



Konaklama İşletmelerinde Dönüştürücü Liderliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Accommodation Establishments)

* Mehmet Naci EFE ^a 

^a Beykent University, Vocational School, Department of Management and Organisation, Istanbul/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:21.06.2021

Kabul Tarihi:21.09.2021

Anahtar Kelimeler

Dönüştürücü lider

İş tatmini

Örgütsel bağlılık

Öz

Hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmeleri önemli bir istihdam kaynakları olmanın yanı sıra ülke ekonomilerini de olumlu katkıları bulunmaktadır. Bununla birlikte konaklama işletmelerinin kendine özgü yapısından kaynaklanan zorluklar çalışanların refahı, iş tatmini ve örgüte olan bağlılıkları üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olmaktadır. Çalışanların yaşadıkları bu olumsuzluklar müşterilere sunulan hizmet kalitesinin düşmesine ve dolayısıyla da mutsuz müşterilere yol açarak örgütsel başarıyı olumsuz etkiler. Araştırmada konaklama işletmesi çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının etkisi incelenmiştir. Veriler İstanbul'da faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanlarından anket formları aracılığıyla elde edilmiştir (n=362). Elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları yardımıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçları dönüştürücü liderin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Araştırma hizmet sektöründeki dönüştürücü liderlik araştırmalarına katkı sağlarken, konaklama işletmelerinin yöneticilerine yönelik pratik önerilerde bulunmaktadır.

Keywords

Transformational leadership

Job satisfaction

Organizational commitment

Abstract

Accommodation establishments in the service sector are an important source of employment, as well as making positive contributions to the country's economy. However, the difficulties arising from the unique structure of the accommodation establishments cause a negative effect on the well-being of the employees, their job satisfaction, and their commitment to the organization. These negativities experienced by the employees negatively affect the organizational success by causing a decrease in the quality of service offered to the customers and thus unhappy customers. In the research, the effect of transformative leadership behaviors on the job satisfaction and organizational commitment of the accommodation establishment employees was examined. The data were obtained from the employees of the accommodation establishments operating in Istanbul through questionnaires (n=362). The data were analyzed with SPSS and AMOS programs. The results of the analysis revealed that the transformational leader has a positive effect on their job satisfaction and organizational commitment. While the research contributes to the transformational leadership research in the service sector, it makes practical suggestions for the managers of the accommodation establishment.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar

E-posta: docdrmnefe@gmail.com (M.N. Efe)

DOI:10.21325/jotags.2021.883

GİRİŞ

Küresel rekabet, hızlı teknolojik gelişmeler ve yeni pazarların ortaya çıkmasıyla beraber konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren işletmeler büyük bir rekabet ortamında hayatta kalma mücadelesi vermektedir. Konaklama işletmeleri diğer işletmelere kıyasla farklı bir kültüre sahiptir (Huertas-Valdivia, Gallego-Burín & Lloréns-Montes, 2019). Sektörün temel ürünü hizmettir ve çalışanlar müşterilerle doğrudan etkileşime girerek somut hizmetler üretmektedir. Çalışanların kolektif başarısı müşteri memnuniyeti ve beraberinde örgütsel başarıyı getirir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde, her bölümdeki (resepsiyon, ön büro, temizlik lokanta vb.) personelin kolektif olarak müşteriye iyi hizmet sunmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte doyum noktasına ulaşmış müşterileri memnun etmek kolay değildir. İlave olarak konaklama işletmelerinin çalışanları değişen vardiyalar, sınırlı molalar, uzun ve düzensiz çalışma saatleri ile de mücadele etmektedir. Konaklama işletmelerinde karşılaşılan bu zorluklar, çalışanların refahı, iş tatmini ve örgüte olan bağlılıkları üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olur. Çalışanların yaşadıkları bu olumsuz etkiler; müşterilere sunulan hizmet kalitesinin düşmesine ve dolayısıyla da mutsuz müşterilere yol açarak örgütsel başarıyı olumsuz etkiler.

Konaklama işletmesinin yöneticileri, sektörde yaşanan bu zorluklar nedeniyle, sadece işletmenin başarısını sağlamak için değil, aynı zamanda çalışanlarının işlerinden mutlu olmalarını da sağlayabilecek şekilde bir liderlik davranışları göstermesi gerekir (Vargas-Sevalle, Karami & Spector, 2020). Başarılı bir konaklama işletmesine sahip olmanın önemli bir unsuru, çalışanlarına rehberlik edebilen ve onları motive edebilen liderlere sahip olmaktır (Bennett, 2009). Nitekim Sürücü, Maslakçı ve Şeşen (2020) turizm ve konaklama işletmelerinde başarılı olabilmek için etkili bir lidere ihtiyaç duyulduğunu, liderin başarısızlığının diğer sektörlerle oranla turizm ve konaklama işletmelerinde ağır sonuçları olacağını belirtmektedir. Konaklama işletmelerinde liderlik tarzlarıyla ilgili yapılan araştırmalar, dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde olumlu etki yarattığı ve işyerindeki olumsuz duygu durumlarını azalttığı inancını doğrulamaktadır (Baquer vd., 2020; Huertas-Valdivia vd., 2019; Kara vd., 2013).

İlk olarak Burns (1978) tarafından kavramsallaştırılan dönüştürücü liderlik kavramı, son otuz yılda çok daha fazla önem kazanmıştır. Burns (1978) dönüştürücü liderliği, çalışanların moralini ve motivasyonunu yükseltmekle meşgul olan bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır. Dönüştürücü liderliğin tanımı ve kavramsal yapısını genişleten Bass ve Steidlmeier (1999), dönüştürücü liderin; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş düşünce özelliklerine sahip olduğunu vurgulamışlardır. İdealize edilmiş etki, liderlerinin her zaman risk almaya ve yüksek düzeyde etik ve ahlaki davranış sergilemeye istekli olmasını ifade eder. İlham verici motivasyon liderin geniş vizyonunu çalışanlarına aktararak, kuruluşun hedeflerine bağlı kalmaları için ilham vermesi ve onları motive etmesidir. Entelektüel teşvik, çalışanların yaratıcı düşüncelerine değer vermesi ve sorunları çözümlerin yeni yollarını bulmaya teşvik etme derecesini ifade etmektedir. Son olarak bireyselleştirilmiş düşünce ise çalışanların bireysel gelişimine önem vermesi ve çalışanların gelişimi için fırsatlar sunarak destek olmasını ifade etmektedir (Nazim, Ali & Tariq, 2014).

Dönüştürücü liderin önceki satırlarda sunulan özellikleri dikkate alındığında, dönüştürücü liderlik davranışları gösteren yöneticilerin, çalışanlar üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ve işlerinden mutlu olmaları konusunda motive ettiğini söylenebilir. Nitekim konaklama işletmeciliği alanındaki dönüştürücü liderlik araştırmaları, memnuniyetin artırılması, bağlılığın güçlendirilmesi ve iş stresi ve tükenmişliğin azaltılmasında dönüştürücü liderin önemine vurgu yapmaktadır (Baquero, Delgado, Escortell & Sapena, 2020; Sürücü, Maslakçı & Şeşen, 2020; Kara, Uysal, Sirgy & Lee, 2013).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, çalışanın yaptığı işe yönelik memnuniyeti ve örgütü ile özdeşleşmesini ifade etmektedir (Nazim, Ali & Tariq, 2014). İş tatmini ve örgütsel bağlılığının düşük olması durumlarında çalışanlarda iş stresinin artması, işi bırakma arzusunun yüksek olması, devamsızlığın artması beklenen bir durumdur. Nitekim Kara vd., (2013) konaklama işletmelerinde işten ayrılma ve iş değiştirme oranının yüksek olduğunu belirtmektedir. Çalışanlarda iş tatminsizliği ve örgütsel bağlılığın düşük olması sonucunda oluşan bu durum konaklama işletmelerine yüksek maliyet getirmektedir. Ayrıca konaklama işletmeleri gibi hizmet sektörleri ülkeler için önemli bir istihdam kaynakları olduğu düşünüldüğünde konaklama işletmelerinin başarısızlığı ülke ekonomilerini de olumsuz etkilemektedir (Sürücü, Maşlakcı & Şeşen, 2020). Bu perspektiften bakıldığında hizmet sektörlerine yönelik yapılacak araştırmalar kıymetlidir (Sürücü & Şeşen, 2020).

Araştırma, ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayan konaklama işletmelerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın etkilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayarak turizm sektöründe, liderlik ile ilgili literatürü genişletmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, çalışanları arasında iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırmak isteyen konaklama işletmeleri yöneticileri ve amirleri için kritik öneriler sunmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Dönüştürücü Lider ve İş Tatmini

İş tatmini kavramı ilk olarak, Hoppock (1935) tarafından çalışanların çalışma ortamı ile ilgili fiziksel ve zihinsel olarak ortaya koyduğu öznel tepkiler veya memnuniyet olarak kavramsallaştırılmıştır. Locke (1969) ise iş tatminini, “kişinin iş veya iş deneyimlerinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum veya bir çalışanın işine karşı duyduğu duygu ve tutum olarak tanımlamıştır. Yukarıdaki açıklamalar, iş tatminin, çalışanların işini ve iş deneyimini değerlendirilmesi sonucunda oluşan olumlu duygusal durumlarını temsil ettiğini göstermektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş tatmini, bir çalışanın işine ya da işyerine ilişkin deneyiminden kaynaklanan duygusal tepkileridir. İş tatmini düşük olan çalışanlarda iş stresinin artması, performansının azalması ve genellikle işi bırakma arzusunun yüksek olması beklenen bir durumdur (Bushra, Ahmad & Naveed, 2011). Çalışanlardaki bu tür olumsuz duygusal tepkiler özellikle konaklama işletmeleri gibi hizmet sektörlerinde müşteri memnuniyetinin azalması ve dolaylı olarak örgütsel başarıyı olumsuz etkilemektedir. Çalışandaki iş tatmini seviyesi, çalışanların çalıştıkları kuruma bağlılığını belirler ve işlerinde daha fazla özen gösterme eğiliminde olmasını sağlar (González-Romá, Peiró & Tordera, 2002). İş performansını artırarak örgütsel başarının elde edilmesinde önemli bir faktör olan iş tatmininin öncüllerini belirlemek uygulayıcılar ve araştırmacılarının ilgisini çeken bir konudur.

Kaynak temelli görüş, insan kaynağının taklit edilemez olduğunu ve örgütlerin başarısına önemli katkılar sağladığını vurgulamaktadır (Sürücü, 2019). Kaynak temelli görüşü destekler nitelikte Thamrin (2012), insan kaynaklarının desteği olmadan bir örgütün ilerlemesi ve başarılı olmasının mümkün olmayacağını, başarıda temel unsurun insan kaynağı olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinin, insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanma ve insan kaynağını örgütsel başarıya hizmet edebilecek şekilde çalışanların duygusal durumlarını olumlu yönde değiştirebilecek nitelikli bir lidere ihtiyacı vardır.

Liderlik literatüründe en yaygın kabul gören paradigmalardan bir olan dönüştürücü lider, çalışanların sorun ve ihtiyaçları ile ilgilenerek, duygusal durumlarını olumlu yönde etkileyebilecek ve çalışanları daha iyi bir yaşam kalitesine ulaştırabilecek davranışsal özelliklere sahiptir (Thamrin, 2012; Yıkılmaz, 2020). Özellikle dönüştürücü liderlik davranışı gösteren konaklama işletmelerinin yöneticileri, çalışanların endişelerini azaltmada temel bir rol

oyunmaktadır, çünkü çalışanlar, müşteriler ile ilgilenirken belirsiz durumlarda görevlerini yerine getirmeleri için yöneticilerin tavsiyelerine güvenme eğilimindedir (Quintana, Park & Cabrera, 2015). Çalışanlarda oluşan bu güven, iş tatmininin oluşmasında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Choi, Kim, Ullah & Kang, 2016). Ayrıca dönüştürücü lider, çalışanlarına karşı kişisel ilgi göstererek çalışanların etkililiği ve motivasyonunu artırır. Aynı zamanda, her çalışanın ihtiyaçlarını ve isteklerini giderme yolları arar. Liderin özel ilgisini hisseden çalışanlar, daha uzun vadeli hedefler için çalışma ve beklentilerini karşılamaya yönelik olarak daha istekli çalışır, bu da artan iş tatmini ile sonuçlanır.

Yapılan araştırmalar, dönüştürücü liderlik uygulamalarının çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve işyerindeki olumsuz koşulları azalttığını belgelemektedir (Baquero, Delgado, Escortell & Sapena, 2020; Huertas-Valdivia, Gallego-Burín, & Lloréns-Montes, 2019; Vargas-Sevalle vd., 2020). Dappa, Bhatti ve Aljarah (2019) dönüştürücü liderin entelektüel teşvik gücüne vurgu yaparak, çalışanlar çalıştıkları organizasyonda kendilerini güvende hissettikleri için dönüştürücü liderin iş tatminini artırabileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde Choi vd. (2016) tarafından yapılan bir araştırmada ise dönüştürücü liderin bireysel ilgi ve entelektüel teşvik yoluyla çalışanların işlerine ilişkin beklentilerini ve takdirini artırdığını, bu durumun çalışanlardaki iş tatminini olumlu yönde etkilediğini belgelemektedirler. Purnomo, Eliyana ve Surya (2020) ise dönüştürücü lider ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkinin dönüştürücü liderin ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş düşünce özellikleriyle ortaya çıktığı sonucuna varmıştır. Son olarak Baquero, Delgado, Escortell ve Sapena ise (2020) dönüştürücü liderin sahip olduğu dört özelliğin kolektif etkisiyle iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirtmektedir. Baquero vd.'nin (2020) görüşü ile tutarlı olarak birçok araştırmacı dönüştürücü liderin alt boyutlarındaki kavramsal yapının ayırt edici geçerliliğe sahip olmadığını ve dönüştürücü liderin dört alt boyuttan oluşan çekirdek bir yapı olduğunu ve çalışanlar üzerindeki etkisinin bu çekirdek yapı tarafından sağlandığını belirtmektedir (Yang, Chen, Zhao & Hua, 2020). Yukarıda oluşturulan literatür ve yapılan araştırmalar doğrultusunda araştırmada dönüştürücü liderlik çekirdek yapı olarak incelenmiş ve aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

H1: Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Dönüştürücü Lider ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, “bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve dâhil olmasının göreceli gücü” olarak tanımlanır ve çalışanın bir kuruluşa veya örgütsel hedeflere ulaşmaya katkıda bulunma istekliliğiyle ölçülmektedir (Mowday, Steers & Porter, 1979). Örgütsel bağlılık, konaklama işletmeleri için her zaman büyük anlamı olan ve olacak önemli bir konudur. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı konaklama işletmelerin hayatta kalmak ve stratejik hedeflere ulaşmak için, konaklama işletmeleri her zaman kendini örgütüne adanmış kararlı çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Konaklama işletmelerine yönelik yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın iş performansı (AlKahtani vd., 2021), hizmet kalitesi (Kamselem, Maiyaki & Sagagi, 2020) ve müşteri memnuniyeti (Yao, Qiu & Wei, 2019) ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir.

Hizmet sektörü çalışanlarının beklentileri, tutum ve davranışları üretim işletmelerine göre daha fazla önem arz etmektedir (Ekingen, 2020). Konaklama işletmeleri, emek yoğun özelliği ile profesyonel bir hizmet sektörüdür ve çalışanlar müşterilerle doğrudan etkileşim içerisindedir. Çalışanlar hizmetlerin sunumu esnasında karşılaştıkları sorunların çözümü için kendilerinden sorumlu olan yöneticilerine başvururlar ve sorunun çözülmesi için destek isterler. Böylesi bir durumda yöneticinin sorunların çözümüne yönelik yaklaşımı ve çalışana karşı davranışı, çalışanın

yöneticisine olan güvenini artırır. Çalışanın karar verirken, zorluklarla yüzleşirken, sorumlulukları üstlenirken yönetimden destek görmesi ve liderine güvenmesi, çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırıcı unsurlardır. Liderin çalışanlar üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılığın temel belirleyicilerinden birinin yöneticinin uyguladığı liderlik tarzı olduğu söylenebilir (Jain & Duggal, 2018).

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar bir liderin yönetimde dönüştürücü liderlik davranışlarını düzgün bir şekilde uygulama becerisinin örgütsel bağlılığı etkileyebileceği ortaya koymaktadır. Jain ve Duggal (2018) dönüştürücü liderliğin bağlılığın önemli örgütsel belirleyicilerinden biri olduğu çünkü dönüştürücü liderlerin temelde "çalışanları grubun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine bakmaya teşvik ettiğini belirtmektedir". Ayrıca dönüştürücü liderin sahip olduğu dört özellik de (idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş düşünce) çalışanların işine ve örgütüne olan bağlılıklarını artırıcı unsurlardır.

Dönüştürücü liderin entelektüel teşvik özelliği, sorunların çözümünde eski düşünce tarzlarından uzaklaşmaya ve yenilikçi fikirler üretmeye teşvik eder. Yenilikçi fikirlerinin uygulanması aşamasında çalışanlarına destek olur ve başarısızlık durumunda yapıcı davranır. Liderinden destek göreceğini bilen çalışanlar işlerini daha iyi yapabilmek için kendini motive eder. Çalışanda işi yapma konusunda motivasyonun yüksek olması, daha yüksek performans, bağlılık ve memnuniyet seviyelerine yol açar (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Dönüştürücü liderin bireyselleştirilmiş düşünce özelliği ise çalışanların bireysel gelişimine önem vermesi ve çalışanların gelişimi için fırsatlar sunması anlamına gelir. Çalışanların örgüt içerisinde yetkinliklerinin artacağı ve yükselme (terfi) imkânının olacağını bilmesi çalışanın işine bağlılığını artırıcı bir diğer unsurdur. Ayrıca, dönüştürücü lider ilham verici motivasyonu sayesinde geniş vizyonunu çalışanlarına sunarak, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmaya yönelik katkı sağlayabilir. Alan yazından hareketle dönüştürücü liderin davranışsal özelliklerini çalışanların işi hakkında olumlu hissetmelerini ve örgüte bağlı kalmalarını sağladıkları söylenebilir (Purnomo vd., 2020).

H2: Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları örgütsel bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

Metot

Araştırmanın Yöntemi

Çalışma, konaklama işletmelerinde çalışanların yöneticilerine yönelik dönüştürücü liderlik algısı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu maksatla ilgili literatür incelenmiş ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden oluşan anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formunda katılımcıların demografik özelliklerinin tespit edilmesine yönelik 6 ifade, dönüştürücü liderlik için 7 ifade, çalışanlarda iş tatmini (5 ifade) ve örgütsel bağlılıklarının belirlenmesine (5 ifade) yönelik olarak 10 ifade bulunmaktadır. Elektronik ortamda anket formunun hazırlanmasından sonra verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Beykent Üniversitesi Etik Kurulundan 11.06.2021 tarihinde etik kurul izni alınmıştır. Etik kurul izninin alınmasından sonra İstanbul'daki 18 konaklama işletmesi yöneticisine mail ile araştırmanın yapılabilmesi için müsaade istenmiştir. Araştırmanın yapılması için müsaade veren 5 konaklama işletmesinin (bakanlık belgeli ve 5 yıldızlı) insan kaynakları müdürlerine elektronik ortamda hazırlanan anketin linki gönderilmiş ve çalışanlarına mail olarak iletilmesi istenmiştir. Katılımcıların tercihinde herhangi bir örneklem yöntemi uygulanmamış insan kaynakları müdürlerinden tüm çalışanlarına anketi iletmeleri talep edilmiştir. Katılımcılarda yanlılığı önlemek amacıyla anket formunun giriş sayfasında bazı bilgilendirmeler yapılmıştır. Özellikle anket

formunu doldurmanın gönüllülük esasına dayandığını, verilerin yöneticileri dâhil üçüncü şahıslar ile paylaşılmayacağı konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Katılımcıların elektronik anketi doldurduktan sonra veriler otomatik olarak araştırmacının hesabına gelmiştir. Elde edilen 378 anket incelenmiş hatalı doldurulduğu değerlendirilen 12 anket araştırmadan çıkarılmıştır. Araştırma 362 anket verisi ile tamamlanmıştır. Katılımcıların 70'i ön büro, 79'u kat hizmetleri, 97'si yiyecek-içecek bölümü, 116'si ise diğer bölümlerde çalışmaktadır.

Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçeklere dair bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (GTL): Dönüştürücü liderliği tespit etmeye yönelik olarak Carless, Wearing ve Mann (2000) tarafından geliştirilen 7 ifadeden oluşan kısa ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçede geçerlilik ve güvenilirliği Yavuz (2010) tarafından yapılmıştır. Türkiye'de yapılan birçok araştırmada kullanılan ölçek 5'li likert tipindedir (Alkis, Çaldag & Yeloglu, 2020; Ayhan & Şahin, 2017). Ölçeğin güvenilirlik kat sayısı 0,825 olarak ölçülmüştür.

İş Tatmini: Çalışanlarda iş tatmin seviyesini belirlemeye yönelik olarak Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçede geçerlilik ve güvenilirliği Şeşen (2010) tarafından yapılmıştır. Türkiye'de yapılan birçok araştırmada kullanılan ölçek 5'li likert tipindedir (Aksu, Kenek & Sökmen, 2020; Ulutaş, 2021). Ölçeğin güvenilirlik kat sayısı 0,814 olarak ölçülmüştür.

Örgütsel Bağlılık: Çalışanların örgütsel bağlılıklarını tespit etmeye yönelik olarak Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçede geçerlilik ve güvenilirliği Şeşen (2010) tarafından yapılmıştır. Türkiye'de yapılan birçok araştırmada kullanılan ölçek 5'li likert tipindedir (Alkis, Çaldag, & Yeloglu, 2020; Sökmen, Osman & Gayaker, 2017). Ölçeğin güvenilirlik kat sayısı 0,756 olarak ölçülmüştür.

Bulgular

Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerinin tespit edilmesine yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	n	%		n	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	173	47,79	Evli	117	32,32
Erkek	189	52,21	Bekâr	245	67,68
Toplam	362	100,00	Toplam	362	100,00
Eğitim durumu			İşletmede Çalışma Süresi		
İlköğretim	38	10,50	1 yıldan az	69	19,06
Lise	119	32,87	1-3 Yıl	90	24,86
Ön lisans	137	37,85	4-6 yıl	108	29,83
Lisans ve üstü	68	18,78	7 yıl üstü	95	26,24
Toplam	362	100,00	Toplam	362	100,00
Yaş			Çalışılan Bölüm		
25 yaş altı	140	38,67	Ön Büro	70	19,34
25-35	125	34,53	Kat Hizmetleri	79	21,82
35-45	66	18,23	Yiyecek-İçecek	97	26,80
45 ve üstü	31	8,56	Diğer	116	32,04
Toplam	362	100,00	Toplam	362	100,00

Tablo incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun erkek (%52,21) ve bekâr (%67,68) olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcılarda ön lisans eğitim oranı (%37,85) ve 25 yaş altı çalışan sayısı fazladır (%38,67).

Katılımcıların dönüştürücü lider algıları, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının cinsiyete ve medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi için t-testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Dönüştürücü Lider, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşma (T-Testi)

Değişken	Faktör	Grup	N	\bar{x}	SS	t	P
Dönüştürücü Lider	Cinsiyet	Kadın	173	3,65	0,77	0,332	0,745
		Erkek	189	3,68	0,78		
	Medeni Durum	Evli	117	3,73	0,82	0,948	0,344
		Bekâr	245	3,64	0,76		
İş Tatmini	Cinsiyet	Kadın	173	3,72	0,77	-1,978	0,005
		Erkek	189	3,88	0,78		
	Medeni Durum	Evli	117	3,78	0,77	-,778	0,437
		Bekâr	245	3,84	0,79		
Örgütsel Bağlılık	Cinsiyet	Kadın	173	3,56	0,74	-0,889	0,360
		Erkek	189	3,64	0,82		
	Medeni Durum	Evli	117	3,75	0,81	2,127	0,004
		Bekâr	245	3,55	0,78		

Yapılan t-testi sonuçları katılımcıların cinsiyetine göre iş tatmin algıları (erkekler lehine) ile medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılar olduğu tespit edilmiştir (evliler lehine).

Katılımcıların eğitim durumu, işletmede çalışma süresi, yaş ve çalışılan bölümlere göre ölçeklere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılıkların tespit edilmesine yönelik olarak, One-Way ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan One-Way ANOVA sonuçları katılımcıların eğitim durumlarına göre iş tatmin algıları arasında ve işletmede çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Katılımcıların Eğitim Durumu, İşletmede Çalışma Süresi, Yaş ve Çalışılan Bölüme Göre Dönüştürücü Lider, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılaşma (One-Way ANOVA)

Değişken	Faktör	Grup	N	\bar{x}	SS	F	P
İş Tatmini	Eğitim Durumu	İlköğretim	38	3,21	0,81	0,861	0,002
		Lise	119	3,81	0,77		
		Ön lisans	137	4,11	0,65		
		Lisans ve üstü	68	4,00	0,72		
Örgütsel Bağlılık	İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	69	3,51	0,73	2,534	0,004
		1-3 Yıl	90	3,62	0,81		
		4-6 yıl	108	3,65	0,66		
		7 yıl üstü	95	3,60	1,21		

Katılımcıların, eğitim durumlarına göre dönüştürücü lider, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan One-Way ANOVA analizleri katılımcıların iş tatminlerinin eğitim durumlarına göre değiştiğini ve varyansların homojen olduğunu göstermiştir. Bu nedenle

Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları eğitim durumları ön lisans olan çalışanların, eğitim durumu lisans ve altı çalışanlara göre iş tatminlerinin daha fazla olduğunu göstermiştir.

Katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre dönüştürücü lider, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan One-Way ANOVA analizleri katılımcıların örgütsel bağlılıklarının işletmede çalışma süresine göre değiştiğini ve varyansların homojen olduğunu göstermiştir. Bu nedenle Post Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları işletmede çalışma süresi 4-6 yıl olan çalışanların 1 yıl ve altında çalışma süresi olan katılımcılara göre daha fazla örgütsel bağlılıklarının olduğunu göstermiştir.

Güvenirlilik ve Geçerlilik

Araştırma kapsamına alınan ölçekler Türkçede geçerlik ve güvenirlikleri test edilmiş ölçekler olsa da araştırmada ölçeklerin geçerliliği ve güvenirliği kontrol edilmiştir. Ölçeklerin yapısal geçerliliğini tespit etmeye yönelik olarak AMOS-18 programı yardımıyla keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Temel bileşenler analiz yöntemiyle varimax döndürme ekseninde yapılan keşfedici faktör analiz sonuçlarında Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerlerinin dönüştürücü lider için 0,843, iş tatmini için 0,817, örgütsel bağlılık için 0,749 olduğu tespit edilmiştir. Değerlerin 0,7 ve üzerinde olması örneklem büyüklüğünün veri analizi için yeterli olduğunu göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2007). Barlett küresellik testi sonuçları ise dönüştürücü lider için $X^2(21) = 822,739$, $p < 0,001$, iş tatmini için $X^2(10) = 581,422$, $p < 0,001$ örgütsel bağlılık için $X^2(10) = 438,553$, $p < 0,001$ olduğu saptanmıştır. Ölçeklere ait ifadelerin faktör yükleri ise 0,590 ve üzerindedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçları ise Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Değişkenler	X ² /Df	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Dönüştürücü Lider	3,012	0,974	0,973	0,948	0,973	0,075
İş Tatmini	3,686	0,982	0,980	0,950	0,980	0,089
Örgütsel Bağlılık	2,931	0,991	0,987	0,955	0,987	0,073

Ölçeklerin yapısal geçerliliklerinin tespitine yönelik yapılan analiz sonuçları araştırmada kullanılan; dönüştürücü lider ($X^2/Df=3,012$, $GFI=0,974$, $IFI=0,970$, $TLI=0,948$, $CFI=0,971$, $RMSEA= 0,075$), iş tatmini ($X^2/Df=3,686$, $GFI=0,982$, $IFI=0,978$, $TLI=0,950$, $CFI=0,981$, $RMSEA= 0,089$) ve örgütsel bağlılık ($X^2/Df=2,931$, $GFI=0,991$, $IFI=0,986$, $TLI=0,954$, $CFI=0,988$, $RMSEA= 0,073$) ait değerlerin kabul edilebilir değer arasında olduğunu ve ölçeklerin tek boyutlu yapısının iyi uyum indekslerine sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca Tablo 3’de yer alan sonuçlar ölçeklerin faktör yüklerinin literatürde önerilen değer olan 0,5’den büyük olduğunu göstermektedir. Faktör yüklerinin 0,5 ve üzerinde olması ölçeklerde yer alan ifadelerin iyi faktör yüklerine sahip olduğunu göstermektedir (Sürücü Şeşen & 2021).

Ölçeklerin güvenirliğinin tespit edilmesine yönelik olarak birleşik güvenirlik değeri ve iç tutarlılık güvenirlik değerleri ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlar Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

Değişken	İfade	Faktör Yüğü	Birleşik Güvenirlik (CR)	Cronbach Alfa (α)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)
Dönüştürücü Lider	DL 1	0,687	0,874	0,825	0,500
	DL 2	0,812			
	DL 3	0,608			
	DL 4	0,708			
	DL 5	0,768			
	DL 6	0,712			
	DL 7	0,635			
İş Tatmini	İT 1	0,655	0,842	0,814	0,517
	İT 2	0,712			
	İT 3	0,678			
	İT 4	0,787			
	İT 5	0,755			
Örgütsel Bağlılık	OB 1	0,711	0,833	0,756	0,501
	OB 2	0,699			
	OB 3	0,702			
	OB 4	0,795			
	OB 5	0,623			

Tablo 3'deki sonuçlar ölçeklerin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa değerlerinin 0,756 ve üzerinde olduğunu, birleşik güvenirlik değerlerinin ise 0,833 ve üzerinde olduğunu göstermektedir. Sürücü, Şeşen ve Maslakçı (2021) bu değerlerin 0,7 ve üzerinde olması durumunda ölçeklerin güvenilir olarak kabul edileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda araştırma kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Korelasyon Analizi

İstatiksel analizlerin tercihinde verilerin dağılımı önemlidir (Sürücü, Şeşen & Maslakçı, 2021). Bu nedenle verilerin dağılımın tespit edilmesine yönelik olarak Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt (2014) tarafından önerilen basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Hair vd (2014) çarpıklık ve basıklık değerlerinin $-1,5$ ve $+1,5$ arasında olması durumunda verilerin normal dağılıma sahip olduğunu belirtmektedir. Buna göre dönüştürücü liderlik (basıklık değeri = $-0,589$, çarpıklık değeri = $0,068$), iş tatmini (basıklık değeri = $-0,458$, çarpıklık değeri = $-0,421$) ve örgütsel bağlılığa (basıklık değeri = $-0,362$, çarpıklık değeri = $-0,366$) ait verilerin normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle korelasyon analizinde Pearson korelasyon değeri dikkate alınmıştır. Yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 6. Korelasyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	\bar{x}	S.S
1. Dönüştürücü Lider	1			3,6753	0,7789
2. İş Tatmini	0,362**	1		3,8284	0,7876
3. Örgütsel Bağlılık	0,393**	0,463**	1	3,6197	0,7957

** $p < 0,01$; S.S: Standart Sapma

Yapılan korelasyon analiz sonuçları dönüştürücü liderin iş tatmini ($r = 0,362$, $p < 0,05$) ve örgütsel bağlılık ($r = 0,393$, $p < 0,05$) ile pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon pozitif yönlüdür ($r = 0,463$, $p < 0,05$).

Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerini test etmek için SSPS- 23 programı yardımıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Regresyon Analiz Sonuçları

Regresyon Yolu	R	R ²	F	Sig	β
Dönüştürücü Lider → İş Tatmini	0,362	0,131	54,338	0,000	0,366
Dönüştürücü Lider → Örgütsel Bağlılık	0,393	0,155	65,940	0,000	0,402

Tablo 3 dönüştürücü liderin (bağımsız değişken), iş tatmini ve örgütsel bağlılığa (bağımlı değişkenler) etkisini gösteren regresyon analiz sonuçlarıdır. R değeri, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü açıklar ve R değeri 0-1 arasında yer alır. 1'e yakın R değeri, iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Dönüştürücü lider ve iş tatmini arasındaki regresyon analizi, iş tatminindeki %13'lük değişimin dönüştürücü liderlikten kaynaklandığını, kalan % 87'ün ise açıklanamayan değişkenler olduğunu göstermektedir. 0,362 olarak ölçülen R değeri, dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında orta düzeyde ve anlamlı (F= 54,338, P <.001) bir ilişki göstermektedir. Dönüştürücü liderliğin 0,366 regresyon katsayıları (β), dönüştürücü liderlikte bir birim değişikliğin iş tatmininde pozitif yönde 0,366 birim değişiklik getireceğini göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılığın regresyon analizi, örgütsel bağlılıktaki % 16'luk değişikliğin dönüştürücü liderlikten kaynaklandığını, kalan% 84'ün ise açıklanamayan değişkenlik olduğunu göstermektedir. 0,402 olarak ölçülen R değeri, dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında orta ve anlamlı (F= 65,940, P <.001) bir ilişki olduğu ve modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. 0,402 regresyon katsayısı (β), dönüştürücü liderliğin bir birimin örgütsel bağlılıkta pozitif yönde 0,402 birimlik değişiklik getireceğini göstermektedir. Elde edilen bulgular ışığında hipotez 1 ve hipotez 2 desteklenmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık, hizmet kalitesini artırarak konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinden önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, çalışan memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın ve iş performansının etkili bir şekilde nasıl artırılacağı, konaklama işletmelerinin yönetiminde kritik bir konudur (Tsai vd., 2010). Konaklama işletmelerine yönelik yapılan bu çalışmada çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığının artırmaya yönelik dönüştürücü liderin etkisi incelenmiştir. Böylelikle araştırmanın bulguları konaklama işletmelerindeki hizmet kalitesini artırmaya yönelik olarak uygulayıcılara önemli katkılar sunmaktadır. Elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Araştırmada dönüştürücü liderin iş tatminin anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Etkili iletişim becerisine sahip dönüştürücü lider, her bir çalışanın farklı istek ve ihtiyaçlarının farkındadır ve her bir çalışana bireysel olarak ilgilenir. Özellikle konaklama işletmeleri gibi hizmet sektörlerinde müşterinin beklentileri ile çalışanların hizmetleri arasında tutarsızlıktan kaynaklı sorunların olması doğaldır. Dönüştürücü liderler bu tür sorunların olması durumunda çözüme yönelik hareket eder ve çalışanın yanında yer alır. Diğer bir ifade ile Nazim vd.'nin (2014) belirttiği gibi dönüştürücü liderler çalışanlarına gönüllü olarak yardım etmekte ve işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemektedir. Bu durum, dönüştürücü liderlik uygulamalarının çalışanlar üzerinde

olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve işyerindeki olumsuz koşulları azalttığını belirten Vargas-Sevalle vd. (2020) görüşleri ile desteklenmektedir. Sonuç olarak, konaklama işletmelerinde çalışanların liderini dönüştürücü lider olarak algılaması çalışanın işi hakkında olumlu hissetmesini sağlarken iş arasında iş tatmini hissini de arttırmaktadır.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç ise dönüştürücü liderin örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemesidir. Dönüştürücü liderler, çalışanlarına karşılaştıkları sorun için yeni fikirler ve yaratıcı çözümler yaratmaya teşvik ederler. Böylelikle çalışanlar sorun ve problemlerin çözümlere süreçlerine daha fazla katkı sağlar ve verimliliği artar. Sorunların çözüm sürecinde çalışanlar lider desteğini her zaman hissederler. Dönüştürücü bir lider tarafından yapılan bireysel ilgi çalışanları motive etmenin yanı sıra aralarında güvenin oluşmasını da sağlamaktadır. Nitekim Bass (1985) dönüştürücü liderin temelde çalışanları yenilikçi düşünce teşvik eden ve grubun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine bakmaya motive eden bir liderlik tarzı olduğunu belirtmektedir. Böylelikle çalışanlar lidere karşı güven, hayranlık, sadakat ve saygı duyarlar ve başlangıçta beklenende daha fazlasını yapmaya motive olurlar. Araştırmalar, liderlerinden memnun olan ve kendilerine saygı duyulduğunu çalışanların kurumlarına daha fazla bağlılık hissettiklerini belgelemektedir (Bushra vd., 2011). Mevcut literatür akışı doğrultusunda dönüştürücü liderin çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırması beklenen bir durumdur.

Konaklama işletmelerinin sorunsuz, etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için ihtiyaç duyduğu en değerli ve vazgeçilmez faktör insan kaynağıdır. Yetenekli ve fedakâr bir çalışan, bir konaklama işletmesinin amaç ve hedeflerine ulaşılması bağlamında önemlidir. Çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığı, bir çalışanın işinde maksimum yeteneğini ortaya çıkaran ve hizmet kalitesini artıran önemli faktörlerdir (Korkmazer & Ekingen, 2017). Özellikle işinden memnun olan çalışanların müşteri memnuniyetini artırabileceği ve organizasyonu daha da karlı hale getirebileceği ve organizasyonu uzun vadede sürdürülebilir kıldığı bilinmelidir. Dolayısı ile konaklama işletmelerinin öncelikle doğru çalışanlara sahip olmak ve daha iyi bir yönde gelişebilmek için, çalışanın iş memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı artırmayı ön planda tutması gerektiğini iyi anlamalıdır. Dönüştürücü lider konaklama işletmelerindeki çalışanların, iş memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı artıran önemli bir faktördür. Bu nedenle konaklama işletmelerindeki yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışları göstermesi önerilir. Örneğin dönüştürücü liderin yaptığı gibi çalışanlarda yenilikçi fikri desteklemesi ve çalışana özerlik vererek desteklemesi faydalı olabilir. Çünkü konaklama işletmelerinde, genellikle müşteriler ve çalışanlar için bir dizi beklenmedik sorunla karşılaşır. Çalışanlar liderinden aldığı destek ve özerklik sayesinde sorunları sadece anında çözmekle kalmaz, aynı zamanda ileride yaşanabilecek sorunların çözümüne yönelik cesaretli davranır.

Dönüştürücü lider örgütsel başarı için çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilecek özelliklere sahiptir. Literatür yöneticilerde dönüştürücü liderlik özelliklerinin eğitim ile kazandırılabilirliğini vurgulamaktadır (Sürücü vd., 2020). Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri örgüt içi eğitimler planlayarak her kademedeki yöneticilerine dönüştürücü liderlik özellikleri kazandırmalıdır. Ayrıca yöneticiler, çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın artırılmasının müşteri memnuniyetini artırarak konaklama işletmesinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde önemli katkı sağlayacağını farkında olmalıdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik olarak konaklama işletmesinin yöneticileri, çalışanlarının düşüncelerini ve endişelerini önemsemeli ve sorunları giderici önemler almalıdır. Konaklama işletmesinin yöneticilerine bu konuda yapılan ampirik araştırmalar önemli fikirler sunabilir. Örneğin Fernández ve Chávez-Yepeç (2015), çalışanların iş tatmini ile ilgili en çok değer verdiği faktörlerin maaş, kişisel ilişkiler, çalışma koşulları, iletişim ve liderlik olduğunu vurgulamışlardır. Bu bulgulardan

hareketle konaklama işletmesi yöneticilerinin çalışanlarıyla ikili ilişkilerini kuvvetlendirmesi, çalışan maaşlarının makul seviyelerde tutulması iş tatmini ve örgütsel bağlılık için önemli araçlar olabilir. Ayrıca işe yeni başlayan çalışanlar için eğitim ve gelişim programları, eğitimlerin sonunda verilecek sertifikalar çalışanda değerli görüldüğü hissi yaratarak iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırmaya yardımcı olabilir.

Sınırlılıklar

Araştırma bulguları değerlendirilirken bazı sınırlılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Öncelikle araştırma konaklama işletmesi çalışanları üzerinden yapılmıştır. Dolayısı araştırma bulgularının diğer sektörlere genelleştirilememesi önemli bir sınırlılıktır. Çalışma verilerinin İstanbul'daki konaklama işletmelerinden toplanmış olması ise diğer bir sınırlılıktır. Çünkü kış turizmi, yaz turizmi ve kültür turizminin çalışanlar ve müşteri beklentileri için farklılık göstermektedir. Ayrıca araştırma bulguları, dönüştürücü liderin iş tatminindeki değişimin % 87'lük bir kısmını, örgütsel bağlılıkta değişimin ise % 84'lük bir kısmı açıklayamadığını göstermektedir. Bu nedenle ileride yapılacak araştırmalarda daha geniş bir örneklem grubuna uygulanması ve araştırmaya farklı değişkenlerin de dâhil edilmesi, araştırmanın genelleştirilebilmesi ve iş tatmini ve örgütsel bağlılığın öncüllerini anlamaya yardımcı olacaktır.

Beyan

Elektronik ortamda anket formunun hazırlanmasından sonra verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Beykent Üniversitesi Etik Kurulundan 11.06.2021 tarihinde etik kurul izni alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Aksu, K. K., Kenek, G., & Sökmen, A. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatminin aracılık rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 4085-4096.
- AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & 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.
- Alkis, N., Çaldag, M. T., & Yeloglu, H. O. (2020). Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Dönüşümcü liderliğin düzenleyici etkisi. *Third Sector Social Economic Review*, 55(2), 880-892.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Ayhan, Ö., & Şahin, F. (2017). İç grup her zaman iyi asker midir? Dönüşümcü liderlik-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde lider üye etkileşiminin rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 61-71.
- Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R., & 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.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bennett, T. M. (2009). A study of the management leadership style preferred by IT subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 1.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership, harper and row*, New York: NY.
- Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18).
- Carless, S.A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000), "A short measure of transformational leadership" *Journal of Business and Psychology*, Vol. 14 No. 3, pp. 389–405.
- Choi, S.B., Kim, K., Ullah, S.E., & Kang, S.W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behaviour of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479.
- Dappa, K., Bhatti, F., & Aljarah, A. (2019). A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. *Management Science Letters*, 9(6), 823-834.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of applied psychology*, 87(3), 465.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousands Oaks, Sage.
- Hoppock R (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brother.
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism management*, 71, 402-420.
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy. *Management Research Review*.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kamselem, K. M., Maiyaki, A. A., & 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.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.

- Korkmazer, F., & Ekingen, E. (2017). Örgütsel yabancılaşma'nın iş tatmini ile ilişkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 63, 459-470.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Nazim, A. S. J., Ali, A., & Tariq, M. (2014). Transformational and transactional leadership as predictors of job satisfaction, commitment, perceived performance and turnover intention (empirical evidence from Malakand division, Pakistan). *Life Science Journal*, 11(5s), 48-53.
- Purnomo, B. R., Eliyana, A., & Surya, W. A. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction with the Mediation of Trust to Supervisors. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 676-686.
- Quintana, T. A., Park, S., & Cabrera, Y. A. (2015). Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels. *Journal of Business ethics*, 129(2), 469-489.
- Romero Fernández, A., & Chávez Yépez, H. F. (2015). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de la calidad del proceso de restauración en la hotelería. *Retos Turísticos*, 14(3), 5-10.
- Sökmen, A., Osman, B. E. N. K., & Gayaker, S. (2017). Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415-429.
- Sürücü, L. (2019). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Çıktıları: Liderin Rolü Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Lefke Avrupa Üniversitesi, KKTC.
- Sürücü, L., & Şeşen, H. (2020). İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının iş stresi üzerindeki etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 255-265.
- Sürücü, L., Şeşen, H., & Maşlakçı A. (2021). *SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile İlişkisel, Aracı / Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi Uygulamalı Analizler*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Sürücü, L., Maşlakçı, A., & 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.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma* (Doktora Tezi). T.C. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Thamrin, H. M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572.
- Tsai, M. C., Cheng, C. C., & Chang, Y. Y. (2010). Drivers of hospitality industry employees job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4118-4134.
- Ulutaş, M. (2021) Örgütsel Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini İlişkisi: Bişkek'teki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 578-590.

- Vargas-Sevalle, L., Karami, M., & Spector, S. (2020). Transformational Leadership in the Hospitality and Tourism Industry. In *Entrepreneurial Opportunities*. Emerald Publishing Limited.
- Yang, C., Chen, Y., Zhao, X.R., & Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 267–287.
- Yao, T., Qiu, Q., & 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*, 76, 1-8.
- Yavuz, M. (2010). Liderlik uygulamaları ölçeği'nin türkçe'ye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 35(158).
- Yıkılmaz, İ. (2020). Aile işletmelerinde dönüşümcü liderlik. O.YILMAZ ve G. BAYRAMOĞLU (Der.). *Aile İlişkileri Bağlamında Aile İşletmeleri içinde* (ss 59-78). İstanbul: Kriter Yayıncılık.
- Yıldız, A., Ekingen, E. (2020). Paternalistik liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerine etkisinin ve iş tatmininin aracılık rolünün yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2916-292.

The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Accommodation Establishments

Mehmet Naci EFE

Beykent University, Vocational School, Istanbul /Turkey

Extensive Summary

Burns (1978) defined transformational leadership as a leadership style that is engaged in raising the morale and motivation of employees. Considering the above characteristics of the transformational leader, it can be said that managers who display transformational leadership behaviors have positive effects on employees and motivate them to be happy with their jobs. As a matter of fact, transformative leadership studies in the accommodation sector emphasize the importance of the transformative leader in increasing satisfaction, strengthening commitment, and reducing job stress and burnout (Kara, Uysal, Sirgy & Lee, 2013).

Job satisfaction and organizational commitment express the satisfaction of the accommodation sector employee towards his job and identification with the organization. In cases where job satisfaction and organizational commitment are low, it is expected that the job stress increases, the desire to quit the job is high, and absenteeism increases. As a matter of fact, Kara et al (2013) state that the accommodation sector is a sector with a high rate of quitting and job turnover. This situation, which occurs as a result of job dissatisfaction and low organizational commitment in employees, brings high costs to accommodation establishments. In addition, when service sectors such as accommodation establishments are considered to be an important source of employment for countries, the failure of managing negatively affects national economies (Sürücü, Maşlakçı & Şeşen, 2020). From this perspective, researches on service sectors are valuable (Sürücü & Şeşen, 2020).

The study was conducted to investigate the effect of the transformative leadership perception towards the managers of the accommodation sector employees on job satisfaction and organizational commitment. For this purpose, the relevant literature was examined and a questionnaire form was prepared, which consisted of scales whose validity and reliability were tested. In the prepared questionnaire, there are 6 statements for determining the demographic characteristics of the participants, 7 statements for transformative leadership, 10 statements for the determination of job satisfaction in employees (5 statements), and organizational commitment (5 statements). Ethics committee permission was obtained from Başkent University to conduct the research after the questionnaire form was prepared in the electronic platform. After obtaining the ethics committee permission, permission was requested to conduct the research by e-mail to 18 hotel managers in Istanbul. The link of the questionnaire prepared in the electronic platform was sent to the human resources managers of the 5 hotels that permitted the research to be conducted, and it was requested to be sent to their employees by e-mail. No sampling method was applied in the preference of the participants, and human resources managers were requested to forward the questionnaire to all their employees. To prevent bias in the participants, some information was given on the entrance page of my questionnaire. In particular, it was informed that filling out the questionnaire is voluntary and that the data will not be shared with third parties, including their managers. After the participants filled out the electronic questionnaire, the data was automatically transferred to the researcher's account. 378 questionnaires that provided feedback were examined, and 12 questionnaires that were considered to be filled incorrectly were excluded from the study. The research was

completed with 362 survey data regression analysis results showing the effect of transformative leader (independent variable) on job satisfaction and organizational commitment (dependent variables). The R-value explains the strength of the relationship between the independent variables and the dependent variables, and the R-value lies between 0-1. An R-value close to 1 indicates a strong relationship between the two variables

The regression analysis between transformational leadership and job satisfaction shows that 13% of the change in job satisfaction is due to transformational leadership, while the remaining 87% are unexplained variables. The R-value measured as 0.362 shows a moderate and significant ($F= 54,338$, $P < .001$) relationship between transformational leadership and job satisfaction. This shows the significance of the model. The 0.366 regression coefficients (β) of transformational leadership show that a unit change in transformational leadership will bring a positive 0.366 unit change in job satisfaction.

Regression analysis of transformational leadership and organizational commitment shows that 16% of the change in organizational commitment is due to transformational leadership, while the remaining 84% is unexplained variability. The R-value measured as 0.402 indicates that there is a moderate and significant ($F= 65.940$, $P < .001$) relationship between transformational leadership and organizational commitment, and the model is significant. The 0.402 regression coefficient (β) indicates that one unit of transformative leadership will bring a positive 0.402 unit change in organizational commitment. In the light of the findings, hypothesis 1 and hypothesis 2 were supported.

Some limitations should be taken into account while evaluating the research findings. First of all, the research was conducted on hotel employees. Therefore, it is an important limitation that the research findings cannot be generalized to other sectors. Another limitation is that the study data were collected from hotels in Istanbul. Because winter tourism, summer tourism, and cultural tourism differ for employees and customer expectations. In addition, the research findings show that the transformational leader cannot explain 87% of the change in job satisfaction and 84% of the change in organizational commitment. For this reason, conducting a study with a wider sample range and including different variables in future studies will help to generalize the research and to understand the antecedents of job satisfaction and organizational commitment.