), pp.89-121.
- Çalışkan, O. ve Ç. Ünüsan, (2011), "Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22 (2), Güz, ss. 154-166.
- Çarıkcı, İ. H., (2004), "Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması" *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), ss.83-95.
- Çarıkcı, İ.H. ve A. Oksay, (2004), "Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), ss. 157-172.
- Çekmecelioğlu, H.G., (2007), "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), ss. 79-90.
- Çetin, N. ve E. Beceren, (2007), "Lider Kişilik: Gandhi". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), ss. 110-132.
- Çetin, S., C. Giderler ve E. Efeoğlu, (2012), "Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Türkiye'de Yerel Yönetimlere Dair Uygulamalı Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (24). ss. 31-48.
- Çetin, Ş., M. Korkmaz ve C. Çakmakçı, (2012), "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18 (1), ss. 7-36.
- Çetiner, E., (1995), *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, Ankara: Tutibay Yayınları.

- Çetinkaya, M. ve S. Çimenci, (2014), “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), ss.237-278.
- Çokluk, Ö., G. Şekercioğlu ve Ş. Büyüköztürk, (2014), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: PEGEM Akademi.
- Dağdeviren Gözen, E., (2007), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Davraz, Ö. ve M. Gülmez, (2013), “Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer- Lara- Belek- Side- Alanya Bölgeleri’nde Bir Çalışma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24 (2), ss.167-184.
- Deliveli, Ö., (2010), *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta
- Demir, H. ve T. Okan, (2008), “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, *Yönetim*, 19 (61), ss. 72-90.
- Demircan Çakar, N. ve S. Yıldız, (2009), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), ss.68-90.
- Demirel, Y. ve M.F. Özçınar, (2009), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (1), ss. 129-145.
- Demirkol, Ş., F. Fidan ve E. Pelit, (2004), “Turizm Sektöründeki Bayan İşgörenlerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (8), ss.71-88.
- Demirtaş, H.A., (2003), “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, *İletişim Araştırmaları*, 1 (1), ss.123-144.
- Dilek, 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.
- Dinç Özcan, E., P. Vardarlıer, M. Erdilek Karabay, G. Konakay ve C. Çetin, (2012), “Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü”, *Öneri*, 10 (37), ss.1-13.
- Dinçer, Ö., (2008), *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*, İstanbul: Alfa Basım.
- Dumdum U. R., K. B. Lowe ve B. J. Avolio, (2013), “A-Meta Analysis Of Transformational and Transactional Leadership Correlates Of Effectiveness And Satisfaction : An Update And Extension”, In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (Ed: Bruce J. Avolio ve Francis J. Yammarino), pp.39-69, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Dutton, J., J. Dukerich ve C.V. Harquail, (1994), “Organizational Images and Membership Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 34, pp.239-263.

- Dümen, G., (2008), *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Echols, S., (2009), “Transformational/Servant Leadership: A Potential Synergism For An Inclusive Leadership Style”, *Journal Of Religious Leadership*, 8 (2), pp. 85-116.
- Effelsberg, D., M. Solga ve J. Gurt, (2013), “Transformational Leadership And Follower’s Unethical Behavior For The Benefit Of The Company: A Two-Study Investigation”, *Journal Of Business Ethics*, 120 (1), pp.81-93.
- Emery, C.R. ve K.J. Barker, (2007), “The Effect Of Transactional and Transformational Leadership Styles On The Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Customer Contact Personel”, *Journal Of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11 (1), pp. 77-90.
- 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.
- Eraslan, L., (2004), “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”. *Uluslararası İnsani Bilimler Dergisi*, ss. 1-32, <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/view/168/168> (Erişim Tarihi: 14.04.2014).
- Erdal, M., (2007), *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Erdil, O., H. Keskin, S.Z. İmamoğlu ve S. Erat, (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Taktir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), ss.17-26.
- Erdil, O., ve A. Değerli, (2011), “Akademik Örgütlerde Rekabetçi Değerler Yaklaşımı İle Örgüt Kültürünün İş Tatminine Olan Etkisi: Meslek Yüksekokulları Örneği”, *Uluslararası Meslek Yüksekokulları Sempozyumu*, Kuşadası-Aydın.
- Erdoğan Morçin, 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.
- Erdoğan Morçin, S., ve N. Bilgin, (2014), “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İli’ndeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (2), ss.113-128.
- Erdoğan Morçin, S., ve İ. Morçin, (2013), “Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Adana’daki Seyahat Acenteleri Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (9), ss.70-80.

- Erdoğan Morçin, S. ve İ. Morçin, (2014), “Seyahat Acentesi İşgörenlerinin Örgütsel Özdeşleşme Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Adana Örneği”, *III. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı* (Eds: Nazmi Kozak ve O. Eralp Çolakoğlu), Nisan, Aydın, ss.948-954.
- Erel, C., (2009), *Liderlik*, 4.Baskı, İstanbul: İdealist Düşünce.
- Eren, E., (2009), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren Gümüştekin, G., D. Ergun Özler ve F. Yılmaz, (2010), “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), ss.1-20.
- Eren, M.Ş. ve Ö. Çakır Titizoğlu, (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).
- Ewen, C., W. Andreas, G. Blickle, K. Oerder, B.P. Ellen III, C. Douglas ve G.R. Ferris, (2013), “Further Specification Of The Leader Political Skill-Leadership Effectiveness Relationship: Transformational and Transactional Leader Behavior As Mediators”, *The Leadership Quarterly*, 24, pp.516-533.
- Fındıkçı, İ., (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa yayınları.
- Gabler, C.B., A. Rapp ve R.G. Richey, (2014), “The Effect Of Enviromental Orientation on Salesperson Effort and Participation: The Moderatig Role Of Organizational Identification”, *Journal Of Personel Selling & Sales Management*, 34 (3), pp. 173-187.
- Geçikli, F., N. Serçeoğlu ve Ç. Üst, (2011), “Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 33, ss. 163-184.
- Göncü, A., Z. Aycan ve E. J. Russell, (2014), “Effects Of Paternalistik And Transformational Leadership On Follower Outcomes”, *The International Journal Of Management And Business*, 5 (1), pp.36-58.
- Gül, H., (2003), *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray Ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

- Gül, H., E. Oktay ve H. Gökçe, (2008), “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış*, 15, ss. 1-11.
- Günbek, K., (2007), *Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Güney, S., (2012), *Liderlik*, Ankara: Nobel Yayın.
- Güney, S., (2013), *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın.
- Güneş, A.M., ve B. Buluç, (2012), “İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (3), ss.411-417.
- Günlü, E., ve S. Kömürcü, (2011), “Uluslararası Turizmde Çağdaş Yönetim Yaklaşımları”, *Uluslararası Turizm İşletmeciliği İçinde* (Ed: İge Pınar), ss. 341-376, Ankara: Nobel Yayın.
- Gürol, M. A., (2006), *Küresel Arena’da Girişimci ve Girişimcilik*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Güzel, T., (2009), “Turizm İşletmelerinde Liderlik” *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış İçinde* (Ed: Zeyyat Sabuncuoğlu), ss. 120-133, Bursa: MKM Yayınları.
- Hamidifar, F., (2010), “A Study of the Relationship Between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran”, *Au-GSB-e-journal*, 3(1), pp. 45-58.
- He, H., H.Q. Pham, Y. Baruch, ve W. Zhu, (2014). “Perceived Organizational Support and Organizational Identification: Joint Moderating Effect Of Employee Exchange Ideology and Employee Investment”, *The International Journal Of Human Resource Management*, 25 (20), pp.2772-2795.
- 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.
- Hogg, M.A., ve G.M. Vaughan, (2007), *Sosyal Psikoloji*. (çev) İbrahim Yıldız ve Aydın Gelmez, Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Hofstede, G., (1984), *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Newburg Park.
- Hofstede, G., (2001), *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications.
- Hofstede, G., ve G. Hofstede, (2005), *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*, McGraw-Hill.
- Howell, J.M., ve B.J. Avolio (1992), “The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?”, *Academy of Management Executive*, 6 (2), pp.43-54.

- Hoy, W. ve C. Miskel, (2012), *Educational Administration: Theory, Reserach and Practice*. Mc-Graw-Hill Education.
- Humphrey, A.M., (2012), *Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role Of Organizational Identification*. Master Thesis, Emporia State University, Emporia.
- İplik, E., F.N. İplik ve İ.E. Efeoğlu, (2014), “Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6 (12), ss.109-122.
- İşcan, Ö.F., (2006), “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, pp. 160-177
- İşcan, Ö.F., ve A. Naktiyok, (2005). *Dijital Çağ Örgütleri*, İstanbul: BetaYayımcılık.
- İşcan, Ö.F., ve U. Saygın, (2010), “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (4), ss. 195-216.
- Kahya, C., (2013), “Örgütsel Sinizm İş Performansını Etkiler Mi? İş Tatmininin Aracılık Etkisi”, *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 2 (3), ss. 34-46.
- Kan, A. ve A. Akbaş, (2005). Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çabası”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (2), Aralık, ss.227-237.
- Karabağ, S.F. ve H. Özgen, (2008), “Küçülen İşletmelerde Çalışanların İş Ortamına ve Sosyal Mübadeleye İlişkin Algılamaların İş Tatmini –İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (3), ss. 27-53.
- Karabey, C.N., ve Ö.F. İşcan, (2007), “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), ss.231-241.
- Karaman, A., (2010), “Bireysel Gelişimde Vizyon”. Ömür. N. Timurcanday Özmen & Cafer Topaloğlu (Eds.), *Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar* (ss.1-20) içinde, İstanbul: Beta Yayım.
- Karataş, S., ve H. Güleş, (2010), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), ss.74-89.
- Karayığit, K.Y., (2008), *Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- 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.

- Kark, R., ve B. Shamir, (2013), "The Dual Effect Of Transformational Leadership: Primin Relational And Collective Selves And Further Effects On Followers" In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (Ed: Bruce J. Avolio ve Francis J. Yammarino), p. 77-101, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Kaya, İ., (2010), "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2), ss. 219-236.
- Kesken, J., ve A. N. Ayyıldız, (2008), "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif Ve Otantik Liderlik". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2), ss.729- 754.
- Keskin, G., (2009), *Otel İşletmeciliği ve İş Tatmini*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kılıçlar, A., ve E. Düzgün, (2014), "Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankarada'ki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), ss.179-199.
http://www.isarder.org/isardercom/2014vol6issue3/vol.6_issue.3_article09_full_text.pdf (Erişim Tarihi: 13.02.2015).
- Kılınç, T., (1996), Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi*, 25 (2), Kasım, ss:67-108.
- Kırkbeşoğlu, E., ve İ.K. Tüzün, (2009), "Bireycilik-Toplulukçuluk İkileminde Mesleki Özdeşleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Ayrımı", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), ss. 1-8, ISSN: 1309-8039, http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_YBD/arsiv/ybd2009/01erdem_kirkbesoglu.pdf (Erişim Tarihi: 20.05.2012).
- Kitapçı, H., R. Kaynak ve S.S. Ökten, (2013), "Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma", *International Review of Economics and Management*, 1 (1), ss.49-73. -
- Koçel, T., (2011), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, M., G. Aras, A.S. Yücel ve S. Kıygın, (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.
- Koyuncu, M., ve E. Özgül Katlav, (2014), "Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11 (2), 6-27.
- Kök, B. S., (2006), "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), ss.291-317, <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3683/3512> (Erişim Tarihi: 26.05.2012).

- Köse, C.G., (2009), *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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).
- Kuchinke, K. P., (1999), “Leadership And Culture: Work- Related Values And Leadership Styles Among One Company’s U.S. And German Telecommunications Employees”. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), pp.135-154.
- 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.
- Kuşlivan, Z., (2009), “Turizm İşletmelerinde İş Tatmini”, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* içinde (Ed.Zeyyat Sabuncuoğlu). ss.49-82, Bursa: MKM Yayın.
- Kuslivan, Z., ve S. Kuslivan, (2005), “Otel İşletmelerinde İş ve İşletme İle İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), Güz, ss. 183-203.
- Liao, S., D. Hu ve H. Chung, (2009), “The Relationship Between Leader-Member Relations, Job Satisfactions And Organizational Commitment In International Tourist Hotels In Taiwan”, *The International Journal Of HumanResource Management*, 20(8), pp.1810-1826
<http://www.informaworld.com/openurl?genre=article&doi=10.1080/09585190903087222&magic=crossref> (Erişim Tarihi: 10.02.2012).
- Luthans, F., ve B.J. Avolio, (2003), “Authentic Leadership Development”, İçinde *Positive Organizational Scholarship Foundations of A New Discipline*, (Eds: K.S.Cameron, J.E.Dutton, R.E.Quinn), ss.241-261. San Francisco: Barrets-Koehler.
- 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 İdentification On Intrapreneurship”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10 (1), pp. 103-119.
- Medlik, S., (1997), *Otel İşletmeciliği*. Bursa: Nobel Yayın Dağıtım.
- Mert, İ. S., (2010), “İş Tatmininin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (2), ss. 117-142.

- Mimir, M., (2008), *Liderlik Tarzlarının Firma Performansı Ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Mohamed, M.S., M.M. Abdul Kader ve H. Anisa, (2012), “Relationship Among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Amprical Study In Banking Industry”, *Research Journal of Management Science*, 1 (2), pp. 1-7.
- Mooij, M., ve G. Hofstede, (2002), “Convergence And Divergence On Consumer Bahaviour: Implications For International Retailing, *Journal Of Retailing*, 78, pp.61-69.
- Murray, A. R., (1999), *Job Satisfsaction Of Professional And Paraprofessional Library Staff At The University Of North Carolina At Chapell Hill*, Master Thesis, University of North Carolina, Chapel Hill.
- Mustafayeva, L., (2007), *Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Naralan, A., İ. Yıldız ve C. Kahya, (2013), “Dönüştürücü Liderlik Algısı İle Bilgi Yönetimi Kabiliyetleri Arasındaki İlişkiler: KOSGEP İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20, ss.65-87.
- Nguni, S., P. Slegers ve E. Denessen, (2006), “Transformational And Transactional Leadership Effects on Teacher’s Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case”, *School Effectiveness and Scholl Improvement*, 17 (2), pp.145-177.
- Oğuz, E., (2011), “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (3), ss. 377-473.
- Oksay, A., (2005), *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Oksay, A., (2011), *Uzman Hekimlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Isparta İli Örneği*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Oktay, E., ve H. Gül, (2003), “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Konungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, ss.403-428. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/ercan%20oktay%20-%20hasan%20g%c3%9cl/403-428.pdf (Erişim Tarihi: 14.05.2013).
- Olkkonen, M.E., ve J. Lipponen, (2006), “Relationship Beetween Organizational Justice, Identification With Organizational And Work Unit And Group Related Outcomes”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100 (2), pp.202-215.

- Ölçer, F., (2008), “Dönüşümcü Liderlik”, *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları İçinde* (Ed: Adnan Özyılmaz ve Ferit Ölçer), ss. 127-181, Ankara: Seçkin Yayın.
- Örücü, E., S. Yumuşak ve Y. Bozkır, (2006), “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), ss. 39-51. <http://www2.bayaz.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/c13s12006/eosyyb.pdf> (Erişim Tarihi: 26.05.2012).
- Özalp, İ., ve H. Öcal, (2000), “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), ss. 207-222.
- Özdamar, K., (2003), *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdaşlı, K., ve S. Yücel, (2010), “Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir Analiz”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(11), 67-83.
- Özdemir, H.Ö., (2007), *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özen Kutanis, R., ve M. Mesci, (2010), “Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), ss. 527-552.
- Özkalp, E. , ve Ç. Kirel, (2010). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Yayın.
- Özsalmanlı, Y. A., (2005), “Türkiye’de Kamu Yönetimine Liderlik ve Lider Yöneticilik”. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, ss. 137-146. <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-13.pdf> (Erişim Tarihi: 25.12.2011).
- Pawar, B. S., ve K. K. Eastman, (1997), “The Nature And Implications Of Contextual Influences On Transformational Leadership: A Conceptual Examination”. *Academy Of Management Review*, 22(1), pp. 80-109.
- Pelit, E., ve F. Türkmen, (2008), “Otel İşletmelerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), pp. 117-139.
- Piccolo R.F., ve J A. Colquitt, (2006), “Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics”, *Academy of Management Journal*, 49(2), pp. 327-340.
- Polat, M., (2009), *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Polat, M., ve C.H. Meydan, (2010), “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), pp. 145-172.

- Polat, M., Meydan, C.H. ve İ. Tokmak, (2010), “Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *KHO Bilim Dergisi*, ss. 1-22.
- Polat, M., ve C.H. Meydan, (2011), “Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), ss.153-170.
- 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 (Erişim Tarihi: 01.05.2012).
- Reitz, H.J., (1987), *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çev.: Sevgi Ayşe Öztürk), İstanbul: Etem Yayınları.
- Robbins, P.S., ve T.A. Judge, (2013), *Örgütsel Davranış*, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Ankara: Nobel Yayın.
- Riketta, M., (2005), “Cognitive Differentiation Between Self, Ingroup and Outgroup: The Roles Of Identification and Perceived Intergroup Conflict”, *European Journal of Social Psychology*, 35, pp. 97-106.
- Sağnak, M., (2010), “Dönüşümcü Okul Liderliği İle Etik İklim Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (2), ss.1113-1152.
- Sargut, S., (1994), “Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49 (1-2), ss. 321-332.
- Sargut, S.,(2010), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Saylı, H., (t.s), “Örgütsel Değişimde Liderliğin Rolü”. <http://www.aku.edu.tr/anasayfa/Ara.aspx?q=etkile%C5%9Fimci+liderslik&sa.x=0&sa.y=0&sa=Search> (Erişim Tarihi: 15.12.2010).
- Sezgin, E.K., ve K. Ünlüöner, (2011), “Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), ss. 3-16. <http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=12067&part=1> (Erişim Tarihi: 13.02.2015).
- Sezgin, F., (2005), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), ss. 317-339.
- Sezgin Nartgün, Ş., ve M. Kalay, (2014), “Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri”, *Turkish Studies-International Periodical For the Languages, Literature and History Of Turkish or Turkic*, 9 (2), pp. 1361-1376.

- 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.
- Sıgır, Ü., ve N. Basım, (2006), "İş Görenlerin İş doyumunu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Akademik Araştırmalar Dergisi*, 12, ss.131-154.
- Sıgır, Ü., ve M. Tıgılı, (2006), "Hofstede'nin "Belirsizliken Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere Ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi", *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), ss.327-342.
- Smith, L.G.E., C.E. Amiot, V.J. Callan, D.J. Terry ve J.R. Smith, (2010), "Getting New Staff to Stay: The Mediating Role of Organizational Identification", *British Journal Of Management*, DOI: 10.1111/j.1467-8551.2010.00728.x, pp.1-20.
- Sosik, J.J., (1997), "Effects Of Transformational Leadership and Anonymity On Idea Generation In Computer-Mediated Groups", *Group&Organizations Management*, 22(4), pp. 640-668.
- Sosik, J.J., B.J. Avolio, S.S. Kahai ve D.I. Jung, (1998), "Computer-Supported Work Group Potency and Effectiveness: The Role Of Transformational Leadership, Anonymity and Task Interdependence", *Computers In Human Behaviour*, 14 (3), pp. 491-511.
- Solmaz, H., (2010), *Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Sökmen, A., (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayınları.
- Sun, H. Ö., (2002), *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara
- Şahin, A., (2003), *Başarı ve Mutluluk İçin Yönetici Liderlik: Kişisel Liderlikten Grup ve Kurum Liderliğine*, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Şahin, H., ve A. Dursun, (2009), "Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları: Burdur Örneği", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(18), 160-174. <http://efd.mehmetakif.edu.tr/sonsayi/pdf/091215.pdf> (Erişim Tarihi: 02.02.2012).
- Şener, B., (2007), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., T. Akgemci ve A. Çelik, (2008), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitabevi.

- Şimşek, M. Ş., ve A. Çelik, (2011), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, Ö. F., (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks.
- Şirin, F. E., ve Azmi. Yetim, (2009), “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları”, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (1), ss.69-84.<http://efd.mehmetakif.edu.tr/sonsayi/pdf/091215.pdf> (Erişim Tarihi: 02.02.2012).
- Şişman, M., ve S. Turan, (2004), “Bazı Örgütsel Değişkenler Açısından Çalışanların İş Doyumu Ve Sosyal-Duygusal Yalnızlık Düzeyleri”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), ss.117-128.
- Tabak, A., Ü. Sığırı, A. Eroğlu, ve K. Hazır, (2009), “Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), ss. 387-397.
- Tanrıverdi, H. ve S. Paşaoğlu, (2014), “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (50), ss. 274-293. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000068703/5000063764> (Erişim Tarihi: 25.01.2015).
- Taslak, S., (2008), “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, ss.121-144.
- Taştan, S., (2012), “Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Gönüllü Performans Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), ss. 227-238.
- Tekingündüz, S., ve D. Tengilimoğlu, (2013), “Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi”, *Sayıştay Dergisi*, 91, ss. 77-103.
- Telman, N., ve P. Ünsal, (2004), *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri.
- Tetik, S. (2008). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Toker, B., (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.8(1), ss.92-107
- Tokgöz, E., ve O. Aytemiz Seymen, (2013), “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, *Öneri*, 10(39), Ocak, ss.61-76.

- Tolay Sabuncuoğlu, E., (2008), “Liderlik, Değişim ve Yenilik”, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* içinde (Ed: Celalettin Serinkan), ss.69-82, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Top, M., (2012), “Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41 (2), ss.258-277.
- Turgut, H., İ. Tokmak, ve C. Güçel, (2012), “The Effect Of Transformational Leadership On Organizational Identification and Perceived Corporate Reputation: A University Sample”, *International Journal Of Social Sciences and Humanity Studies*, 4 (82), ISSN: 1309-8063, pp. 245-254.
- Turunç, Ö., (2010), “Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11 (1), ss.251-269.
- Turunç, Ö., (2011), “Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, *İş, Güç” Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (1), ss.143-166.
- Turunç, Ö., ve M. Çelik, (2010), “Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (3), ss.163-181.
- Turunç, Ö., A. Tabak, H. Şeşen, ve A. Türkyılmaz, (2010), “Çalışma Yaşamının Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *İş Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12 (2), ss.117-136.
- Tütüncü, Ö., ve Y. Akgündüz, (2012), “Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ile Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23 (1), ss.59-72.
- Tüzün, K. İ., ve İ. Çağlar, (2009), “Investigating The Antecedents Of Organizational Identification”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), pp.284-293.
- Ural, A., ve İ. Kılıç, (2005), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, Ş.A., B. Keklik, R. Erdem ve R. Çelik, (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. Tekin, (2010), “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, *Journal of Yasar University*, 17 (5), ss.2922-2937.
- Van Dick, R. ve U. Wagner, (2002), “Social Identification Among School Teachers: Dimensions, Foci and Corralates”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129-149.

- Van Knippenberg, D., ve E. C. M. Van Schie, (2000), “Foci Correlates Of Organizational Identification, *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp.137-147.
- Vural, T. (2013). *Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Wang, H., K.S. Law, R.D. Hackett, D. Wang, ve Z.X. Chen, (2005), “Leader-Member Exchange As A Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership and Follower’s Performance and Organizational Citizenship Behavior”, *Academy Of Management Journal*, 48 (3), pp.420-432.
- Womack, P. J., D.T. Jones, ve D. Roos, (1990), *Dünyayı Değiştiren Makina*, Otomotiv Sanayi Derneği.
- Yamane, T., (2001), *Temel Örnekleme Yöntemleri*. (Çev.: Alptekin Esin, M.Akif Bakır, Celal Aydın ve Esen Gürbüzel), İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yanardağ, M.Ö., ve M. Avcı, (2012), “Turizm Sektöründe İstihdam Sorunları: Marmaris, Fethiye, Bodrum İlçeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), ss.39-62.
- Yavuz, E., (2008), *Dönüşümcü Etkileşimli Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yavuz, E., (2009), “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), ss. 51-69. http://www.isarder.org/isardercom/cilt1_no2/d44.pdf (Erişim Tarihi: 02.12.2011).
- Yazıcıoğlu, İ., (2009), “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), ss.235-249.
- Yazıcıoğlu, İ., ve A. Sökmen, (2007), “Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, Bahar: 18.
- Yeşil, S., ve S.F. Dereli, (2012), “Örgütsel Adalet ve İş Tatminin Üzerine Bir Alan Çalışması”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), ss. 105-122.
- Yeşilyurt, H., ve H. Koçak, (2012), “İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmesi Açısından İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), ss. 303-324.
- Yılmaz, S., (2012), “Öğretmenlerin İş Doyumları, Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Kayseri’de Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, ss. 239-262.
- 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.
- Yücel, İ. ve Y. Demirel, (2013), “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (2), ss.159-177.
- Yüksel, İ., (2006), “Örgütsel Detek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi İle İlişkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 35 (1). ss. 7-32.
- Yürür, S., (2008), “Örgütsel Adalet ile İş Tatminin ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), ss. 295-312.
- Zagorsak, H., V. Dimovski ve M. Skerlavaj, (2009), “Transactional and Transformational Leadership Impacts On Organizational Learning”. *Journal for East European Management Studies*, 2, pp. 144-165 http://www.hampp-verlag.de/hampp_e-journals_JEMS.htm#209 (Erişim Tarihi:10.02.2012).
- 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., B.J. Avolio, R.E. Riggio ve J.J. Sosik, (2011), “The Effect Of Authentic Transformational Leadership On Follower And Group Ethics”, *The Leadership Quarterly*, 22, pp. 801-817.
- 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.

EKLER

EK 1. Anket

Değerli Otel Çalışanı, Bu anket, otel çalışanlarının liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini tutumlarını araştıran bilimsel bir çalışma için hazırlanmıştır. Soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Soruları olması gerektiğini düşündüğünüz gibi değil olduğu gibi yanıtlamanız büyük önem taşımaktadır. Bütün soruları yanıtlamanız amacımıza ulaşmamızı kolaylaştıracaktır. Çalışmamıza yapmış olduğunuz katkı için çok teşekkür eder, iş hayatınızda başarılar dileriz. Sine ERDOĞAN MORÇİN Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme ABD Doktora Öğrencisi erdogansine@hotmail.com		Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü ilkerarikci@sdu.edu.tr				
Lütfen 'yöneticiniz' olarak <u>bağlı olduğunuz bir üst kademeyi</u> değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yöneticimiz otelimizin amaçlarına ulaşacağını ifade eder						
Yöneticimiz zorluklar karşısında yılmaz						
Böyle bir yöneticimiz olduğu için gurur duyuyorum						
Yöneticimiz ahlaki yönden iyi bir modeldir						
Yöneticimiz mesleki değerlerden sık sık söz eder						
Yöneticimiz saygı duyulan biridir						
Yöneticimiz ilişkilerinde kendine güvenen biridir						
Yöneticimiz 'ben gidiyorum var mı gelen' dediğinde tüm astları onu izler						
Yöneticimiz astlarını bilinçli olmaya teşvik eder						
Yöneticimiz olumlu konuşmayı tercih eder						
Yöneticimiz astlarına güven telkin eder						
Yöneticimiz problemleri çözerken tüm alternatifleri gözden geçirir						
Yöneticimiz günlük sorunlarla ilgili olarak farklı bakı açıları geliştirmemizi teşvik eder						
Yöneticimiz mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmemiz için teşvik eder						
Yöneticimiz kendini geliştirmek için farklı konulara da zaman ayırır						
Yöneticimiz güçlü yanlarımızı geliştirmemiz için bizi destekler						
Yöneticimiz her bir çalışanını farklı şekilde değerlendirir ve herkese farklı davranır						
Yöneticimiz bizi geliştirmek için yol gösterir ve bizi eğitir						
Yöneticimiz işlerimizi yapmamız için yeni yollar önerir						
Yöneticimiz kişisel yeteneklerini bizimle olan ilişkisinde hep göz önünde bulundurur						
Yöneticimiz hangi davranışlarımızın ödüllendirileceğini önceden belirler ve bunları net bir şekilde ortaya koyar						
Yöneticimiz görevimize yönelik çabalarımızı destekler						
Yöneticimiz başarılarımızı ödüllendirir						
Yöneticimiz başarılarımız sonucunda neler elde edeceğimize dikkatimizi çeker						
Yöneticimiz hata yapmamamız için kuralları uygular						
Yöneticimiz önceden belirlenen standartlara uymamızı sağlar						
Yöneticimiz hatalarımızı yakın takibe alır						
Yöneticimiz performansımızı denetler ve standartlardan sapma olursa müdahale eder						
Yöneticimiz sorumluluk almaktan kaçınır						
Departmanımızdaki bir problem ciddi bir hal alınca ona müdahale eder						
Yöneticimiz faaliyetlerin aksaması durumunda, kendisine haber verilirse müdahale eder						
Yöneticimiz mecbur kalmadıkça karar vermekten kaçınır						
Yöneticimiz bir şey tamamen bozulmadıkça müdahale etmez						

Yöneticimiz departmanımızdaki bir problem ancak kronik bir hal alırsa onu çözmeye çalışır					
Yöneticimiz kararlara katılmamızı istemez					
Yöneticimiz birine bir görev verileceği duyulduğu zaman ortalıkta gözükmez					
Biri çalıştığım oteli eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim					
Diğer kişilerin çalıştığım otel hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir					
Çalıştığım otel hakkında konuşurken genellikle 'biz' ifadesini kullanırım					
Çalıştığım otelin başarısını kendi başarımla karşılaştırırım					
Biri çalıştığım otel hakkında övgü dolu sözler kullandığında kendime iltifat edilmiş gibi hissederim					
Medyada çalıştığım otele yönelik bir eleştiri yer aldığımda kendimi kötü hissederim					
Yaptığım iş karşılığında iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum					
Yöneticim, yaptığımız işte yeterince iyidir					
Verilen bir işi iyi yaptığımda, hak ettiğim takdiri görürüm					
Mesai arkadaşlarımı severim					
Çalıştığım otelde, kurum içi iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum					
Çalıştığım otelde sunulan imkanların en az diğer otellerde sunulan imkanlar kadar iyi olduğunu düşünüyorum					
Otelimizde bana verilen görevleri zevkle yaparım					
Otelimizdeki kural ve düzenlemeler, verilen görevi daha iyi yapmamızı sağlar.					
Otelimizde işlerinde başarılı olanlar, işle ilgili daha iyi pozisyonlarda görevlendirilirler					

Demografik Özellikler

Cinsiyetiniz? Kadın Erkek

Medeni Durumunuz? Evli Bekar

Yaşınız? 14-18 19-25 26-35 36-45 46-55 56+

Eğitim Durumunuz? İlkokul Ortaokul Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

Aylık Gelir? 1000tl ve altı 1001-1499 1500-1999 2000-2999 3000-3999 4000-4999 5000+

İstidam Özellikleri

Turizm sektöründe çalışma süreniz? 1 yıldan az 1-3 4-7 8-11 12-15 15+

Şu an çalıştığınız oteldeki çalışma süreniz? 1 yıldan az 1-3 4-7 8-11 12-15 15+

Çalıştığınız departman? Odalar Bölümü Yiyecek-İçecek Bölümü Teknik Servis Animasyon Satın Alma Muhasebe-Finans İnsan Kaynakları Genel Yönetim Diğer..... (Lütfen Belirtiniz).

Kadro Türü? Kadrolu Sezonluk Stajyer

Turizm Eğitimi Aldınız mı? Evet Hayır

Otelinizin bulunduğu yer? Merkez Kemer Serik Manavgat Alanya

Anket BİTTİ! Lütfen boş bıraktığınız soru olup olmadığını kontrol ediniz.

EK 2. Haziran 2014 Verilerine Göre Antalya'daki Turizm İşletme Belgesine Sahip 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri (Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı)

OTEL İSMİ	YAKLAŞIK ODA SAYISI
AKSU	
ROYAL HOLIDAY PALACE	606
DELPHİN DİVA OTEL	462
ALANYA	
CYRİSTAL HOTELS ADMİRAL RES. SUITES &SPA	834
EFTALIA SPLASH RESORT OTEL	290
KRİZANTEM KATYA HOTEL	197
MARİTİM HOTEL CLUB ALANTUR	350
DELPHİN BOTANİK OTEL	617
ADENYA HOTEL & RESORT	290
TİVOLİ RESORT OTEL	158
AVENTURA PARK HOTEL	228
TELATİYE RESORT HOTEL	176
TT HOTELS PEGASOS ROYAL - RESORT & CLUP	416
MY HOME RESORT OTEL	481
ÖZKAYMAK SELECT OTELİ	267
ROYAL VİKİNGEN RESORT	778
RUBİ OTEL	224
HOTEL KEMAL BAY	285
MERYAN OTEL	337
ALARA PARK OTEL	370
GALERİ RESORT HOTEL	289
DİNLER OTEL	215
HOLIDAY PARK RESORT HOTEL ALANYA	212
PORTO AZZURRO DELTA OTEL	213
AYDINBEY GOLD DREAMS	345
DELPHİN DELUXE RESORT	416
DRİTA OTEL	199
LONG BEACH RESORT &SPA	748
DİAMOND HİLL RESORT	298
UTOPIA WORLD	559
ARYCANDA OTEL	360
BEACH CLUB DOĞANAY OTEL	373
STELLA BEACH	247
TİMO	211
HOLIDAY GARDEN RESORT OTEL	235
LEODİKYA RESORT OTEL	242
CLUB PARADİSO	221
AKTİF TURİZM HOTEL HAPPY ELEGANT	302
GOLD CITY OTEL	360
ALARA KUM OTEL	232
ALARA STAR OTEL	238
SİDERA OTEL	398
ALAIYE RESORT &SPA HOTEL	443

WHITE GOLD	173
SENTIDO GOLD ISLAND	201
BERA ALANYA OTEL	332
MUKARNAS SPA RESORT	425
GRANADA LUXURY RESORT & SPA	598
BUKET RESORT & SPA	323
SAPHİR RESORT	333
TİTAN SELECT OTEL	176
MC ARANCIA RESORT OTEL	450
MC.BEACH PARK RESORT	216
JUST IN BEACH HOTEL	248
FİNİKE	
HOTEM PRESA Dİ FİNİCA HOTEL & SUITES	297
KEMER	
AMARA DOLCE VİTA	700
PALMET RESORT HOTEL	164
RIXOS TEKİROVA OTEL	770
LİMAK LİMRA	678
CRYSTAL HOTELS DE LUXE RESORT &SPA	356
QUEEN ELİZABETH ELİTE SUİT HOTEL&SPA	395
SUNLAND RESORT OTELİ	263
GRAND HOTEL KİLİKYA PALACE	272
MAGİC LIFE DER CLUB KEMER	250
LUCİDA BEACH HOTEL	205
AK-KA HOTELS ANTEDON	500
PHASELİS PRINCESS	385
ROSE RESİDENCE HOTELS	363
ART OTEL	397
MEDER RESORT OTELİ	228
ORANGE COUNTRY RESORT OTEL	496
ZENA RESORT OTEL	206
THE MAXİM RESORT HOTEL	304
KİLİKYA RESORT ÇAMYUVA OTEL	228
PALOMA RENAISSANCE RESORT OTEL	349
EUPHORIA TEKİROVA OTEL	525
MARTI MYRA	552
L'OCEANICA BEACH RESORT	137
MİRADA DEL MAR	542
ÖZKAYMAK MARİNA OTELİ	270
LA MER	325
MAJESTY MİRAGE PARK RESORT OTELİ	522
QUEEN'S PARK RESORT GÖYNÜK	475
RIXOS SUNGATE OTEL	1094
FANTASIA HOTEL DE LUXE	349
AK-KA HOTELS ALİNDA	410
PGS HOTELS KİRİŞ RESORT	800
FAME RESİDENCE OTEL	246
KEMER GRAND HABER OTEL	311
PHASELİS ROSE OTEL	551
CATAMARAN	223
DAİMA BİZ HOTEL	525

QUEEN'S PARK RESORT OTEL	447
ROYAL PALM RESORT	214
PGS HOTELS WORLD PALACE	798
MANAVGAT	
ASKA WASHINGTON RESORT HOTEL & SPA	305
SEHER SUN PALACE RESORT &SPA	270
ALBA QUEEN	324
AYDINBEY KINGS PALACE OTEL	359
SELİN OTELİ	216
STARLIGHT CONVENTION CENTER THALASSO&SPA	811
SÜRAL OTELİ	365
MELAS RESORT	249
SÜRAL SARAY OTELİ	226
CLUB BLUE WATERS	312
SİDE STAR ELEGANCE OTEL	327
SEVEN SEAS	364
HOTEL TURQUOISE	479
CLUB GRAND SİDE	540
ALBA RESORT	445
CRYSTAL PALACE LUXURY RESORT & SPA	509
VOYAGE SORGUN	770
CALİMERA KAYA SİDE OTEL	432
ARCANUS SİDE RESORT OTEL	463
CESARS OTEL	719
ARUM OTELİ	321
SILENCE BEACH RESORT	1030
GRAND PRESTİGE OTELİ	348
ALVA DONNA BEACH RESORT COMFORT	308
HOTEL NOVA PARK	326
XANTHE RESORT	243
HEMERA OTEL	351
PALOMA OCEANA RESORT	472
HOTEL SİDE STAR	228
ASTERIA ELİTA RESORT HOTEL	587
HANE GARDEN	191
SUNRISE PARK RESORT & SPA	724
HOTEL SİDE STAR RESORT	462
TERRACE OTEL	270
SİDE STAR PARK	203
SENTİDO PERİSSİA HOTEL SİDE	352
TRENDY PALM BEACH OTEL	320
SEAMELIA BEACH RESORT HOTEL & SPA	300
PEMAR OTEL	538
CRYSTAL SUNRİSE QUEEN LUXURY RESORT &SPA	491
GRAND OTEL ART SİDE	417
CRYSTAL SUNSET LUXURY RESORT & SPA	584
CLUB GRAND AQUA ÇOLAKLI	234
SİDE BREEZE OTEL	265
SUENO HOTELS BEACH SIDE	760
SİDE MARE RESORT&SPA OTEL	270
VERA STONE PALACE RESORT	362

TRENDY HOTELS ASPENDOS BEACH	273
CLUB CALIMERA SERRA PALACE	335
SEA WORLD RESORT&SPA	540
SİDE WEST RESORT OTEL çolaklı	177
NOVUM GARDEN SİDE	293
VON RESORT	580
AMELİA BEACH RESORT OTEL&SPA	475
OTİUM ECO CLUB SİDE	426
ALBA ROYAL	224
OTEL TURAN PRINCE RESİDENCE	381
ADALYA RESORT&SPA OTEL	210
OLEANDER OTEL	330
ROYAL ATLANTİS SPA & RESORT	288
ROYAL DRAGON HOTEL	568
LAKE & RIVER SIDE SPA HOTEL	418
BELLA RESORT HOTEL	251
SULTAN OF SİDE RESORT &SPA	332
SUNİS EVRENBEACH RESORT & SPA	292
SİDE PRENSES RESORT HOTEL & SPA	323
VİCTORY RESORT OTEL	312
ROMA BEACH RESORT&SPA	244
HORUS PARADİSE LUXURY RESORT OTEL	643
SİDEKUM OTEL	197
HOTEL DEFNE DEFNEM	475
ÇENGER BEACH RESORT OTEL	268
SUNİS KUMKÖY BEACH RESORT HOTEL &SPA	675
PORT SİDE RESORT HOTEL	208
TRENDY VERBENA BEACH	350
SENSİMAR SİDE RESORT OTEL	237
VİLLA SİDE RESIDENCE	308
ADALYA OCEAN	382
SİDE CROWN SERENITY OTEL	272
SİDE CROWN PALACE	278
COMMODORE ELİTE SUITES&SPA	274
MERKEZ	
THE MARMARA ANTALYA OTELİ	232
LİMAK LARA DE LUXE HOTEL & RESORT	441
DELPHIN IMPERIAL LUXURY RESORT	650
MELAS LARA OTEL	264
CROWNE PLAZA OTEL	194
BAİA LARA HOTEL	398
DELPHIN PALACE	557
PORTO BELLO HOTEL RESORT & SPA	346
LİBERTY HOTEL LARA	311
FAME RESİDENCE LARA	442
HARRİNGTON PARK RESORT	334
SHERWOOD BREEZES RESORT OTEL	506
RİXOS LARES OTEL	534
SEA LIFE FAMILLY RESORT	240
RİXOS DOWNTOWN ANTALYA	360
ÖZKAYMAK FALEZ OTEL	342

RAMADA PLAZA ANTALYA OTEL	240
DİVAN ANTALYA TALYA OTELİ	204
WORLD OF WONDERS KREMLIN PALACE	874
WORLD OF WONDERS (WOW) TOPKAPI PALACE	908
VENEZİA PALACE	540
IC GREEN PALACE	429
BARUT LARA RESORT	465
PAPİLLON ZEUGMA	338
CONCORDE DE LUXE RESORT	401
ROYAL WİNGS HOTEL	467
THE MARMARA ANTALYA OTELİ	232
MURATPAŞA	
TITANIC RESORT HOTEL	589
SERİK	
GREEN MAX OTEL	440
LETOONİA GOLF BELEK	492
BEL CONTİ RESORT	596
ADORA RESORT OTEL-TATİL KÖYÜ	260
SİRENE BELEK	441
İBEROSTAR BELLIS OTEL	563
SENTIDO ZEYNEP RESORT & SPA OTEL	180
TT HOTELS BELEK	368
IC HOTEL SANTAİ	464
TT HOTELS WATER WORLD	772
GLORİA VERDE RESORT	250
CESARS TEMPLE OTELİ	680
CORNELIA DE LUXE RESORT	381
PAPİLLON AYSCHA	353
MARITIM PINE BEACH RESORT	749
CRYSTAL PARAİSO VERDE RESORT & SPA	658
XANADU RESORT HOTEL	420
ALVA DONNA	447
BELEK BEACH RESORT OTEL	327
ELA QUALITY RESORT OTEL	550
CALISTA LUXURY RESORT OTEL	600
ADAM & EVE OTEL	455
SUSEİ LUXURY RESORT	554
SPICE HOTEL&SPA	546
CRYSTAL PALACE FAMILY RESORT	509
VERA MARE RESORT	370
VOYAGE BELEK	600
CRYSTAL TATBEACH GOLF RESORT & SPA	515
VERA VERDE RESORT	315
CRYSTAL WATER WORLD RESORT&SPA	886
ATTALEİA SHINE	292
SHERWOOD DREAMS RESORT HOTEL	304
SENSİMAR BELEK RESORT &SPA	230
JACARANDA CLUB & RESORT	595
SUENO HOTELS GOLF BELEK	174
GLORIA GOLF RESORT	515
ROBINSON CLUB NOBİLİS GOLF OTEL	404

LYKIA WORLD & LINKS GOLF ANTALYA	449
CARYA GOLF OTEL	533
CORNELIA DIAMOND GOLF RESORT&SPA	571
MAXX ROYAL BELEK	568
LİMAK ATLANTİS OTEL	368
BELAZUR RESORT&SPA	480

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı : Sine ERDOĞAN MORÇİN
Doğum Yeri ve Yılı : Isparta/1984
Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu:

Lisans Öğrenimi: Turizm ve Otel İşletmeciliği /Mustafa Kemal Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrenimi: Seyahat İşletmeciliği / Mustafa Kemal Üniversitesi

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi:

1. İngilizce (İyi).....
2.Almanca (Orta).....

İş Deneyimi:

1. Ardahan Meslek Yüksekokulu/ Öğretim Görevlisi 2009-2011
2. Çıldır Meslek Yüksekokulu/Öğretim Görevlisi 2011-Halen

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

1. Morçin, İ., ve S. Erdoğan Morçin, (2015), “Kırsal Rekreasyona Katılım İsteğinin Katılım Sıklığına Etkisi: Çıldır Lisesi Örneği”,*Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı: 11, ss.116-129.
2. Çarıkcı, İ. H. ve S. Erdoğan Morçin, (2014), “Önlisans Turizm Öğrencilerinin Kariyer Değerleri: Sarıkamış Örneği”,*Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR)*, Cilt: 2, Özel Sayı, ss.67-81.
3. Sağlık, E., İlhami, Morçin ve S. Erdoğan Morçin, (2014), “Üniversite Öğrencilerinin Kırsal Rekreatif Faaliyetlere Katılımını Etkileyen Kısıtlayıcılar: Çıldır Meslek Yüksekokulu Örneği”,*Elektronik Meslek Yüksekokulları Dergisi*, Aralık, ss.86-92.
4. Erdoğan Morçin, S., ve İ. Morçin, (2014), “Otel Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Tutum Düzeyleri: 4 Yıldızlı Bir Otelin Odalar Bölümünde Uygulama”,*Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (3), ss.25-34.
5. Erdoğan Morçin, S. ve N. Bilgin, (2014), “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İli'ndeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği”,*Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (2), ss.113-128.
6. Erdoğan Morçin, S. ve İ. Morçin, (2013), “Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği”,*Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (9), ss.70-80.
7. Erdoğan Morçin, S. ve İ. Morçin, (2013), 'Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği',*İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), ss.71-86.

8. Erdoğan Morçin, S., (2013), 'Türk Kültüründe Kadın Girişimciliği: Kavramsal Bir Değerlendirme', *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), ss.167-190.
9. Erdoğan Morçin, S., (2013), "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Nitelikleri Algısı: Çıldır Meslek Yüksekokulu Örneği", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:9, ss.70-81.
10. Erdoğan Morçin, S. ve A.Atalay, (2011), "Turistik Aktivitelerin Zenginleştirilmesinde Sportif Rekreatif Uygulamalar". 1.Uluslararası Eğirdir Turizm Sempozyumu, Isparta.
11. Erdoğan Morçin, S. ve C. Tosun, (2011), "Türk Turizmine Yeni Ufuklar Açmada Alternatif Destinasyonlar: Ardahan İlinin Botanik Turizmi Potansiyeli". 1.Uluslararası Eğirdir Turizm Sempozyumu, Isparta.
12. Çimen, H., ve S. Erdoğan, (2011), "İş Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Ardahan MYO Çalışanları Örneği". 2.Uluslararası Meslek Yüksekokulları Sempozyumu, Aydın.
13. Erdoğan Morçin, S., ve İ. Morçin, (2014), "Odalar Bölümü Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Tutum Düzeyleri: Dört Yıldızlı Bir Otelde Uygulama", VII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiri Kitabı İçinde, (Ed: Nazmi Kozak; Ebru Günlü), Ankara: Detay Yayıncılık, ss.517-522.
14. Morçin, İ., ve S. Erdoğan Morçin, (2014), "Yiyecek-İçecek Bölümü Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Tutumları: Dört Yıldızlı Bir Otelde Uygulama", VII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiri Kitabı İçinde, (Ed: Nazmi Kozak; Ebru Günlü), Ankara: Detay Yayıncılık, ss.233-240.
15. Sağlık, E., İ. Morçin ve S. Erdoğan Morçin, (2014), "Üniversite Öğrencilerinin Kırsal Rekreatif Faaliyetlere Katılımını Etkileyen Faktörler Nelerdir? Çıldır Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Tutumları", III. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı İçinde (Ed: Nazmi Kozak; Osman E. Çolakoğlu), Ankara: Detay Yayıncılık, ss.395-401.
16. Erdoğan Morçin, S.; İ. Morçin ve Ö. Çalkın, (2014), "Seyahat İşletmelerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Hangi Nitelikte Olmalı? Seyahat İşletmeciliği Bölümü Öğrencilerinin Değerlendirmeleri", III. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı İçinde (Ed: Nazmi Kozak; Osman E. Çolakoğlu), Ankara: Detay Yayıncılık, ss.571-575.
17. Erdoğan Morçin, S. ve İ.Morçin, (2014), "Seyahat Acentesi İşgörenlerinin Örgütsel Özdeşleşme Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Adana Örneği", III. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı İçinde (Ed: Nazmi Kozak; Osman E. Çolakoğlu), Ankara: Detay Yayıncılık, ss.948-954.