

**ULUSLARARASI
TÜRK OTEL ZİNCİRİNDE
LİDERLİK TARZLARI,
LİDERLİK ETKİLİLİĞİ,
> İŞ TATMİNİ ve
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

**ULUSLARARASI TÜRK OTEL ZİNCİRİNDE
LİDERLİK TARZLARI, LİDERLİK ETKİLİLİĞİ,
İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN
İNCELENMESİ**

Nurhak AKBUDAK

Çizgi Kitabevi Yayınları (e-kitap)

©Çizgi Kitabevi
Nisan 2024

ISBN: 978-625-396-249-4
Yayıncı Sertifika No: 52493

KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI
- Cataloging in Publication Data (CIP) -

AKBUDAK, Nurhak
ULUSLARARASI TÜRK OTEL ZİNCİRİNDE LİDERLİK TARZLARI,
LİDERLİK ETKİLİLİĞİ,
İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Danışman
Prof. Dr. Beykan ÇİZEL

Yayına Hazırlık: Çizgi Kitabevi Yayınları
Tel: 0332 353 62 65- 66

ÇİZGİ KİTABEVİ

Sahibiata Mah.	Alemdar Mah.
M. Muzaffer Cad. No:41/1	Çatalçeşme Sk. No:42/2
Meram/ Konya	Cağaloğlu/ İstanbul
(0332) 353 62 65 - 66	(0212) 514 82 93

www.cizgikitabevi.com
📞📧 / cizgikitabevi

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	9
GİRİŞ.....	11

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ve KURAMSAL ÇERÇEVE.....	15
Liderlik Kavramı ve Teoriler	15
Liderlik Tarzları	18
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	20
<i>Etik Liderlik</i>	22
<i>Karizmatik Liderlik</i>	24
<i>Vizyoner Liderlik</i>	25
<i>Bilge Liderlik</i>	27
Liderlik Etkililiği	28
İş Tatmini	29
İş Tatmininin Çıktıları	32
Liderlik Tarzları ve İş Tatmini	34
Örgütsel Bağlılık	37
Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	40
Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık	42

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM	45
Araştırmanın Amacı ve Önemi	45
Araştırma Modeli.....	45
Hipotez Geliştirme	47
<i>Liderlik Tarzları ve Liderlik Etkililiği</i>	47

<i>Liderlik Etkililiği ve İş Tatmini</i>	<i>52</i>
<i>Liderlik Etkililiği ve Örgütsel Bağlılık.....</i>	<i>53</i>
<i>İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Liderlik Etkililiği</i>	<i>54</i>
<i>Evren ve Örneklem</i>	<i>56</i>
Veri Toplama Araçları	57
Verilerin Analizi	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR	59
Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	59
Ölçeklere İlişkin Bulgular	61
Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlilik Sonuçları	66
Yapısal Modelin Analizi	71
SONUÇ.....	77
KAYNAKÇA	83
EK 1- Anket Formu	117

KISALTMALAR

AMOS : Analysis of Moment Structures

HTMT : Heterotrait-Monotrait

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TEŞEKKÜR

Doktora tez konumun belirlenmesinde ve uzun çalışma sürecinde beni yönlendiren ve hiçbir zaman yardımlarını ve desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Beykan ÇİZEL'e minnettarım. Ayrıca tezimin başından sonuna kadar yoğun iş temposuna rağmen kıymetli vakitlerini ayırarak benden destek ve yardımlarını esirgemeyen tez izleme komitesi üyesi çok değerli hocalarım, Prof. Dr. Ebru İÇİGEN'e ve Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR'a şükranlarımı sunarım.

Ayrıca yine çalışmalarım boyunca yardımlarını esirgemeyen değerli Arş. Gör. Hatice KARAKAŞ'a ve arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Nurullah Cihan AĞBAY'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmayı her zaman yanımda olan ve beni destekleyen eğitimim süresi boyunca bana sağladığı manevi destekten ötürü başta merhum Babam'a ve tez çalışması süresince gösterdiği sabırdan dolayı sevgili Eşime ve Çocuklarıma ithaf ederim.

Nurhak AKBUDAK

Antalya, 2022

GİRİŞ

Lider, işletmenin hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşması için gerçekleştirilecek olan organizasyon sürecini başlatan, sürekliliğini sağlayan, planları yapan, kontrol eden, sonuca kavuşturan ve buna ek olarak çalışanları motive eden, çalışanları yapmaları gerekenlerle ilgili yönlendiren ve çalışan performansını arttıran kişi olarak tanımlanabilir (Gör, 2021). Liderlik ise bir liderin bir işletmenin hedeflerine ulaşması için çalışanları “motive etme ve ikna etme yolu” olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle liderlik bir üstün astlarını çeşitli yollarla çalışmaya motive ve teşvik etme yeteneğidir (Kesting vd., 2016).

Liderlik konusu işletme ve yönetim alanında oldukça araştırılmış bir konudur. Yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlik (Khan vd., 2020), hizmetkar liderlik (Karatepe vd., 2020), işlemsel liderlik ve bırakınız yapsınlar liderlik (Sandstrom ve Reynolds, 2020) gibi çok sayıda liderlik tarzları araştırılmıştır. Liderlik tarzlarının sonuçları ise çalışanların tükenmesi (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014), çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri (Yahaya ve Ebrahim, 2016) ve örgütsel performans (Al Khajeh, 2018) açısından farklılık göstermektedir. Otelcilik sektöründe liderlik tarzlarını konu alan araştırmalara (Baquer vd., 2020; Kara vd., 2013) göre dönüşümcü liderlik tarzı otel çalışanlarının üzerinde olumlu etki yaratmakta ve iş tatmini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini bağlamında dönüşümcü ve etkileşimci liderliği konu alan çalışmalara (Herman ve Chiu, 2014) göre dönü-

şümcü ve etkileşimci liderler çalışanların iş tatminini arttırmakta ve buna bağlı olarak çalışanların örgütsel bağlılığı da artmaktadır.

Sürücü vd. (2020) konaklama sektöründe yaptıkları çalışmanın bulgularına dayanarak konaklama işletmelerinin etkili bir lidere ihtiyaç duyduğunu ve konaklama sektöründeki lider başarısızlığının diğer sektörlerle kıyasla daha ağır sonuçlar doğuracağını ifade etmişlerdir. Etkili lider bir işletmenin karlılığı ve çalışan iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi vardır. Benzer şekilde liderlerin özellikleri de iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etki etmektedir (Khan vd., 2016). Çalışanların iş tatmini başarılı bir işletme yönetimi için önemlidir. Nitekim verimsiz bir yönetim davranışına sahip olan bir lideri olan işletmede çalışan genel refahı azalmakta, iş tatmini düşmekte ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık olumsuz etkilenmektedir (Sivakami ve Samitha, 2018). Liderlik özelliklerini iş tatmini ve örgütsel bağlılık kapsamında inceleyen Lim vd. (2017) farklı liderlik özelliklerinin iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve işletme üretkenliğini doğrudan etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Örneğin; otokratik liderlik tarzı en az etkili liderlik tarzı olarak işletmelerin iş performansını, iş tatminini ve çalışan verimliliğini olumsuz etkilemektedir (Al-Khaled ve Chung, 2020).

İşletmeler çalışan tatminini sürekli ölçmekte ve izlemektedir, çünkü iş tatmini işletme başarısının önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Clarke, 2021). Bundan dolayı liderlik tarzları ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi araştırmacılar için ilgi çekici bir konu olmuştur. Etkili liderlik ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında güçlü ilişki olduğunu ileri süren çalışmalar (Asencio ve Mujkic, 2016; Dabke, 2016; Kellis ve Ran, 2013) mevcuttur. Liderlik tarzı ve iş tatmini bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için iki temel unsurdur (Bakkal vd., 2019). Liderlik tarzları tüketici memnuniyeti, düşük çalışan devri gibi etkilerinin yanı sıra iş tatmini

ve örgütsel bağlılığa da etki etmektedir. Liderlik bağlamında iş tatminini ücret, kişilik, sosyal etkileşim, değerler (Robbins vd., 2017); yaş ve kuşak farklılıkları (Andrade ve Westover, 2018) gibi değişkenlerle incelemiştir.

Önceki çalışmalar (Alonderiene ve Majauskaite, 2016; Lee vd., 2016) liderlik tarzları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemiştir. Liderlik tarzı eğer etkiliyse, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı arttırabilir. Liderlik tarzları ile algılanan liderlik etkililiği (Williams, 2004), algılanan liderlik etkililiği ile iş tatmini (Pham, 2018) ve kişilik ile iş tatmini (Törnroos vd., 2019) arasında ilişki olduğunu ortaya çıkaran çalışmalar mevcuttur. Ayrıca iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönlü bir ilişki mevcuttur (Rose ve Raja, 2016). Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılığın en önemli yordayıcılarından biri iş tatminidir (Kula ve Güler, 2014). Thomas (2018), liderlik tarzları ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu belirterek konunun farklı sektörlerde derinlemesine anlaşılması için daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Rabiul ve Yean (2021) ağırlama endüstrisinde liderlik tarzlarının farklı değişkenlerle incelenmesinin gerekliliğine vurgu yapmıştır. İlgili literatürde liderlik tarzı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkileri üzerine yapılan çalışmalar (Alonderiene ve Majauskaite, 2016; Asencio ve Mujkic, 2016; Dabke, 2016; Lee vd., 2016) liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve/veya iş tatmini arasındaki doğrusal ilişkileri incelenmişlerdir.

Literatür ve tartışmalar göz önünde bulundurularak tezin amacı otel işletmelerinde liderlik tarzlarının (dönüşümcü, etik, karizmatik, vizyoner ve bilge liderlik) liderlik etkililiğine ve liderlik etkililiğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini ortaya çıkarmak olarak belirlenmiştir. Ayrıca iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi de test edilmiştir. İlk defa liderlik tarzlarının lider etkililiğine etkisinin test edilmesinin hedeflenmesi ile literatürdeki bu boşluğun giderilmesine çalış-

şılmıştır. Bu ilişkinin incelenmesi otel işletmeleri için örgütsel davranışın anlaşılmasında önemli bir rehber olmakla beraber gelecekte liderlik tutumlarının örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerini araştırarak olan çalışmalar için de kaynak niteliğinde olacaktır.

Tez yapı olarak üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik kavramı ve teoriler, liderlik tarzları (özellikle tezde kullanılan dönüşümcü, etik, karizmatik, vizyoner ve bilge liderlik bağlamında), liderlik etkililiği, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları incelenmiştir. İkinci bölüm çalışmanın yöntem bölümü olup araştırma modeli, modeldeki değişkenler arası ilişkilerin literatür kapsamında incelenerek hipotezlerin geliştirilmesi, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve veri analizinden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise verilerin analiz sonuçlarının verildiği bulgular bölümüdür.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ve KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde liderlik kavramı ve teoriler, liderlik tarzları (özellikle tezde kullanılan dönüştürücü, etik, karizmatik, vizyoner ve bilge liderlik bağlamında), liderlik etkililiği, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları literatür taraması kapsamında incelenmiştir.

Liderlik Kavramı ve Teoriler

Liderlik, işletme ve yönetim bilimlerinde yoğunlukla çalışılan bir kavramdır (Yamak ve Eyüpoğlu, 2018). Ancak liderlik kavramının tanımı konusunda bir fikir birliği mevcut değildir (Silva, 2016). Liderlik, organize olan bir gruba amaç belirlemek ve bu amaca ulaşmak için gruba yol çizme durumudur (Kotter, 2011). Lider, işletmelerdeki tüm önemli işleri organize etmekten, planlamaktan, yönlendirmekten, koordine etmekten ve kontrol etmekten sorumlu bir kişi ya da bir grup birey olarak tanımlanabilir (Bashir, 2017). Liderler, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanları motive ve teşvik etmeye çalışmaktadır. Bundan dolayı liderlik, çalışanların amaç ve hedeflere ulaşması için ortaya konulan çaba şeklinde değerlendirilebilir (Kocher vd., 2009). Liderlik tanımı üzerinde bir fikir birliği olmamasına rağmen, liderliği tanımlarken ortak temalar mevcuttur (Northouse, 2018);

- Liderlik başkalarını etkileme yeteneğini kapsamaktadır,
- Liderlik bir yöntemdir,
- Liderlik bir grup bireyi içermektedir,
- Liderlik, paylaşılan ya da ortak amaç etrafındaki bir grup bireyi seçer, grubu kurar ve bu bireyleri bir araya getirir.

Liderlerin taşıdığı özellikler ile ilgili literatürde çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Liderlik teorileri, belirli insanların neden lider olduğunu ve iyi bir lider nasıl olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Geliştirilen teoriler evrensel liderlik teorileri ve durumsallık teorileri olarak iki sınıfta toplanabilmektedir. Evrensel liderlik teorileri bağlamında özellikler teorisi, davranış yaklaşımı, McGregor'un X ve Y teorisi ve sistem 4 yaklaşımı bulunmaktadır. Durumsallık teorileri ise Fred Fiedler'in durumsallık yaklaşımı, amaç-yol teorisi ve Reddin'in 3 boyutlu liderlik modelidir (Koçel, 2010). Bu teorilerin ana fikirleri şu şekilde özetlenebilir;

- Özellikler teorisi, bir bireyin lider olarak kabul görmesi için onun çalışanlardan bazı özellikleri ile (yaş, boy, kilo, cinsiyet, zeka, ırk, bilgi gibi) farklı olmasına bağlıdır (Budak ve Budak, 2004). Bu yönüyle özellikler teorisi liderlerin kişisel özellikleri ile karakter yapılarını gözler önüne sermeye çalışmaktadır (Koçel, 2015).
- Davranış yaklaşımına göre liderleri etkili ve başarılı yapan temel husus, liderlerin özellikleri ve karakterlerinden çok, liderlik yaptıkları anda sergiledikleri davranışlar ve çalışanlarla kurdukları ilişkilerdir (Koçel, 2010).
- X ve Y teorisine göre, X içinde yer alan bireyler işten kaçmakta, çalışmayı sevmemekte, sorumluluk almamakta ve güvenceyi tercih etmektedir. X teorisinde yöneticiler ve patronlar çalışanları; iş yapmaktan kaçınan, kendi çıkarlarını düşünen ve işlerini sevmeyen kişiler olarak görmektedir. Y içinde yer alan bireyler ise çalışmayı sever ve aynı zamanda kendi kendilerini kontrol edebilir.

X teorisini benimseyen liderler müdahaleci ve otoriter davranışlar da bulunmaktayken, Y teorisini benimseyen liderler ise katılımcı ve demokratik davranışlarda bulunmaktadır (McGregor, 1960).

- Sistem 4 yaklaşımında lider özelliklerine göre dört liderlik vardır. Bunlar demokratik, katılımcı, yardımsever otokratik ve istismarcı otokratik liderliktir (Koçel, 2010).
- Fred Fiedler'in durumsallık yaklaşımına göre, her koşul ve durumda başarılı ve etkin olacak geçerli bir liderlik tarzı yoktur. Liderlik tarzı amaçlar, çalışanlar, liderin taşıdığı özellikler ile içinde bulunan koşullara göre değişebilmektedir (Budak ve Budak, 2004).
- Amaç-yol teorisine göre lider, çalışanları işlerini başarmaları için yönlendirmekte ve izleyecekleri rolleri belirlemektedir (Erdoğan, 2007). Buna göre liderlik katılımcı, destekleyen ve direktif liderlik olarak sınıflandırılmıştır (Koçel, 2015).

Son yıllarda gerçekleştirilen bir çalışma olan Cherry (2019) çalışmasında yönetim ve liderler için sekiz temel teori belirlemiştir. Bunlar; büyük adam, özellikler, beklenmedik durum, durumsal, davranışsal, katılımcı, yönetim ve ilişkidir. Büyük adam ve özellikler teorileri, bir kişinin lider olarak belirli özelliklere sahip olduğunu ya da doğuştan bir lider olduğunu benimsemektedir. Durumsallık teorileri, liderleri etkileyen çevresel faktörlerle ilgilenmektedir. Davranışsal yönetim teorileri öncelikle liderlikteki davranış değişikliklerine odaklanır. Katılımcı teorisi çalışanlara odaklanmaktayken, yönetim ve ilişki teorileri ise organizasyon yapısına odaklanmaktadır (Cherry, 2019).

Liderlik edenler, açık bir şekilde çalışanlarla iletişim kurmalı ve organizasyondaki tüm unsurları yönetebilmelidir (Fiaz vd., 2017). Liderler çalışanların üstlendiği görevleri başarması için motive ve teşvik etmelidir (Kesting vd., 2016).

Liderlik, işletme başarısının neredeyse her alanında önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde liderliğe, liderlik tarzlarına ve davranışlarına olan araştırma ilgisinin arttığı söylenebilir (Northouse, 2018). Liderlik araştırmaları, etkili liderlerin işletme performansını arttırdığını ve çalışanlar üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Ceri-Booms vd., 2017).

Sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı liderler farklı davranışlarda bulunmaktadır. Liderlik özelliklerini belirlemeye çalışan çeşitli çalışmalarda temel liderlik tarzları otokratik liderlik, demokratik liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik, karizmatik liderlik (Bakan ve Büyükbeşe, 2010); hizmetkar liderlik (Bakan ve Doğan, 2012); işlemci liderlik (Acar, 2013) ve dağıtımci liderlik (Baloğlu, 2011) olarak belirlenmiştir. Literatürde liderlik kavramının tanımlanmasında ve liderlik özelliklerinin açıklanmasında farklı teoriler kapsamında farklı yaklaşımlar sergilendiği ifade edilebilir. Her teori liderliği açıklamak için farklı yaklaşımlar kullanmıştır. Günümüzde farklı yaklaşımlar bir arda kullanılmakta ve örgütsel hayattaki modernleşme süreci liderlik özelliklerine de yansımaktadır. Hizmet sektöründe gerçekleştirilen çalışmalarda (Baltacı vd., 2012; Dai vd., 2013; Tracey ve Hinkin, 1994) yöneticilerin daha çok vizyoner, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olduğu görülmektedir. Örgütlerdeki modernleşme ve hizmet sektöründe gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınarak tezde dönüşümcü liderlik, etik liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik ve bilgi liderlik konusuna odaklanılmıştır. Söz konusu beş liderlik tarzı literatür kapsamında detaylı olarak incelenmiştir.

Liderlik Tarzları

Liderlik, işletmedeki kritik görevleri planlamak, koordine etmek ve yönlendirmekten sorumlu bir kişi veya gruptur (Bashir, 2017). Liderlik, paylaşılan grup amaçlarını ve ihti-

yaçlarını karşılamak için başkalarının eğilimlerini ve davranışlarını geliştirmektedir (Jabbar, 2019). Liderlik tarzı, kısaca, liderlerin başkalarıyla çalışmaları esnasında sergiledikleri davranışlardır (Mwesigwa ve Ssekiziyivu, 2020). Liderlik tarzı liderler ve astlar arasındaki etkileşim modeli olarak görülebilir (Nam ve Park, 2019). Mancha ve Yoder (2015), liderlik tarzını, bir işletmedeki üyelerin işletmenin hedeflerine ulaşması için liderlerin motive etme yeteneği olarak tanımlamıştır. Liderlik tarzı, bir liderin belirli bir ortamda bir bireye ya da bir grup insana rehberlik etme ve talimat verme şeklidir (Yao ve Huang, 2018).

Liderlik tarzları herhangi bir işletmede hedefi ve çalışan programlarını belirlemektedir. Bu tarzlar otoriter, paternalist (babacan), demokratik, bırakınız yapsınlar, işlemsel ve dönüşümsel olabilir (Jabbar, 2020). Otelcilikte hem olumlu hem de olumsuz liderlik tarzlarını inceleyen Elkhwesky (2022) olumlu liderlik tarzlarının manevi, hizmetkar, otantik, dönüşümcü, işlemsel, karizmatik, güçlendirici, çevresel dönüşümcü, sorumlu, etik, demokratik/katılımcı, destekleyici ve paternalist, olumsuz liderlik tarzlarını ise bürokratik, otokratik, ben merkezci, kayırmacı ve bırakınız yapsınlar liderlik tarzları olarak belirlemiştir (Elkhwesky, 2022).

Burns (1978) işlemsel liderliği, olası bir ödül alışverişi amacıyla çalışanlarla temasa geçen bir lider olarak tanımlanmıştır. Choi San vd. (2016) ise işlemsel liderliği ilişki odaklı değil görev odaklı bir liderlik tarzı olarak ifade etmiştir. Hizmetkar liderler öncelikle hizmete odaklanmakta ve başkalarına yardım etme eğilimi göstermektedir. Hizmetkar liderlik, yönlendirilen ve hizmet verilen bireylerin gelişimine odaklanmaktadır (Anderson ve Sun, 2017). Allahverdyan ve Galstyan (2016) katılımcı veya demokratik liderlerin çalışanları güçlü bir şekilde teşvik ettiğini ve çalışanlarına ilham verdiğini belirtmiştir. Pasif kaçınmacı liderlik liderin güçten koptuğu, ancak bir sorun tespit edildikten sonra harekete geç-

meyi seçtiği bir liderlik tarzıdır (Avolio vd., 1999). Otokratik liderler iradeli, baskın ve bir dereceye kadar aşırı agresif olmalarıyla ünlüdür. Otokratik liderlerin takipçileri, otokratik lider tam kontrol ve etki talep ettiğinden düşük bir iş tatminine sahiptir (Afshinpour, 2014). Bürokratik liderler ise kitabına uygun bir liderdir. Bu liderlik tarzı yalnızca belirlenmiş sorumluluklara odaklanmakta olup katı bir kural ile düzenlemeler sistemine sahiptir (Ojkuku vd., 2012). Destekleyici liderler, görevi yerine getirmek için gerekli araçları ve becerileri devrederek ya da sağlayarak çalışanlarını güçlendirmektedir. Destekleyici liderler empatik ve şefkatlidirler, çalışanlarına çok saygılıdır, bu da çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır (Al-Malki ve Juan, 2018).

Liderlik tarzları, bir işletmenin çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına önemli düzeyde etki etmektedir (Al-Malki ve Juan, 2018). Shu-Yi ve Hsiu-Jen (2018) ayrıca liderlik tarzının örgütsel yeniliği ve çalışanların iş performansını etkileyip etkilemediğini incelemişler ve etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin iş performansı ve örgütsel yenilik üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Başka bir ifadeyle, dönüşümcü liderliğin örgütsel performans üzerinde işlemsel liderliğe göre daha yüksek bir etkisi vardır (Shu-Yi ve Hsiu-Jen, 2018). Çalışma kapsamında ele alınan liderlik tarzları ile ilgili detaylı bilgi aşağıda verilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderlik tarzları konusunda en fazla incelenmiş olanıdır (Braun vd., 2013). Literatürde dönüşümcü liderlik dönüştürücü liderlik, değişimci liderlik, değişim odaklı liderlik ve dönüşümsel liderlik olarak da kullanılmaktadır (Bolat ve Seymen, 2003; Özgözü ve Altunay, 2016). Burns (1978) dönüşümcü liderliği, bir liderin motivasyon ve ahlak düzeylerini artırma yoluyla çalışanlarla etkileşim kur-

ma yolu olarak tanımlamıştır. Bass (1985) dönüşümcü liderlik tarzının, liderin çalışanları beklenenden daha fazlasını yapması için motive ettiğini ifade etmiştir. Dönüşümcü liderlik, çalışanları kendilerinden beklenenden daha fazla hedeflere ulaşmaları ya da başarmaları için motive eden ve güçlendiren liderler olarak tanımlanmaktadır (Kaliski, 2007). Dönüşümcü liderlik tarzına göre lider, çalışanların ve işletmenin değişimini ve gelişimini sağlayan bireydir. Dönüşümcü liderler işletmenin tüm birimlerini işlevselleştirmekte ve çalışanlarına temas ederek onlarla iyi bir etkileşim kurmayı çabalamaktadır (Karayel, 1999).

Dönüşümcü liderler, ast meslektaşları ile yakından ve kolayca özdeşleşmektedirler ve işletmenin genel amacına bağlı kalmaktadırlar (Carless ve De Paola, 2000). Burke ve Cooper'a (2006) göre dönüşümcü liderler değişime açıklardır ve problem çözme ve ekip çalışması için yaratıcı bir yaklaşım benimsemektedirler. Dönüşümcü liderlik tarzında, çalışanları motive etmek için liderler duygularını, tutumlarını, değerlerini ve inançlarını çalışanlara iletmektedir (Öqvist ve Malmström, 2016). Dönüşümcü liderler entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon ve idealleştirilmiş düşünceyi uygulayarak başarılı sonuçlar elde ederler; bu da dönüşümcü liderin başkalarına karşı düşünceli olmasını, doğru olanı yapmasını ve yüksek etik ve ahlaki davranış standartları sergilemesini gerektirmektedir (Kaliski, 2007).

Burns (1978) dönüşümcü liderliği, ilham veren motivasyon, bireyselleştirilmiş ilgi, idealleştirilmiş etki ve entelektüel teşvik olmak üzere dört farklı lider davranışına sahip olduğunu ifade etmiştir. Dönüşümcü liderliğin dört lider davranışından biri olan idealleştirilmiş etki, liderle ilişkilendirilerek çalışanlara gurur ve saygı uyandıran lider davranışlarını ifade etmektedir. İlham veren motivasyon, hem işletmenin hem de bireyin vizyonunu zenginleştirerek çalışan motivasyonunu teşvik eden lider davranışlarıdır. Entelektüel teşvik, ge-

leneksel olmayan düşünceyi ve problem çözme ve görevleri tamamlama konusunda yeni bakış açılarını destekleyen lider davranışlarıdır (Bong Choi vd., 2017).

Braun vd. (2013) dönüşümcü liderliği, bireysel düşünce olarak açıklamıştır. Çalışanlara grup üyeleri yerine bireyler olarak davranan ve bu bireylerin farklı ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini belirleyen lider davranışları dönüşümcü liderliktir. Braun vd. (2013) çalışmalarında ayrıca dönüşümcü liderlik, iş tatmini, lidere ve takıma güven ve takım performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bulgulara göre dönüşümcü liderlik algısı ile güven arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı arasındaki fark ise, çalışanları motive etmek için kullanılan yaklaşımdır. Hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzları iş tatmini de dahil olmak üzere örgütsel sonuçlarla ilişkilidir (Wang vd., 2011).

Dönüşümcü liderlik teorisine göre dönüşümcü liderler, çalışanlarını daha yüksek seviyelerde performans göstermeye motive etme yeteneğine sahiptir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarla pozitif olarak ilişkili olduğu söylenebilir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve iş tatminini etkilemektedir (Avolio vd., 1991). Özerkliği ve çalışmayı teşvik eden dönüşümcü liderlik, çalışanların iş tatmininde giderek daha önemli olmuştur (Prameswari, 2020). Dönüşümsel liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen Orabi (2016), dönüşümcü liderliğin örgütsel performansla önemli düzeyde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.

Etik Liderlik

Zhu vd. (2004: 18) etik lideri *“önyargısız ve tarafsız, etik davranışlar sergileyen, bireylerin isteklerini dikkate alan ve çalışanların haklarını adil bir şekilde koruyan birey”* olarak tanımlamıştır. Brown vd. (2005: 120) etik liderliği, *“kişisel eylemler*

ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışın iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere teşvik edilmesidir” olarak tanımlamıştır. Etik liderlikteki davranış dürüst, güvenilir, adil ve özenlidir (Brown vd., 2005).

Resick vd. (2006), gerçekleştirdikleri çalışmada etik liderlerin altı ortak özelliği olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler karakter ve dürüstlük, etik farkındalık, topluma odaklanma, motive etme, teşvik etme, yetkilendirme ve etik sorumluluk almadır. Yeşiltaş vd. (2012) ise etik liderlerin; etik farkındalık, doğruluk ve karakter, motivasyon, insan/toplum uyumu, güçlendirme ve etik sorumluluk özelliklerinin olduğu ifade etmişlerdir.

Literatürdeki çalışmalar (Copeland, 2016; Engelbrecht vd., 2017) etik liderlik davranışının verimliliğin artması, etik bir örgütsel ortam yaratılması ve diğer örgütsel sonuç değişkenleri için gerekli olduğunu varsayan etik liderlik teorisini desteklemektedir. Etik liderlik ve etkililik arasındaki ilişkiyi inceleyen Engelbrecht vd. (2017), etik liderliğin etkililikle önemli ölçüde ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Copeland (2016) çalışmasında etik liderliğin liderlik etkililiğini açıklamada kullanılabileceğini ifade etmiştir. Etik liderlik teorisine göre, çalışanlar liderlerden rehberlik istedikleri için liderler etik davranışın birincil kaynağı olmalıdır. Teori ayrıca, çalışanların, tüm takipçilerine saygılı davranan, tüm takipçilerine adil ve düşünceli davranan ve güvenilir bir liderden daha memnun olacağını varsaymaktadır (Brown, 2005). Tarkang vd. (2020), gerçekleştirdikleri çalışmada etik liderliğin otel çalışanlarının güveni ve işe bağlılığı için önemli olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca etik liderlik, etik bir örgüt kültürü ve ortamı yaratmak açısından önemli bir unsurdur (Trevino vd., 2003). Son olarak, etik liderlik davranışlarının çalışanların bağlılığını, örgütsel güvenini ve kişilerarası ilişkilerini olumlu yönde etkilediği söylenebilir (Ahmed vd., 2012; Brown vd., 2005).

Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler, çalışanların tutum ve inançlarını geliştirme yeteneğine sahiptir. Karizmatik liderler kendilerine çok güvenen, ileriye gören, bulunduğu ortamda etkileyici güce sahip olan, vizyonlarını açıkça belirten ve çalışanlarına karşı duyarlı olan kişilerdir (Saruhan ve Yıldız, 2009). Karizmatik lider hakimiyet özelliği olan, çalışanları onlardan beklenenin üzerinde performans sağlaması için motive eden, düşünce ve fikirlerinin kesin doğru olduklarına inanan, özgüveni yüksek olan kişileri ifade etmektedir (Koçel, 2015: 697). Karizmatik liderler, çalışanlarını benmerkezciliklerini feda etmeye ve liderin desteklediği kaynaklara özel çaba harcamaya ikna eden kişilerdir (Al Kahjeh, 2018).

Karizmatik liderlik tarzı, başarılı liderlik tarzlarından biridir. Çünkü yaratıcılık ve yenilikçi düşünce için çalışanları teşvik etmekte ve işletmedeki çalışanları motive etmektedir (Al Kahjeh, 2018). Karizmatik liderliği diğer liderlik tarzlarından ayıran özellikler; karizmatik liderlerin öngörüye ve vizyona, içinde bulundukları durumu çok boyutlu ve net olarak değerlendirebilme yeteneğine, çalışanları inandıkları amaca ulaştırabilme yeteneğine, inandıkları değerleri benimsetme yeteneğine ve radikal değişiklikler yapabilme yeteneğine sahip olmalarıdır (Saruhan ve Yıldız, 2009). Karizmatik liderlerin sergiledikleri davranışlar genellikle kişisel fedakarlık yapma ve örnek olmadır (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010).

Konaklama sektöründe karizmatik liderliği konu alan Stavrinoudis ve Chrysanthopoulou (2017), karizmatik liderlik ile otel itibarı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Tromp ve Blomme (2014), karizmatik liderliğin zorlamaya dayalı olarak iş üzerinde olumsuz etkisinin olmadığını gerçekleştirdikleri çalışmada belirlemişlerdir. Karizmatik liderliğin öncüllerini inceleyen çalışmalardan biri olan Yamak ve Eyüpoğlu'nun (2018) çalışmasında otel yöne-

ticilerinin demografik özellikleri ile karizmatik liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Kozak ve Uca (2008) ise yaptıkları çalışmada örgütsel faktörler, çevresel faktörler ve yöneticilerin karizmatik liderlik davranışı dahil olmak üzere liderlik tarzları arasında önemli bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Karizmatik liderlik tarzını konu alan araştırmalar incelendiğinde karizmatik liderlik tarzı ile daha çok iş tatmini (Vlachos vd., 2013), örgütsel vatandaşlık davranışı (Deluga, 1995), örgütsel bağlılık (Emery ve Barker, 2007) ve örgütsel performans (Elenkov, 2002) arasında anlamlı ilişki olduğunu belirlendiği görülmektedir.

Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik tarzı “vizyon” kelimesinin önem kazanmasıyla ortaya çıkmıştır. Vizyon kavramı, geleceğin resminin çizimi olarak ifade edilmektedir (Dinçer, 1998). İşletme anlamında ise vizyon, geçmişe bağlı kalıp onunla ilgilenmek yerine geleceğe bakarak başarı ve devamlılık hedeflemektir (Wadsworth, 1999). Vizyoner liderlik tarzında, liderden işletme için dört ayrı vizyon belirlemesi gerekmektedir. Bunlar örgütsel vizyon, gelecek için vizyon, kişisel vizyon ve stratejik vizyondur. Örgütsel vizyon, işletmenin sürdürülebilirliği için ulaşılması gereken hedeflerdir. Liderin gelecekle ilgili vizyonu işletmenin gelecekteki başarıları ile ilgilidir. Liderin kişisel vizyonu, liderin işletme içinde kendi kişisel amaçları ile ilgili çizeceği resimle ilgilidir. Liderin stratejik vizyonu ise, diğer üç vizyonu birbiri ile uyumlu hale getirerek işletme için en faydalı şekilde çalışmasını sağlamakla ilgilidir (Mason ve Nigmatullina, 2011).

Küçük ve Demirtaş’a (2016) göre vizyoner lider, işletmeyi hedeflerine ulaştıracak yolda geleceğin resmini çalışanlar ile beraber oluşturan ve sergilediği davranışlarla çalışanları teşvik eden kişidir. Buluç’a (2009) göre vizyoner liderlik, çalışan-

ları etkileyebilecek ve işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirecek vizyonları oluşturabilme ve bunu da çalışanlara aktarma yeteneğidir. Modern liderlik tarzlarından biri olan vizyoner lider, Yavuz'a (2015) göre işletme için gelecekle ilgili tahminlerde bulunabilen, içinde bulunduğu olayları analitik bir şekilde düşünüp yorumlayabilen liderdir. Vizyoner liderlik modeli çalışanları aynı hedef çevresinde düşünce olarak bir araya toplayan, işletmeyi gelecekte nerede görmek istediğini bilen, geleceğe yönelik soyut bir resim çizen, izlenecek stratejik yolda çalışanlara da yetkiler vererek çalışanları yeniliğe ve analitik düşünceye yönelten ve çalışanları teşvik ederek yüksek verim alan bir liderlik modelidir (Tekin ve Ehtiyar, 2011; Yeşil, 2016). Vizyoner liderler, çalışanlar üzerinde etki yapabilecek ve çalışanları yönlendirecek vizyonlar oluşturmaktadır. Vizyoner liderler sadece işletmenin hedeflerine odaklanmamaktadır, aynı zamanda çalışanların kendilerini geliştirmesini sağlayabilecek yöntemler kullanarak çalışanların yeni fikirler üretmesine olanak da sağlamaktadır (Tor, 2021).

Vizyoner liderler, çalışanlarının beklenti ve kaygılarını değerlendiren, onların güçlü yanlarını geliştirebilmeleri için motive eden, gelecekteki olay ve durumları önceden görebilen, her bir astına yetenekleri, gereksinimleri ve beklentileri farklı kişiler olarak yaklaşan bireyler olarak ifade edilmektedir. Bu nitelikleri olan liderlere, astlarının bağlılığının üst düzey olacağı söylenebilir (İşcan ve Tanrıbilir, 2016). Vizyoner liderler, çalışanlarının gelecekte olacaklar ve yapacakları ile ilgili öngörü sahibi olmasını sağlarken, işletmenin de yeni işler yapması için ortam hazırlayarak örgütsel performansı arttırmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010). Vizyoner liderlik tarzı, işletmede çalışanların daha fazla sorumluluk almasında, çalışanlarının motivasyonunun artmasında, çalışan performansının artmasında ve örgütsel güven oluşmasında önemli etkiye sahiptir (Zhu vd., 2005). Bu faydaların yanı sıra

vizyoner liderlik davranışı sergileyen liderler çalışanların kendi vizyonlarını oluşturup uygulamasına da çalışmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003).

Bilge Liderlik

Toplulukların düzeni için bilgelik temel bir erdem olarak kabul edilmektedir (Alparslan ve Yastioğlu, 2018). Bilge liderlik, işletmelerde ortaya çıkan olaylara ve belirsizliklere etkili, etik ve otantik bir şekilde yanıt veren bir liderin irdelemesi ve bu bağlamda felsefi kavramlarının incelenip analiz edilmesiyle hayatımıza girmiştir (Holliday vd., 2007; Küpers, 2016). Bilge liderlik anlamak, algılamak ve bilmek gibi bilişsel olgularla (McKenna ve Rooney, 2008) ve ahlaki özellikler, ruhsal özellikler ve bilgi birikimiyle örgütsel bilginin anlaşılması için bazı taktiksel ve sezgisel öğeleri kapsamaktadır (Summak ve Yazgan, 2007). Bilge liderlik doğuştan var olduğu gibi sonradan da öğrenilebilen ve kişinin kendisine bağlı olarak gelişen özelliktir (Pierce ve Newstrom, 2003). Yöneticilerin bilge liderlik davranışına sahip olması içsel bir süreçtir. Bilge liderler, çalıştıkları işletmeyi dönüştürmekte (Özgür, 2011) ve davranışsal ve bilişsel yönlerinin etkisiyle işletmede sürdürülebilirliği sağlayabilmektedir (Kriger, 2013). Bilge liderler, işletmelerde; taktik, eylem ve amaçlarla belirsiz durumlarda bilge kararlar verebilmekte (Pisapia, 2009) ve bilgi birikimleriyle işletmelerde oluşan ani olaylara alışılmışın dışında ve doğru çözümler geliştirebilmektedir (Küpers ve Statler, 2008).

Khan ve Altaf (2015) bilge liderlik ile organizasyonel yaratıcılık, bilgi yaratma ve insan sermayesi ilişkisini incelemiştir. Obeidat vd. (2016), bilge liderliği sosyal sermaye kapsamında ele alarak incelemiştir. Levin ve Cross (2014) bilge liderlik ve güven ilişkisine odaklanarak çalışma gerçekleştirmişken, Chen ve Huang (2009) ise bilge liderliğin yenilikçilik

davranışlara etkisini araştırmıştır. Chen ve Huang (2009) çalışmalarında bilge liderliğin yenilikçilik davranışlara pozitif etkisinin olduğu sonucuna varmıştır. Bilge liderlerin bilgisini paylaşması çalışanların katılım duygusunu arttırmaktadır ve böylelikle liderle çalışan arasındaki etkileşim düzeyi arttırmaktadır. Bilge liderlerin davranışları çalışanları motive ederek yenilikçi davranışların artmasını sağlamaktadır (Ding vd., 2019).

Liderlik Etkililiği

Liderlik etkililiği çoğu zamana etik liderlik, karizmatik liderlik, liderlik öz-yeterliliği ve diğer liderlik davranışları gibi liderlik özelliklerinin sonucudur (Seibert vd., 2017). Liderlik etkililiği, artan verimlilik ve örgütsel başarıya katkıda bulunan amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanları etkileme yeteneğidir. Liderlik etkililiği, çalışanların lider algısını kapsamaktadır (Kalshoven ve Hartog, 2009).

Mevcut çalışmalar (Gyensare vd., 2019; Stedham ve Skaar, 2019) liderlik etkililiğini bağımlı bir değişken ve aracı bir değişken olarak incelemiştir. Gyensare vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre liderlik etkililiği ile katılım arasında ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Stedham ve Skaar (2019) ise liderlik etkililiğinin farkındalıkla ilişkisini incelemiştir. Çalışmada lider özelliklerinin liderler ve çalışanlar arasındaki güvene etkisinde liderlik etkililiğinin aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Bir diğer bulguya göre liderlik etkililiği ve güven arasında pozitif ilişki vardır (Stedham ve Skaar, 2019).

Liderlik etkililiği çalışanlar arasında yüksek düzeyde bağlılık ve motivasyon yaratmaktadır. Liderlik etkililiği, organizasyon için bir vizyon oluşturma yeteneğine sahip olmak ve organizasyonun takipçilerinin veya üyelerinin vizyondan haberdar olmasını ve vizyona odaklanmasını sağlamak için

de önerilmektedir. Liderlik etkililiği, çalışanların işletmede kalma arzusunu artırmak için liderin işletme için fedakarlığı ile ilişkilidir. Çakır ve Adıgüzel (2020) gerçekleştirdikleri çalışmada liderlik etkililiği ile bilgi paylaşımı davranışı, liderlik etkililiği ile işletme performansı ve liderlik etkililiği ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bundan dolayı, liderlik etkililiğinin bir işletmenin başarısı üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir (Çakır ve Adıgüzel, 2020). Liderlik etkililiğini diğer liderlik davranışları ve örgütsel başarı ile ilişkilendiren önceki araştırmaların (Quast ve Hazucha, 1992; Komaki, 1986; Yammarino ve Bass, 1990) bulgularına dayanarak, liderlik davranışlarının liderlik etkililiği ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Liderlik etkililiğini inceleyen geçmiş çalışmalar liderin davranışlarını (Quast ve Hazucha, 1992; Komaki, 1986), karizma ve retorik becerileri (Shamir vd., 1994; Bass ve Yammarino, 1988), entelektüellik ve bilgi seviyeleri (Lord vd., 1986) ve kişilik özelliklerini (Hogan vd., 1994) ön plana çıkarmıştır.

Liderlik tarzlarının ve liderlik etkililiğinin iş tatminine olan etkisi yukarıda literatür kapsamında ele alınarak açıklanmıştır. Çalışmanın bir diğer değişkeni olan iş tatmini ile ilgili detaylı bilgi aşağıda verilmiştir.

İş Tatmini

Tatmin, herkes için geçerli olan evrensel bir standart boyutu olmayan psikolojik bir durumdur (Banjarnahor vd., 2018). Çalışanların iş başarısında oynadığı merkezi rol göz önüne alındığında, iş tatmini işletmelerin tüm sektörlerde rekabet avantajı elde etmeleri için önemli bir unsurdur (Kramar, 2014). Ancak iş tatmininin önemine rağmen tanımı konusunda genel bir fikir birliği mevcut değildir. Locke (1976), iş tatminini, bireyin işinin veya işteki deneyimlerinin neden olduğu tatmin edici bir duygu olarak tanımlamıştır.

Oshagbemi (1999) ve Locke (1976) iş tatminini bireyin işine karşı hissettiği pozitif tutumlar ve hisler olarak tanımlamışken, Vroom (1964) ise bu tanıma işe sağlanan uyumu da eklemiştir. Spector'a (1997) göre iş tatmini, iş motivasyonu da sağlayan, çalışanların işlerinden memnun olmalarıdır. Mester vd. (2003), iş tatminini çalışanların işlerinden memnun olma seviyesi olarak tanımlamıştır. Norton vd. (2015), iş tatminini, bireyin işini yaptığı için gerçekte aldığı ödüller ile işini yaptığı için alması gerektiğini düşündüğü ödüller arasındaki boşluk olarak tanımlama yoluna gitmiştir. Agarwal ve Sajid (2017) iş tatminini, bireysel iş değerlerinin yerine getirilmesinden kaynaklanan haz verici pozitif duygular olarak tanımlamıştır. Crisci vd. (2018) ise iş tatmini bireyin işini ya da deneyimini benzersiz bir şekilde takdir etmesinden kaynaklanan iyimser bir duygusal durum olarak tanımlamaktadır.

İş tatmini, bir bireyin işini ya da iş ihtiyaçlarının ne kadar iyi karşılandığını değerlendirme duygusudur (Banjarnahor vd., 2018). İş tatmini genellikle bir bireyin çalışma ortamına ilişkin sahip olduğu duygular, tutumlar veya kişisel algılar olarak tanımlanmaktadır (Alonderiene ve Majauskaite, 2016). Locke'un (1969) geleneksel tanımına dayanarak, iş tatmini ile ilgili çeşitli nitelikler vardır. Bireyler ruh hallerine, eylemlerine ve fikirlerine yansıyan işleriyle ilgili düşünceler geliştirmektedir. Yüksek iş tatmini seviyeleri iyimser ruh hallerine neden olurken, düşük iş tatmin seviyeleri kötü duygulara yol açmaktadır (Dalkrani ve Dimitriadis, 2018).

İş tatmininde dikkate alınması gereken iki boyut vardır. Bunlar içsel ve dışsal motivasyondur (Masa'deh, 2016). İçsel iş tatmini, bir bireyin iş tanımı hakkında hissettikleri ile ilişkilidir (Pan vd., 2015). Dışsal iş tatmini, bir bireyin politikalar, prosedürler ve insan kaynakları gibi işin alanları hakkında nasıl hissettiği ile ilişkilidir. Sokolova vd. (2016) tanınma, başarı ve sorumluluk gibi içsel faktörlerin içsel iş tatminini etkilediğini belirtmiştir. Benzer şekilde, maaş ve diğer faydalar,

çalışma ortamı ve iş arkadaşlarıyla olan ilişki gibi dışsal faktörler de iş tatminini etkilemektedir. Ücretler ve maaş, işten alınan harici bir ödülü temsil eder ve çalışanlar için finansal bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Yeh, 2015). Dolayısıyla, işleri ihtiyaç ve beklentilerini karşılarsa çalışanlar tatmin olmaktadır (Kim vd., 2020).

İş tatminine etki eden unsurlar bireysel ve örgütsel unsurlar olarak ikiye ayrılmaktadır (Ay vd., 2015: 808). İş tatmini bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar bireyin kişisel özelliklerine ve bu özelliklerin önemine göre değişmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014; Sia ve Tan, 2016). İnsanın doğuşu ile birlikte genetik olarak elde ettiği özellikler ile yaşamı boyunca deneyimleyerek elde ettikleri kişisel unsurlar iş tatmini için oldukça önemlidir (Aşık, 2010). Bu bireysel unsurlar kişilerin tatmin düzeylerinin farklılaşmasına neden olmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2010). Cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve statü bireylerin iş tatminine etki eden bireysel unsurlardır (Gör, 2021). Örgütsel unsurlar iş tatmini konusunda çalışanları önemli düzeyde etkilemektedir (Park ve Cho, 2016). Bireyin, tatmin düzeyi değişiklik göstermektedir. Örneğin, bir çalışan ücret unsurundan tatminsizlik yaşarken diğer unsurundan tatmin düzeyi yüksek olabilmektedir (Budak, 2000). Bireylerin iş tatmin düzeylerini etkileyen örgütsel faktörlere rol, iletişim yapısı, yönetim biçimi, çalışma koşulları, çalışma grubu, kariyer olanakları, işin niteliği ve ücret gösterilebilir (Gör, 2021). Literatürde görüldüğü gibi maaş, terfi olanakları, iş güvenliği, çalışma ortamı gibi çalışma koşulları iş tatminini yüksek düzeyde etkilemektedir (Dalkrani ve Dimitriadis, 2018). İş tatmini, liderler için çalışanların işlerinde başarımlarına etki edebileceğinden kesinlikle incelenmesi ve önemsenmesi gereken bir durumdur. Eğer iş tatmini önemsenmez ve göz ardı edilirse, çalışanlarda psikolojik ve biyolojik sağlık sorunları, performansta azalma, işe gelmeme ve işi bırakma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir (Güner vd., 2014).

İş Tatmininin Çıktıları

İşten tatmin olan çalışanlar, mesleklerine ve işlerine karşı daha fazla ilgi göstermektedir. Bu, işin başarısına yönelik genel bir güven yoluyla artan etkinlik ile sonuçlanabilmektedir (İsmail ve Razak, 2016). İşinden tatmin olan çalışanların örgüte daha yüksek bağlılık ve sadakat gösterdiği ifade edilmektedir. İşlerinden tatmin olmayan çalışanların ise geç kalma ve devamsızlıklarının arttığı ve yanı sıra çalışan devir hızını arttırdığı belirtilmektedir da arttığı bildirilmiştir (Erben vd., 2019). Çalışanların kendilerini işlerinden tatmin duymuş olarak görmesi kendilerini huzurlu hissetmelerini sağlayarak başarılı olmalarını sağlamaktadır. Bu açıdan, işinden tatmin olan bireylerin sosyal yaşamlarında pozitif davranışlar sergileyebilmesi daha kolay hale gelmektedir. Ancak iş tatminsizliği yaşayan çalışanlar kendilerini huzursuz hissedebileceğinden çevreleriyle olan ilişkileri negatif etkilenecektir. Bu koşullar ise çalışanın iş yaşamı dışında da tatminsizlik yaşamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, iş tatmini yüksek olan çalışanların pozitif ilişkiler kurabilmesi sebebiyle yaşam tatmini sağladığının da ifade edilebilmesi mümkündür (Eren, 2017). İş tatminsizliği ile karşı karşıya kalan bireylerin kavgacı bir yapıya sahip olabildikleri ifade edilmektedir. Bu kavgacı yapı bireylerin çevreleriyle olan ilişkilerine de yansıyabilmekte ve bu ilişkilerin bozulmasına sebep olabilmektedir. Böyle bir tablo karşısında birey hem fiziksel hem de ruhsal sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir (Aşık, 2010).

Çalışanların iş tatminsizliği olmasına rağmen çalışmayı sürdürmesi açısından bazı tutum ve davranışları sergilemeyi sürdürmesi sonucunda bazı sağlık sorunları yaşanabilmektedir. Söz konusu sağlık sorunları ise genel olarak çalışanın işletmede yaşadığı tatminsizliğin bir sonucu olarak ele alınmaktadır. Çalışanın kaygı seviyesinin yükselmesi ile birlikte ruh sağlığında bazı sorunlar ortaya çıkmaya başlayabilmektedir (Adıgüzel ve Keklik, 2011). İş tatminsizliği sağlık

sorunlarını da beraberine getirebilmekte hatta iş kazalarına neden olabilmektedir. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar yapacakları hatalarla bazı kazaların yaşanmasına neden olarak kendilerini yaralayabilecekleri gibi iş arkadaşlarını veya müşterileri de yaralayabilmektedir (Takım, 2012). Çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları sonucunda çalışanların işletmeye yabancılaşmaları söz konusu olmaktadır. Çalışanın yaptığı işlerin işletmeye herhangi bir katkısının olmadığını düşünmesi iş tatminsizliğinin oluşmasına neden olmaktadır. Çalışan kendi becerilerini ve bilgilerini ortaya çıkaramadıkça giderek iş arkadaşlarına ve işletmeye yabancılaşmaya başlayacaktır (Karakaş, 2017). İş tatminsizliği yaşayan çalışanlarda kendini en fazla hissettiren ruhsal faktörlerden biri strestir. Stresle birlikte çalışanlarda kaygı hali ortaya çıkabilmektedir. İş sebebiyle bir katkı sağlayamadığını ya da işinin kendi beceri ve yeteneklerini karşılayamadığını düşünen çalışan kendini mutsuz hissedecek ve bu durum çalışanın stres yaşamasına neden olacaktır. Süreç içerisinde bu stres kendini kaygı ile diğer ruhsal problemlere teslim etmeye başlayacaktır (Adıgüzel ve Keklik, 2011).

Genelde yapılan çalışmalar (Yücel ve Demirel, 2013; Özcan vd., 2016; Tozlu, 2022) kapsamında çoğunlukla iş tatmini ile çalışan devir hızı arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışan devir hızı ile iş tatmin arasında iş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiden daha güçlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Tüzün, 2013). Literatürdeki bazı çalışmalarda devamsızlık ile iş tatmini arasında yeterince güçlü bir ilişkinin olmadığı, bununla birlikte bazı çalışmalarda ise bu unsurlar arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir (Turan ve Parsak, 2011; Kara ve Köksal, 2022; Lokke, 2022). Özetle, çalışanların iş tatmininde bir düşüş olması halinde işe gelme konusunda bazı sorunların yaşandığı söylenebilir. Bu açıdan, çalışan işten tatmin olmaması halinde devamsızlık yapmaya eğilimli olmaktadır (Skeja, 2012).

Liderlik Tarzları ve İş Tatmini

Liderlik tarzları, iş tatmininin temel bir belirleyicisidir (Bernarto vd., 2020). Farklı ülkelerde gerçekleştirilen çok sayıda araştırma (Araslı ve Tümer 2008; Cooper vd. 1989; Diekmann vd. 2004; Njiinu, 2017; Nam ve Park, 2019; Kartal ve Yıldırım, 2022; Yılmaz ve Karahan 2010), liderlik tarzı ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemiş ve dış motivasyonun çalışanlar tarafından hissedilen tatmin miktarını değiştirebileceğini ortaya koymuştur (Buil vd., 2019). İş tatmini, liderlik davranışları tarafından belirlenmektedir (Robbins vd., 2017). Liderlik ve iş tatmini, bir işletmenin hedeflerine ulaşabileceği kapsamı belirleyen temel unsurlardır. Liderlik tarzı, hem bireyin iş tatminini hem de örgüte olan bağlılığını etkilemektedir (Bakkal vd., 2019). İş tatmini, bir işletmede en nitelikli çalışanları elde tutmanın bir yolu olarak kullanılmaktadır (Ibraheem vd., 2011). İş tatminini etkileyen birden fazla faktör vardır. Bu faktörlere örnek olarak maaşlar, başarı, tanınma, iletişim ve faydalar gösterilebilir (Ibraheem vd., 2011). İş tatmini aynı zamanda diğer bireysel hedeflerin başarılması ile de ilişkilidir (Kwok vd., 2015).

Efe (2021) konaklama sektöründe çalışanların dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisini ele aldığı çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve iş tatminine olumlu etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kartal ve Yıldırım (2022) ise liderlik tarzları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiyi incelemek için araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmada liderlik davranışlarının (iş odaklı liderlik, eğitici liderlik, otokratik liderlik, katılımcı liderlik ve vizyoner liderlik) iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisindeki aracı rolü test edilmiştir. İş odaklı liderlik, eğitici liderlik, otokratik liderlik, katılımcı liderlik ve vizyoner liderlik tarzlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisinde aracı rolü olduğu sonucuna varılmıştır (Kartal ve Yıldırım, 2022).

Çalışan iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar (Herman ve Chiu, 2014), etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının çalışan motivasyonunu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini iyileştirebildiğini göstermiştir. White'a (2016) göre, yüksek veya düşük iş tatmini seviyeleri, liderlik tarzlarıyla doğrudan ilişkilidir. Okan ve Akyüz (2015), örgütsel etkinlik ve verimliliğin, liderlik ve çalışan iş tatmini arasındaki ilişkiden doğrudan etkilendiğini öne sürmüştür. Okan ve Akyüz (2015) tarafından yapılan çalışmada, liderlik tarzları ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Frazier (2015) ise liderlik tarzları ile iş performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirdikleri çalışmada sonuç olarak, liderlik tarzlarının iş tatminini etkilediğini bulmuştur. Çalışmaya göre artan iş tatmini, artan iş performans ile doğrudan ilişkilidir (Frazier, 2015). Barling vd. (2002) de iş tatmininin önemli ölçüde liderlik tarzına bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Eliyana ve Ma'arif (2019) dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu vurgulamıştır. Konaklama sektöründe yapılan araştırmalar (Ashton, 2018; Prabowo vd., 2018; Piccolo vd., 2012) algılanan dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların iş tatmininde önemli etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Malik vd. (2017) iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili olduğu için dönüşümcü liderliğin etkileri üzerine çalışma gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik tarzının çalışan iş tatminini ve örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini belirlemişlerdir (Malik vd., 2017). Melton (2021) ise liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile ilişkisi olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmada dönüşümcü liderlik tarzının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bulgular ayrıca, işlemsel liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir (Melton, 2021).

Dönüşümcü liderlik tarzı iş tatminini iyileştirmede son derece etkilidir (Lok ve Crawford, 2004). Ojkuku vd. (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucu dönüşümcü liderlik tarzının çalışan algısını ve örgüte olan bağlılığını iyileştirdiğini ortaya çıkarmıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları çalışanların tatmin seviyesini etkilemektedir (Lok ve Crawford, 2004). Fakat dönüşümcü liderlik tarzının, işlemsel liderlik tarzıyla ilişkili olarak iş tatmini üzerinde daha çok etkisi vardır (Awamleh ve Al-Dmour, 2004). Dönüşümcü liderlik tarzının iş tatmini üzerinde dolaylı etkisi vardır (Boamah, 2018). dönüşümcü liderlik tarzıyla iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Puni vd., 2018). Mesh'al ve Adnan (2018) tarafından yapılan araştırma, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının çalışanlar arasında iş tatmini ile sırasıyla pozitif ve negatif bağlantıları olduğunu ortaya koymuştur.

Etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla Brown vd. (2005) tarafından yapılan çalışmaya göre iş tatmini liderin etik davranışının bir çıktısıdır. Bettencourt ve Freire (2020) etik liderlik tarzı ile iş tatmini ilişkisini incelediği çalışmada etik liderlik tarzı ile iş tatmini arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Etik liderlik ve liderlik etkililiği arasındaki pozitif ilişkiyi inceleyen Abid vd. (2019) etik liderliğin iş tatmini için iyi bir yordayıcı olduğunu ifade etmişlerdir.

İş yerindeki belirsizlikler iş tatminini olumsuz etkilediğinden dolayı vizyoner liderliğin iş tatminini arttıracığı söylenebilir (Diekmann vd., 2004). Çünkü vizyoner liderler gelecek ile ilgili öngörüye sahip olduğundan geleceğe yönelik hedefler belirlemektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010). Bundan dolayı, çalışanlar gelecek ile ilgili tahminlerde bulunabilmekte ve belirsizlik algıları azalarak iş tatminleri artmaktadır. Vizyoner liderlik ile ilgili çalışma gerçekleştiren Dalgın vd. (2010) çalışmalarında vizyoner liderlik tarzının çalışanlar ta-

rafından olumlu algılandığını ve vizyoner liderlik tarzının iş tatminini arttırdığını belirlemiştir.

Son yıllarda ayrıca bireysel olarak otantik, etik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının iş tatmini ile pozitif ilişkileri olduğunu gösteren çalışmalar (Baquero vd., 2020; Bettencourt ve Freire, 2020; Copeland, 2016; Puni vd., 2018) mevcuttur. Araştırmalar (Ashton, 2018; Torlak ve Kuzey, 2019) etkileşimci liderliğin iş tatminini artırdığını göstermektedir. Bırakınız yapsınlar liderlik tarzının çalışanların psikolojisi üzerindeki olumsuz etkileri göz önüne alındığında, bırakınız yapsınlar liderlik tarzının iş tatminini olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. DeRue vd. (2011) çalışmalarında bırakınız yapsınlar liderlik tarzının iş tatminini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların bir işletmeye ait olma düzeyine ilişkin algısı ya da birinin işletmeye ne kadar güçlü bir şekilde bağlı olduğunun göstergesidir (Lambert vd., 2020). Örgütsel bağlılık, bir çalışanın sahip olduğu ve örgütüne sadakat gösterdiği seviyedir (Nath Gangai ve Agrawal, 2015). Agarwal ve Sajid (2017) örgütsel bağlılığı, çalışanın bir işletmenin üyesi olarak kalma arzusunu belirleyen örgütle ilişkisi olarak tanımlamıştır. Keskes'e (2014) göre örgütsel bağlılık, çalışanın işletmede kalma arzusu ya da işletmeden ayrılma isteği arasındaki farkı yaratan duygulardan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık tanımlarını inceleyen Tor (2021) örgütsel bağlılığı, işletmenin bir çalışanı olarak kalma için duyulan istek; çalışanın işletme amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi ve bunlar için ekstra çaba sarf etmesi, çalışanın işletmeyle kurduğu güçlü duygusal bağ ile her şartta çalışmaya devam etme isteği olarak tanımlamıştır. Castellano vd. (2021) örgütsel bağlılığı, çalışanın işletmeye yönelik beğenilerini ya da

hoşlandıklarını yansıtan bir tutum olarak tanımlama yoluna gitmiştir. Schwepker ve Dimitriou (2021) ise çalışan bağlılığını bireyin işletmeye olan psikolojik bağı, yani işe katılımı, bağlılığı ve işletmenin değerlerine olan güven duygusunu kapsayan örgüte bağlılığı olarak ifade etmiştir.

En yaygın kabul gören örgütsel bağlılık tanımlardan biri Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılmıştır. Meyer ve Allen'in (1991) bakış açısından örgütsel bağlılık çok boyutlu bir kavramdır. Örgütsel bağlılığın duyuşsal, süreklilik ve normatif olmak üzere üç boyuta vardır. Duygusal bağlılık kavram olarak çalışanların örgüte duygusal olarak bağlılıkları anlamına gelmektedir. Çalışanların beklentileri, işletmelerdeki kendini gerçekleştirme ve başarı ile örtüştüğünde, çalışanlar daha güçlü duygusal bağlılığa sahip olma eğilimine girmektedir. Güçlü duygusal bağlılık ile çalışanlar, işletmenin çıkarları için performans göstermekte ve örgütsel bağlılık duygusu hissetmektedirler. Sürekli bağlılık, çalışanların işletmeden ayrılma davranışı ile ilgilidir. İşletmeden ayrılmaları durumunda çalışanların zaman ve çabalarında potansiyel kayıplar oluşmaktadır. Çalışanlar, işletmede artan maliyetlerin yüksek bir algısına sahip olduklarında, daha kararlı hale gelirler. Normatif bağlılık ise çalışanların işletmede kalma konusundaki algılanan yükümlülüğünü ifade etmektedir (Meyer vd., 1993). Meyer ve Allen'in (1991) örgütsel bağlılığın üç boyutunu temel alan Robbins ve Judge (2007), duygusal bağlılıkla başlayan her bir boyutu *"bir çalışanın belirli bir işletme ve onun hedefleri ve işletme üyeliğini sürdürmek istiyor"* ifadesi ile tanımlamış yani Robbins ve Judge'a (2007) göre çalışanlar istedikleri için mevcut iş yerlerinde kalır. Süreklilik bağlılığı, *"işletmeden ayrılmaya kıyasla örgütte kalmanın algılanan ekonomik değeri"* olarak tanımlanmakta, yani çalışanlar işletmede paraya ihtiyaç duydukları için kalır. Normatif bağlılık ise *"işletmede ahlaki veya etik nedenlerle kalma zorunluluğu"* yani çalışanlar mevcut işverenlerine *"borçlu oldukları"* için

işletmede kalmaları gerektiğini düşünmektedir (Robbins ve Judge, 2007).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda ele alınan literatürde yer alan sınıflandırmalar irdelendiğinde temelde üç ayrı başlık altında toplandığı söylenebilir. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık, çoklu bağlılık yaklaşımıdır. Tutumsal bağlılık çalışanın bağlı olduğu ekibi için duygusal anlamda eğilim göstermesi ve yönelim göstermesidir. Çalışanın bağlı olduğu işletme ile arasındaki ilişki, onun işletmeye karşı bağlılığını, davranış tarzını ve bu davranışları gösterme nedenlerini belirlemektedir. Bu davranış modellerini ele aldığımızda, işletme için çaba gösterme, işletmeden ayrılma isteği ve işe devamsızlık gösterme gibi unsurlar olduğu belirlenmiştir (Gül, 2003). Davranışsal bağlılık çalışan ve ekip arasındaki çıkara yönelik ilişki sonucunda ortaya çıkmakta, işletmenin teşviklerine karşılık olarak çalışanların ekibinden ayrılmaması ve çalışanın devamsızlık yapmaması gibi davranışlarıyla ilişkili olmaktadır. Buna göre çalışan belirlenen herhangi bir faaliyetin yerine getirilmesi yönünden bağlılık hissiyatı içindedir. Tutumsal bağlılık genişletilerek çoklu bağlılık öne sürülmüştür. Çoklu bağlılık yaklaşımda çalışanın bağlı olduğu işletmeye, mesleğine, paydaşlarına, yöneticilerine ve ekibine farklı seviyelerde bağlılık göstereceği ifade edilmektedir (Bakan, 2012).

Örgütsel bağlılık örgütsel iklimin oluşmasını da sağlamaktadır, çünkü örgütsel bağlılık işletme içerisindeki üst-üst ilişkisini olumlu olarak etkilemektedir (Awamleh, 1996). Çalıştığı işletmeye yönelik örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işletmeyi işletme dışındaki bireylere olumlu olarak tanıtmaya çalışmaktadır. Böylelikle işletme daha nitelikli kişileri istihdam etme imkanı bulabilmektedir (Mowday vd., 1982). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin değer ve ilkelerini daha fazla benimsemektedirler ve işletme

başarısını kendi başarılarının üzerinde tutmaktadırlar. Bu durum çalışanların performanslarını doğrudan arttırmaktadır (Eisenberger vd., 2010).

Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden farklı faktörler bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, kişisel, kurumsal ve çevresel şartların özelliklerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde etkili olan önemli faktörlerden bir tanesi cinsiyettir. Cinsiyet faktörü, kişinin işine yönelik tutum ve davranışlarının değişmesine neden olabilmektedir. Kadınlarla erkeklerin yüklenmiş oldukları toplumsal rollerin birbirlerinden farklı olması çalışma yaşamında da etkilerini göstermektedir (Utami vd., 2021). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kadınların ev ile iş sorumluluklarını birlikte sürdürmeye çalışmaları, kadınların örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkileyebilmektedir (Akintayo, 2010; Cömert, 2014). Bu yönüyle cinsiyet faktörü toplumun cinsiyetlere yükledikleri anlamlar üzerinden şekillenmektedir. Çalışanların medeni durumları, onların örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ya da negatif biçimde etkileyebilmektedir. Çalışanların bekar veya evli olma durumlarına bağlı olarak kurumlarına olan bağlılık düzeyleri değişebilmektedir. Tan (2017) yaptığı çalışmada çoğunlukla evli çalışanların çocuk ve ev sorumlulukları sebebiyle kuruma olan bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğunu ifade etmiştir. İşe yeni giren çalışanların yeni iş motivasyonlarının fazla olması nedeniyle bu çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olabilmekteyken emekliliğine az kalmış ve yaşı ilerlemiş çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri oldukça düşük düzeylerde olabilmektedir (Eğriboyun, 2013). Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların kendi kurumlarından istek ve beklentileri de

artmaktadır. Kurumların ise bu istek ve beklentileri karşılamaması bu çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşmesine neden olmaktadır (Iqbal, 2010).

İşin niteliği, çalışanların örgütsel bağlılık hissini pozitif veya negatif yönde etkileyebilmektedir. Özellikle işin yapısal açıdan çalışanın istek ve beklentilerine uygun olması çalışanın örgütsel bağlılığını pozitif etkilerken, işin çalışanın istek ve beklentilerine uygun olmaması örgütsel bağlılığı negatif etkilemektedir. Çalışanın iş ile ilgili inisiyatif alabilme durumu, sorumluluk üstlenebilme düzeyi de çalışanın bağlılık düzeyinde etkili olmaktadır (Linggiallo vd., 2021). Çalışanlar sorumluluk ve inisiyatif alabildikleri işlerde daha fazla bağlılık geliştirmektedir (Cömert, 2014). Çalışanların terfi almaları, sorumluluk yüklenebilmeleri onların işe yönelik tutumlarını pozitif yönde etkileyerek örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Weng vd., 2010).

Örgütsel bağlılığı etkileyebilen pek çok örgüt dışı faktör bulunmasına rağmen özellikle profesyonellik ve yeni iş olanaklarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduklarının ifade edilmesi mümkündür. Çalışanlar profesyonel hale geldikçe tercih edilebilir olma durumları artmaktadır. Bu durum çalışanların kendi kurumları veya farklı kurumları tarafından elde tutulmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu açıdan çalışanlar profesyonel hale geldikçe kendi kurumlarından memnun değilse farklı kurumlara gidebilmektedir. Bu sebeple profesyonellik artıkça çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalması söz konusu olabilmektedir. Çalışanlar örgütlerinden hoşnut olmasalar bile yeni iş olanaklarına sahip olunmaması, çalışanların zorunlu olarak işte kalmalarına ve örgütsel bağlılık sergilemelerine neden olabilmektedir. Bununla birlikte yeni iş olanakları olan ve kurumda kalma isteğinde olmayan çalışanlar ise örgütten ayrılabilirler. Bu yönüyle yeni iş olanaklarına sahip çalışanların örgütsel bağlılıkları daha düşük

olabilmektedir. Burada yeni iş olanakları çalışanların imkanları dahilinde örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemiş olmak-tadır (Arslan ve Kılıçlar, 2018).

Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık

Liderlik söz konusu olduğunda tercih edilen sonuç, çalışanların çalıştıkları örgüte bağlı olmalarıdır (Imen vd., 2018). Liderlik tarzları, çalışanlar ve bir örgüte bağlılıkları söz konusu olduğunda önemli bir etkiye sahiptir. İşletmeler çalışanların liderlikleri ve örgüt için çalışmaları ile tutumlarına önem vermektedir (Clinebell vd., 2013). Çalışanlar etkili ve destekleyici bir lidere sahip olduklarını hissettiklerinde, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederler. Böylelikle, örgütten ayrılmak yerine, değişim olsa bile o örgüte bağlı kalma arzuna sahip olmaktadırlar (Öztekin vd., 2015).

Luo vd. (2017) artan sayıda araştırmannın, dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya çıkardığını ifade etmiştir. Keskes (2014), dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Keskes (2014) çeşitli örgüt kültürleri ve ortamlarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya çıkaran çok sayıda araştırma olduğunu da belirtmiştir. Choi Sang vd. (2016) Malezya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde duygusal örgütsel bağlılık üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olan liderlik tarzlarını anlamaya çalışmıştır. Sonuç olarak bulgular liderlik tarzlarının duygusal örgütsel bağlılık ile güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Çalışma aynı zamanda dönüşümcü liderliğin duygusal örgütsel bağlılık ile daha güçlü bir pozitif ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. İşlemsel liderlik duygusal örgütsel bağlılık ile daha zayıf bir pozitif ilişkiye sahiptir (Choi Sang, vd., 2016).

Liderlerin etik davranışlarını inceleyen çalışmalar (Ahmed vd., 2012; Brown vd., 2005) etik davranışların çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını arttırdığını ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde, literatürde etik liderlik tarzının örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumlu olarak etkilediğini belirleyen çalışmalar (Ghahroodi vd., 2013; Toor ve Ofori, 2009; Zhu vd., 2004) mevcuttur. İşletmelerde iş tatmininin artması örgütsel bağlılığı da artırmaktadır (Testa, 2001). Literatürde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya çıkaran çalışmalar (Gomes, 2009; Kappagoda, 2012) bulunmaktadır.

Chia Hui (2012) catering endüstrisindeki örgütsel bağlılıkla ilgili olarak liderlik tarzlarına odaklanmıştır. Chia Hui (2012) çalışmasında örgütsel bağlılıkla ilgili yapısal özellikler ve iş deneyimi gibi değişkenleri incelemiştir. Çalışma dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve bırakın yapsınlar liderlik tarzları ele alınmıştır. Sonuç olarak, catering endüstrisindeki çalışanların dönüşümcü liderlik tarzına olumlu yaklaştığı bulunmuştur (Chia Hui, 2012). Top vd. (2015) gerçekleştirdikleri çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde Demirtaş ve Akdoğan (2015) çalışmalarında örgütsel bağlılığın etik liderlik tarafından tetiklendiği belirlemiştir. Lapointe ve Vandenberghe'nin (2018) çalışmasında ise hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Ispas (2012), liderlik tarzları ile çalışan performansı arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüştür. Ispas (2012) liderlik tarzları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki farklı ilişkilere dair teorik görüşleri incelemiştir. Bulgulara göre, Türkiye'deki otellerde yapılan ampirik çalışmalar, dönüşümcü liderlik tarzının iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini göstermiştir. Ispas (2012) ayrıca, çalışan performansının ve iş tatmininin örgütsel bağlılıkla

doğrudan ilişkili olduğunu belirlemiştir. Çelik vd. (2015) etik liderlik tarzı ile iş tatmini ve bağlılık ilişkisini otel işletmeleri bağlamında araştırmıştır. Bulgulara göre etik liderlik tarzının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi varken, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında da olumlu ilişki vardır. Demirağ ve Çelik (2019) lider davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisini otel çalışanlardan veri toplayarak araştırmıştır. Çalışmada lider davranışlarının otel çalışanlarının örgütsel bağlılığını olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Aydın ve Karaman (2022) ise otel işletmelerinde vizyoner liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini belirlemek amacıyla çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bulgulara göre vizyoner liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki vardır. Çalışmanın bir diğer bulgusuna göre vizyoner liderlik tarzı otel çalışanlarının örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli, literatür kapsamında araştırmanın hipotezlerinin geliştirilmesi, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tezin amacı otel işletmelerinde liderlik tarzlarının (dönüşümcü, etik, karizmatik, vizyoner ve bilge liderlik) liderlik etkililiğine ve liderlik etkililiğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi de test edilmiştir.

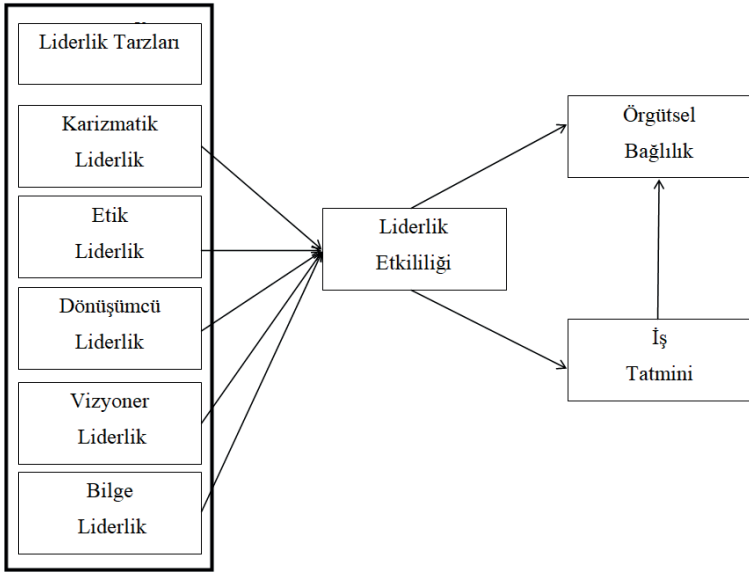
Liderlik tarzları, liderlik etkililiği, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkilerinin araştırılması otel işletmeleri için örgütsel davranışın anlaşılmasında önemli bir rehber olmakla beraber, gelecekte liderlik tutumlarının örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerini araştırarak olan çalışmalar için de kaynak niteliğinde olacaktır. Bu araştırma oteller zincirinde araştırılması açısından farklı bir evren üzerinden yapılması adına önemlidir.

Araştırma Modeli

Araştırma verileri ilgili yazında geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçüm araçlarından oluşan soru formu ile yüz yüze görüşmeler ile toplanmıştır. Veriler betimsel ve iliş-

ki analizleri ile analiz edilmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 2.1’de verilmiştir. Modelden de görüldüğü üzere test edilen etkiler şu şekildedir;

- Karizmatik liderlik tarzının liderlik etkililiğine etkisi,
- Etik liderlik tarzının liderlik etkililiğine etkisi,
- Dönüşümcü liderliğin liderlik etkililiğine etkisi,
- Vizyoner liderliğin liderlik etkililiğine etkisi,
- Bilge liderliğin liderlik etkililiğine etkisi,
- Liderlik etkililiğinin iş tatminine etkisi,
- Liderlik etkililiğinin örgütsel bağlılığa etkisi,
- İş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi.



Şekil 2.1 Araştırmanın Kavramsal Modeli

Hipotez Geliştirme

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda literatür taraması ile araştırmada test edilecek toplam dokuz hipotez geliştirilmiştir.

Liderlik Tarzları ve Liderlik Etkililiği

Liderlik tarzlarından bağımsız olarak liderlik, liderlerin çalışanlarını ikna yoluyla etkilediği bir süreç olarak kabul edilmektedir, ancak çalışanların lideri takip etmek için bir nedeni olmalıdır (Cote, 2017). Bir liderin astları üzerinde ne kadar etkili olduğu, astların lideri ne kadar etkili algıladığına bağlıdır (Cook vd., 2020). Astların liderlik etkililiği algısı bir liderin genel etkililiğinin en iyi göstergesidir. Bir liderin sergilediği davranış astları tarafından ‘liderlik’ olarak kabul edilirse, liderlik daha etkili olmaktadır (Menon, 2014). Liderlik etkililiği, bir liderin işletme hedeflerine ulaşmak için çalışanları ne kadar etkili bir şekilde yönetebildiğini ifade etmektedir (Cooper ve Nirenberg, 2004).

Copeland (2016) otantik, etik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının liderlik etkililiğine etkisini test ettiği araştırmasında otantik, etik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının liderlik etkililiği üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirlemiştir. Copeland’ın (2016) araştırması etik liderlik tarzının liderlik etkililiğinin en güçlü yordayıcısı olduğunu da ortaya çıkarmıştır. Hizmetkar liderlik tarzına odaklanan Brubaker (2015) hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisine hizmetkar liderliğin aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Azar ve Asiabar’a (2015) göre dönüşümcü liderlik tarzı diğer liderlik tarzlarından daha fazla liderlik etkililiğine etki etmektedir. Liderlik tarzları ile çalışanların liderlik etkililiği algısı arasında ilişki vardır (Parco-Tropicales ve DeGuzman, 2014). Bu araştırma kapsamında modern liderlik tarzları olan karizmatik, etik, dönüşümcü, vizyoner ve bilge liderlik tarzlarının liderlik etkililiğine etkisine odaklanmıştır.

Karizmatik liderler çalışanları sorgusuz sualsiz yönlendirme yeteneğine sahiptir (Koçel, 2015). Karizmatik liderler çalışanları kişilikleri ve çekicilikleri ile bir araya toplamaktadır (Ansar vd., 2016). Ayrıca karizmatik liderler çalışanları diğer tarzlara kıyasla harekete geçirmede daha etkilidir (Sandberg, 2015). Dolayısıyla, karizmatik liderler büyük bir güce ve etkiye sahiptir. Karizmatik liderler etkili liderler olarak kabul edilmektedir. Shamir vd. (1994) karizmatik liderlerin işletme performansını arttırdığını ifade etmektedir. Benzer şekilde Cicero ve Pieria (2007) araştırmalarında karizmatik liderlerin çalışanlarını güçlendirdiği için işletme performansını arttırdığını ortaya çıkarmıştır. Vergauwe vd. (2017) oldukça karizmatik liderlerin operasyonel davranışlardan yoksun oldukları için daha az etkili olduğunu savunsa da, işletmeler örgütsel performansı arttırmak için karizmatik liderlik tarzını benimsemektedir (Agle, 2006). Karizmatik liderlik tarzını kullanan işletmeler çok daha etkili hale gelmektedir (Conger vd., 2000). Kısacası, karizmatik liderler astları tarafından daha az karizmatik liderlere kıyasla daha etkili olarak algılanmaktadır (Amirul ve Daud, 2012). Bundan dolayı, araştırmada karizmatik liderlik tarzı bağlamında geliştirilen hipotez şu şekildedir;

H₁: Otel işletmelerinde karizmatik liderlik tarzı ile liderlik etkililiği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Etik liderliğin dürüstlük, güvenilirlik, adil karar verme, samimi olma gibi çeşitli boyutları vardır (Ahmad ve Gao, 2018). Literatürde etik liderliği sahip olduğu boyutlar kapsamında ve örgütsel tutumlar bağlamında bazı araştırmacılar (Demir ve Budur, 2019; Valle vd., 2018) ele almıştır. Zaim vd. (2021) etik liderlik tarzını liderlik etkililiği ve takım performansı kapsamında araştırmış ve etik liderlik tarzı ile liderlik etkililiği ve takım performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Etik liderlik tarzı uzun zamandır liderlik etkililiğinin önemli bir belirleyecisi olarak öne sürül-

müştür. Ampirik çalışmalar (Brown vd., 2005; Kalshoven vd., 2011; Kim ve Yukl, 1995) etik liderlik tarzı ile liderlik etkililiği arasında pozitif ilişki olduğunu doğrulamıştır. Etik liderlik tarzı ayrıca örgütsel bağlılık, liderden memnuniyet, yönetime güven ve iş tatmini gibi tutumlarla da pozitif yönde ilişkidir (Den Hartog ve De Hoogh, 2009; Mayer vd., 2009). Etik liderler çalışanlarına rol model olduklarından çalışanların liderin etik ve ahlaki inançlarını benimsemesi daha olasıdır. Ayrıca etik liderler çalışanlarına koçluk ve mentorluk ederek kendilerini geliştirmelerine fırsat tanımaktadır (Bass, 1985). Bu kapsamda Brown vd. (2005) etik liderlik tarzı ile algılanan liderlik etkililiği arasındaki ilişkiyi araştırmış ve sonuç olarak etik liderlik tarzı ile algılanan liderlik etkililiği arasında pozitif ilişki olduğunu belirlemiştir. De Hoogh ve Den Hartog (2008) ise etik liderlik tarzı kapsamında adaletin liderlik etkililiğini pozitif etkilediği sonucuna varmıştır. Bundan dolayı, araştırmada etik liderlik tarzı bağlamında geliştirilen hipotez şu şekildedir;

H₂: Otel işletmelerinde etik liderlik tarzı ile liderlik etkililiği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlik tarzı ile ilgili yapılan çalışmalar (Buil vd., 2016; Mittal ve Dhar, 2016; Sandberg, 2015) dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel özdeşleşmeyi, örgüte bağlılığı, işe bağlılığı, iş tatminini, örgütsel iklimi ve ayrıca liderlik etkililiğini etkilediğini belirlemiştir. Hoch vd. (2018) dönüşümcü liderlik tarzı ile ilgili yapılan çalışmaları meta-analizini gerçekleştirmiş ve sonuç olarak dönüşümcü liderliğin liderlik etkililiği ile güçlü bir ilişkisinin olduğunu ifade etmiştir. Çünkü dönüşümcü liderler çalışanları destekleyip yetkilendirdikçe iş tatmini artmakta ve çalışan daha iyi motive olarak daha iyi performans göstermektedir (Carless vd., 2000). Dönüşümcü liderler aynı zamanda etik davranışlar sergileyip çalışanlarını geliştirip, destekleyip ve güçlendirince daha etkili olabilmektedir (Avolio vd., 2004; Brown vd., 2005). Dönüşümcü liderler

iş tatmini sağladığından dolayı liderlik etkililiği de artmaktadır (Bass ve Avolio, 1995). Dönüşümcü liderlik tarzı benimseyen liderler organizasyon odaklı olduğundan dolayı işletme etkililiğine daha fazla önem vermektedir. Dönüşümcü liderler çalışanlar ile oldukça iyi geçinmektedir ve çalışanları motive etmektedir. Dönüşümcü liderlerin bu davranışları liderlik etkililiğini arttırmaktadır (Ergün, 2017). Araştırmacılar (Carter vd., 2012; Howel ve Avolio, 1993; Singh ve Krishnan, 2014) dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların yanı sıra takım performansını da iyileştirdiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik tarzının liderlik etkililiğine pozitif etkisi olduğu söylenebilir (Bass vd. 2003, Carter vd., 2012; Lowe vd., 1996). Bu etkinin nedeni dönüşümcü liderlik tarzının dört unsuru ile açıklanmaktadır. Bu unsurlar idealleştirilmiş etki, bireyselleştirilmiş düşünceler, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarımdır (Carter vd., 2012; Sandberg, 2015). Bu dört unsur dönüşümcü liderlik tarzı benimseyen liderlerin liderlik etkililiğinin pozitif olması için gereklidir (Hackman, 2002). Prochazka vd. (2018) ise dönüşümcü liderlik tarzının liderlik etkililiği ile liderlerin kişilik özellikleri arasındaki ilişkideki aracı rolünü incelemiş ve sonuç olarak liderlik etkililiği ile liderlerin kişilik özellikleri arasındaki ilişkide dönüşümcü liderlik tarzının aracı rolü olduğunu belirlemiştir. Bundan dolayı, araştırmada dönüşümcü liderlik tarzı bağlamında geliştirilen hipotez şu şekildedir;

H₃: Otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik tarzı ile liderlik etkililiği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Vizyoner liderlik, çalışanlar ve işletme için bir gelecek imajı çizerek bir vizyonun gerçekleştirilmesi için çalışanları motive etmektedir (Stam vd., 2014). Vizyoner liderlik aynı zamanda ilham verici bir vizyon yaratarak, çalışanları kendi ihtiyaçlarını karşılamaya teşvik etmektedir (Virick ve Greer, 2012; Kearney vd., 2019). Hem bireysel hem de takım düzeyinde performansı arttırmanın yanı sıra, vizyoner liderlik

yüksek düzeyde motivasyon, güven, bağlılık ve uyum yaratarak örgütsel etkinliği artırmaktadır (Taylor vd., 2014). Böylelikle, vizyoner liderlik tarzı işletmenin net kar marjını (Waldman vd., 2001) ve algılanan liderlik etkililiğini (Groves, 2006) olumlu yönde etkileyebilmektedir. Lowe vd.'nin (1996) ve Dumdum vd.'nin (2002) çalışmalarının sonuçlarına göre vizyoner liderlik tarzı ile iş tatmini ve liderlik etkililiği arasında güçlü bir ilişki vardır. Hater ve Bass (1988) da vizyoner liderlik tarzının iş tatmini ve liderlik etkililiği ile pozitif yönlü ilişkisi olduğunu belirlemiştir. Restoran sektöründe araştırma gerçekleştiren Cheema vd. (2015) vizyoner liderlik tarzı ile müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı, çalışan iş tatmini ve lider etkililiği arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Çünkü, vizyoner liderler örgüt vizyonunu çalışanlara açık bir şekilde ilettiğinden dolayı çalışanlar iş ile ilgili rollerini tamamlayarak roller dışında çalışmalara da aktif olarak katılmaya motive olurlar (Luo vd., 2021). Vizyoner liderler çalışanlarını aynı vizyonu takip etmeye teşvik ettiği (Kehr vd., 2022) ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığı (Ismail vd., 2022) için liderlik etkililiğini de iyileştirmektedir (Taylor vd., 2014). Bundan dolayı, araştırmada vizyoner liderlik tarzı bağlamında geliştirilen hipotez şu şekildedir;

H₄: Otel işletmelerinde vizyoner liderlik tarzı ile liderlik etkililiği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bilgi bir liderin sahip olabileceği en önemli ve ender niteliklerden biridir (Schulenburg, 2017). Herhangi bir durumda neyin en iyi/doğru olduğuna karar vermek bilgelik istemektedir. Bilgelik ise Webster tarafından kişinin ve başkalarının gelişimini kolaylaştırmak için önemli yaşam deneyimleriyle başka çıkma yeteneği olarak tanımlanmıştır. Liderlik etkililiği, bir işletmenin başarısı için oldukça önemlidir ve liderlik etkililiği performans göstergeleri ile ölçülebilir. Bilgelik ile performans arasında ise pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bundan dolayı bilgeliğin, liderlik etkililiğinin bir perfor-

mans göstergesi olduğu söylenebilir (Kumari ve Priya, 2016). George (2000) bilge liderlerin işletmenin her seviyesinde etkililiği teşvik edeceğini ifade etmektedir. Kerr vd. (2006) gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda bilgeliğin liderlik etkililiğin önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bilgelik lider etkililiğini güçlü bir şekilde öngörmektedir (Beckles, 2018). Baesu ve Bejinaru (2015) bilge liderlik tarzı ile liderlik etkililiği arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bilge liderler sahip oldukları bilgiden dolayı daha etkili olabilmektedir (Weinberg, 2009). Bilge liderlik tarzının liderlik etkililiğine etkisi diğer liderlik tarzlarına kıyasla daha az araştırılmıştır (Grunes vd., 2014; Sudha vd., 2016). Bundan dolayı, araştırmada bilge liderlik tarzı bağlamında geliştirilen hipotez şu şekildedir;

H₃: Otel işletmelerinde bilge liderlik tarzı ile liderlik etkililiği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Liderlik Etkililiği ve İş Tatmini

İş tatmini liderler ve işletmeler için önemli bir unsurdur. Çünkü iş tatmini bireyin çalışma koşullarına ve işletmeye verdiği duygusal tepkidir ve iş tatmini yaşayan çalışanlar daha üretken olmaktadır (Bushra vd., 2011). Liderin etkili olduğunu algılayan çalışanlar işletmenin başarılı olduğunu düşünerek kaygılarından arınabilmekte ve işletme hedeflerine ulaşması için çaba sarf etmektedir. Bundan dolayı da liderlik etkililiği ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu belirleyen çalışmalar (Dumdum vd., 2002; Judge ve Piccolo, 2004). Başka bir ifade ile liderlik etkililiği iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir (Taylor, 2021).

Menon (2014) liderlik davranışları, liderlik etkililiği ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için araştırma gerçekleştirmiştir. Menon (2014) çalışmasında çalışanların bir işletmenin en önemli varlığı olduğunu, liderlerin her durumda daha

etkili olabilmek için davranışlarının çalışan iş tatminini nasıl etkilediğini anlaması gerektiğini ve liderlerin davranışları aracılığıyla çalışanlarda motivasyon sağlaması gerektirdiğini ifade etmiştir. Bunların ise liderlik etkililiği sağlayarak iş tatmini yaratacağını ileri sürmüşlerdir. Sonuç olarak ise liderlik etkililiği ile genel iş tatmini arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir (Menon, 2014). Pham'a (2018) göre liderlik etkililiği yüksek iş tatmini yaratmaktadır. Amundsen ve Martinsen (2014), astların liderlik etkililiğini nasıl algıladıkları ve bunun sonucunda iş tatmini üzerindeki etkisiyle ilgili gerçekleştirdikleri çalışmada lider etkililiğinin iş tatminine etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde, Shah ve Khan (2018) liderlik etkililiği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada liderlik etkililiği ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Bundan dolayı, araştırmada liderlik etkililiği ve iş tatmini bağlamında geliştirilen hipotez şu şekildedir;

H₆: *Otel işletmelerinde liderlik etkililiği ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Liderlik Etkililiği ve Örgütsel Bağlılık

İşletme ile çalışanlar arasında güçlü bir ilişki varsa, çalışanlar daha üretken, işletmeye daha bağlı ve daha verimli olmaktadır ve işletme içi çatışma da azalmaktadır (Craig, 2017). Bundan dolayı, liderlerin temel görevi lider ile çalışanlar arasında güçlü bir ilişki oluşturmaktır (Good vd., 2016). Çalışanlar işletmede kendisini güvende olduğunu hissettiren liderleri takip etme eğilimlidir (Sinek, 2009). Çalışanlar kendilerini güvende hissettikleri işletmede daha rahat olmakta ve liderle iş birliği içine girmektedir (Sinek, 2017). Dolayısıyla liderin davranışları ve etkililiği çalışanların örgütsel tutumlarına (örneğin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı) etki etmektedir (Bass ve Bass, 2008; Simonton, 1994). Bundan

dolayı, çalışanların örgütsel bağlılık algılarının yükseltilmesinde liderlik etkililiği önemli olarak görülmektedir (Parco-Tropicales ve DeGuzman, 2014).

İşletme içinde olumlu bir çalışma ortamı yaratmak için liderlik etkililiği gerekmektedir (Ricketts ve Ricketts, 2011). Etkili liderler rol çatışmalarını çözüme kavuşturabilir (Yukl, 1998) ve sinerji yaratan ilişkiler oluşturabilir (Stedham ve Skaar, 2019). Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisini konu alan çalışmalar mevcutken, liderlik etkililiğinin örgütsel bağlılığa doğrudan etkisini inceleyen oldukça kısıtlı çalışma gerçekleştirilmiştir. Yıldırım (2011) otel sektöründe çalışanların liderlik etkililiği algısının örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığını incelediği çalışmasında liderlik etkililiğinin örgütsel bağlılığa pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna varmıştır. Bu doğrultuda, liderlik etkililiğinin örgütsel bağlılığı etkileyeceği görüşüne dayanarak geliştirilen hipotez şu şekildedir;

H₇: Otel işletmelerinde liderlik etkililiği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Liderlik Etkililiği

Konaklama işletmeleri bağlamında örgütsel bağlılık önemli bir konudur. Çünkü rekabetin yoğun olduğu ve emek yoğun bir sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri her zaman kendini işletmeye bağlı hisseden çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Konaklama sektörü özelinde gerçekleştirilen çalışmalar müşteri memnuniyetinin (Yao vd., 2019), hizmet kalitesinin (Kamselem vd., 2020) ve işletme performansının (AlKahtani vd., 2021) örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki literatürde kapsamlı bir şekilde tartışılmıştır. İş tatmini genel olarak örgütsel bağlılığın bir öncülü olarak kabul edilmektedir (Fu ve Deshpande, 2014). Arzi ve

Farahbod'a (2014) göre çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılığı etkileyen temel unsurdur.

Insan vd. (2013) çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki bulmuşken, Günlü vd. (2010) konaklama sektörü özelinde gerçekleştirdikleri çalışmada içsel, dışsal ve genel iş tatmininin hem duygusal hem de normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğunu bulmuştur. Kuruüzüm vd. (2009) büyük ölçekli otellerde çalışanların devam bağlılığı üzerinde iş tatmininin etkisinin anlamlı olmadığını ortaya çıkarmıştır. Literatürde iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisinin olduğunu doğrulayan başka çalışmalar (Namasivayam ve Zhao, 2007; Testa, 2001; Yousef, 2000) da mevcuttur.

Lizote vd. (2017) gerçekleştirdikleri çalışmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Feinstein ve Vondaresk (2001) restoran çalışanlarının iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini analiz etmiş ve iş tatmininin çalışanların örgütsel bağlılıklarını yordayacağı sonucuna varmıştır. Bununla birlikte, önceki çalışmalar (Cheung ve Wu, 2012; Gazzoli vd., 2012; Kanwar vd., 2012) iş tatmininin örgütsel bağlılığı yordadığı sonucunu desteklemiştir. Ayrıca Arzi ve Farahbod'a (2014) göre çalışanların örgütsel bağlılığını ve performansını iş tatmini etkilemektedir ve liderlik etkililiği ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatminin aracı rolünün test edilmesi önemli olarak görülmektedir. Ancak çalışmalar bu aracılık etkiyi göz ardı etmiştir. Bundan dolayı çalışmada liderlik etkililiği ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatminin aracı rolünün test edilmesi de amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, araştırmada iş tatmini, örgütsel bağlılık ve liderlik etkililiği bağlamında geliştirilen hipotezler şu şekildedir;

H₃: Otel işletmelerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₄: Liderlik etkililiği ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatminin aracılık rolü vardır.

Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan Rixos Grup Otel çalışanları oluşturmaktadır. Rixos Otel Grup işletmeleri 2000 yılında turizm sektöründe söz sahibi olmaya başlayıp, sektörün başkenti Antalya’da hizmete başlamıştır. Ayrıca tüm bunları uluslararası alanda tanınmış bir otel markası olma yolunda, yüksek kalite ve lüks segmentler içinde resort ve şehir otelleri ile pazarda lider olma yolunda amaç edinip ilerlemektedir. Rixos otel grubu zincirindeki 28 otelle dünyanın 7 ülkesinde misafirlerini ağırlamaktadır. Çalışma kapsamında Türkiye, Kazakistan, Mısır, Birleşik Arap Emirlikleri ve Hırvatistan’daki Rixos grup otel çalışanlarına ulaşılacak hedeflenmiştir. Türkiye’de mevcut 9 otelde toplam çalışan sayısı 6.200, Kazakistan’da mevcut 5 otelde toplam çalışan sayısı 1.200, Mısır’da mevcut 4 otelde toplam çalışan sayısı 1.600, Birleşik Arap Emirliklerinde mevcut 5 otelde toplam çalışan sayısı 1.700 ve Hırvatistan’da mevcut 1 otelde toplam çalışan sayısı 180 olup, bu çalışanlar (toplam 10.880) çalışmanın örneklemi oluşturmaktadır. Çalışmada %5 örneklem hatasıyla en az 378 kişiden veri toplanılması gerektiği hesaplanmıştır. Bu hesaplama Yazıcıoğlu ve Erdoğan’ın (2004) örneklem büyüklüğü tablosuna (Tablo 2.1) göre hesaplanmıştır.

Tablo 2.1. Örneklem Büyüklükleri Hesaplaması

Evren	0.05 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	80	71	77
500	217	165	196
750	254	185	226
1000	278	198	244
2500	333	224	286
5000	357	234	303
10000	370	240	313
25000	378	244	319

50000	381	245	321
100000	383	245	322
1000000	384	246	323

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004.

Hazırlanan anket sadece İngilizce dilinde olup kolayda örnekleme ile (gönüllülük esas alınarak) çalışanlara yüz yüze uygulanmıştır. Çalışmada toplam 720 katılımcıdan veri toplanmıştır. Anketler Aralık 2018’den Eylül 2019 olmak üzere ortalama 10 aylık bir sürede uygulanmıştır. Katılımcılar ile ilgili demografik sonuçlar bulgular başlığı altında detaylıca verilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Çalışmada verilerin toplanması için anket kullanılmıştır. Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda katılımcılara demografik sorular yöneltilmiştir. İkinci kısımda ise “liderlik tarzları ölçeği”, “liderlik etkililiği ölçeği”, “iş tatmini ölçeği” ve “örgütsel bağlılık ölçeği” bulunmaktadır.

Liderlik tarzları ölçeği beş liderlik tarzına yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Liderlik tarzı ölçeği karizmatik liderlik için 5 ifade, etik liderlik için 4 ifade, dönüşümcü liderlik için 5 ifade, bilge liderlik için 5 ifade ve vizyoner liderlik için 5 ifade olmak üzere toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. Karizmatik liderlik ifadeleri Conger’in (1999), etik liderlik ifadeleri Brown vd.’nin (2005), dönüşümcü liderlik ifadeleri McKenzie vd.’nin (2001), bilge liderlik ifadeleri Elbaz ve Hoddoud’un (2017) ve vizyoner liderlik ifadeleri Rafferty ve Griffin’in (2004) çalışmasından alınmıştır. Lider etkililiği ölçeği 18 ifade ve tek boyuttan oluşmakta olup Oyinlade’nin (2006) çalışmasından alınmıştır. İş tatmini ölçeği 8 ifade ve tek boyuttan oluşmakta olup Elbaz ve Hoddoud’un (2017) çalışmasından alınmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği de 18 ifade ve tek boyuttan oluşmakta olup Meyer vd.’nin (1993) çalışmasından alınmıştır. Tüm

ölçeklerin orijinali İngilizcedir. Herhangi bir dile çeviri yapılmadan katılımcılara anket İngilizce olarak uygulanmıştır. Anket ifadeleri 7'li Likert tipte (1: kesinlikle katılıyorum – 7: kesinlikle katılmıyorum) hazırlanmıştır.

Verilerin Analizi

Veriler çalışmanın amaç ve hedeflerine ulaşılacak şekilde analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında SPSS 23 paket programı ve yapısal eşitlik modelini test etmek için SmartPLS 3 analiz programından yararlanılmıştır. Hipotez testleri öncesinde verilerin Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiş ve değerlerin büyük kısmının (-3) ile (+3) arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Verilerin bir bölümünde normal dağılımın olmaması ve literatürden hareketle oluşturulan yeni bir modelin test edilmesi nedenleriyle PLS tabanlı yapısal eşitlik modelinin çalıştırılmasının daha uygun olduğuna karar verilmiştir. Çalışma kapsamında anlamlılık değeri $p < 0,05$ olarak belirlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri, ölçeklere ilişkin bulgular, ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenirlik sonuçları ve yapısal modelin analiz sonuçları verilmiştir.

Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3.1’de verilmiştir. Katılımcıların %48,2’si kadınlardan, %51,8’i erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının milliyetleri incelendiğinde; Türkler çalışma grubunun %51,3’ünü oluştururken, Kırgızlar %4,7’sini, Ukraynalılar %26,6’sını, Ruslar ise %8’ini oluşturmaktadır. Katılımcıların %70,4’ü üniversite mezunu, %16,7’si lise, %11,1’i ise yüksek lisans mezunu, %1,4’ü doktora mezunu ve %0,4’ü ise ilköğretim mezunudur. Katılımcıların %23,9’u evli, %69’u bekar ve %0,8’i ise boşanmış ya da ayrı yaşamaktadır.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Profilleri-1

	Frekans	%
Cinsiyet		
Kadın	347	48,2
Erkek	373	51,8
Milliyet		
Türk	372	51,3
Azeri	15	2,1
Kazak	3	0,4
Kırgız	34	4,7
Rus	58	8,0
Ukraynalı	193	26,6
Tatar	3	0,4
Fransız	6	0,8
Belaruslu	14	1,9
Cezayirli	6	0,8
Ürdünlü	6	0,8
Endonezyalı	15	2,2
Eğitim		
İlköğretim	3	0,4
Lise	120	16,7
Üniversite	507	70,4
Yüksek lisans	80	11,1
Doktora	10	1,4
Medeni Durum		
Evli	172	23,9
Bekar	497	69,0
Boşanmış/Ayrı Yaşıyor	6	0,8
Belirtmeyen	45	6,3

Katılımcıların yaş, otelde çalışma süresi ve turizmde çalışma süresi Tablo 3.2’de verilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin ortalama yaşları 27,5 olup en düşük yaş 18, en yüksek yaş ise 51’dir. Katılımcıların bulundukları otelde çalışma süresi ortalaması 1,9 yıl, turizmde çalışma süresi ortalaması ise 4,6 yıldır.

Tablo 3.2. Katılımcıların Demografik Profilleri-2

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Yaş	720	18	51	27,50	6,08
Otelde Çalışma Süresi	720	1	8	1,86	1,58
Turizmde Çalışma Süresi	720	1	22	4,62	4,85

Ölçeklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların liderlik tarzlarına dair belirtilen önermele-re ilişkin değerlendirmeleri Tablo 3.3'te sunulmaktadır. Buna göre “yöneticim heyecan verici bir konuşmacıdır” ($\bar{x}=5.73$) önermesinin ölçekte en yüksek ortalama değere sahip olduğu, “yöneticim genellikle gelecek için olasılıklar hakkında fikir verir” ($\bar{x}=5.25$) önermesinin ise ölçekte en düşük ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Bu ölçekte yer alan değişkenlerin tamamının çarpıklık ve basıklık değerlerinin (-3) ile (+3) arasında olduğu görülmekte ve bu durum normal dağılıma işaret etmektedir (Kalaycı, 2009).

Tablo 3.3. Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	$\bar{x}$	Std. Sapma	Skewness		Kurtosis	
			Katsayı	Std. Hata	Katsayı	Std. Hata
Yöneticim, çalışanlarına stres / kriz koşullarında bile bir güvenlik hissi verir.	5.33	1.552	-.732	.091	-.408	.182
Yöneticim genellikle gelecek için olasılıklar hakkında fikir verir.	5.25	1.594	-.869	.091	.141	.182
Yöneticim ekibinin günlük işlerine dahil olur.	5.43	1.420	-.658	.091	-.312	.182
Yöneticim heyecan verici bir konuşmacıdır.	5.73	1.369	-1.201	.091	1.556	.182
Yöneticim çalışanlara kendilerinden neyin gerekli olduğunu bildirir ve onlara yapıcı geri bildirimde bulunur.	5.49	1.390	-1.151	.091	1.597	.182
Yöneticiler, çalışanları ile etik veya değerleri tartışır.	5.42	1.390	-.856	.091	.470	.182
Yöneticim kişisel hayatımızı etik bir şekilde yönetir.	5.37	1.525	-.967	.091	.570	.182

Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda nasıl elde edildiğiyle de tanımlar.	5.52	1.237	-.679	.091	.144	.182
Yöneticim etik açıdan işlerin nasıl doğru şekilde yapılacağına dair bir örnek oluşturur.	5.51	1.304	-1.165	.091	1.798	.182
Yöneticim, çalışanları işle ilgili bazı temel varsayımlarını yeniden incelemeye zorlayan fikirlere sahiptir.	5.40	1.473	-.806	.091	.613	.182
Yöneticim gelecek planları konusunda çalışanlara ilham verir.	5.26	1.487	-.915	.091	.718	.182
Yöneticim, çalışanların işleri yapma şekillerini yeniden düşüncelerini teşvik eder.	5.43	1.378	-.971	.091	.887	.182
Yöneticim çalışanlardan çok şey beklediklerini gösterir.	5.49	1.370	-.869	.091	.796	.182
Yöneticim çalışanlar arasında bir ekip tutumu ve ruhu geliştirir.	5.33	1.553	-.850	.091	.306	.182
Yöneticim, organizasyon ve çevresi hakkında uzun vadeli bir görüş sunar.	5.24	1.273	-.591	.091	.778	.182
Yöneticim, örgütsel stratejileri ve hedefleri formüle etmek için temel oluşturan, arzu edilen durumun ortak, somut bir vizyonunu aktarır.	5.26	1.316	-.572	.091	.489	.182
Yöneticim organizasyon için bir amaç belirler.	5.33	1.452	-.996	.091	.818	.182
Yöneticim gelecekteki zorluklara ve fırsatlara vurgu yapar.	5.40	1.305	-1.117	.091	2.216	.182
Yöneticim, kuruluşun vizyonunu şekillendirmede faktörleri veya gelecekteki eğilimleri tahmin eder.	5.48	1.393	-1.015	.091	.950	.182
Yöneticim kendisinden farklı pozisyondaki kişilerle ilişki kurabilir.	5.36	1.413	-.806	.091	.456	.182
Yöneticim başkalarına ilham verebilir.	5.46	1.447	-1.060	.091	1.033	.182
Yöneticim başkalarına yardım edebilir.	5.48	1.390	-1.009	.091	1.472	.182
Yöneticim bildiklerine güvenir.	5.63	1.398	-1.220	.091	1.845	.182
Yöneticim birçok duruma hazırlıklıdır.	5.54	1.455	-1.149	.091	1.247	.182

Katılımcıların algılanan liderlik etkililiği ölçeğine dair belirtilen önermelere ilişkin ortalamaları Tablo 3.4’de sunulmaktadır.

Tablo 3.4. Liderlik Etkililiği Algısı Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	$\bar{x}$	Std. Sapma	Skewness		Kurtosis	
			Katsayı	Std. Hata	Katsayı	Std. Hata
İyi dinleme becerileri	5.71	1.393	-1.495	.091	2.435	.182
Dürüstlük ve etik	5.76	1.265	-1.048	.091	.897	.182
Adalet	5.61	1.294	-1.114	.091	1.224	.182
Motive Edici	5.66	1.303	-1.085	.091	1.357	.182
Destek sağlama	5.66	1.409	-1.176	.091	1.309	.182
Katılımcı karar verme	5.65	1.169	-.858	.091	1.210	.182
İyi kişilerarası beceriler	5.80	1.327	-1.304	.091	1.790	.182
Problem çözme yetenekleri	5.75	1.268	-.921	.091	.575	.182
Organizasyon bilgisi	5.89	1.334	-1.594	.091	2.615	.182
İyi sunum becerileri	5.79	1.343	-1.278	.091	1.624	.182
Cesaret ve sertlik	5.62	1.343	-1.315	.091	2.415	.182
İyi önceliklendirme becerileri	5.60	1.343	-1.341	.091	2.344	.182
Gelecek vizyonu	5.60	1.387	-1.508	.091	2.841	.182
Yaratıcılık	5.56	1.334	-1.558	.091	3.166	.182
Yetki verme yetkisi	5.58	1.313	-1.481	.091	2.896	.182
Politikalar bilgisi	5.73	1.343	-1.599	.091	3.381	.182
Çalışkan	5.80	1.329	-1.256	.091	1.591	.182
Mali verimlilik	5.39	1.360	-1.042	.091	1.515	.182

Tablo 3.4 incelenince “organizasyon bilgisi” ($\bar{x}$ =5.89) önermesinin en yüksek değere sahip olduğu, “mali verimlilik” ($\bar{x}$ =5.36) önermesinin ise en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Bu ölçekte yer alan değişkenlerin tamamının çarpıklık ve basıklık değerlerinin (-3) ile (+3) arasında olduğu görülmekte ve bu durum normal dağılıma işaret etmektedir (Kalaycı, 2009).

Katılımcıların iş tatmini ölçeğine dair belirtilen önermelere ilişkin değerlendirmeleri Tablo 3.5’de sunulmaktadır. Buna göre “yöneticimle olan ilişki çok arkadaşçadır.” ($\bar{x}$ =5.60) önermesinin en yüksek değere sahip olduğu, “işlerimizi ko-

laylaştırmak için yeni teknoloji kullanılmaktadır.” ($\bar{x}$ =4.95) önermesinin ise en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Bu ölçekte yer alan değişkenlerin tamamının çarpıklık ve basıklık değerlerinin (-3) ile (+3) arasında olduğu görülmektedir ve bu durum normal dağılıma işaret etmektedir (Kalaycı, 2009).

Tablo 3.5. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	$\bar{x}$	Std. Sapma	Skewness		Kurtosis	
			Katsayı	Std. Hata	Katsayı	Std. Hata
Çalışanlar işlerini iyi yapmak için yeterli eğitim alırlar.	5.01	1.552	-1.101	.091	.996	.182
Çalışanlar, çabalarının takdir edileceğine dair iyi hislere sahiptir.	5.10	1.336	-1.065	.091	1.168	.182
Ücretlendirme sistemi çalışan motivasyonunu arttırabilecek niteliktedir.	5.33	1.382	-1.031	.091	.785	.182
Performans değerlendirmesi, çalışanların adalet algılarını teşvik eder.	5.28	1.302	-.922	.091	.694	.182
Maaş ödemesi çalışanların beklentilerine çok yakındır.	5.01	1.471	-.779	.091	.100	.182
İşlerimizi kolaylaştırmak için yeni teknoloji kullanılmaktadır.	4.95	1.421	-.425	.091	-.559	.182
Yöneticimle olan ilişki çok arkadaşçadır.	5.60	1.538	-1.350	.091	1.659	.182
Ailelerimizi destekleyen aile dostu politikamız vardır.	5.37	1.491	-.949	.091	.736	.182

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğine dair belirtilen önermelere ilişkin değerlendirmeleri Tablo 3.6’da sunulmaktadır. Olumsuz ifadeler ters kodlanmıştır. Buna göre “organizasyonuma çok şey borçluyum” ($\bar{x}$ =5.32) önermesinin en yüksek değere sahip olduğu, bu organizasyona “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum” ($\bar{x}$ =4.46) önermesinin ise en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Bu ölçekte yer alan değişkenlerin tamamının çarpıklık ve basıklık değerlerinin

(-3) ile (+3) arasında olduğu görülmekte ve bu durum normal dağılıma işaret etmektedir (Kalaycı, 2009).

Tablo 3.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	$\bar{x}$	Standart Sapma	Skewness		Kurtosis	
			Katsayı	St d. Hata	Katsayı	St d. Hata
Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten çok mutlu olurum.	5.15	1.316	-.744	.091	.533	.182
Gerçekten bu örgütün sorunları bana aittmiş gibi hissediyorum.	5.15	1.351	-.877	.091	1.176	.182
Kuruluşuma güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum.	4.51	1.686	-.710	.091	-.239	.182
Bu organizasyona "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	4.46	1.771	-.620	.091	-.501	.182
Organizasyonumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	4.57	1.921	-.563	.091	-.752	.182
Bu organizasyonun benim için kişisel bir anlamı var.	5.28	1.288	-.441	.091	-.621	.182
Şu anda organizasyonumda kalmak bir zorunluluk meselesi.	5.01	1.433	-.803	.091	.505	.182
İstesem bile şu anda organizasyonumdan ayrılmak benim için çok zor olacak.	4.95	1.594	-.936	.091	.566	.182
Şimdi organizasyonumdan ayrılmaya karar versem hayatımın çoğu altüst olur.	4.75	1.591	-.911	.091	.316	.182
Bu organizasyondan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	4.76	1.607	-.732	.091	.064	.182
Bu organizasyona kendimi bu kadar katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	4.97	1.407	-.689	.091	-.001	.182
Bu organizasyondan ayrılmanın birkaç olumsuz sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır.	4.84	1.373	-.754	.091	.427	.182

Mevcut işverenimde kalma zorunluluğu hissetmiyorum.	4.96	1.631	-.081	.091	1.799	.182
Avantajım olsa bile, şimdi organizasyonumdan ayrılmamın doğru olacağını düşünmüyorum.	4.72	1.416	-.926	.091	.772	.182
Şimdi teşkilatımdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	5.04	1.627	-.902	.091	.177	.182
Bu organizasyon sadakatimi hak ediyor.	5.17	1.414	-.728	.091	.346	.182
Şu anda organizasyonumdan ayrılmam çünkü içindeki insanlara karşı bir yükümlülük duyuyum.	5.12	1.551	-.988	.091	.617	.182
Organizasyonuma çok şey borçluyum.	5.32	1.400	-.645	.091	.138	.182

Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlilik Sonuçları

Çalışma kapsamında PLS programı yardımıyla gerçekleştirilen analizlerde öncelikle ölçüm modeli içerisinde yer alan ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin referans değerler Tablo 3.7’de sunulmaktadır.

Tablo 3.7. Ölçüm Modellerinin Test Edilmesine İlişkin Referans Değerler

Değerler	Referanslar
Cronbach Alpha	$\geq ,70$
CR	$\geq ,70$
AVE	$\geq ,50$
Faktör Yük Değerleri (β)	$\geq ,50$
Korelasyon Katsayıları	
Fornell-Larcker kriteri (Ayrışma Geçerliliği)	$\leq 0,90$
HTMT ve Çapraz Yükleme Değerleri	$\leq 0,90$

Kaynak: Hair vd., 2017.

Çalışma kapsamında yararlanılan ölçekler içerisindeki maddelerin faktör yüklerinin 0,50’den büyük olması birleşme geçerliliği için gerekmektedir (Xu vd., 2018). Ölçeklerin faktör yükleri Tablo 3.8’de verilmiştir. Bu doğrultuda faktör yükü

değerleri kabul edilebilir eşiktir. Tüm ölçeklerde faktör yük değerleri bulunduğu faktör içerisinde 0,5'in üzerinde temsiliyet göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin 18 maddesi içerisinde ise 2., 3., 4., 5., maddeler faktör yük değerlerini sağlayamadığı ve ölçeğin genel güvenilirlik yapısı içerisinde uyumsuzluk yarattığı için model dışı bırakılmıştır.

Tablo 3.8. Ölçek Maddelerinin Faktör Yük Değerleri

	Liderlik Etkililiği	KL (Karizmatik Liderlik)	DL (Dönüşümcü Liderlik)	VL (Vizyoner Liderlik)	BL (Bilge Liderlik)	EL (Etik Liderlik)	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
e1	0.799							
e10	0.885							
e11	0.848							
e12	0.908							
e13	0.895							
e14	0.862							
e15	0.887							
e16	0.874							
e17	0.823							
e18	0.851							
e2	0.866							
e3	0.842							
e4	0.852							
e5	0.862							
e6	0.811							
e7	0.873							
e8	0.829							
e9	0.870							
l1		0.898						
l2		0.863						
l3		0.882						
l4		0.834						
l5		0.913						
l10			0.875					
l11			0.880					
l12			0.864					

l13			0.859					
l14			0.859					
l15				0.882				
l16				0.892				
l17				0.911				
l18				0.904				
l19				0.834				
l20					0.866			
l21					0.864			
l22					0.910			
l23					0.858			
l24					0.934			
l6						0.908		
l7						0.876		
l8						0.898		
l9						0.872		
t1							0.831	
t2							0.872	
t3							0.740	
t4							0.881	
t5							0.578	
t6							0.701	
t7							0.790	
t8							0.784	
ö1								0.689
ö10								0.561
ö11								0.721
ö12								0.671
ö13								0.500
ö14								0.521
ö15								0.784
ö16								0.714
ö17								0.811
ö18								0.741
ö6								0.567
ö7								0.628
ö8								0.705
ö9								0.634

Çalışma kapsamında incelenen bir diğer unsur olan Cronbach Alpha değerinin 0,70'den, birleşik güvenilirliğin (Composite Reliability/CR) 0,70'den ve Açıklanan Ortalama Varyansın (AVE) 0,50'den büyük olması yakınsama geçerliliği için gerekmektedir. (Xu vd., 2018). Tablo 3.9'da ölçeklerin Cronbach Alpha, CR ve AVE değerleri verilmiştir. CR değerleri ise 0.91 ile 0.98 arasında değişmektedir. Cronbach Alfa değerleri de 0.90 ve 0.98 arasında değişmektedir. Bu doğrultuda ölçeklerin yeterli güvenirlik düzeyinde olduğu kabul edilebilir. Faktörlere ilişkin Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerleri ise 0.79 ile 0.50 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, ölçeklerin var olan göstergelerinin varyansının yarısından fazlasını açıkladığını ifade etmektedir ve birleşme geçerliliğinin sağlandığı kabul edilmektedir.

Tablo 3.9. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri

	Cronbach's Alpha	Birleşik Güvenirlik (CR)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)
KL	0.926	0.944	0.772
EL	0.911	0.938	0.790
DL	0.918	0.938	0.752
VL	0.930	0.947	0.783
BL	0.932	0.948	0.786
Liderlik Etkililiği	0.979	0.980	0.736
Örgütsel Bağlılık	0.897	0.914	0.503
İş Tatmini	0.904	0.923	0.604

Ayrışma geçerliliğini test etmek amacıyla iki değer üzerinden inceleme gerçekleştirilmiştir. Bunlar: Fornell-Larcker kriteri ve HTMT kriteridir. Fornell-Larcker kriteri değerleri Tablo 3.10'da verilmiştir. Fornell-Larcker kriterlerine göre yapı içerisindeki tüm ilişkilerde değerin 0,9'dan düşük olması yapının benzersiz ve diğerlerinden farklı olduğunu gösterir.

Tablo 3.10. Fornell-Lacker Kriteri

	KL	EL	DL	VL	BL	Liderlik Etkililiği	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
KL	0.879							
EL	0.882	0.889						
DL	0.874	0.880	0.867					
VL	0.716	0.742	0.832	0.885				
BL	0.790	0.817	0.858	0.859	0.887			
Liderlik Etkililiği	0.713	0.670	0.744	0.820	0.835	0.858		
İş Tatmini	0.718	0.744	0.836	0.876	0.82	0.769	0.777	
Örgütsel Bağlılık	0.384	0.430	0.559	0.533	0.472	0.544	0.653	0.702

Çalışmada değerlendirilen tüm ilişkilerde Fornell-Larcker kriterinin sağlandığı tespit edilmiştir. Bir diğer önemli unsur olarak ise Fornell-Larcker kriterleri özellikle bir yapı üzerindeki yükleme değerleri birbirine yakın olduğunda iyi performans göstermediği varsayıldığından Heterotrait-Monotrait (HTMT) kriterinin kontrol edilmesidir. HTMT değerleri Tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.11. Heterotrait-Monotrait (HTMT) Oranı

	KL	EL	DL	VL	BL	Liderlik Etkililiği	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
KL								
EL	0.856							
DL	0.872	0.866						
VL	0.767	0.801	0.894					
BL	0.852	0.885	0.825	0.921				
Liderlik Etkililiği	0.746	0.702	0.778	0.855	0.873			
İş Tatmini	0.771	0.802	0.806	0.891	0.877	0.795		
Örgütsel Bağlılık	0.411	0.457	0.598	0.568	0.498	0.557	0.708	

HTMT kriterinde ise, 0.90'dan (HTMT.90 <0.90) daha düşük yapılar arasındaki korelasyon katsayısının değerine dayalı olarak yapının benzersiz olup olmadığı, ayrışma geçerliliğini sağlama durumu incelenmektedir. Çalışma kapsamında ölçülen ilişkilerde HTMT değeri tüm ilişkilerde 0.9'un altında gözlenmiştir.

Yapısal Modelin Analizi

Analizlerin ikinci bölümünde yapısal modelin testi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda incelenecek olan model uyum indeks değerleri, ilişki katsayıları, model açıklama oranı, etki ve tahmin gücüne ait referans değerler Tablo 3.12'de verilmiştir.

Tablo 3.12. Yapısal Modelin Test Edilmesine İlişkin Referans Değerler

Değerler	Referanslar
Doğrusallık	VIF<10
SRMR	<0,10
İlişki Katsayıları (Beta)	-
R ²	0,25= zayıf; 0,35= orta; 0,75= güçlü
Q ²	> 0
f ²	0,02=düşük; 0,15= orta; 0,35=yüksek
T	t= 1,96 (%95 anlamlı); t=2,58 (%99 anlamlı)
P	(p<0,05) veya etki gücü; t=1,65 (%90 anlamlı);

Kaynak: Hair vd., 2017.

Tablo 3.13'te modelin açıklama oranları verilmiştir. Tablo 3.13'te yer alan sonuçlara göre, bu araştırmada açıklanan varyans oranı (R²) değerleri sırasıyla liderlik etkililiği, iş tatmini, örgütsel bağlılık için 0.757; 0.591; ve 0.430'dur.

Tablo 3.13. Model Açıklama Oranı

	R ²	R ² Adjusted
Liderlik Etkililiği	0.759	0.757
İş Tatmini	0.591	0.591
Örgütsel Bağlılık	0.430	0.429

Tablo 3.14’de modelin VIF değerleri verilmiştir. Tablo 3.14’de yer alan sonuçlara göre, ana modele ait VIF değerlerinin 10’un altında olduğu görülmüştür. Bu nedenle, değişkenler kapsamında çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmüştür.

Tablo 3.14. Model VIF Değerleri

	VIF
KL-Liderlik Etkililiği	5.626
EL-Liderlik Etkililiği	6.082
DL-Liderlik Etkililiği	7.987
VL-Liderlik Etkililiği	4.493
BL-Liderlik Etkililiği	5.58
Liderlik Etkililiği-İş Tatmini	1.00
İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık	2.447
Liderlik Etkililiği-Örgütsel Bağlılık	2.447

Modelin uyum değerleri Tablo 3.15’de verilmiştir. Model uyum iyiliği değerlerini incelerken NFI değerinin 0,90’ın üzerinde olması ve SRMR değerinin ise 0,08’in altında olması beklenmektedir. Kurulan modelin uyum iyiliği değerleri iyi uyuma işaret ederken, Tenenhaus vd. (2004) tarafından PLS modellerinde uyum iyiliği göstergesi olarak ek bir formül ortaya konulmuştur. Kurulan yapısal eşitlik modelinde tespit edilen AVE ve R^2 değerleri aracılığı ile hesaplanan GoF göstergesinin anlamlı olması ve modelin uyum iyiliğini sağlaması için değer 0.10’un üzerinde olması beklenmektedir. Yapılan hesaplama göre modelin uyum iyiliği değeri 0.249 olarak bulunmuş orta düzeyde anlamlı uyum iyiliği bulunduğu belirlenmiştir.

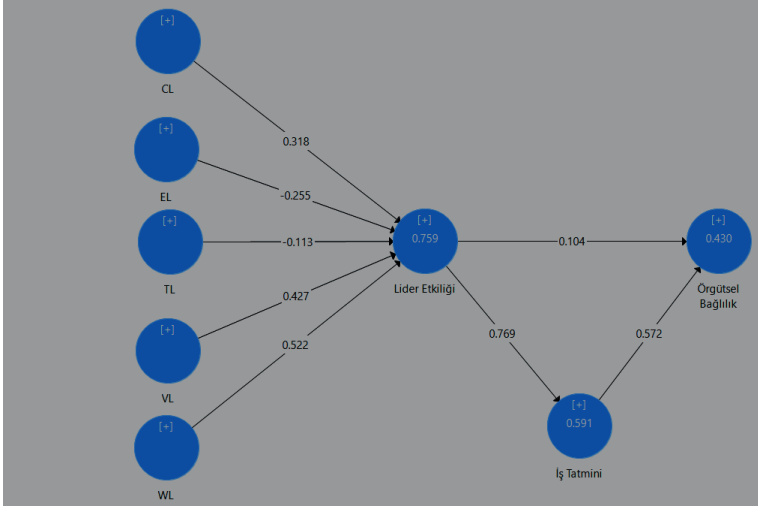
Tablo 3.15. Model Uyum Değerleri

	AVE	R²
KL	0.772	
EL	0.790	
DL	0.752	
VL	0.783	
BL	0.786	
Liderlik Etkililiği	0.736	0.759
İş Tatmini	0.604	0.591
Örgütsel Bağlılık	0.503	0.43
GoF; $\sqrt{(\text{Ort. AVE} \times \text{Ort. R}^2)}$	0.249	GoF ≥ 0.10 (düşük); ≥ 0.25 (orta); ≥ 0.36 (yüksek)
Model Uyum Değerleri	NFI=0.861	SRMR =0.076

Bağımlı değişkenlerde, bağımsız değişkenler ile girilen etkileşim neticesinde görülen varyansın miktarı ve önemini tespit etmek için bağımsız değişkenlerdeki R^2 ve q^2 değerlerine bakılmıştır. Çalışmada R^2 değerleri bootstrapping örneklem analizi ile, q^2 değerleri ise tekrarlı yeniden atama örneklem analizi sonucunda tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenleri tahmin edebilme gücü olan q^2 değeri 0.35'ten büyük ise yüksek 0.35-0.15 arası ise orta, 0.15'ten düşük ise düşük düzeydedir. q^2 değerinin sıfırdan yüksek olması, araştırma modelinin bağımlı değişkeni tahmin gücünün olduğunu göstermektedir. f^2 (etki gücü) değeri R^2 ile birlikte incelenmekte ve bağımlı değişken için hesaplanan R^2 değeri üzerinde hangi bağımsız değişkenin ne kadar katkı sağladığını ortaya koymak üzere kullanılmaktadır. Bu değere ilişkin yorumun; 0.15'ten küçük ise düşük; 0.15-0.35 arası ise orta; ve 0,35 ise yüksek şeklinde yapılması gerekmektedir (Kalaycı, 2009).

Kurulan yapısal eşitlik modelinin sonuçları Şekil 3.1'de verilmiştir. Yapısal modele göre örgütsel bağlılığın açıklanan varyans oranı (R^2) 0.430, iş tatmininin açıklanan varyans oranı (R^2) 0.591, liderlik etkililiğinin açıklanan varyans oranı (R^2) 0.683, lider etkililiği algısının açıklanan varyans oranı ise (R^2) 0.759'dur.



Şekil 3.1. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modeli sonucuna göre hipotez sonuçları Tablo 3.16’da verilmiştir. Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre;

Liderlik etkililiği üzerinde karizmatik liderliğin pozitif yönlü orta düzeyde bir etkisi ($\beta=0.318$, $t=6.604$) bulunurken, etik liderliğin negatif yönlü düşük düzeyde bir etkisi ($\beta=-0.255$, $t=6.577$), dönüşümcü liderliğin negatif yönlü düşük düzeyde bir etkisi ($\beta=-0.113$, $t=1.895$), vizyoner liderliğin pozitif yönlü orta düzeyde bir etkisi ($\beta=0.427$, $t=11.798$) ve bilgi liderliğin pozitif yönlü orta düzeyde bir etkisi ($\beta=0.522$, $t=14.263$) olduğu belirlenmiştir. Liderlik tarzlarına ilişkin değerlendirilmenin lider etkililiğini tahmin edebilme gücünün yüksek olduğu ($q^2=0.552$), bilgi liderliğin ise açıklanan varyans üzerinde en yüksek etkisinin ($f^2=0.202$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.16. Hipotez Testi Sonuçları

	β	T değeri	P Values	R ²	Q ²	f ²	Hipotez
KL -> Liderlik Etkililiği	0.318	6.064	0.001	0.759	0.552	0.074	Kabul
EL -> Liderlik Etkililiği	-0.255	6.577	0.001			0.044	Red
DL -> Liderlik Etkililiği	-0.113	1.895	0.049			0.007	Red
VL -> Liderlik Etkililiği	0.427	11.798	0.001			0.169	Kabul
BL -> Liderlik Etkililiği	0.522	14.263	0.001			0.202	Kabul
Liderlik Etkililiği -> İş Tatmini	0.769	34.808	0.001	0.591	0.305	0.447	Kabul
Liderlik Etkililiği -> Örgütsel Bağlılık	0.104	2.070	0.039	0.430	0.204	0.008	Kabul
İş Tatmini -> Örgütsel Bağlılık	0.572	11.637	0.001			0.235	Kabul
Liderlik Etkililiği -> İş Tatmini -> Örgütsel Bağlılık	0.440	11.699	0.001				Kabul

β = İlişki katsayısı, R²= Açıklanan varyans oranı, q²= Tahmin gücü, f²= etki gücü

- Liderlik etkililiğinin iş tatminini açıklama oranı (R²) 0.591 iken, yüksek düzeyde güçlü pozitif yönlü anlamlı bir etkisi (β =0.769, t=34.808) olduğu belirlenmiştir.

- Liderlik etkililiğinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü zayıf bir etkisi (β =0.104, t=2.070) bulunurken, iş tatmininin ise örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü orta düzeyde güçlü bir etkisi (β =0.572, t=11.637) olduğu belirlenmiştir. Liderlik etkililiği ve iş tatmininin örgütsel bağlılığı tahmin edebilme gücünün orta düzeyde olduğu (q²=0.204), iş tatmininin ise açıklanan varyans üzerinde daha yüksek etkisinin (f²=0.235) olduğu belirlenmiştir. Liderlik etkililiğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin pozitif yönlü orta düzeyde aracı etkisi (β =0.440, t=11.699) bulunmaktadır.

SONUÇ

Tez üç amaç çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bunlar uluslararası otel zincirinde dönüşümcü liderlik, etik liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik ve bilge liderlik tarzlarının liderlik etkililiğine etkisinin; liderlik etkililiğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin ve iş tatminin örgütsel bağlılığa etkisinin ampirik olarak ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaç için anket formu ile otel çalışanlarından veriler elde edilmiş ve analizlere tabi tutulmuştur.

Çalışmanın ilk beş hipotezi liderlik tarzlarının liderlik etkililiğine etkisi ile ilgilidir. Birinci hipotez için yapılan analiz sonucuna göre uluslararası otel işletmelerinde karizmatik liderlik tarzının liderlik etkililiğine pozitif yönlü ve orta düzeyde bir etkisi vardır. Karizmatik liderler yaratıcılık ve yenilikçi düşünce ile çalışanları teşvik ve motive ettiğinden (Al Kahjeh, 2018) dolayı daha etkili olabilmektedir. Literatürde karizmatik liderlik tarzı ile otel itibarıyla (Stravrinoudis ve Chrysanthopoulou, 2017), iş yapmaya motive olmayla (Tromp ve Blomme, 2014) ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel tutumlarla (Deluga, 1995; Elenkov, 2002; Vlachos vd., 2013) pozitif yönlü ilişkisi olduğunu belirleyen çalışmalar mevcuttur. Karizmatik liderler işletme performansını arttırmaktadır (Cicero ve Pieria, 2007; Shamir vd., 1994). Dolayısıyla uluslararası otel işletmelerinin eğer işletme performanslarını arttırmak istiyorsa karizmatik liderlik tarzını benimsemesi önerilmektedir. Otelcilik sektörü emek yoğun ve aynı zamanda çalışan devir hızı fazla olan bir sektör olduğu için otellerin

karizmatik liderlik tarzı benimseyerek çalışanlarını çalışmaya teşvik ve motive edebeciliği söylenebilir. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda karizmatik liderlik tarzının lider etkililiğine etkisinde liderlerin ve çalışanların demografik özelliklerinin aracı rolüne bakılarak otelcilik sektöründe karizmatik liderlik tarzının daha detaylı incelenmesi önerilmektedir.

İkinci hipotezi test etmek için gerçekleştirilen analiz sonucuna göre uluslararası otel işletmelerinde etik liderlik tarzının liderlik etkililiğine negatif yönlü ve düşük düzeyde bir etkisi vardır. Dolayısıyla, çalışmada geliştirilen etik liderlik tarzının liderlik etkililiğine pozitif yönlü etkisinin olduğu hipotezin aksine etik liderlik tarzının liderlik etkililiğine negatif yönlü etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Literatürde etik liderlik tarzının çalışanların bağlılığını olumlu yönde etkilediğini belirleyen çalışmalar (Ahmed vd., 2012; Brown vd., 2005) mevcuttur. Etik liderlik tarzı ile liderlik etkililiği arasında pozitif ilişki olduğunu belirleyen çalışmalar da (Brown vd., 2005; Kalshoven vd., 2011; Kim ve Yukl, 1995) vardır. Aksine, Yang (2014) beklenmedik bir şekilde, etik liderlik ile çalışanların işyerinde iyi olma hali arasında olumsuz ilişki olduğunu belirlemiştir. Başka bir ifadeyle, etik liderliğin çalışanların iş yerinde iyi olma halleri ile negatif ilişkili olması, etik liderliğin çalışanların örgütsel davranışları üzerinde de olumsuz etkileri olabileceğini göstermektedir (Yang, 2014). Stouten vd. (2013) pratikte etik liderliğin çalışanların olumlu örgütsel davranışları üzerinde olumsuz etkiye sahip olabileceğini savunmuşlardır. Bunun nedeni, etik liderlik tarzı altında çalışanların kendi etik düzeylerini az olarak görme olasılıklarının daha yüksek olmasıdır. Lider ve çalışanların farklı etik biliş seviyeleri olması nedeniyle, çalışanlar etik liderlerin onları etik olarak eksik göreceğini düşünme eğilimine girmektedir. (Stouten vd., 2013). Bu durumun liderlik etkililiğini azaltabileceği söylenebilir. Uluslararası otel işletmelerinde etik liderlik tarzının lider etkililiğini olumsuz yönde etkilediği, ancak

bu etkinin ise çok düşük olduğu göz önüne alınarak, otellerin etik liderlik tarzı benimsemeden önce etik liderlik tarzının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı gibi örgütsel tutumlarını nasıl etkileyeceğini insan kaynakları departmanı aracılığıyla detaylı olarak incelemesi önerilmektedir.

Üçüncü hipotez için yapılan analiz sonucuna göre uluslararası otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik tarzının liderlik etkililiğine negatif yönlü ve düşük düzeyde bir etkisi vardır. Dolayısıyla, çalışmada geliştirilen dönüşümcü liderlik tarzının liderlik etkililiğine pozitif yönlü etkisinin olduğu hipotezin aksine dönüşümcü liderlik tarzının liderlik etkililiğine negatif yönlü etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Literatürde dönüşümcü liderlik tarzı ile lider etkililiği arasında pozitif ilişki olduğunu belirleyen çalışmalar (Bass vd. 2003, Carter vd., 2012; Ergün, 2017; Lowe vd., 1996) mevcuttur. Aşırı dönüşümcü davranışlara sahip liderler çalışanlar üzerinde ek rol yükü ve psikolojik baskıya neden olmaktadır. Dolayısıyla, dönüşümcü liderliğin etkilerinin basit bir doğrusal ilişki olmadığı, daha karmaşık olduğu söylenebilir. Spesifik olarak, dönüşümcü liderlik, çalışanların çalışma alanındaki görev performansı ile ters U şeklinde bir ilişkiye sahiptir (Chen vd., 2018). Otelcilik sektöründe dönüşümcü liderlik tarzının çalışanlara ek iş yükü getirip getirmediği ve bunun liderlik etkililiğine olan etkisinin gelecek çalışmalarda araştırılması önerilmektedir. Ayrıca otel işletmeleri dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeden önce çalışanlarına gelecek olan ek iş yükünün dikkate almalı ve gelecek olan ek iş yükünü çalışanların performansını azaltmaması için önlemler almalıdır.

Çalışmanın dördüncü hipotezini test etmek için gerçekleştirilen analiz sonucuna göre uluslararası otel işletmelerinde vizyoner liderlik tarzının liderlik etkililiğine pozitif yönlü ve orta düzeyde bir etkisi vardır. Literatürde vizyoner liderlik tarzı ile liderlik etkililiği arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya çıkaran çalışmalar (Chema vd., 2015;

Groves, 2006; Hater ve Bass, 1988; Taylor vd., 2014) mevcuttur. Vizyoner liderler vizyonlarını çalışanları ile açıkça paylaştığı için vizyoner liderlere astların bağlılığı üst düzeyde olmaktadır (İşçan ve Tanrıbilir, 2016). Dolayısıyla, otel işletmelerine çalışanların uzun vadede geleceğe yönelimini teşvik eden bir iş ortamı yaratması önerilmektedir. Otellerin insan kaynakları departmanının belli süreler zarfında çalışanlara otelin vizyonu ile bilgi ve eğitimler vermesi çalışanları motive ederek otelin performansını arttırabilir.

Beşinci hipotez için yapılan analiz sonucuna göre uluslararası otel işletmelerinde bilge liderlik tarzının liderlik etkililiğine pozitif yönlü ve orta düzeyde bir etkisi vardır. Araştırma kapsamında test edilen beş liderlik tarzı içerisinde liderlik etkililiğini en fazla pozitif yönde etkileyen liderlik tarzının bilge liderlik olduğu belirlenmiştir. Bilge liderlerin bilgisini paylaşması çalışanların katılım duygusunu arttırmaktadır ve böylelikle liderle çalışan arasındaki etkileşim düzeyi arttırmaktadır. Bilge liderlerin davranışları çalışanları motive ederek yenilikçi davranışların artmasını sağlamaktadır (Ding vd., 2019). Bilge liderler sahip oldukları bilgidan dolayı daha etkili olabilmektedir (Weinberg, 2009). Bilge liderlik tarzının liderlik etkililiğine etkisi diğer liderlik tarzlarına kıyasla daha az araştırılmıştır (Grunes vd., 2014; Sudha vd., 2016). Dolayısıyla, otelcilik sektörü örneklemini üzerinden bilge liderlik tarzının liderlik etkililiği, iş tatmini ve diğer örgütsel tutumlar bağlamında incelenmesi gerekmektedir.

Uluslararası otel işletmelerinde liderlik etkililiğinin iş tatminini pozitif yönlü ve güçlü düzeyde etkilediği sonucuna varılmıştır. Liderlik etkililiği çalışanlar arasında yüksek düzeyde bağlılık ve motivasyon yaratmaktadır (Çakır ve Adıgüzel, 2020). Literatürde liderlik tarzlarının iş tatminini olumlu olarak etkilediğini ortaya çıkaran çalışmalar (Ashton, 2018; Dumdum vd., 2002; Efe, 2021; Kartal ve Yıldırım, 2022, Shah ve Khan, 2018; White, 2016) mevcuttur. Liderlik etkililiği

iş tatminini pozitif ve güçlü düzeyde etkilediği için işletmelerin lider etkililiğini pozitif yönde etkileyen liderlik tarzlarını benimsemesi gerekmektedir. Şöyle ki, araştırma sonucunda karizmatik, vizyoner ve bilge liderliğin liderlik etkililiğini pozitif yönde etkilediğinin belirlenmesinden dolayı uluslararası otel işletmelerinin bu liderlik tarzlarını daha çok benimsemesi önerilmektedir. Ancak her durum ve şartta benimsenmesi gereken liderlik tarzı değişebildiğinden dolayı gelecek çalışmalarda otellerin içinde bulunduğu hangi şart ve koşullarda hangi liderlik tarzının lider etkililiğini daha çok etkileyerek iş tatminini dolaylı olarak arttırdığının belirlenmesi literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

Uluslararası otel işletmelerinde liderlik etkililiğinin örgütsel bağlılığa pozitif yönlü ve zayıf bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin değer ve ilkelerini daha fazla benimsemektedir ve işletme başarısını kendi başarılarının üzerinde tutmaktadır (Eisenberger vd., 2010). Literatürde liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini belirleyen çalışmalar (Choi Sang vd., 2016; Keskes, 2014; Luo vd., 2017; Yıldırım, 2011) mevcuttur. Otel işletmelerinin örgütsel bağlılığı artırması için liderlik etkililiğine önem vermesi gerekmektedir. Çalışmada zayıf bir etki olduğu belirlendiğinden dolayı, gelecek çalışmaların otelcilik sektöründe liderlik tarzlarının tek tek olarak örgütsel bağlılığa etki düzeyinin ortaya çıkarılması ve ardından liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisinde liderlik etkililiğinin aracı rolüne bakılarak sonuçların karşılaştırılması önerilmektedir.

Uluslararası otel işletmelerinde iş tatmininin örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve orta düzeyde etkilediği sonucuna varılmıştır. İşletmelerde iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır (Testa, 2001). İş tatminin örgütsel bağlılığa pozitif etkisinin olması beklenen bir sonuçtur. Çünkü, bu konu araştırmacılar tarafından oldukça araştırılmış ve literatür-

de iş tatmininin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini belirleyen çalışmalar (Arzi ve Farahbod, 2014; Gomes, 2009; Kappagoda, 2012; Lizote vd., 2017) mevcuttur. Emek yoğun sektör olan otelcilik sektöründe çalışanların örgütsel bağlılığı önemlidir ve bundan dolayı işletmelerin belli periyotlarla çalışanlarının iş tatminini ölçmesi ve iş tatmininin azaldığı durumlarda nedeninin araştırılarak gerekli önlenmelerin alınması gerekmektedir.

Arzi ve Farahbod'a (2014) göre çalışanların örgütsel bağlılığını ve performansını iş tatmini etkilemektedir ve liderlik etkililiği ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracı rolünün test edilmesi önemli olarak görülmektedir. Ancak çalışmalar bu aracılık rolü göz ardı etmiştir. Uluslararası otel işletmelerinde liderlik etkililiğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatminin pozitif yönlü ve orta düzeyde güçlü aracı etkisi olduğu belirlenmiştir. Çalışmada otel işletmelerinde liderlik etkililiğinin örgütsel bağlılığa pozitif yönlü ve zayıf bir etkisi olduğunun ve bu etkiyi iş tatmininin arttırdığı ortaya çıkarılmıştır.

Bir lider aynı anda birden fazla hatta tüm liderlik tarzlarını benimseyememektedir. Bundan dolayı otel işletmeleri vizyon ve hedefleri doğrultusunda uygun olan liderlik tarzını benimsemelidir. Liderlik tarzı belirli bir deneyim, dünya görüşü anlayışı vb. ile zaman içerisinde gelişmektedir. Dolayısıyla bir liderin bir tarzdan bir diğerine geçişi kolay olmamaktadır. Bu doğrultuda otel işletmeleri lidere liderlik eğitimleri vererek liderin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelidir.

Çalışmada sadece uluslararası bir Türk otel zinciri çalışanlarından anket ile veri toplanarak analizler yapılmıştır. Gelecek çalışmalarda diğer zincir otellerde de benzer çalışma yapılarak karşılaştırma yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abid, H., Arif, J., Asif, M. ve Qing, M. (2019). "Exploring the Impact of Ethical Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Public Sector Organizations: the Mediating Role of Psychological Empowerment". *Review of Managerial Science*, 14: 1405-1432.
- Acar, A. Z. (2013). "Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 5-31.
- Adıgüzel, O. ve Keklik, B. (2011). "Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin Tatmini ve Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29: 305-318.
- Afshinpour, S. (2014). "Leadership Styles and Employee Satisfaction". *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 27: 156-169.
- Agarwal, P. ve Sajid, S. M. (2017). "A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Public and Private Sector Employees". *Journal of Management Research*, 17(3): 123-136.
- Agle, N. J. (2006). "Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma". *The Academy of Management Journal*, 49(1): 161-174.
- Ahmad, I. ve Gao, Y. (2018). "Ethical Leadership and Work Engagement: The Roles of Psychological Empowerment and Power Distance Orientation". *Management Decision*, 56(9): 1191-2005.
- Ahmed, B., Shad, I., Mumtaz, R. ve Tanveer, Z. (2012) "Organizational Ethics and Job Satisfaction: Evidence from Pakistan". *African Journal of Business Management*, 6(8): 2966-2973.
- Akintayo, D. I. (2010). "Work-family Role Conflict and Organizational Commitment among Industrial Workers in Nigeria". *International Journal of Psychology and Counselling*, 2(1): 1-8.
- Al Khajeh, E. H. (2018). "Impact of Leadership Styles on Organizational Performance". *Journal of Human Resources Management Research*, 2018: 1-10.

- AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B. ve Haider, S. (2021). "Impact of Employee Empowerment on Organizational Commitment through Job Satisfaction in Four and Five Stars Hotel Industry", *Management Science Letters*, 11(3): 813-822.
- Al-Khaled, A. ve Chung, J. (2020). "The Impact of Leadership Styles on Organizational Performance". *BERJAYA Journal of Services and Management*, 13: 55-62.
- Allahverdyan, A. E. ve Galstyan, A. (2016). "Emergence of Leadership in Communication". *PloS One*, 11(8): Makale Numarası: 0159301.
- Al-Malki, M. ve Juan, W. (2018). "Leadership Styles and Job Performance: A Literature Review". *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3): 40-49.
- Alonderiene, R. ve Majauskaite, M. (2016). "Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions". *International Journal of Educational Management*, 30(1): 140-164.
- Alparslan, A. M. ve Yastioğlu, S. (2018). "Mutlu Çalışanlar İçin Öncelikli Yönetici Erdemleri: Bir Saha Araştırması". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32): 629-650.
- Amirul, S. R ve Daud, H. N. (2012). "A Study on the Relationship between Leadership Styles and Leadership Effectiveness in Malaysian GLCs". *European Journal of Business and Management*, 4: 193-201.
- Amundsen, S. ve Martinsen, O. L. (2014). "Self-other Agreement in Empowering Leadership: Relationships with Leader Effectiveness and Subordinates' Job Satisfaction and Turnover Intention". *The Leadership Quarterly*, 25(2): 784-800.
- Anderson, M. H. ve Sun, P. Y. T. (2017). "Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for A New 'Full-range' Theory". *International Journal of Management Reviews*, 19(1): 76-96.
- Andrade, M. ve Westover, J. (2018). "Generational Differences in Work Quality Characteristics and Job Satisfaction". *Evidence-Based HRM*, 6(3): 287-304.
- Ansar, S., Aziz, H., Majeed, A. ve Rassol, U. (2016). "Impact of Charismatic Leadership Style on Organizational Effectiveness".

International Journal of Scientific and Engineering Research, 7(11): 673-677.

- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). "Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in the Banking Industry of North Cyprus". *Journal of Social Behavior and Personality*, 36(9): 1237-1250.
- Arslan, E. ve Kılıçlar, A. (2018). "Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolü". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4): 360-375.
- Arzi, S. ve Farahbod, L. (2014). "The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction: A Study of Iranian hotels". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 6(3): 171-186.
- Asencio, H. ve Mujic, E. (2016). "Leadership Behaviors and Trust in Leaders: Evidence from the U.S. Federal Government". *Public Administration Quarterly*, 40(1): 156-179.
- Ashton, A. S. (2018). "How Human Resources Management Best Practice Influence Employee Satisfaction and Job Retention in the Thai Hotel Industry". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2): 175-199.
- Aşık, N. A. (2010). "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme". *Türk İdare Dergisi*, 467(1): 31-51.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F. ve May, D. (2004). "Unlocking the Mask: A Look at the Process by which Authentic Leader's impact Follower Attitudes and Behaviors". *Leadership Quarterly*, 15(6): 801-823.
- Avolio, B. J., Bass, B. ve Jung, D. I. (1999). "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.
- Avolio, B., Waldman, D. ve Yammarino, F. (1991). "Leading in the 1990's: The Four I's of Transformational Leadership". *Journal of European Industrial Training*, 15(4): 9-16.
- Awamleh, N. A. (1996). "Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study". *Journal of Management Development*, 15(5): 65-74.

- Awamleh, R. ve Al-Dmour, H. (2004). "The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Self-perceived Performance of Banking Employees: The Case of Jordan". *International Business and Economics Research Journal*, 3(11): 29-41.
- Ay, A. F., Alper, A., Bircan, H. ve Öncül, M. S. (2015). "Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38): 806-815.
- Aydın, M. ve Karaman, A. (2022). "Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 47: 265-277.
- Azar, F. E. ve Asiabar, A. (2015). "Does Leadership Effectiveness Correlates with Leadership Styles in Healthcare Executives of Iran University of Medical Sciences". *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*, 29: 1-5.
- Babcock-Roberson, M. E. ve Strickland, O. J. (2010). "The Relationship between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors". *The Journal of Psychology*, 144(3): 313-32.
- Baesu, C. ve Bejinaru, R. (2015). "Innovative Leadership Styles and the Influence of Emotional Intelligence". *USV Annals of Economics & Public Administration*, 15: 136-145.
- Bakan, İ. (2012). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram Sebep ve Sonuçlar*. Gazi Kitapevi, Ankara.
- Bakan, İ. ve Büyükbese, T. (2010). "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları" na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19): 73-84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). "Hizmetkâr Liderlik". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2): 1-12.
- Bakkal, E., Serener, B. ve Myrvang, N. A. (2019). "Toxic Leadership and Turnover Intention: Mediating Role of Job Satisfaction". *Review of Research and Social Intervention*, 66: 88-102.

- Baloğlu, N. (2011). "Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı". *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3): 127-148.
- Baltacı, F., Kara, E., Taşcan, E. ve Avsallı, H. (2012). The Effects of Leadership on Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership). *3rd International Symposium on Sustainable Development*, 31 May - 01 June, Sarajevo, p. 220-226.
- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M. ve Situmorang, M. (2018). "Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment". *International Journal of Instruction*, 11(4): 869-888.
- Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R. ve Sapena, J. (2020). "The Influence of Transformational and Authentic Leadership on the Satisfaction of Hotel Customers in the Canary Islands". *Tourism and Hospitality Research*, 20(3): 331-344.
- Barling, J., Loughlin, C. ve Kelloway, E. K. (2002). "Development and Test of A Model Linking Safety-specific Transformational Leadership and Occupational Safety". *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 488-496.
- Bashir, L. (2017). Cultural Influence on Management Style in An Organization: Tanzania Experience. *Technical Conference Student in Cheny*, 21-25 April 2017, Sumy State University, Ukraine, p. 173-175.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press, New York.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. Mind Garden, Palo Alto, California.
- Bass, B. M. ve Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. The Free Press, New York.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003): "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership". *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Beckles, A .P. (2018). *The Relationship between Emotional Intelligence, Leadership Style, and Leader Effectiveness*. Doctorate Dissertation, Northcentral University, San Diego, California.

- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A. ve Asbari, M. (2020). "Effect of Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction toward Life Satisfaction: Evidences from Indonesian Teachers". *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3): 5495-5503.
- Bettencourt, C. ve Freire, C. (2020). "Impact of Ethical Leadership on Job Satisfaction: the Mediating effect of Work-family Conflict". *Leadership & Organizational Development Journal*, 41(2): 319-330.
- Boamah, S. A. (2018). "Emergence of Informal Clinical Leadership as a Catalyst for Improving Patient Care Quality and Job Satisfaction". *Journal of Advanced Nursing*, 75(5): 1000-1009.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleřtirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı"nın Etkileri Üzerine Bir Değ erlendirme". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9): 59-85 .
- Bong Choi, S., Kim, K. ve Kang, S. W. (2017). "Effects of Transformational and Shared Leadership Styles on Employees' Perception of Team Effectiveness". *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 45(3): 377-386.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. ve Frey, D. (2013). "Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust". *Leadership Quarterly*, 24(1): 270-283.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing". *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 97(2): 117-134.
- Brubaker, T. A. (2015). "Servant Leadership and Organizational Citizenship: A Moderated Mediation Model of Perceived Leadership Effectiveness and Exchange Ideology In Rwanda". *Servant Leadership: Theory and Practice*, 2(2): 27-56.
- Budak S. (2000). *Psikoloji Sözlüğü*. Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İş letme Yönetimi*. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Buil, I., Martinez, E. ve Matute, J. (2016). "From Internal Brand Management to Organizational Citizenship Behaviours:

- Evidence from Frontline Employees in the Hotel Industry". *Tourism Management*, 57(12), 256-271.
- Buil, I., Martínez, E. ve Matute, J. (2019). "Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality". *International Journal of Hospitality Management*, 77(1): 64-75.
- Buluç, B. (2009). "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki". *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(57): 5-34.
- Burke, R. ve Cooper, C. (2006). *Inspiring Leaders*. Routledge, New York.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Harper and Row.
- Bushra, F., Ahmad, U. ve Naveed, A. (2011). "Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organisational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)". *International Journal of Business and Social Science*, 2(18): 261-267.
- Carless, S. A. ve De Paola, C. (2000). "The Measurement of Cohesion in Work Teams". *Small Group Research*, 31(1): 71-88.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. ve Mann, L. (2000). "A Short Measure of Transformational Leadership". *Journal of Business and Psychology*, 14(3): 389-405.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Mossholder, K. W. (2012). "Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance During Continuous Incremental Organizational Change". *Journal of Organizational Behavior*, 34(7): 942-958.
- Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I. ve Orhan, M.A. (2021). "Impact of Self-Leadership and Shared Leadership on the Performance of Virtual R&D Teams". *Journal of Business Research*, 128: 578-586.
- Ceri-Booms, M., Curseu, P. L. ve Oerlemans, L. A. (2017). "Task and Person-focused Leadership Behaviors and Team Performance: A Meta-analysis". *Human Resource Management Review*, 27(1): 178-192.

- Cheema, S., Akram, A. ve Javed, F. (2015). "Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction". *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2): 139-148.
- Chen, C. J. ve Huang, J. W. (2009). "Strategic Human Resource Practices and Innovation Performed the Mediating Role of Knowledge Management Capacity". *Journal of Business Research*, 62(1): 104-114.
- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S. ve Yang, C. (2018). "Is Transformational Leadership Always Good for Employee Task Performance? Examining Curvilinear and Moderated Relationships". *Frontiers of Business Research in China*, 12: 1-22.
- Cherry, K. (2019). How a Transactional Leadership Style Works. <https://www.verywellmind.com/what-is-transactional-leadership-2795317> (erişim tarihi: 16.09.2022).
- Cheung, M. F. ve Wu, W. (2012). "Leader-member Exchange and Employee Work Outcomes in Chinese Firms: The Mediating Role of Job Satisfaction". *Asia Pacific Business Review*, 18(1): 65-81.
- Chia Hui, H. (2012). "A Study on the Effects of Leadership Style on Organizational Commitment in Catering Industry". *Pakistan Journal of Statistics*, 28(5): 597-606.
- Choi San, L., Goh, C. F., Adam, M. B. ve Tan, O. K. (2016). "Transformational Leadership, Empowerment, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Empowerment". *Human Resources for Health*, 14(1): Makale Numarası: 73.
- Cicero, L. ve Pierro, A. (2007). "Charismatic Leadership and Organisational Outcomes: The Mediating Role of Employees' Work-group Identification". *International Journal of Psychology*, 42(5): 297-306.
- Clarke, R. A. (2021). *Leadership Traits and How that Influence Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Doctoral Thesis, Trident University International, Cypress, USA.
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R. ve Reardon, J. (2013). "Impact of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment". *Journal of Service Science*, 6(1), 139-152.

- Conger, J. A. (1999). "Charismatic and Transformational Leadership in Organization: An Insider's Perspective on these Developing Streams of Research". *Leadership Quarterly*, 10(2): 145-179.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). "Charismatic Leadership and Follower Effects". *Journal of Organizational Behavior*, 21(7): 747-767.
- Cook, A., Zill, A. ve Meyer, B. (2020). "Observing Leadership as Behavior in Teams and Herds - An Ethological Approach to Shared Leadership Research". *The Leadership Quarterly*, 31(2): Makale Numarası: 101296.
- Cooper, C., Rout, U. ve Faragher, B. (1989). "Mental Health, Job Satisfaction, and Job Stress Among General Practitioners". *British Medical Journal*, 298: 366-370.
- Cooper, J. F. ve Nirenberg, J. (2004). *Leadership Effectiveness. Encyclopedia of Leadership*, SAGE, Thousand Oaks.
- Copeland, M. K. (2016). "The Impact of Authentic, Ethical, Transformational Leadership on Leader Effectiveness". *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 13(3): 79-97.
- Cote, R. (2017). "A Comparison of Leadership Theories in An Organizational Environment". *International Journal of Business Administration*, 8(5): 28-35.
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Craig, W. (2017). Why a Strong Employee/Employer Relationship is Important. <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2017/09/20/why-a-strong-employeeemployer-relationship-is-important/#6b0049d564d9> (erişim tarihi: 16.08.2022)
- Crisci, A., Sepe, E. ve Malafronte, P. (2018). "What Influences Teachers' Job Satisfaction and How to Improve, Develop and Reorganize the School Activities Associated with Them". *Quality & Quantity*, 53(5): 2403-2419.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma". *Dokuz*

- Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 83-98.
- Çakır, F. ve Adiguzel, Z. (2020). "Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization". *SAGE Open*, 10(1): 1-14.
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B. ve İnanır, A. (2015). "Otel İşletmelerinde Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki". *Ege Akademik Bakış*, 15(1): 53-63.
- Dabke, D. (2016). "Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View". *Business Perspectives and Research*, 4(1): 27-40.
- Dai, Y. D., Dai, Y. Y., Chen, K. Y. ve Wu, H. C. (2013). "Transformational vs Transactional Leadership: Which is Better? A Study on Employees of International Tourist Hotels in Taipei City". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778.
- Dalgın, T. ve Topaloğlu, C. (2010). "Liderlik Davranışları ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Marmaris'te faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama". *11.Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, 2-5 Aralık 2010, Kuşadası*, s. 193-202.
- Dalkrani, M. ve Dimitriadis, E. (2018). "The Effect of Job Satisfaction on Employee Commitment". *International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research*, 11(3): 16-23.
- De Hoogh, A. H. ve Den Hartog, D. N. (2008). "Ethical and Despot Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-method Study". *Leadership Quarterly*, 19: 297-311.
- Deluga, R. J. (1995). "The Relationship between Attributional Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Applied Social Psychology*, 25(18): 1652-1669.
- Demir, A. ve Budur, T. (2019). "Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility to Non-governmental Organizations (NGOs)". *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(4): 174-183.

- Demirağ, B. ve Çelik, M. (2019). "Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27): 1-21.
- Demirtaş, O. ve Akdoğan, A. A. (2015). "The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment". *Journal of Business Ethics*, 130(1): 59-67.
- Den Hartog, D. N. ve De Hoogh (2009). "Empowerment and Leader Fairness and Integrity: Studying Ethical Leader Behavior: From a Levels-of-analysis Perspective". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18: 199-230.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. ve Humphrey, S. E. (2011). "Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-analytic Test of Their Relative Validity". *Personnel Psychology*, 64: 7-52.
- Diekmann, K., Barness, Z. ve Sondak, H. (2004). "Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study". *Journal of Social Justice Research*, 17(3): 237-255.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım, İstanbul.
- Ding, W., Choi, E. ve Aoyama, A. (2019). "Relational Study of Wise (Phronetic) Leadership, Knowledge Management Capability, and Innovation Performance". *Asia Pacific Management Review*, 24: 310-317.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. ve Avolio, B. J. (2002). "A Meta-analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension". *Transformational and Charismatic Leadership*, 2: 35-66.
- Efe, M. N. (2021). "Konaklama İşletmelerinde Dönüştürücü Liderliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9(3): 2092-2108.
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G. ve Steiger-Mueller, M. (2010). "Leader-member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment". *Journal of Applied Psychology*, 95(6): 1085-1103.
- Elbaz, A. M. ve Haddoud, M. Y. (2017). "The Role of Wisdom Leadership in Increasing Job Performance: Evidence from the Egyptian Tourism Sector". *Tourism Management*, 63: 66-76.
- Elenkov, D. S. (2002). "Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies". *Journal of Business Research*, 55(6): 467-480.
- Eliyana, A. ve Ma'arif, S. (2019). "Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance". *European Research on Management and Business Economics*, 25(3): 144-150.
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoon, H. ve Castaneda-Garcia, J. (2022). "A Systematic and Critical Review of Leadership Styles in Contemporary Hospitality: A Roadmap and A Call for Future Research". *Contemporary Hospitality Management*, 34(5): 1925-1958.
- Emery, C. R. ve Barker, K. J. (2007). "The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel". *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1): 77-90.
- Engelbrecht, A. S., Wolmarans, J. ve Mahembe, B. (2017). "Effect of Ethical Leadership and Climate on Effectiveness". *SA Journal of Human Resource Management*, 15: 1-8.
- Erben, J., Schneider, F. ve Maier, M. (2019). "In the Ear of the Beholder: Self-other Agreement in Leadership Communication and its Relationship with Subordinates' Job Satisfaction". *Journal of Business Communication*, 56(4): 505-529.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. Malatyalı İş Adamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi, İstanbul.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.

- Ergün, Z. (2017). *Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Feinstein, A. H. ve Vondrasek, D. (2001). "A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment among Restaurant Employees". *Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science*, 1(4): 1-20.
- Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A. ve Saqib, A. (2017). "Leadership Styles and Employees' Motivation: Perspective from An Emerging Economy". *The Journal of Developing Areas*, 51(4): 143-156.
- Frazier, E. (2015). The Leadership, Culture, Job Satisfaction Relationship. *Academic Forum Conference Proceedings*, p. 71-85.
- Fu, W. ve Deshpande, S. P. (2014). "The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company". *Journal of Business Ethics*, 124(2): 339-349.
- Gazzoli, G., Hancer, M. ve Park, Y. (2012). "Employee Empowerment and Customer Orientation: Effects on Job Satisfaction, Commitment and Job Involvement". *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 13(1): 1-25.
- George, J. M. (2000). "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence". *Human Relations*, 53: 1027-1055.
- Ghahroodi, H. K., Mohd, M. Z. ve Ghorban, Z. S. (2013). "Examining Ethical Leadership and its Impacts on the Followers' Behavioural Outcomes". *Asian Social Science*, 9(3): 91-96.
- Gomes, D. R. (2009). "Organizational Change and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment". *Exedra: Revista Científica*, (1): 177-195.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A. ve Lazar, S. W. (2016). "Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review". *Journal of Management*, 42(1): 114-142.
- Gör, R. (2021). *Dört ve Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Liderlik Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması: Sakarya İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya

- Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.
- Groves, K. S. (2006). "Leader Emotional Expressivity, Visionary Leadership, and Organizational Change". *Leadership and Organization Development Journal*, 27(7): 566-583.
- Grunes, P., Gudmundsson, A. ve Irmey, B. (2014). "To What Extent is the Mayer and Salovey (1997) Model of Emotional Intelligence a Useful Predictor of Leadership Style and Perceived Leadership Outcomes in Australian Educational Institutions?". *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1): 112-135.
- Gül, H. (2003). "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi". *Yönetim ve Ekonomi*, 10(1), 73-83.
- Güner, F., Çiçek, H ve Can, A. (2014). "Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3): 59-76.
- Günlü, E., Aksaraylı, M. ve Perçin, N. Ş. (2010). "Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5): 693-717.
- Gyensare, M., Arthur, R., Twumasi, E. ve Joan-Ark, A. (2019). "Leader Effectiveness - The Missing Link in the Relationship between Employee Voice and Engagement". *Cogent Business and Management*, 6(1): Makale Numarası: 1634910.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage, Thousand Oaks.
- Hater, J. J. ve Bass, B. M. (1988). "Superiors' Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership". *Journal of Applied Psychology*, 73(4): 695-702.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. ve Wu, D. (2018). "Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-analysis". *Journal of Management*, 44(2): 501-529.

- Hogan, R., Curphy, G. J. ve Hogan, J. (1994). "What we Know About Leadership: Effectiveness and Personality". *American Psychologist*, 49(6): 493-504.
- Holliday, G., Statler, M. ve Flanders, M. (2007). "Developing Practically Wise Leaders through Serious Play". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(2): 126-134.
- Howel, J. M. ve Avolio, B. J. (1993). "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business-unit Performance". *Journal of Applied Psychology*, 78: 891-902.
- Ibraheem, S., Mohammad, S., AL-Zeaud, H. ve Batayneg, A. M. (2011). "The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals". *Business and Economic Horizons*, 5: 35-46.
- Imen, K., Sallan, J. M., Pep, S. ve Fernandez, V. (2018). "Transformational Leadership and Organizational Commitment". *The Journal of Management Development*, 37(3): 271-284.
- Insan, A., Astuti, E. S., Raharjo, K. ve Hamid, D. (2013). "The Effect of Empowerment of the Organizational Commitment and the Job Satisfaction of the Employees of the National Electricity Company (Ltd.) in South Sulawesi Province Indonesia". *Asian Transactions on Basic & Applied Sciences*, 3(4): 13-23.
- Iqbal, A. (2010). "An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment". *International Journal of Business and Management*, 5(3): 16-27.
- Ismail, H., El Irani, M. ve Kertechian, K. S. (2022). "Green HRM and Nongreen Outcomes: the Mediating Role of Visionary Leadership in Asia". *International Journal of Manpower*, 43(3): 660-681.
- Ismail, A. ve Razak, M. R. (2016). "Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment". *Management & Marketing Journal*, 14(1): 24-40.
- Ispas, A. (2012). "Conceptual Approach of Leadership and Employees' Individual Performance Relationship". *Annals of The University of Oradea, Economic Science Series*, 21(1): 1021-1026.

- İşcan, Ö. F. ve Tanrıbilir, S. (2016). "Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve Adalet Algılarına Etkisi". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3): 1021-1032.
- Jabbar, M. N. (2019). "Quality Management as a Strategic Tool to Enhance the Relationship between Leaders' Behavior and Lecturers' Job Satisfaction". *International Journal of Higher Education*, 8(3): 36-46.
- Jabbar, M. N. (2020). "Intervening Coherence of Quality Management and Empowerment on the Relationship between Leader Behavior and Job Satisfaction among University Lecturers". *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(5): 27-48.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of Their Relative Validity". *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755-768.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Thompson Gale, Detroit.
- Kalshoven, K. ve Hartog, D. N. (2009). "Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypicality and Trust". *International Journal of Leadership Studies*, 5(2): 102-120.
- Kalshoven, K., Den Hartog, N. ve De Hoogh, A. H. (2011). "Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of A Multi-dimensional Measure". *The Leadership Quarterly*, 22: 51-69.
- Kamselem, K. M., Maiyaki, A. A. ve Sagagi, M. S. (2020). "Moderating Role of Organizational Commitment on the Relationship between Employee Empowerment and Service Quality Delivery". *Ilorin Journal of Human Resource Management*, 4(1): 106-118.
- Kanwar, Y., Singh, A. ve Kodwani, A. D. (2012). "A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intent Among the IT and ITES Sector Employees". *Vision*, 16(1): 27-35.
- Kappagoda, S. (2012). "Organizational Commitment: A Mediator of the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance

- in the Commercial Banks in Sri Lanka". *Academicia: An International Multidisciplinary Research Journal*, 2(9):1-11.
- Kara, A. U. ve Köksal, K. (2022). "Bağlılık, Çalışan Performansı ve İş Tatmini İlişkisinde Özgeciliğin Düzenleyici Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1): 284-302.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. ve Gyumin, L. (2013), "The Effects of Leadership Style on Employee Well-being in Hospitality". *International Journal of Hospitality Management*, 34(6): 9-18.
- Karakaş, A. (2017). "Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1): 80-112.
- Karatepe, O. M., Aboramadan, M. ve Dahleez, K. A. (2020). "Does Climate for Creativity Mediate the Impact of Servant Leadership on Management Innovation and Innovative Behavior in the Hotel Industry?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8): 2497-2517.
- Karayel, B. (1999). *İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İş gören Tatmini Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kartal, S. ve Yıldırım, D. (2022). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolü". *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 14(26): 187-200.
- Kearney, E., Shemla, M., Knippenberg, D. ve Scholz, F. (2019). "A Paradox Perspective on the Interactive Effects of Visionary and Empowering Leadership". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155: 20-30.
- Kehr, H. M., Voigt, J. ve Rawolle, M. (2022). "Implicit Motives as the Missing Link between Visionary Leadership, Approach and Avoidance Motivation, and Vision Pursuit". *Organizational Psychology Review*, 12(2): 135-161.
- Kellis, D. ve Ran, B. (2013). "Modern Leadership Principles for Public Administration: Time to Move Forward". *Journal of Public Affairs*, 13(1): 130-141.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. ve Boyle, E. (2006). "Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness". *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4): 265-279.

- Keskes, I. (2014). "Relationship between Leadership Styles and Dimensions of Employee Organisational Commitment: A Critical Review and Discussion of Future Directions". *Intangible Capital*, 10(1): 26-51.
- Kesting, P., Ulhoi, J. P., Song, L. J. ve Niu, H. (2016). "The Impact of Leadership Styles on Innovation - A Review". *Journal of Innovation Management*, 3(4): 22-41.
- Khan, M. W. ve Altaf, M. (2015). "Research Article Use of Practical Wisdom through Human Capital in Enhancing Organizational Innovativeness". *Journal of Business and Management Research*, 9: 261-269.
- Khan, N. A., Khan, A. N., Soomro, M. A. ve Khan, S. K. (2020). "Transformational Leadership and Civic Virtue Behavior: Valuing Act of Thriving and Emotional Exhaustion in the Hotel Industry". *Asia Pacific Management Review*, 25(4): 216-225.
- Khan, Z. A., Nawaz, A. ve Khan, I. (2016). "Leadership Theories and Styles: A Literature Review". *Journal of Resources Development and Management*, 16: 1-7.
- Kim, H. ve Yukl, G. (1995). "Relationships of Self-reported and Subordinate Reported Leadership Behaviors to Managerial Effectiveness and Advancement", *Leadership Quarterly*, 6: 361-377.
- Kim, H., Rhou, Y., Topcuoglu, E. ve Kim, Y. G. (2020). "Why Hotel Employees Care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using Need Satisfaction Theory". *International Journal of Hospitality Management*, 87: 1-8.
- Kocher, M. G., Pogrebna, G. ve Sutter, M. (2009). Other Regarding Preferences and Leadership Styles. IZA Discussion Papers, No. 4080, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-20090330134> (erişim tarihi: 16.08.2022)
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Komaki, J. L. (1986). "Toward Effective Supervision: An Operant Analysis and Comparison of Managers at Work". *Journal of Applied Psychology*, 71(2): 270-279.
- Kotter, J. P. (2011). "What Leaders Really Do". *Harvard Business Review*, 79(11): 23-34.
- Kozak, M. A. ve Uca, S. (2008). "Effective Factors in the Constitution of Leadership Styles: A Study of Turkish Hotel Managers". *Anatolia*, 19(1): 117-134.
- Kramar, R. (2014). "Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach?". *International Journal of Human Resource Management*, 25(8): 1069-1089.
- Kruger, M. (2013). Wise Leadership in Organizations: Integrating Eastern and Western Paradigms. Neal, J. (Ed.). *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace*. Springer, New York, pp. 255-269.
- Kula, S. ve Guler, A. (2014). "Influence of Supervisor Support on Job Satisfaction Levels: An Evaluation of Turkish National Police (TNP) Officers in the Istanbul Police Department". *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 9(2): 209-224.
- Kumari, P. ve Priya, B. (2016). "An Exploration of Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance of Bank Managers". *International Journal of Business, Management, and Allied Sciences*, 3(4): 3322-3332.
- Kuruüzüm, A., Cetin, E. I. ve Irmak, S. (2009). "Path Analysis of Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction in the Turkish Hospitality Industry". *Tourism Review*, 64(1): 4-16.
- Küçük, Ö. ve Demirtaş, Z. (2016). "Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ile Öğrenci Akademik Başarısı Arasındaki İlişki". *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7: 53-68.
- Küpers, W. (2016). *A Handbook of Practical Wisdom: Leadership, Organization and Integral Business Practice*. Routledge, London, England.

- Küpers, W. ve Statler, M. (2008). "Practically Wise Leadership: Toward An Integral Understanding". *Culture and Organization*, 14(4): 379-400.
- Kwok, S. Y., Cheng, L. ve Wong, D. F. (2015). "Family Emotional Support, Positive Psychological Capital and Job Satisfaction among Chinese White-collar Workers". *Journal of Happiness Studies*, 16(3): 561-582.
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D. ve Haynes, S. H. (2020). "The Effects of Distributive and Procedural Justice on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Correctional Staff". *The Social Science Journal*, 57(4): 1-12.
- Lapointe, E. ve Vandenberghe, C. (2018). "Examination of the Relationships between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors". *Journal of Business Ethics*, 148(1): 99-115.
- Lee, C., Mullins, K. ve Young, S. (2016). "Factors Affecting Job Satisfaction and Retention of Millennials". *Academy of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 21(2): 6-9.
- Levin, D. ve Cross, R. (2004). "The Strength of Weak Ties You can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer". *Management Science*, 50(11): 1477-1490.
- Lim, A. J., Loo, J. T. ve Lee, P. H. (2017). "The Impact of Leadership on Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction". *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1): 27-41.
- Linggiallo, H., Riadi, S., Hariyadi, S. ve Adhimursandi, D. (2021). "The Effect of Predictor Variables on Employee Engagement and Organizational Commitment and Employee Performance". *Management Science Letters*, 11(1): 31-40.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A. ve Nascimento, S. (2017). "Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study with Municipal Civil Servants". *Revista Brasileira De Administração Publica*, 51(6): 947-967.
- Locke, E. A. (1969). "What is Job Satisfaction?". *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: 309-336.

- Locke, E. A., (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Dunnette, M. D. (Ed.). *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago, pp. 1297-1349.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2004). "The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment". *The Journal of Management Development*, 23(3/4): 321-338.
- Lokke, A. K. (2022). "Leadership and Its Influence on Employee Absenteeism: A Qualitative Review". *Management Decision*, ahead-of-print <https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0693>
- Lord, R. G., Vader, C. L. ve Alliger, G. M. (1986). "A Meta-analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures". *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 402-410.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature". *The Leadership Quarterly*, 7(3): 385-425.
- Luo, Y. J., Li, Y. P., Choi, J. N. ve Du, J. (2021). "Visionary Leadership Effectiveness: Moderating Roles of Power Distance and Middle-way Thinking". *Social Behavior Perspective*, 48(12): 1-12.
- Luo, Z., Marnburg, E. ve Law, R. (2017). "Linking Leadership and Justice to Organizational Commitment: The Mediating Role of Collective Identify in the Hotel Industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4): 1167-1184.
- Malik, W. U., Javed, M. ve Hassan, S. T. (2017). "Influence of Transformational Leadership Components on Job Satisfaction and Organizational Commitment". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1): 147-166.
- Mancha, R. M. ve Yoder, C. Y. (2015). "Cultural Antecedents of Green Behavioral Intent: An Environmental Theory of Planned Behavior". *Journal of Environmental Psychology*, 43: 145-154.
- Masa'deh, R. (2016). "The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction at Aqaba Five Star Hotels in Jordan". *Communications and Network*, 8: 219-240.

- Mason, R. ve Nigmatullina, L. (2011). "Suburbanization and Sustainability in Metropolitan Moscow". *Geographical Review*, 101: 316-333.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L., Bardes, M. ve Salvador, R. (2009). "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-down Model". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108: 1-13.
- McGregor, D. (1960). Theory X and Theory Y. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_74.htm (erişim tarihi: 16.08.2022)
- McKenna, B. ve Rooney, D. (2008). "Wise Leadership and the Capacity for Ontological Acuity". *Management Communication Quarterly*, 21(4): 537-546.
- McKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Rich, G. A. (2001). "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance". *Academy of Marketing Science*, 29(2): 115-134.
- Melton, L. (2021). *Examining the Relationship Between First Level Supervisor Leadership Styles and Employee Job Satisfaction and Turnover Intention*. Doctorate Dissertation, Northcentral University, La Jolla, California.
- Menon, E. (2014). "The Relationship between Transformational Leadership, Perceived Leader Effectiveness and Teachers' Job Satisfaction". *Journal of Educational Administration*, 52(4): 509-528.
- Mesh'al, M. ve Adnan, A. A. (2018). "Gender Disparity and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Field Study". *Business Studies Journal*, 10(1): 1-13.
- Mester, C., Visser, D. ve Roodt, G. (2003). "Leadership Style and Its Relations to Employee Attitudes and Behavior". *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2): 72-82.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.

- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Mittal, S. ve Dhar, R. L. (2016). "Effect of Green Transformational Leadership on Green Creativity: A Study of Tourist Hotels". *Tourism Management*, 57: 118-127.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, San Diego.
- Mwesigwa, R. ve Ssekiziyivu, B. (2020). "Leadership Styles, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Academic Staff in Public Universities". *Journal of Management Development*, 39(2): 253-268.
- Nam, K. A. ve Park, S. (2019). "Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership". *Performance Improvement Quarterly*, 32(2): 137-158.
- Namasivayam, K. ve Zhao, X. (2007). "An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships between Work-family Conflict and Job Satisfaction among Hospitality Employees in India". *Tourism Management*, 28(5): 1212-1223.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. ve Swamy, D. R. (2014). "Leadership Styles". *Advances in Management*, 7(2): 57-62.
- Nath Gangai, K. ve Agrawal, R. (2015). "Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It Important for Employee Performance". *International Journal of Management and Business Research*, 5(4): 269-278.
- Njiinu, A. N. (2017). *Influence of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction among Employees in Commercial Banks in Kenya*. Doctoral Dissertation, United States International University, Africa, Nairobi.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H. ve Ashkanasy, N. M. (2015). "Employee Green Behavior: A Theoretical Framework,

- Multilevel Review, and Future Research Agenda". *Organization & Environment*, 28(1): 103-125.
- Obeidat, B. Y., Abdallah, A. B., Aqqad, N. O., Akhoershiedah, A. ve Maqableh, M. (2016). "The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing". *Communications and Network*, 9: 1-27.
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A. ve Sajuyigbe, A. S. (2012). "Impact of Leadership Style on Organisational Performance: A Case Study of Nigerian Banks". *American Journal of Business and Management*, 1(4): 202-207.
- Okan, T. ve Akyüz, A. M. (2015). "Exploring the Relationship between Ethical Leadership and Job Satisfaction with the Mediating Role of the Level of Loyalty to Supervisor". *Business & Economics Research Journal*, 6(4): 155-177.
- Orabi, T. (2016). "The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance". *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2): 89-102.
- Oshagbemi, T. (1999). "Overall Job Satisfaction: How Good are Single Versus Multiple- Item Measures?". *Journal of Managerial Psychology*, 14(5): 388-403.
- Oyinlade, A. O. (2006). "A Method of Assessing Leadership Effectiveness". *Performance Improvement Quarterly*, 19(1): 25-40.
- Öqvist, A. ve Malmström, M. (2016). "Teachers' Leadership: A Maker or a Breaker of Students' Educational Motivation". *School Leadership & Management*, 36: 365-380.
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 251-281.
- Özcan, İ., Aba, G. ve Ateş, M. (2016). Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin ve İş Doyumunun Beklenen Personel Devir Hızı Üzerine Etkisi. *International Conference on Eurasian Economies*, 29-31 August 2016, Kaposvar, Hungary, pp. 465-470.
- Özgözü, S. ve Altunay, E. (2016). "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta Analiz Çalışması". *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4): 259-294.

- Özgür, B. (2011). "Yönetim Tarzları ve Etkileri". *Maliye Dergisi*, 161: 215-230.
- Öztekin, Ö., Dulay, S. ve Karadağ, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Commitment. Karadağ, E. (Ed.), *Leadership and Organizational Outcomes*. Springer, Cham, pp. 57-79.
- Pan, B., Shen, X., Liu, L., Yang, Y. ve Wang, L. (2015). "Factors Associated with Job Satisfaction among University Teachers in Northeastern Region of China: A Cross-sectional Study". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(10): 12761-12775.
- Parco-Tropicales, M. ve De Guzman, A. B. (2014). "A Structural Equation Model (SEM) of the Impact of Transformational, Visionary, Charismatic and Ethical Leadership Styles on the Development of Wise Leadership among Filipino Private Secondary School Principals". *Asia Pacific Education Review*, 15(4): 547-559.
- Park, H. J. ve Cho, J. S. (2016). "The Influence of Information Security Technostress On The Job Satisfaction of Employees". *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1): 66-75.
- Pham, J. (2018). *The Impact of Perceived Leadership Effectiveness on Job Satisfaction among Mental Health Practitioners in Nonprofit Organizations*. Doctorate Dissertation, The Chicago School of Professional Psychology, Chicago.
- Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E. ve Judge, T. A. (2012). "The Relative Impact of Complementary Leader Behaviors: Which Matter Most?". *The Leadership Quarterly*, 23(3): 567-581.
- Pierce, J. L. ve Newstrom, J. W. (2003). *Leaders & The Leadership Process*. McGraw-Hill, New York.
- Pisapia, J. (2009). *The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World*. Information Age Publishing, North Carolina.
- Prabowo, T., Noermijati, N. ve Irawanto, D. W. (2018). "The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1): 171-178.

- Prameswari, M. (2020). "The Impacts of Leadership and Organizational Culture on Performance in Indonesian Public Health: The Mediating Effects of Innovative Work Behavior". *International Journal of Control and Automation*, 13(2): 216-227.
- Prochazka, J., Vaculik, M., Smutny, P. ve Jezek, S. (2018). "Leader Traits, Transformational Leadership and Leader Effectiveness". *Journal of East European Management Studies*, 23(3): 474-501.
- Puni, A., Mohammed, I. ve Asamoah, E. (2018). "Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Moderating Effect of Contingent Reward". *Leadership & Organization Development*, 39(4): 522-537.
- Quast, L. N. ve Hazucha, J. F. (1992). The Relationship between Leaders' Management Skills and Their Groups' Effectiveness. Campbell, K. E ve Clark, M. B. (Ed.). *Impact of Leadership*. New York, Greensboro, pp. 199-213.
- Rabiul, M. K. and Yean, T. F. (2021). "Leadership Styles, Motivating Language, and Work Engagement: An Empirical Investigation of the Hotel Industry". *International Journal of Hospitality Management*, 92, Makale Numarası: 102712.
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2004). "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions". *The Leadership Quarterly*, 15(3): 329-354.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. ve Mitchelson, J. K. (2006). "A Cross-cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership". *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Ricketts, C. ve Ricketts, J. (2011). *Leadership: Personal Development and Career Success*. Cengage Learning, USA.
- Robbins, S. P., Judge, T. ve Campbell, T. (2017). *Organizational Behaviour*. Pearson, London.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Rose, S. ve Raja, K. G. (2016). "Role of HR Practices, Job Satisfaction, and Organization Commitment in Employee Retention". *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(10): 1-3.

- Sandberg, Y. (2015). "Common Threads among Different Forms of Charismatic Leadership". *Journal of Religion and Business Ethics*, 3: 1-18.
- Sandstrom, J. K. ve Reynolds, D. E. (2020). "Leading a Successful Hotel: A Look at the General Manager's Ability to Utilize Multiple Leadership Styles". *International Journal of Hospitality Management*, 89: Makale Numarası: 102399.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. Beta Basım, İstanbul.
- Schulenburg, C. A. (2017). *Perceptions of Wisdom by Organizational Leaders*. Doctorate Dissertation, Wesleyan University, Indiana.
- Schweper, C. H. ve Dimitriou, C. K. (2021). "Using Ethical Leadership to Reduce Job Stress and Improve Performance Quality in the Hospitality Industry". *International Journal of Hospitality Management*, 94: Makale Numarası: 102860.
- Seibert, S., Sargent, L., Kraimer, M. ve Kiazad, K. (2017). "Linking Developmental Experiences to Leader Effectiveness and Promotability: The Mediating Role of Leadership Self-efficacy and Mentor Network". *Personnel Psychology*, 70: 357-397.
- Shah, H. S. ve Khan, M. A. (2018). "Leadership Effectiveness in Relation with Job Satisfaction". *International Journal of Advanced Multidisciplinary Scientific Research*, 1(5): 50-57.
- Shamir, B. (1994). "Ideological Position, Leaders' Charisma, and Voting Preferences: Personal vs. Partisan Elections". *Political Behavior*, 16(2): 265-287.
- Shu-Yi, H. ve Hsiu-Jen, F. (2018). "The Impacts of Leadership Styles on Work Performances and Organizational Innovations in the Financial Distress Industry". *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 60: 25-38.
- Sia, L. A. ve Tan, T. A. (2016). "The Influence of Organizational Justice on Job Satisfaction in a Hotel Setting". *Dlsu Business & Economics Review*, 26(1): 17-29.
- Silva, A. (2016). "What is Leadership?". *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
- Simonton, D. K. (1994). *Greatness: Who Makes History and Why*. Guilford Press, New York.

- Sinek, S. (2009). *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio, New York.
- Sinek, S. (2017). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Penguin, New York.
- Singh, N. ve Krishnan, V. R. (2014). "Impact of Leader Values and Transformational Leadership on Followers". *International Journal on Leadership*, 2(2): 53-64.
- Sivakami, R. ve Samitha, S. S. (2018). "A Study on the Impact of Organizational Culture on Employee Performance". *International Journal of Management Research and Reviews*, 8(7): 1-8.
- Skeja, A. (2012). *Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sokolová, M., Mohelská, H. ve Zubr, V. (2016). "Pay and Offer of Benefits as Significant Determinants of Job Satisfaction - A Case Study in the Czech Republic". *E+M Ekonomie a Management*, 19(1): 108-120.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage Publications, London.
- Stam, W., Arzlanian, S. ve Elfring, T. (2014). "Social Capital of Entrepreneurs and Small Firm Performance: A Meta-Analysis of Contextual and Methodological Moderators". *Journal of Business Venturing*, 29: 152-173.
- Stavrinoudis, T. A. ve Chrysanthopoulou, D. (2017). "The Role of Leadership in Building and Managing Corporate Reputation of 4 and 5 Star Hotels", *Tourism and Hospitality Research*, 17(2): 176-189.
- Stedham, Y. ve Skaar, T. B. (2019). "Mindfulness, Trust, and Leader Effectiveness: A Conceptual Framework". *Frontiers in Psychology*, 10: Makale Numarası: 1588.
- Stouten, J., Dijke, M. V., Mayer, D. M., De Cremer, D. ve Euwema, M. C. (2013). "Can a Leader be Seen as Too Ethical? The Curvilinear Effects of Ethical Leadership". *Leadership Quarterly*, 24: 680-695.
- Sudha, K. S., Shahnawaz, M. G. ve Farhat, A. (2016). "Leadership Styles, Leader's Effectiveness, and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator". *Vision*, 2(20): 111-120.

- Summak, M. S. ve Yazgan, H. (2007). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Etkinlikleri ile Bazı Duygusal Sosyal ve Ruhsal Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kilis İli Örneği)". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2): 261-290.
- Sürücü, L., Maşlakçı, A. ve Şeşen, H. (2020). "The Role of Positive Psychological Capital in the Effect of Leadership Styles on Organizational Commitment: A Study of Hospitality Services". *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*, 9(2): 1-16.
- Takim, A. (2012). *Örgütsel Çatışmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tan, S. (2017). *Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Tarkang, M. E., Oztüren, A. ve Nange, R. Y. (2020). "Avoiding Employee Deviance in the Hotel Industry: Investigating the Mediating Effect of Trust in Leadership". *Journal of Public Affairs*, 23: 1-13
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J. ve Colvin, K. (2014). "Visionary Leadership and Its Relationship to Organizational Effectiveness". *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6): 566-583.
- Taylor, K. B. (2021). *Leadership Effectiveness, Employee Job Satisfaction, and Organizational Performance in the Healthcare Industry*. Doctorate Dissertation, Walden University, Minneapolis, USA.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderlik". *Journal of Yasar University*, 24(6): 4007-4023.
- Testa, M. R. (2001). "Hospitality Leaders: Do They Know How Their Employees Feel About Them?". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6): 80-89.
- Thomas, D. M. (2018). *Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Federal Government*. Doctorate Dissertation, Walden University, Minneapolis, USA.
- Toor, S. ve Ofori, G. (2009). "Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee

- Outcomes, and Organizational Culture". *Journal of Business Ethics*, 90(4): 533-547.
- Top, M., Akdere, M. ve Tarcan, M. (2015). "Examining Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust in Turkish Hospitals: Public Servants versus Private Sector Employees". *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9): 1259-1282.
- Tor, A. (2021). *Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Torlak, N. G. ve Kuzey, C. (2019). "Leadership, Job Satisfaction and Performance Links in Private Education Institutes of Pakistan". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2): 276-295.
- Tozlu, A. (2022). "Kamu Kurumlarında Çalışan Uzman Personelin İş Tatmini ve İşgücü Devir Oranı". *Mavi Atlas*, 10(1): 120-150.
- Törnroos, M., Jokela, M. ve Hakulinen, C. (2019). "The Relationship Between Personality and Job Satisfaction Across Occupations". *Personality and Individual Differences*, 145: 82-88.
- Tracey, J. B. ve Hinkin, T. R. (1994). "Transformational Leaders in the Hospitality Industry". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2): 18-24.
- Trevino, L. K., Brown, M. ve Hartman, L. P. (2003). "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite". *Human Relations*, 56: 5-33.
- Tromp, D. M. ve Blomme, R. J. (2014). "Leadership Style and Negative Work-home Interference in the Hospitality Industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1): 85-106.
- Turan, M. ve Parsak, G. (2011). "Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2): 1-20.

- Tüzün, B. A. (2013). *İş Tatmininin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Perakende Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Utami, P. P., Widiatna, A. D., Ayuningrum, S., Putri, A., Herlyna, H. ve Adisel, A. (2021). "Personality: How Does It Impact Teachers' Organizational Commitment?". *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 40(1): 120-132.
- Valle, M., Kacmar, M. and Andrews, M. (2018). "Ethical Leadership, Frustration, and Humor: A Moderated-Mediation Model". *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5): 665-678.
- Vergauwe, J., Wille, B., Hofmans, J. ve De Fruyt, (2017). "Development of a Five-Factor Model Charisma Compound and Its Relations to Career Outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, 99: 24-39.
- Virick, M. ve Greer, C. R. (2012). "Gender Diversity in Leadership Succession: Preparing for the Future". *Human Resource Management*, 51(4): 575-600.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G. ve Rapp, A. A. (2013). "Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership". *Journal of Business Ethics*, 118(3): 577-588.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Wiley, New York.
- Wadsworth, W. J. (1999). *Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi*. (Yarmalı, E.S., Çev.). Hayat Yayınları, İstanbul.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., Puranam, P. (2001). "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty". *Academy of Management Journal*, 44: 134-143.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H. ve Colbert, A. E. (2011). "Transformational Leadership and Performance across Criteria and Levels: A Meta-analytic Review of 25 Years of Research". *Group & Organization Management*, 36(2): 223-270.
- Weinberger, L. A. (2009). "Emotional Intelligence, Leadership Style, and Perceived Leadership Effectiveness". *Advances in Developing Human Resources*, 11(6): 747-772.

- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C. ve Liu, R. (2010). "The Relationship between Career Growth and Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 77(3): 391-400.
- White, T. A. (2016). *A Quantitative Examination of the Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction within the United States Federal Government*. Doctorate Dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.
- Williams, H. A. (2004). *Relationship Between Perceived Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness in Selected Tertiary Institutions in Jamaica*. Doctorate Dissertation, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, USA.
- Xu, S., Kim, H. J., Liang, M. ve Ryu, K. (2018). "Interrelationships between Tourist Involvement, Tourist Experience, and Environmentally Responsible Behavior: A Case Study of Nansha Wetland Park, China". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(7), 856-868.
- Yahaya, R. ve Ebrahim, F. (2016). "Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review". *The Journal of Management Development*, 35(2): 190-216.
- Yamak, Ö. U. ve Eyüpoğlu, S. Z. (2018). "Leadership Styles of Hotel Managers in Northern Cyprus: Which Style is Dominant?". *International Journal of Organizational Leadership*, 7: 1-11.
- Yammarino, F. J. ve Bass, B. M. (1990). "Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis". *Human Relations*, 43(10): 975-995.
- Yang, C. (2014). "Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-being, and Life Happiness in the Chinese Culture". *Journal of Business Ethics*, 123: 513-525.
- Yao, C. ve Huang, P. (2018). "Effects of Leadership Style on Job Satisfaction and Intention to Stay in Shipping Industry". *Journal of Coastal Research*, 83: 796-801.
- Yao, T., Qiu, Q. ve Wei, Y. (2019). "Retaining Hotel Employees as Internal Customers: Effect of Organizational Commitment on Attitudinal and Behavioral Loyalty of Employees". *International Journal of Hospitality Management*, 79: 1-8.

- Yavuz, N. (2015). *Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarının İş Tatminini Arttırma Yönündeki Etkisi: Telekomünikasyon Firmasında Amprik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yeh, H. (2015). "Job Demands, Job Resources, and Job Satisfaction in East Asia". *Social Indicators Research*, 121(1): 47-60.
- Yeşil, A. (2016). "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme". *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3): 158-180.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012). "Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi". *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28: 18-39.
- Yıldırım, H. (2011). *Lider Etkinliğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Belek Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2): 145-158.
- Yousef, D. A. (2000). "Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country". *Journal of Managerial Psychology*, 15(1): 6-16.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). "Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2): 159-177.
- Zaim, H., Demir, A. ve Budur, T. (2021). "Ethical Leadership, Effectiveness and Team Performance: An Islamic Perspective". *Middle East Journal of Management*, 8(1): 42-66.

- Zhu, W., Chew, I. K. ve Spangler, W. D. (2005). "CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management". *The Leadership Quarterly*, 16(1): 39-52.
- Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (2004). "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1): 16-26.

EK 1- Anket Formu

Dear participants,

The following questionnaire was prepared to investigate the relationship among Leadership Styles, Job Satisfaction, Leadership Effectiveness, Occupational Commitment and Organizational Commitment. Your answers will be used for scientific research and will not be shared with third parties. Thank you for your voluntary participation.

Prof. Dr. Beykan ÇİZEL (Advisor) Nurhak AKBUDAK (PhD. Candidate)

Akdeniz University Faculty of Tourism

Department of Tourism Management

The following statements are proposed to measure your Leadership Perceptions of your supervisor. We use Likert-type scales that ask your opinions to select a rating on a scale that ranges from one extreme to another, such as "1-strongly disagree" to "7-strongly agree."							
My Supervisor give their employees a sense of security even in conditions of stress/crisis	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor often bring up ideas about possibilities for the future	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor get involved in the daily affairs of their team	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor is an exciting public speaker	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor let employees know what is required of them and give them constructive feedback	1	2	3	4	5	6	7
Supervisors discuss ethics or values with their employees.	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor conduct our personal life in an ethical manner	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor define success not just by results but also by the way that how it is obtained	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor set an example of how to do things in the right way in terms of ethics	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor has ideas that challenge employees to re-examine some of their basic assumptions about work	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor inspires employees with their plan for the future	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor simulates employees to rethink the way they do things	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor shows that they expect a lot from employees	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor develops a team attitude and spirit among employees	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor takes a long-term view of the organisation and its surrounding environment	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor conveys a shared, concrete vision of the desired state which provides the basis for formulating organisational strategies and goals	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor articulates a sense of purpose for the organisation	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor places emphasis on positive future challenges and opportunities	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor anticipates factors or future trends in shaping the organisation's vision	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor is able to relate to people different from him/her	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor is able to inspire others	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor is able to help others	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor has general confidence in what they know	1	2	3	4	5	6	7
My Supervisor is prepared for many situations	1	2	3	4	5	6	7
The following statements are proposed to measure your Job Satisfaction							
Employees receive adequate training to do their job well	1	2	3	4	5	6	7
Employees have good feeling that their efforts will be appreciated	1	2	3	4	5	6	7
Using compensation system increases motivation of employees	1	2	3	4	5	6	7
Performance evaluation induces employees' justice perceptions	1	2	3	4	5	6	7
The payment of salary is very close to employees' expectations	1	2	3	4	5	6	7
We use a new technology to facilitate our works	1	2	3	4	5	6	7
The relationship with my supervisor is very friendly	1	2	3	4	5	6	7
We have family-friendly policies supporting our families	1	2	3	4	5	6	7

The following statements are proposed to measure your perceptions of supervisor's Leadership Effectiveness								
Good listening skills	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Honesty and ethics	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fairness	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Motivator	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Providing support	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Participative decision making	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Good interpersonal skills	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Problem solving skills	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Organizational knowledge	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Good presentation skills	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Courage and firmness	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Good prioritization skills	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vision for the future	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Creativity	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Delegating authority	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Knowledge of policies	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hardworking	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fiscal efficiency	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The following statements are proposed to measure your Occupational Commitment								
Hotelier is important to my self-image	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I regret having entered the hotelier profession.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I am proud to be in the hotelier profession.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I dislike being a hotelier worker.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I do not identify with the hotelier profession.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I am enthusiastic about hotelier	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I have put too much into the hotelier profession to consider changing now.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Changing professions now would be difficult for me to do.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Too much of my life would be disrupted if I were to change my profession.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
It would be costly for me to change my profession now.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
There are no pressures to keep me from changing professions.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Changing professions now would require .	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I believe people who have been trained in a profession have a responsibility to stay in that profession for a reasonable period of time	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I do not feel any obligation to remain in the hotelier profession.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I feel a responsibility to the hotelier profession to continue in it.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Even if it were to my advantage, I do not feel that it would be right to leave hotelier now.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I would feel guilty if I left hotelier.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I am in hotelier because of a sense of loyalty to it	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The following statements are proposed to measure your Organizational Commitment								
I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I really feel as if this organization's problems are my own	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I do not feel "emotionally attached" to this organization.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I do not feel like "part of the family" at my organization.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
This organization has a great deal of personal meaning for me.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I feel that I have too few options to consider leaving this organization.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I do not feel any obligation to remain with my current employer.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I would feel guilty if I left my organization now.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
This organization deserves my loyalty.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I owe a great deal to my organization.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Demographic questions								
Age								

Gender ☐ Female ☐ Male
 Department
 Your Position/ Title.....
 Nationality
 Education ☐ Primary School ☐ High School ☐ University ☐ Master / PhD
 Marital Status. ☐ Married ☐ Single
 how long have you been working in this hotel?.....
 How long have you been working in tourism?.....

I