T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞ STRESİ İLİŞKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Mesut COŞKUN

Danışman
Doç. Dr. Mehmet KAHYAOĞLU

ALANYA
2025

T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞ STRESİ İLİŞKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Mesut COŞKUN
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman
Doç. Dr. Mehmet KAHYAOĞLU

ALANYA
2025

JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mesut COŞKUN'un "Otel İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Stresi İlişkisi" başlıklı tezi 31/07/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

	Unvanı-Adı Soyadı	İmza
İmza Üye (Tez Danışmanı)	: Doç. Dr. Mehmet KAHYAOĞLU	
Üye	: Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM	
Üye	: Doç. Dr. Yaşar Yiğit KAÇMAZ	

Prof. Dr. Kemal VATANSEVER
Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Mesut COŞKUN

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında bilgi ve desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Mehmet KAHYAOĞLU'na; jüride görev alarak kıymetli görüş ve önerileriyle çalışmama katkı sunan Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM ile Doç. Dr. Yaşar Yiğit KAÇMAZ'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatımın ilk gününden bugüne kadar üzerimde emeği bulunan tüm hocalarıma ve İşletme Anabilim Dalı'nın kıymetli öğretim üyelerine minnettarım.

Bu süreçte sağladıkları destek ve anlayış için iş yerindeki amirim Hilmi Bey'e, çalışma arkadaşlarım Mehmet Emin Bey ve Mustafa Bey ile diğer mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde en büyük emek ve katkıya sahip olan değerli büyüklerim, babam Gazi COŞKUN ile annem Fatma COŞKUN'a; maddi ve manevi varlıklarıyla her zaman yanımda olan ve bana güven aşılayan kardeşlerim Öğr. Gör. Dr. Çiğdem COŞKUN DİLCAN ve Bilgisayar Hocası Tacim COŞKUN'a; bir eğitimci olan kıymetli eşim Fatma AYVARDI COŞKUN'a ve en değerlim, oğlum Yiğit Ali'ye; ayrıca tüm sevenlerime sevgi ve saygılarımı sunarım.

Mesut COŞKUN

Alanya/2025

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞ STRESİ İLİŞKİSİ

Mesut COŞKUN

İşletme Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Temmuz, 2025 (136 sayfa)

Bu araştırma beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi düzeylerine etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Dönüşümcü liderliğin çalışan bağlılığını artırma ve stres düzeylerini azaltma potansiyeli temel odak noktası olurken, örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığı yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Ayrıca çalışanların bireysel (cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, kıdem) ve kurumsal (departman, görev düzeyi, maaş, işletme türü, turizm eğitimi) niteliklerine göre bu üç kavrama ilişkin algılarındaki farklılıklar da değerlendirilmiştir.

Araştırma Antalya'nın Alanya ilçesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan 848 personelden anket yoluyla elde edilen verilerle yürütülmüştür. Veriler; betimsel istatistikler, t-testi, tek yönlü ANOVA, Pearson korelasyon analizi ve SEM ile analiz edilmiş; geçerlik doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile, güvenirlik Cronbach alfa katsayılarıyla sınanmıştır.

Bulgular otel çalışanlarının dönüşümcü liderliği genel olarak olumlu algıladıklarını ve bu liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirirken, iş stresini doğrudan azaltıcı bir etki yarattığını göstermiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin iş stresine dolaylı yoldan özdeşleşme aracılığıyla da etki ettiği bulunmuştur. Bununla birlikte özdeşleşmenin iş stresini pozitif yönde etkilediği yani yüksek aidiyetin sorumluluk baskısı yoluyla stresi artırabileceği görülmüştür.

Demografik analizlerde; departman, görev pozisyonu, maaş grubu, otel sahiplik türü, turizm eğitimi gibi değişkenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi üzerinde anlamlı farklar yarattığı; kıdem süresinin ise yalnızca ilham verici motivasyon ve iş stresi boyutlarında anlamlı farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Ön büro departmanında çalışanlar dönüşümcü liderlik ve tüm ilgili alt boyutlarda anlamlı

olarak daha yüksek puanlar alırken; mutfak departmanında çalışanlar ise yalnızca örgütsel özdeşleşme boyutunda daha yüksek puanlar almıştır. Stres düzeyi açısından sadece 1–3 yıl arası kıdeme sahip personelde anlamlı yükseklik tespit edilmiştir. Bağımsız otellerde liderlik algısı daha yüksek, ulusal zincirlerde ise stres algısı daha fazladır. Orta kademe yöneticiler ve diğer personel dönüşümcü liderliği daha olumlu algılarken; üst kademe ve alt kademe yöneticilerde bu algı daha düşüktür. Görev düzeyine göre iş stresinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Orta gelir grubundakiler dönüşümcü liderlik, düşünsel uyarım ve bireyselleştirilmiş önem boyutlarında daha olumlu algılara sahipken; en yüksek gelir grubundakiler daha düşük değerlendirmelerde bulunmuştur. Gelir düzeyinin örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algısı üzerinde ise anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

Cinsiyet değişkeninde yalnızca düşünsel uyarım boyutunda kadın çalışanlar erkeklere kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek algıya sahiptir. Diğer tüm cinsiyet karşılaştırmalarında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Yaş, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre ise üç kavram açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Dönüşümcü liderlik, çalışan bağlılığını artıran ve stres düzeyini dengeleyen stratejik bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Ancak bu etkinin örgütsel özdeşleşme yoluyla dolaylı stres yaratma potansiyeli göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle dönüşümcü liderlik uygulamalarının, çalışan destek sistemleri ve stres yönetimi mekanizmalarıyla bütünleşmiş biçimde yürütülmesi önemlidir. Liderliğin özdeşleşme ve stres üzerindeki etkilerinin departman, görev düzeyi ve kurum yapısı gibi değişkenler bağlamında değerlendirilmesi, yönetsel stratejilerin çalışan profillerine göre uyarlanmasını kolaylaştıracaktır. Gelecek araştırmalarda farklı sektörlerde yapılacak karşılaştırmalı analizlerle bu ilişkilerin daha kapsamlı biçimde incelenmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme, iş stresi, yapıcı stres, otel işletmeleri.

ABSTRACT

THE RELATIONSHİP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION, AND JOB STRESS İN HOTEL ENTERPRISES

Mesut COŞKUN

Department of Business Administration
Graduate School of Alanya Alaaddin Keykubat University,

July, 2025

This study was conducted to examine the effects of employees' perceptions of transformational leadership on organizational identification and job stress levels in five-star hotel businesses. While the primary focus was on the potential of transformational leadership to enhance employee commitment and reduce stress levels, the mediating role of organizational identification in this relationship was analyzed through structural equation modeling (SEM). Additionally, differences in perceptions of these three constructs were evaluated based on employees' individual (gender, age, education, marital status, tenure) and organizational (department, position, salary, ownership type, tourism education) characteristics.

The research was carried out with data obtained via a questionnaire administered to 848 employees working in five-star hotels in Alanya, Antalya. The data were analyzed using descriptive statistics, t-tests, one-way ANOVA, Pearson correlation analysis, and SEM. Validity was tested through confirmatory factor analysis (CFA), and reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficients.

The findings revealed that hotel employees generally perceived transformational leadership positively, with such leadership strengthening organizational identification and directly reducing job stress. It was also found that transformational leadership indirectly influenced job stress through identification. However, organizational identification was found to have a positive effect on job stress, suggesting that a high sense of belonging may increase stress through the pressure of responsibility.

Demographic analyses indicated that variables such as department, position, salary group, ownership type, and tourism education created significant differences in transformational leadership, organizational identification, and job stress, while tenure generated significant differences only in inspirational motivation and job stress

dimensions. Employees in the front office department reported significantly higher scores for transformational leadership and all its subdimensions, whereas those in the kitchen department scored higher only in organizational identification. In terms of stress levels, only employees with 1–3 years of tenure exhibited significantly higher scores. Leadership perceptions were higher in independent hotels, while stress perceptions were greater in national chain hotels. Mid-level managers and other staff perceived transformational leadership more positively, whereas upper-level and lower-level managers reported lower perceptions. No statistically significant difference in job stress was observed by position level. Employees in the middle-income group held more favorable perceptions in transformational leadership, intellectual stimulation, and individualized consideration, whereas those in the highest income group gave lower evaluations. Income level did not significantly influence perceptions of organizational identification or job stress.

Regarding gender, a significant difference was found only in the intellectual stimulation dimension, where female employees reported higher perceptions than males. No other significant gender-based differences were observed. Likewise, no significant differences in the three constructs were found across age, marital status, or education level.

Overall, transformational leadership emerges as a strategic approach that enhances employee commitment and balances stress levels. However, its potential to indirectly generate stress through organizational identification should be considered. Therefore, the implementation of transformational leadership practices should be integrated with employee support systems and stress management mechanisms. Evaluating the effects of leadership on identification and stress in the context of variables such as department, position level, and organizational structure can facilitate the adaptation of managerial strategies to employee profiles. Future studies are recommended to conduct comparative analyses across different sectors to examine these relationships more comprehensively.

Keywords: Transformational leadership, organizational identification, work stress, constructive stress, hotel businesses.

İÇİNDEKİLER

JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ ii
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER viii
TABLOLAR LİSTESİ xii
ŞEKİLLER LİSTESİ xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ xiv
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM 4
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 4
1.1. Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Kavramları 4
1.1.1. Dönüşümcü liderlik 6
1.1.2. Dönüşümcü liderliğin tanımı ve özellikleri 7
1.1.3. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları 9
1.1.3.1. Karizma ve idealleştirilmiş etki (babacanlık) 9
1.1.3.2. İlham verici motivasyon 10
1.1.3.3. Düşünsel uyarım (Entelektüel uyarım) 11
1.1.3.4. Bireyselleştirilmiş önem (Bireysel ilgi ve destek) 13
1.1.4. Dönüşümcü liderlik teorileri 13
1.1.4.1. Burns'ün dönüşümcü liderlik teorisi 14
1.1.4.2. Bass'ın dönüşümcü liderlik modeli 15
1.1.4.3. Kouzes ve Posner'in dönüşümcü liderlik teorisi 16
1.1.5. Dönüşümcü liderliğin kuramsal süreci, uygulamaları ve eleştirileri 17
1.1.6. Dönüşümcü liderlikte başarıyı etkileyen faktörler 18
1.1.7. Dönüşümcü liderliğin örgüte etkileri ve faydaları 20
1.1.8. Dönüşümcü liderlik eleştirileri ve direnç nedenleri 21
1.2.Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Tanımı 22
1.2.1. Örgütsel özdeşlemenin önemi 23
1.2.2. Örgütsel özdeşlemenin dayandığı temel kuramlar 24
1.2.2.1. Sosyal kimlik kuramı 25

1.2.2.2. Benlik sınıflandırma kuramı 25
1.2.3 Örgütsel özdeşlemenin boyutları 26
1.2.3.1. Grup içi özdeşleşme 27
1.2.3.2. Örgütle özdeşleşme 28
1.2.4. Örgütsel özdeşleşme modelleri 29
1.2.4.1. Kreiner ve Ashforth'un geliştirilmiş özdeşleşme modeli 30
1.2.4.2. Scott, Corman ve Cheney'nin yapısal özdeşleşme modeli 31
1.2.4.3. Reade'nin temel özdeşleşme modeli 31
1.2.5. Örgütsel özdeşleşme alanında kuramsal çalışmaların değerlendirilmesi 32
1.3. Stres ve İş Stresi Kavramı 33
1.3.1. İş stresi modelleri 34
1.3.1.1. Beehr ve Newman'ın (1978) iş stresi genel modeli 35
1.3.1.2. Karasek'in (1979) talep ve kontrol modeli 36
1.3.1.3. Siegrist'in (1986) yüksek çaba-düşük ödül modeli 37
1.3.1.4. Caplan'ın (1987) kişi-çevre uyum modeli 37
1.3.1.5. McGrath'ın (1970) iş stresi modeli 38
1.3.2. İş stresi kaynakları 39
1.3.2.1. Örgütsel stres kaynakları 39
1.3.2.2. Bireysel stres kaynakları 40
1.3.2.3. Çevresel stres kaynakları 41
1.3.3. İş stresinin sonuçları 42
1.3.3.1. Bireysel sonuçlar 44
1.3.3.2. Örgütsel sonuçlar 45
1.3.4. İş Stresi ile başa çıkma yöntemleri 46
1.4. Değişkenler Arası İlişkiler 47
İKİNCİ BÖLÜM 52
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 52
2.1. Araştırmanın Problemi 52
2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 53
2.3. Araştırma Modeli 54
2.4. Araştırmanın Hipotezleri 56
2.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 60
2.6. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi 61
2.7. Veri Toplama Araçları 62
2.8. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları 63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 65
3. BULGULAR 65
3.1. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Stresine Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Dağılımları 65
3.1.1. Dönüşümcü liderlik değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler ve normallik dağılımları 65
3.1.2. Örgütsel özdeşleşme değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler ve normallik dağılımları 68
3.1.3. İş stresi değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler ve normallik dağılımları 70
3.2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizlerine İlişkin Bulgular 72
3.3. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular 75
3.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular 77
3.4.1. Cinsiyet bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi 77
3.4.2. Yaş bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi .. 79
3.4.3. Medeni durum bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi 81
3.4.4. Öğrenim durumu bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi 82
3.4.5. Turizm eğitimi alınma durumu bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi 84
3.4.6. Otel sahiplik bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi 85
3.4.7. Sektörel deneyim açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi 87
3.4.8. Otelin çalışma şekli açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi 89
3.4.9. Katılımcıların oteldeki görev bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi 90
3.4.10. Katılımcıların oteldeki departman bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi 92
3.4.11. Katılımcıların oteldeki gelir bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi 94
3.5. Korelasyon ve Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları ile Araştırma Hipotezlerinin Testlerine ve Diğer Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular 96
3.5.1. Korelasyon analizi bulguları 96
3.5.2. Yapısal eşitlik modeli bulguları 98
4. SONUÇ VE ÖNERİLER 102
5. KAYNAKLAR 113

6. EKLER 132
Ek.1. Etik Kurul İzni 132
Ek.2. Tez Adı Değişikliği Onayı 133
Ek.3. Anket Formu 134
ÖZGEÇMİŞ 136

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3. 1 Katılımcıların dönüşümcü liderlik değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler . 66

Tablo 3. 2 Katılımcıların örgütsel özdeşleşme değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler 68

Tablo 3. 3 Katılımcıların iş stresi değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler 70

Tablo 3. 4 Ölçeklerin normallik, güvenilirlik ve geçerlilik dağılımlarına ilişkin bulgular 72

Tablo 3. 5 Katılımcıların özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler 75

Tablo 3. 6 Dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algılarının cinsiyete göre karşılaştırılması 78

Tablo 3. 7 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının yaşlarına göre karşılaştırılması 79

Tablo 3. 8 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının medeni durumlarına göre karşılaştırılması 81

Tablo 3. 9 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının öğrenim durumlarına göre karşılaştırılması 82

Tablo 3. 10 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının turizm eğitimi alma durumlarına göre karşılaştırılması 84

Tablo 3. 11 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının otellerin sahiplik türüne göre karşılaştırılması 85

Tablo 3. 12 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının sektörel deneyimlerine göre karşılaştırılması 87

Tablo 3. 13 Katılımcıların dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algılarının otellerin çalışma şekline göre karşılaştırılması 89

Tablo 3. 14 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının oteldeki görevlerine göre karşılaştırılması 90

Tablo 3. 15 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının departmanlarına göre karşılaştırılması 92

Tablo 3. 16 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının maaşlarına göre karşılaştırılması 94

Tablo 3. 17 Korelasyon sonuçları 97

Tablo 3. 18 Yapısal eşitlik modeli sonuçları 99

Tablo 3. 19 Hipotezlerin sonuçlarına ilişkin veriler 100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Araştırma Modeli 55

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	:	Aktaran
Ed.	:	Editör
Çev.	:	Çeviri
ANOVA	:	Analysis Of
Variance f	:	Frekans
F	:	Varyans Analizine (ANOVA) İlişkin Parametre
P	:	Önemlilik Testlerine İlişkin Olasılık Değeri
r	:	Korelasyon Katsayısı
R^2	:	Belirtme Katsayısı
S.S.	:	Standart Sapma
vd	:	Ve Diğerleri
t	:	t-Testine İlişkin Parametre
vb	:	Ve Benzeri
$\bar{x}$	:	Aritmetik Ortalama
YL	:	Yüksek Lisans
SPSS	:	Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı

GİRİŞ

Turizm sektörü; döviz girdisi sağlaması, istihdam kapasitesi oluşturması ve tedarik zinciri boyunca diğer sektörlere sağladığı çarpan etkisi sayesinde yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda toplumsal kalkınma açısından da stratejik bir alan olarak değerlendirilmektedir. Özellikle altyapı, ulaştırma, tarım, eğitim ve sağlık gibi çeşitli alanlarla ileri ve geri bağlantılar kurarak yerel ekonomiyi desteklemesi, bu sektörü Türkiye ekonomisinin itici güçlerinden biri hâline getirmektedir (Eşsiz, 2023). Bu yapının merkezinde yer alan konaklama işletmeleri ise müşteri memnuniyetinin doğrudan çalışan davranışlarına bağlı olduğu insan temelli örgütler olarak öne çıkmakta; özellikle hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği noktasında çalışan bağlılığı ve psikolojik refahı belirleyici rol oynamaktadır (Oztürk ve Hancer, 2014).

Otelcilik işletmeleri doğası gereği uzun çalışma saatleri, vardiyalı sistem, mevsimsel yoğunluklar, fiziksel yorgunluk ve duygusal emek gerektiren ilişkilerle karakterize edilen yüksek tempolu bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bu koşullar, çalışanlarda ciddi düzeyde iş stresi yaratmakta ve bu stres, zamanla tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, verimlilik kaybı gibi birçok olumsuz sonuçla birleşmektedir (Nelson ve Simmons, 2003; Cavanaugh vd., 2000). Bu nedenle hizmet kalitesinin korunması ve işletme verimliliğinin sürdürülmesi, çalışanların psikolojik dayanıklılığının desteklenmesi ve güçlü bir örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu noktada dönüşümcü liderlik tarzı, yalnızca yönetsel performans değil, aynı zamanda çalışanların iş doyumu, aidiyet duygusu ve stresle başa çıkma becerileri üzerinde de doğrudan etkili olan bir liderlik yaklaşımı olarak ön plana çıkmaktadır (Bass ve Riggio, 2006; Avolio ve Yammarino, 2013).

Dönüşümcü liderlik; ilham verici motivasyon, düşünsel uyarım, bireyselleştirilmiş önem ve idealize edilmiş etki olmak üzere dört temel boyut üzerinden tanımlanmakta ve çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını kolaylaştırarak onları örgütsel amaçlara yönlendirmektedir (Podsakoff vd., 1990). Söz konusu liderlik biçimi sadece görev odaklı çıktıların değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik refahlarının ve örgütle kurdukları duygusal bağın güçlendirilmesinde de kritik bir rol üstlenmektedir (Skakon vd., 2010). Dönüşümcü liderler, çalışanları yalnızca performansa değil, aynı zamanda anlamlı bir kurumsal vizyona yönlendirerek içsel motivasyonlarını güçlendirmekte, bu bağlamda örgütsel özdeşleşmenin de güçlü bir öncülü hâline gelmektedir (Ashforth ve Mael, 1989; Haslam vd., 2018).

Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmesi, örgütsel değerleri içselleştirmesi ve örgütün başarılarını kişisel olarak sahiplenmesi süreciyle tanımlanmaktadır (Riketta, 2005). Bu özdeşleşme gönüllü çaba, iş doyumu, işte kalma niyeti gibi pozitif çıktıların yanı sıra, çalışanların sorumluluk yükünün artmasıyla birlikte stres düzeylerinde bir yükselmeye de yol açabilmektedir. Özellikle bireyin örgütsel başarıyı kişisel kimliğine entegre etmesi, rol genişlemesine ve beklenti baskısına neden olabilir. Bu noktada iş stresi her zaman olumsuz bir çıktı olarak değerlendirilemeyip, çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve daha yüksek performans sergilemelerine zemin hazırlayan yapıcı stres niteliği de kazanabilir (Nelson ve Simmons, 2003). Dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasındaki bu çok katmanlı ilişki, örgütsel özdeşleşme üzerinden dolaylı yollarla şekillenmekte ve bağlamsal olarak farklı yönlerde seyretmektedir.

Bu araştırma beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi düzeyleri üzerindeki etkilerini kapsamlı biçimde analiz etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkide aracılık rolü oynayıp oynamadığı da incelenmektedir. Bu doğrultuda çalışmada, çalışanların demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem) ve örgütsel (departman, işletme türü, turizm eğitimi) özelliklerine göre söz konusu üç değişkene ilişkin algılarında anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığı da detaylı biçimde analiz edilmiştir.

Bu çerçevede geliştirilen araştırma soruları, birincisi "Otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi düzeyleri ne durumdadır?"; ikincisi ise "Çalışanların bireysel ya da işletmeye ait özellikleri bu üç değişkenin düzeylerini anlamlı biçimde etkilemekte midir?" biçiminde yapılandırılmıştır. Bu araştırma yalnızca liderlik tarzı ile çalışan psikolojisi arasındaki ilişkileri aydınlatmakla kalmayıp, turizm sektöründe hizmet kalitesini doğrudan etkileyen stres ve özdeşleşme dinamiklerinin yönetimine yönelik önemli çıkarımlar sunmayı da hedeflemektedir.

Bu çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi kavramlarının teorik temelleri ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Bu kapsamda liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi, dönüşümcü liderliğin tanımı, özellikleri, alt boyutları ve kuramsal modelleri açıklanmış, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi kavramları ise sosyal kimlik kuramı ve stres modelleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Kavramlar arasındaki ilişkiler literatür bulguları eşliğinde tartışılmış, özellikle otel işletmeleri bağlamındaki yansımalarına değinilmiştir.

İkinci bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli ve hipotezleri açıklanmış; araştırmanın evreni ve örneklemi tanımlanmış, veri toplama süreci ile birlikte analizde kullanılan yöntem ve tekniklere yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenirliğini belirlemeye yönelik doğrulayıcı faktör analizi, bileşik güvenirlik katsayısı ve Cronbach alfa analizleri raporlanmıştır. Üçüncü bölümde ise, Antalya'nın Alanya ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 848 çalışandan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson korelasyon katsayısı ve yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuş, araştırma hipotezleri test edilmiştir. Bulgular doğrultusunda teorik çıkarımlar yapılmış ve otel işletmeleri için uygulanabilir öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Kavramları

Liderlik olgusu, insan topluluklarının organize yaşam kurma çabalarıyla birlikte ortaya çıkmış ve tarih boyunca toplumsal yapıların vazgeçilmez bir unsuru olmuştur (Koçel, 2003). İngilizce "lead" fiilinden türeyen "leader" sözcüğü 11. yüzyılda sözlüklere girmiş, Türkçede ise "önder/şef" karşılığıyla yerleşmiştir (www.tdk.gov.tr, 2024). Liderlik, bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda gönüllü olarak harekete geçirebilmek için onların tutum ve davranışlarını etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2003, s. 568).

Liderlik, örgütsel yaşamın her düzeyinde karşılaşılan ancak tanımı üzerinde tam bir uzlaşı sağlanamamış kavramlardan biridir. Bu belirsizlik, kavramın çok boyutlu doğasından ve farklı disiplinlerde farklı yönlerinin vurgulanmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin Bennis'in de ifade ettiği gibi liderlik çoğu zaman "güzelliğe" benzetilmiştir ve tanımlaması güç, ancak varlığı sezgisel olarak algılanabilir bir olgudur (Aslan, 2009, s. 108). Bass (1981, s. 7-8), lideri grubun enerjisini tek noktada toplayarak onu hedefe yönlendirebilen kişi olarak tanımlar. Burns (1978, s. 425) liderliği, ekonomik ve sembolik güçler yoluyla insanları yönlendirme becerisi olarak açıklar. Ogawa ve Bossert ise liderliği, örgüt üyeleri arasında anlamı şekillendirme süreci olarak kavramsallaştırır (Erçetin, 2000, s. 10).

Liderlik; kişilerarası bir etkileşimdir, her grup yapısında ihtiyaç duyulur, resmî yetkiye bağlı olmak zorunda değildir, örgütün tüm kademelerinde ortaya çıkabilir ve çoğu zaman resmî statüden çok sorumluluk alma isteğiyle tanımlanır (Drucker, 1997, s. 97). Mullins'e göre lider etkinliğini etkileyen faktörler arasında kişilik özellikleri, ulusal kültür, örgüt yapısı ve dış çevresel koşullar yer almaktadır (akt. Öztürk, 2005, s. 17). Yöneticilik ve liderlik kavramları bu süreçte sıklıkla karıştırılsa da aslında farklı roller üstlenmektedir. Bennis ve Nanus yöneticileri "işi doğru yapan", liderleri ise "doğru işi yapan" kişiler olarak tanımlar (Arıkan, 2001, s. 111). Kotter (1999, s. 103) liderliği değişimi yönetme, yöneticiliği ise karmaşıklıkla başa çıkma süreci olarak açıklar. Bu bağlamda lider, vizyon sahibi, yenilikçi ve ilham verici bir figür iken; yönetici ise sistem kuran, sürdüren ve süreci düzenleyen bir organizatör olarak değerlendirilir (Efil, 1996, s. 5).

Liderlik kavramı bilimsel olarak 20. yüzyılda sistematik biçimde incelenmeye başlanmıştır. Bu süreçte beş binden fazla akademik çalışma yayımlanmış ve 350'den fazla tanım geliştirilmiştir (Bass, 1990, s. 18; Erçetin, 2000). Örgütsel bağlamda liderlik, izleyiciler arasında güven tesis ederek onları ortak vizyona yönlendirme sanatı olarak kabul edilmektedir (akt. Nal, 2003, s. 56).

Liderlik kuramları, alanın kronolojik gelişimini yansıtarak dört temel başlık altında toplanmıştır. Bunlar özellikler kuramı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal liderlik kuramları ve modern yaklaşımlar olarak belirtilmektedir (Acar, 2013, s. 8). Özellikler kuramı, liderliğin doğuştan gelen bireysel niteliklere dayandığını savunur. Zekâ, karizma, fiziksel güç gibi özellikler ön plandadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bu kuramın yetersiz kalması, davranışsal yaklaşımları doğurmuştur. Bu yaklaşım liderliğin öğrenilebilir bir davranış biçimi olduğunu savunur (Michael, Miller ve Collella, 2009, s. 262).

Davranışsal liderlik çalışmaları, Ohio State ve Michigan Üniversiteleri öncülüğünde geliştirilmiş ve lider davranışlarını "göreve dönüklük" ve "insan ilişkilerine dönüklük" olarak iki boyutta ele almıştır (Bolat, 2008, s. 13). Bu yaklaşımların eksiklikleri, durumsal liderlik modellerinin gelişmesine neden olmuştur. Durumsallık yaklaşımı, liderliğin bağlama ve koşullara bağlı olduğunu savunur (Zel, 2001, s. 139; Northouse, 1997, s. 53). Alganer (2002, s. 15) ise liderliğin başarısını belirleyen etkenler arasında çevresel unsurların da bulunduğunu vurgulamıştır.

Zamanla örgüt yapılarındaki değişim ve belirsizlik ortamı, geleneksel kuramların yetersizliğini ortaya koymuş ve modern liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmuştur. Burns'un (1978, s. 4) ortaya koyduğu etkileşimci liderlik, görevlerin tanımlanmasına ve ödül ile yaptırım temelli lider-çalışan ilişkisine odaklanmıştır. Bu liderlik biçimi, mevcut düzenin devamını önceliklendirir (Sökmen, 2013, s. 163).

Çağdaş liderlik modelleri, liderliğin yalnızca görev odaklı değil, etik, manevi, stratejik ve kültürel boyutlarını da kapsaması gerektiğini ortaya koyar. Otantik liderlik, liderin içsel ahlaki pusulasına dayalı olarak güven temelli ilişkiler kurmasına olanak tanır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s. 741). Spiritüel liderlik, umut, sevgi ve ortak anlam yaratarak içsel motivasyonu artırır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s. 746). Hizmetkâr liderlik, gücün kullanımını hizmet esasına dayandırır ve çalışan gelişimini önceleyerek güçlendirme hedefler (Cerit, 2005, s. 3).

Stratejik liderlik, belirsizlik koşullarında rekabet avantajı sağlayan esnek yapılar kurmayı amaçlar (Besler, 2003, s. 78). Vizyoner liderlik, örgütü etkileyici bir vizyona yönlendirirken; kültürel liderlik, kurum kültürünü dönüştürme kapasitesine sahiptir

(Özel, 1998, s. 80; Erçetin, 2000, s. 69). Entelektüel liderlik ise sürekli öğrenme, yaratıcı düşünce ve sembolik etkileşimi esas alır (Koç, 2006, s. 182-184).

Dönüşümcü liderlik, vizyoner bir bakış açısıyla değişimi teşvik eder ve çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmayı amaçlar (Yukl, 1998, s. 285). Temel (2016, s. 1) geleneksel ve otoriter liderlik tarzlarının zamanla etkisini yitirdiğini ve dönüşümcü liderliğin bu boşluğu doldurduğunu savunmaktadır.

1.1.1. Dönüşümcü liderlik

Bu evrimin sonucunda dönüşümcü liderlik, izleyicileri mevcut çıkarlarının ötesine taşıyarak yüksek ahlaki idealler doğrultusunda motive eden moral temelli bir liderlik biçimi olarak tanımlanmıştır (Burns, 1978). Burns, lider-izleyici etkileşimini karşılıklı motivasyon ve ahlaki yükseliş süreci olarak kavramsallaştırırken, Bass dönüşümcü liderliği örgüt bağlamına uyarlamış ve dört temel boyutta somutlaştırmıştır. Bunlar karizma/idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi şeklindedir (Bass, 1990, s. 22).

- Karizma / İdealleştirilmiş Etki - Lider, etik duruşu ve tutarlı değerleriyle rol model olur, izleyicilerde güven ve saygı yaratır (Bass, 1990, s. 22)
- İlham Verici Motivasyon - Çekici vizyon ve coşkulu iletişimle izleyicileri ortak hedefe yöneltir (Bass ve Riggio, 2006, s. 5-8).
- Entelektüel Uyarım - Mevcut varsayımları sorgulatarak yaratıcılığı ve yenilikçi düşünceyi teşvik eder (Bass, 1990, s. 22)
- Bireyselleştirilmiş İlgi - Her çalışanın kişisel gelişimini destekleyerek koçluk ve mentorluk sunar (Avolio ve Bass, 1995, s. 205).

Dönüşümcü lider, güven temelli bir iklim oluşturarak çalışanların risk almasını ve yenilikçi davranışlar sergilemesini destekler. Güven eksikliği ise değişime direnci tetikler (Drucker, 1999). Dönüşümcü liderler, çalışanların olaylara farklı bakış açılarıyla yaklaşmasını teşvik ederken, onları anlamlı hedeflere yönlendirerek örgütsel bağlılık ve yüksek performans geliştirilmesine katkı sağlar (Erçetin, 2000, s. 58-59).

Çağdaş araştırmalar karizmatik, otantik, hizmetkâr ve dağıtımcı liderlik gibi katılımcılığı ve paylaşılan değerleri öne çıkaran modellerin önem kazandığını vurgular (Bass ve Riggio, 2006, s. 5-8). Dijitalleşme ve küreselleşme çağında, başarının anahtarı esnek, etik ve vizyoner liderlerdir. Dönüşümcü liderlik bu gereksinimi en kapsamlı biçimde karşılayan çerçeve olarak öne çıkar (Drucker, 1999).

1.1.2. Dönüşümcü liderliğin tanımı ve özellikleri

Dönüşümcü liderlik, klasik ödül ve ceza mantığının ötesine geçerek izleyenlerin tutum ve davranışlarında köklü bir değişim yaratmayı, onları daha yüksek ahlaki idealler doğrultusunda harekete geçirmeyi amaçlayan vizyoner bir liderlik biçimidir (Burns, 1978, s. 425).

Downton (1973), dönüşümcü liderlik yaklaşımını ilk olarak "yüksek moral ve performansa taşıyan etkileşim" şeklinde tanımlamıştır (Downton, 1973). Burns (1978) ise bu yaklaşımı, lider ile izleyici arasındaki ilişkinin karşılıklı motivasyon ve ahlaki gelişim süreci olarak kavramsallaştırmıştır (Burns, 1978, s. 37).

Bass, dönüşümcü liderliği örgüt bağlamına uyarlayarak karizma, ilham verici vizyon, entelektüel meydan okuma ve bireysel gelişim desteği aracılığıyla izleyenlerde normların ötesine geçen çaba yarattığını vurgulamıştır (Bass, 1985). Bu tanım izleyenleri mevcut inanç ve değerlerini dönüştürerek örgütsel vizyona coşkuyla bağlayan güven ve ahlak temelli bir liderlik çerçevesi oluşturur (Bass, 1990).

Drucker'e göre dönüşümcü liderlik güven inşası, etik duyarlılık ve vizyoner stratejik yönelim gibi çapraz yetkinliklerle birleştiğinde karmaşık çevresel koşullarda sürdürülebilir rekabet avantajı yaratır. Lider-takipçi ilişkilerinin özünü güvenin oluşturduğunu vurgular (Drucker, 1999, s. 132). Güven eksikliği, çalışanların risk almaktan kaçınmasına ve yenilikten uzak durmasına yol açar (Serinkan ve Erdiş, 2014, s. 51).

Dönüşümcü lider; astlarının kararlara katılımını teşvik ederek yetki devrini gönüllü paylaşır, bu katılımcı ortam motivasyonu ve iş sahipliğini artırır (Covey, 2000, s. 119). Zorlu koşullarda lider, mantıklı riskler üstlenerek yeniliğin önünü açar (Tichy ve Devanna, 1986, s. 81).

Dönüşümcü lider strese dayanıklılığıyla izleyenlerine cesaret aşılar (Zel, 1997, s. 67). Ayrıca hızlı çevresel değişime uyum için katı kuralları esnek süreçlerle dengelemek gerektiğini, esnek yapıların krizlerde avantaj sağladığının farkındadırlar (Erdoğruca, 2011, s. 67).

Bu özelliklerin sinerjik etkileşimi, dönüşümcü lideri yalnızca süreçleri yöneten değil, aynı zamanda örgüt kültürünü biçimlendiren ve izleyenlerin potansiyelini maksimize eden değer temelli bir değişim mimarına dönüştürür (Bass ve Riggio, 2006, s. 7).

Dönüşümcü liderlik, izleyenleri kişisel çıkarlarının ötesine taşıyarak daha yüksek ahlaki idealler doğrultusunda motive eden ve böylece örgütsel vizyonu dönüştüren moral

temelli bir liderlik biçimidir (Burns, 1978, s. 22). Bass bu yaklaşımı örgüt bağlamına uyarlamış; karizmatik çekicilik, ilham verici vizyon, entelektüel meydan okuma ve bireysel gelişim desteği aracılığıyla takipçilerde normların ötesine geçen çaba yarattığını vurgulamıştır (Bass, 1985).

Dönüşümcü liderlik, güven inşası, etik duyarlılık ve vizyoner stratejik yönelim gibi çapraz yetkinliklerle birleştiğinde karmaşık çevresel koşullarda sürdürülebilir rekabet avantajı yaratır (Drucker, 1999, s. 132). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, çalışanlara yönelik beklentileri açık biçimde tanımlayarak ortak bir işletme kültürünün oluşmasını teşvik ederken, yenilikçi davranışları da desteklemektedir (Keegan ve Hartog, 2004). Bununla birlikte bu liderlik tarzı iş görenlerin mutluluk ve refahını gözeterek onların duygusal ihtiyaçlarına duyarlılık göstermektedir (Morçin ve Bilgin, 2014). Ayrıca özellik, davranış ve koşulsallık yaklaşımlarından elde edilen veriler, dönüşümcü liderliğin tek bir "ideal" profilden ziyade duruma uyarlanabilir esnek bir model olduğunu gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Lider-takipçi ilişkilerinin temeli güvene dayanır. Güven eksikliği çalışanların risk almaktan kaçınmasına ve yenilikten uzak durmasına yol açar (Yılmaz, 2010, s. 47). Peter Drucker'a göre liderliğin özü güvendir. Zira lider takipçileri olan kişidir. Liderin etkinliği zekâdan çok tutarlılık ve güvenilirlik ile ilgilidir. Güven, liderin söylediklerileyle kastettikleri arasında bir bütünlük bulunmasına dayanır (Drucker, 1999, s. 132).

Yetki devri ve katılımcılık, dönüşümcü liderliğin motivasyonu yükselten bir diğer bileşenidir. Çalışanların kararlara katılması iş sahipliğini güçlendirir (Covey, 2000, s. 119). Zorlu ortamlarda lider, mantıklı riskleri üstlenerek yeniliğin önünü açar (Tichy ve Devanna, 1986, s. 81). Strese dayanıklılığı sayesinde izleyenlerine cesaret aşılar (Zel, 1997, s. 67).

Hızlı çevresel değişimlere uyum için dönüşümcü lider katı kuralları esnek süreçlerle dengeler, esnek yapılar özellikle kriz anlarında örgüte avantaj sağlar (Erdoğruca, 2011, s. 67). Örgütün kırılganlıktan uzak tutulabilmesi için liderin çevik ve uyarlanabilir stratejiler geliştirmesi gerektiği vurgulanır (Eraslan, 2004, s. 25).

Dönüşümcü lider, izleyenlerinden normların ötesinde çaba beklerken gerekli kaynak ve desteği sağlayarak bu beklentiyi gerçekçi kılar (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001). Bu özelliklerin sinerjisi, lideri yalnızca süreçleri yöneten değil, aynı zamanda örgüt kültürünü biçimlendiren ve takipçi potansiyelini maksimize eden değer temelli bir değişim mimarına dönüştürür (Bass ve Riggio, 2006, s. 6-7).

1.1.3. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları

Bass ve Riggio'nun dört boyutlu çerçevesi, dönüşümcü liderliğin temel yapıtaşlarını idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak tanımlar. Bu bütüncül model, liderin hem örgütsel değişimi yönetmesini hem de izleyenlerinin kişisel gelişimini desteklemesini sağlayan çağdaş bir referans noktası sunar (Bass ve Riggio, 2006, s. 5-8)

1.1.3.1. Karizma ve idealleştirilmiş etki (babacanlık)

Karizma kavramı, liderin takipçileri üzerinde güçlü bir çekim ve hayranlık uyandıran kişisel özelliklerini ifade eder. Yunanca *"kharisma"* terimi ilahi bir ödül anlamına gelir. Bass'ın (1985) dönüşümcü liderlik kuramında karizma; liderin vizyonunu, değerlerini ve bağlılık duygusunu takipçilerine güçlü bir biçimde yansıtabilme becerisiyle ilişkilendirilmiştir. Benzer şekilde liderin içsel bağlılık ve arzularını nadir görülen bir yetenekle takipçilerine aktarabilme kapasitesi, karizmayı tanımlayan temel unsur olarak görülmektedir (akt. Erdoğruca, 2011) Weberci kurama göre karizmatik lider, izleyicileri tarafından olağanüstü üstün niteliklere sahip olduğuna inanılan kişidir. Takipçiler bu kişiye akıl dışı bir güven ve itaat sergiler (Wong, 2013). Bass'ın (1985) dönüşümcü liderlik kuramında karizma, liderin yüksek etik standartlarına bağlı kalarak takipçilerine rol model olması ve onların güvenini kazanmasıyla ilişkilendirilir. Benzer şekilde bu süreç liderin kişiler üzerinde derin bir bağlılık ve sadakat yaratmasına yol açmaktadır (akt. Erdoğruca, 2011). Bass'a göre dönüşümcü liderlik dört ana boyuttan oluşur ve bunların ilki idealleştirilmiş etkidir (karizma) (Bass, 1990, s. 22).

İdealleştirilmiş etki, dönüşümcü liderin takipçilerini ortak bir değerler sistemi ve vizyona inandırma sürecini kapsar. Bu durumda lider; izleyicilerinin kendisine karşı duyduğu hayranlık, saygı ve güven sayesinde onlar için örnek oluşturur. Etik ve sorumluluk sahibi davranışlarıyla takipçilerini etkiler (Bass ve Riggio, 2006, s. 5-8). Bass ve Riggio'ya göre ideal etki ilk olarak "karizma" olarak tanımlanmış, ancak tek başına dönüşüm için yetersiz olduğu belirtilmiştir. Bass ve Avolio'ya göre idealleştirilmiş etki iki alt bileşende ele alınır. Bunlar davranışsal ideal etki (liderin değer ve inançlarını paylaşıp ortak bir amaç bilinci oluşturması) ve atfedilen ideal etki (izleyicilerin lidere duyduğu gurur, hayranlık ve özdeşim) olarak belirtilmiştir. Lider davranışsal ideal etki boyutunda kendisi için önemli değer ve inançları takipçileriyle paylaşarak onları ortak bir misyona yönlendirir. Atfedilen ideal etki boyutunda ise izleyiciler liderlerine karşı

karşılıklı saygı duyup onunla özdeşleşme ve benzer davranışlar sergileme eğilimindedir (Bass ve Riggio, 2006, s. 5-8).

İdealleştirilmiş etkiyi somutlaştıran liderler güçlü bir vizyon oluşturarak astlarını bu vizyon etrafında toplar (Avolio vd., 1991, s. 15). Bu süreçte takipçilerin zihninde vizyon ve misyon bilinci gelişir, lider onlara güvenilir ve ilham verici bir yol gösterici olarak görünür (Walumbwa vd., 2005, s. 245). Sonuçta çalışanlar liderle özdeşleşir, lidere rol model olarak bağlanır ve onun vizyonuna katkıda bulunmak için motive olurlar (Scandura ve Williams, 2004, s. 458).

Karizmatik liderler genellikle kendinden emin, güçlü bir vizyon duygusuna sahip ve geleneksel davranışların ötesine geçebilen niteliklerle donatılmıştır (Arıkan, 2001, s. 300). Ancak karizmanın kötüye kullanılması tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Örneğin liderin karizmatik etkisini kişisel çıkarları için kullanması kriz ve felaketlere yol açabilir (Erkan, 2002, s. 40).

Türk yazınında idealleştirilmiş etki çoğunlukla "babacanlık" kavramıyla açıklanır. Türkiye özelinde yürütülen bazı çalışmalarda söz konusu kavramın yerelleşerek "babacanlık" biçiminde ifade edildiği görülmektedir. Dönmez, Türkiye'de geçerli ve güvenilir bir liderlik değerlendirme aracı olan DÖL-TR ölçeğini geliştirirken, dönüşümcü liderlik boyutlarından biri olarak "babacanlık" kavramına yer vermiştir (Dönmez, 2014). Babacan lider, çalışanlarının ihtiyaçlarını önemseyen empatik tavrıyla güven atmosferi kurar (Yukl, 1994, s. 317). Belirsizliklerin yoğun olduğu ortamlarda dönüşümcü liderler, risk alma ve cesaret gösterme becerileriyle öne çıkarlar. Kriz anlarında inisiyatif alarak sahneye çıkan bu liderlerin yüksek özgüvenleri, cesaretleri ve vizyoner yaklaşımları sürecin yönünü belirlemede önemli bir etkendir (Serinkan ve Erdiş, 2014, s. 48).

1.1.3.2. İlham verici motivasyon

İlham verici motivasyon, dönüşümcü liderin örgütsel vizyonu etkileyici bir biçimde ifade ederek çalışanları ortak hedefler doğrultusunda harekete geçirme becerisini yansıtan temel bir boyuttur. Bu boyutta lider, bireysel çıkarların ötesine geçen kolektif bir amaç ortaya koyar ve çalışanlara yüksek beklentilere ulaşmaları için duygusal bir bağlılık sunar (Bass, 1985).

Liderin kullandığı semboller, metaforlar ve duygusal söylemler, örgütsel hedeflerin yalnızca rasyonel gerekçelerle değil, aynı zamanda ilham verici bir anlatımla benimsenmesini sağlar. Bu sayede çalışanlar, görevlerini sadece yerine getirmekle

kalmaz, aynı zamanda bu görevlerin anlamına da derin bir bağlılık duyarlar (Densten, 2002, s. 42).

Dönüşümcü lider vizyonu açık, iyimser ve ortak değerlerle uyumlu biçimde tanımlar. Takipçilerin içsel motivasyonunu harekete geçirerek örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında anlamlı bir köprü kurar (Waldman vd., 2004, s. 358).

Dönüşümcü liderler, vizyonel yaklaşımları ve ilham verici söylemleriyle çalışanlarda başarıya ulaşabileceklerine dair güçlü bir inanç yaratırlar. Bu durum çalışanların ortak hedeflere daha bağlı ve motive olmalarını sağlar. Liderin, takipçilerine yürüttükleri görevlerin anlam ve değerini aktararak onları motive etmesi ve ilham vermesi bu liderlik davranışının temelini oluşturur. Bu yaklaşımda ekip ruhu yüksek düzeyde gelişmiş olup; iyimserlik, heyecan ve pozitif tutumlar ön plandadır. Lider, hedefler ve geleceğe dair vizyonunu açık bir iletişimle takipçileriyle paylaşarak onların bu vizyona gönülden bağlanmasını sağlar (Bass ve Riggio, 2006, s. 5-8).

İlham verici motivasyon boyutunu kullanan dönüşümcü liderler, çalışanlara pozitif idealleri benimsetmek amacıyla ortak değerleri vurgular. Böylece iş birliği ve bağlılığı artıracak, bireylerin tüm potansiyellerini ortaya koyabilecekleri güçlü bir çalışma ortamı yaratmayı hedeflerler (Renjith, Renu, ve George, 2015).

İlham verici motivasyon, dönüşümcü liderliğin duygusal motorunu temsil eder. Liderin kararlılığı ve vizyoner tutumu, çalışanların özveriyle hareket etmesini sağlayarak örgütün değişime açık, yenilikçi ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasına katkıda bulunur (Goethals, Sorenson ve Burns, 2004, s. 870).

1.1.3.3. Düşünsel uyarım (Entelektüel uyarım)

Dönüşümcü liderlikte entelektüel uyarım, liderin izleyicilerini düşünsel olarak teşvik ettiği ve onların yenilikçi düşünme becerilerini geliştirmeye odaklandığı boyuttur. Bu bağlamda lider, takipçilerinin hayal gücünü harekete geçirerek yeni fikirler ve bakış açıları geliştirmelerini sağlar (Bass, 1985, s. 37). Başka bir ifadeyle, Güney'e göre entelektüel uyarım, liderin astlarının mevcut sorunları fark etmesine ve bu sorunlara yaratıcı çözümler bulma yönünde çaba göstermelerine yönelik süreci ifade eder (Güney, 2012, s. 410). Dönüşümcü lider, bu sayede çalışanları rutin düşünce kalıplarının dışına çıkararak, analitik ve eleştirel düşünme becerilerini kullanmaya özendirir (Bass, 1985, s. 37).

Liderler entelektüel uyarım boyutunda izleyicilerini varsayımlarını sorgulamaya ve problemlere farklı açılardan yaklaşmaya teşvik eder. Podsakoff ve arkadaşlarına göre

entelektüel uyarım, liderin çalışanlarını iş süreçleriyle ilgili kabulleri yeniden değerlendirmeye yönlendirip, performanslarını geliştirmek için yaratıcı çözüm arayışına sokmasıdır (Podsakoff vd., 1990). Dönüşümcü liderler, izleyicilerine yeni problemlere cesurca yaklaşma ve daha önce düşünülmeyen çözüm yolları önerme cesareti verir. Bu şekilde takipçiler, sorunları farklı açılardan ele alarak geleneksel yöntemlerin ötesinde yeni ve yaratıcı çözümler üretmeye özendirilir (Akbolat vd., 2013).

Dönüşümcü lider entelektüel uyarımı uygularken aynı zamanda izleyicilerine öğrenme ve güçlenme olanakları sunar. Bu boyut çalışanların bilgi ve becerilerini geliştiren güçlendirme ile yakından ilişkilidir. Lider, takipçilerine hedeflere ulaşmada geniş bir özerklik tanır ve böylece onların yeteneklerini geliştirmeye imkân verir (Özalp, 1998, s. 96). Dönüşümcü liderler, çalışanların geleneksel ve kalıplaşmış uygulamaları sorgulamalarını teşvik eder ve onları zorlu ve imkânsız gibi görünen durumlar karşısında yaratıcı çözümler üretmeleri konusunda cesaretlendirir. Bu sayede işletme içinde yenilikçi fikirlerin gelişimine zemin hazırlanır. Çalışanlar, yeni yöntemler geliştirmeye yönlendirilir ve liderle farklı görüşlere sahip olsalar bile düşünceleri eleştirilmeden değer görür (Serinkan ve Erdiş, 2014, s. 33). Dönüşümcü liderlikte entelektüel uyarım, çalışanların örgütsel sorunlara dair farkındalıklarını artırmayı ve bu sorunlara farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağlamayı amaçlar (Erçetin, 2000, s. 58). Liderler böylece, izleyicilerinin kendi düşünce kalıplarını aşmalarını sağlayarak örgütte yaratıcılık ve öğrenme kültürünü pekiştirir (Genç, 2005, s. 99).

Entelektüel uyarım boyutunu benimseyen dönüşümcü liderler, izleyicilerinin zihinsel potansiyelinden azami düzeyde yararlanır. Bass ve Avolio'nun dönüşümcü liderlik yaklaşımına göre, liderler çalışanlarının yeteneklerini en üst seviyede kullanabilmesi için gelişimi teşvik eden bir ortam hazırlar (akt. Kurt, 2009, s. 65). Sürekli sorgulamaya ve yenilikçi düşünceye odaklanan entelektüel uyarım sayesinde, örgüt içinde farklı fikirlerin ortaya çıkması ve sorunlara yaratıcı çözümler üretilmesi kolaylaşır. Bu sayede dönüşümcü liderlik hem bireylerin hem de örgütün performansını artıracak yeni düşünme biçimlerini destekler (Boehnke vd., 2003, s. 7).

Türk yazınında idealleştirilmiş etki çoğunlukla "düşünsel uyarım" kavramıyla açıklanmaktadır. Türkiye özelinde yürütülen bazı çalışmalarda söz konusu kavramın yerelleşerek "düşünsel uyarım" biçiminde ifade edildiği görülmektedir (Dönmez, 2014).

1.1.3.4. Bireyselleştirilmiş önem (Bireysel ilgi ve destek)

Bireyselleştirilmiş ilgi ve destek, dönüşümcü liderliğin temel boyutlarından biridir ve liderin her bir takipçi ile ayrı ayrı ilgilenmesini ifade eder. Bu bağlamda dönüşümcü lider, her çalışanını bir birey olarak görüp onların gelişim ve büyüme ihtiyaçlarındaki farklılıklara özel önem verir. Lider, izleyicilerinin bireysel endişe ve gereksinimlerini tanımaya ve onlara eşit derecede ilgi göstermeye çalışır. Bu yaklaşımda lider, astlarının potansiyellerini açığa çıkarmak üzere onları dinler, mentorluk yapar ve her birine uygun gelişim fırsatları sunar. Böylece takipçiler ihtiyaç duydukları desteği alır, özel olarak değer gördüklerini hisseder (Bass ve Avolio, 1994b, s.554).

Bass ve Avolio (1990)'a göre, liderin bireysel ilgi ve destek davranışları, özel olarak astların güçlü ve zayıf yönlerini belirleme ve geliştirme üzerinde yoğunlaşır. Dönüşümcü lider, her çalışanını tek tek ele alır, ihtiyaçlarını saptar, onlara uygun görevler vererek kendi gelişimlerini sağlar. Bireyselleştirilmiş desteğin yoğun olduğu ortamlarda yöneticiler, çalışanlarına danışman ve mentor olarak zaman ayırır, onların kendini gerçekleştirme çabasını destekler. Bireysel ilgi sergileyen lider, her işgörenini ayrı bir birey gibi dinler, ilgi alanlarını ve hedeflerini dikkate alarak onların eğitim ve gelişimiyle ilgili konularda yakından ilgilenir (akt. Çalıkoğlu, 2004, s.50).

Serinkan ve Erdiş'e göre bireysel ilgi, çalışanların tüm potansiyelleriyle çalışma isteğini artırır ve böylece motivasyonlarını güçlendirir (Serinkan ve Erdiş, 2014, s.34). Bass'ın vurguladığı gibi işini özenle yapan çalışan takdir edildiğinde kendini özel hisseder ve daha büyük başarılara ulaşabileceğine olan inancı artar (Bass, 1985, s.82). Bu durumda çalışanlar hem özgüven kazanır hem de örgüte daha bağlı hale gelir (Yavuz, 2008, s.62).

Bireyselleştirilmiş ilgi ve destek boyutu dönüşümcü liderlik sürecinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu boyutta liderler, astlarıyla bireysel bağ kurup onların ihtiyaçlarını karşılayarak, motivasyonlarını ve gelişimlerini destekler (Bass ve Avolio, 1994b, s.554). Böylece her bir çalışan, kendine özgü bir değer verilerek özel hissettirilir ve bu durum, çalışanın potansiyelinin en üst düzeye çıkmasını sağlayacak bir iklim oluşturur (Bass, 1985, s.36).

1.1.4. Dönüşümcü liderlik teorileri

Dönüşümcü liderlik tartışmasının kuramsal temeli, James MacGregor Burns'ün "Ahlaki Liderlik" yaklaşımına uzanır. Burns lider ile izleyici etkileşimini, her iki tarafı

da daha yüksek ideallere taşıyan karşılıklı bir dönüşüm süreci olarak tanımlar (Burns, 1978).

Dönüşümcü liderlikte lider ile izleyici arasında yalnızca görev temelli değil, değer temelli bir ilişki kurulmaktadır. Bu etkileşim sürecinde lider, çalışanları daha yüksek hedef ve değerler doğrultusunda yönlendirerek, onların bireysel ve örgütsel gelişimlerini destekler. Bu çerçeveyi örgüt bağlamına uyarlayan Bernard M. Bass, dönüşümcü liderliği dört ana boyutta modellendirmiştir. Bass, idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak geçen bu boyutların izleyicilerde "beklentilerin ötesine geçen çaba" ve güçlü bağlılık yarattığını vurgular (Bass, 1985, s. 22-23; Bass, 1990, s. 22)

Liderliğin bu boyutlarını ölçülebilir kılmak için Bass ve Avolio "Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ)"ni geliştirerek dönüşümcü liderlik araştırmalarına ampirik temel kazandırmışlardır (Bass ve Avolio, 1990a).

Davranışsal açıdan zenginleştirilmiş bir bakış getiren Kouzes ve Posner, saha çalışmalarına dayanarak dönüşümcü liderlerin zaman içerisinde beş temel uygulamasını ortaya koymuştur. Bunlar "*örnek olma, ortak vizyon geliştirme, yeniliğe öncülük etme, başkalarını harekete geçirme* ve *yüreklendirme"* olarak belirtilmiştir (Kouzes ve Posner, 2011).

1.1.4.1. Burns'ün dönüşümcü liderlik teorisi

James MacGregor Burns, *Leadership* (1978) adlı eserinde "dönüşümcü liderliği" lider ile izleyici arasındaki etkileşimin her iki tarafı da daha yüksek ahlaki değerlere taşıdığı karşılıklı bir dönüşüm süreci olarak tanımlar (Burns, 1978, s. 425).

Dönüşümcü liderler çalışanları korku, çıkarcılık ya da olumsuz duygularla yönlendirmek yerine; özgürlük, adalet, eşitlik ve barış gibi yüce ahlaki idealleri öne çıkararak onları bu değerlere yönlendirme ve farkındalık oluşturma çabası içindedir. Böylece lider ile izleyici arasında karşılıklı bir heyecan ve yükseltme ilişkisi oluşur. Bu süreç aktarıldığı şekliyle lideri "moral agent" olarak ruhsal bir rehbere dönüştürür (akt. Russell, 2001, s. 78-79).

Kuramın merkezinde, liderin izleyicilerinin ihtiyaç ve değerlerini dönüştürmesi yer alır. Burns, dönüşümcü liderin çalışanların sadece temel gereksinimlerini karşılamakla kalmayıp onları daha yüksek ihtiyaç seviyelerine taşıdığını vurgular (Cumaguliyev, 2010). Lider ve takipçi bağı bu nedenle karşılıklı güven, dürüstlük ve

sorumlu davranış üzerine kuruludur, olumsuz duygular yerine olumlu idealler öne çıkar (Serinkan ve Erdiş, 2014, s. 19).

Burns'ün teorisi, karizmatik liderlik kavramından esinlenerek liderin değer temelli etkisine odaklanır. Liderin kişisel inanç ve değerleri, izleyicilerin ihtiyaçlarını dönüştürerek örgütte ortak bir vizyon yaratır. Bu yönüyle dönüşümcü lider, örgütte yüksek moral ve motivasyon üretirken aynı zamanda değişime öncülük eden "değişimin ustası" konumuna yükselir (Ören, 2006, s. 46).

Burns'ün dönüşümcü liderlik yaklaşımında, olumsuz duygu ve davranış kalıpları yerine; eşitlik, adalet, hümanizm ve özgürlük gibi evrensel değerler temel alınır. Bu anlayışta lider, takipçilerini bu değerler doğrultusunda bilinçlendirerek onların gelişimine katkı sunar ve kariyer gelişimlerini destekleyecek fırsatlar oluşturur. Liderlik yalnızca üst düzey yöneticileri değil, kurumun en alt kademesindeki çalışanları da kapsayan bütünsel bir etkileşim sürecidir (Gökkaya, 2005, s. 9).

Kuram örgüt hiyerarşisindeki konuma bağlı değildir. Burns'e göre dönüşümcü liderlik "örgüt içindeki herhangi bir pozisyonda" ortaya çıkabilir ve hatta alt kademeden üst kademeye doğru değişimi tetikleyebilir (akt. Russell, 2001, s. 78).

Burns'ün yaklaşımı genel olarak benimsenmiş, dönüşümcü liderin örgütsel değişimi kolaylaştırdığı ve en etkin modern liderlik biçimlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Çakar ve Arbak, 2003, s. 85). Ayrıca araştırmalar dönüşümcü liderliğin karmaşık çevre koşullarında örgüt performansını zaman içinde yükselttiğini göstermiştir (Eren, 2000, s. 458).

1.1.4.2. Bass'ın dönüşümcü liderlik modeli

Bernard M. Bass, Burns'ün ahlaki odaklı dönüşüm kavrayışını örgüt bağlamına taşıyarak "beklentilerin ötesinde performans" üretmeyi amaçlayan dört boyutlu bir liderlik modeli geliştirmiştir (Bass, 1985, s. 277).

Modelin ilk boyutu İdealleştirilmiş Etki (Karizma) olup, liderin tutarlı değerler sergileyerek izleyicilerinde hayranlık ve güven oluşturmasını içerir. İkinci boyut İlham Verici Motivasyondur. Lider yüksek hedefler belirleyip anlamlı bir vizyon çizerek takipçilerini ortak amaç etrafında birleştirir. Üçüncü boyut Entelektüel Uyarım olup, mevcut varsayımların sorgulanmasını ve yenilikçi düşüncenin teşvikini kapsar. Son boyut olan Bireyselleştirilmiş İlgi, liderin her çalışanı ayrı bir birey olarak görüp gelişimlerine koçluk yapmasını ifade eder (Bass, 1997, s. 22).

Bass ve Avolio, bu dört boyutu ampirik olarak ölçebilmek amacıyla Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ)'yi tasarlamış, ölçeğin farklı sektörlerde kullanılabilirliğini kanıtlayarak dönüşümcü liderlik araştırmalarına metodolojik zemin sağlamıştır. Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ), dönüşümcü liderlerin sergilediği davranışların daha derinlemesine anlaşılmasını sağlayarak, bu davranışlarla ilişkili kişilik özelliklerini ve bu özelliklerin liderin gelişim sürecine etkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Burns ve Bass'a göre, bir yöneticinin ya da çalışanın lider olup olmadığı, onların sergiledikleri davranışlar ve başkaları üzerindeki etkileriyle değerlendirilmektedir (Duralı, 2007, s. 27).

Model, çalışanların yalnızca görev performansını değil, özgüven, yenilikçilik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını da güçlendirmektedir. Zira dönüşümcü liderler izleyicileri "kendini gerçekleştirme" ve "saygınlık" ihtiyaçlarına erişmeye teşvik ederek ekstra çaba ortaya çıkarmaktadır (Cumaguliyev, 2010, s. 25). Böylece Bass'ın dönüşümcü liderlik modeli, modern örgütlerde stratejik değişim ve insan odaklı gelişim için hem ölçülebilir hem de öğretilebilir bir liderlik çerçevesi sunmaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s. 5-8).

1.1.4.3. Kouzes ve Posner'in dönüşümcü liderlik teorisi

James M. Kouzes ve Barry Z. Posner, 1980'li yıllarda liderliğe dair yürüttükleri kapsamlı araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderliğe farklı bir bakış açısı kazandırmışlardır. 550 üst ve orta düzey yöneticiden elde ettikleri verilerle liderlerin en başarılı oldukları anlarda hangi davranışları sergilediklerini inceleyen araştırmaları, liderliği doğuştan gelen bir özellik olarak değil, öğrenilebilen ve gözlemlenebilen bir davranışlar bütünü olarak ele almaktadır (Kouzes ve Posner, 1989, s. 412).

Bu çalışmalar sonucunda liderlik davranışlarının belli ortak temalarda toplandığı görülmüş ve bu temalar "Beş Liderlik Uygulaması Modeli" adı altında yapılandırılmıştır. Modelde etkili liderlerin öncelikle kendi değerlerine uygun hareket ederek çevresine örnek olduğu, ilham verici bir vizyon sunarak çalışanlarını ortak bir hedef etrafında birleştirdiği, değişimi teşvik ederek mevcut süreçleri sorguladığı, başkalarının güçlenmesini desteklediği ve başarıları takdir ederek ekip üyelerinin moralini yüksek tutmaya özen gösterdiği ifade edilmektedir (Kouzes ve Posner, 1989, s. 413-419).

Kouzes ve Posner, liderlikte güven, dürüstlük, ileri görüşlülük ve takipçileri harekete geçirme becerisinin ön planda olduğunu vurgularken, liderliğin yalnızca "seçilmiş azınlığa özgü" bir beceri değil, herkesin geliştirebileceği bir yeterlilik olduğunu savunmuşlardır. Onlara göre liderlik öğrenilebilen bir eylemler bütünüdür ve bu

yaklaşım, dönüşümcü liderliğin demokratik ve kapsayıcı yönünü öne çıkarmaktadır (akt. Celep, 2004, s. 419).

1.1.5. Dönüşümcü liderliğin kuramsal süreci, uygulamaları ve eleştirileri

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, lider ile izleyici arasında yalnızca işlevsel bir etkileşimi değil, aynı zamanda duygusal, bilişsel ve değer temelli bir dönüşüm sürecini ifade eder. Bu liderlik biçimi, örgütsel yapıları değiştirme, çalışanları güçlendirme ve kolektif vizyon inşasını hedefleyen bütüncül bir süreç olarak tanımlanır (Bass ve Riggio, 2006, s. 5-8).

Dönüşümcü lider, yalnızca görevlerin yerine getirilmesini sağlamakla kalmaz. Aynı zamanda takipçilerin örgütsel vizyonu içselleştirmesine, kişisel gelişimlerini önemsemesine ve motivasyonlarını artırmalarına da aracılık eder (Bass, 1985, s. 191).

Bu sürecin teorik temelleri, öncelikle Burns'ün (1978) "ahlaki liderlik" yaklaşımıyla atılmış, daha sonra Bass (1985) tarafından genişletilerek dört temel boyutta tanımlanmıştır. Bunlar idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak literatürde yer almıştır. Lider; karizmatik etkiyle güven oluşturur, vizyoner söylemlerle ilham verir, yenilikçi düşünceyi teşvik eder ve bireysel farklara duyarlılık göstererek gelişimi destekler (Bass ve Riggio, 2006, s. 5-8).

Kuramsal açıdan dönüşümcü liderlik süreci üç aşamada incelenebilir. İlk aşama, örgütsel gerçekliğe ilişkin bir farkındalık yaratmayı, ikinci aşama ise bu farkındalık doğrultusunda vizyonun yapılandırılmasını içerir. Son aşamada ise bu vizyonun kurum kültürüne yerleşmesi hedeflenir. Süreç boyunca liderin sergilediği iletişim dili, davranışsal tutarlılığı ve etik duruşu, izleyicilerin bu dönüşüm sürecine olan katılımını doğrudan etkiler (Yukl, 1989, s.360).

Dönüşümcü liderliğin başarılı olmasında bazı kritik faktörler ön plana çıkmaktadır. Öncelikle örgüt içindeki psikolojik güven ortamı ve açık iletişim kültürü, liderin mesajlarının benimsenmesini kolaylaştırmakta; çalışanların öğrenme isteği, gelişim arzusu ve örgütsel bağlılık düzeyleri, liderin yönlendirici rolünü daha etkin kılmaktadır (Podsakoff vd., 1990). Diğer yandan yüksek güç mesafesine sahip kültürel ortamlarda liderin karizmatik etkisi daha baskın olurken, düşük güç mesafeli yapılarda katılımcılık ve entelektüel etkileşim ön plana çıkmaktadır (Yukl, 1994).

Dönüşümcü liderliğin örgüte etkileri üzerine yapılan çalışmalar, bu liderlik biçiminin iş tatmini, çalışan bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve yenilikçilik gibi

birçok olumlu çıktıyı artırdığını göstermektedir. Özellikle bilgiye dayalı sektörlerde, dönüşümcü liderlik uygulamaları sayesinde çalışanlar arasında güçlü bir iş birliği ortamı oluşmakta, bilgi paylaşımı artmakta ve değişime açıklık düzeyi yükselmektedir (Lam, 2002, s. 439-452). Buna ek olarak dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme süreçlerini destekleyerek Ar-Ge performansını artırmada önemli bir rol oynadığı da vurgulanmaktadır (Vera ve Crossan, 2004, s. 222).

Ancak dönüşümcü liderlik yaklaşımı eleştirilerden de muaf değildir. Özellikle "karizma" boyutunun, bireysel kült yaratımına zemin hazırlayabileceği, liderin kişisel gücünü ahlaki bir örtüyle meşrulaştırarak kurumsal normların dışına çıkabileceği yönünde eleştiriler bulunmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999). Bu noktada İlk kez Bass ve arkadaşları (1996: 28) tarafından "sahte dönüşümcü liderlik" kavramı ortaya atılmıştır ve liderin astlarını arzu edilmeyen hedeflere ulaşmak amacıyla araçsallaştırma becerisini ifade etmektedir. Sahte dönüşümcü lider, gücünü örgütsel amaçlar doğrultusunda olumlu biçimde kullanan otantik dönüşümcü liderle benzer davranışlar sergilediğinden, bu iki lider tipi arasındaki ayrımı yapmak çoğu zaman güçleşmektedir (Yıldız, 2013, s. 79).

1.1.6. Dönüşümcü liderlikte başarıyı etkileyen faktörler

Dönüşümcü liderler, yalnızca çevresel koşullara tepki veren kişiler değil aynı zamanda gerektiğinde takipçileri için yeni bir örgütsel çevre inşa edebilen liderlerdir. Bu yönüyle lider ile izleyici etkileşimi, içinde bulunulan durumun gereklerine göre şekillenmekte ve örgütsel dönüşümün başarıyla gerçekleştirilmesinde kilit rol oynamaktadır (Bass ve Avolio, 1990b). Dönüşümcü liderliğin başarısı yalnızca liderin kişisel özelliklerine bağlı değildir. Örgütsel yapı, kültürel iklim ve izleyici özellikleri gibi çok katmanlı faktörler bu süreçte belirleyici rol oynamaktadır (Bass ve Riggio, 2006).

Bu liderlik biçiminin etkinliği açısından vizyoner yaklaşım, etik tutarlılık, güçlü iletişim becerileri ve takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlılığın kritik unsurlar olduğunu vurgulamaktadır (Bass ve Riggio 2006, s. 5-8).

Dönüşümcü liderliğin sürdürülebilir bir başarı yaratabilmesi için örgüt içinde psikolojik güven ortamının sağlanması, karşılıklı güvene dayalı ilişki kurulması ve örgütsel değerlerle tutarlı bir liderlik sergilenmesinin gerekli olduğunu belirtmektedir (Yukl, 2010).

Liderin güven veren ve örnek teşkil eden davranışları, takipçiler üzerindeki etkisini artırarak örgütsel hedeflerin içselleştirilmesini kolaylaştırır. Özellikle idealleştirilmiş etki ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarında güçlü olan liderlerin,

çalışanlarda aidiyet duygusu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını tetiklediği görülmektedir (Bass, 1985, s. 191).

Bu bağlamda liderin etik tutumu, söylem ile eylem tutarlılığı ve kriz dönemlerinde gösterdiği liderlik kalitesi, dönüşüm sürecinin başarısını doğrudan etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır (Bass ve Avolio, 1994a, s. 3).

Başarıyı etkileyen bir diğer önemli unsur, dönüşümcü liderliğin sergilediği liderlik boyutlarının çalışanlar üzerindeki etkisidir. Karizmatik etki, liderin güven ve saygı uyandıran tutumlarıyla çalışanlarda güçlü bir aidiyet duygusu oluşturmasını sağlar. İlham verici motivasyon, liderin anlamlı hedefler belirleyerek çalışanları yüksek performansa teşvik etmesiyle, örgütsel amaçlara yönelik içsel bağlılığı güçlendirir. Entelektüel uyarım boyutu, çalışanların yaratıcı düşünmelerine ve farklı çözümler geliştirmelerine olanak tanıyarak yenilikçi iş ortamlarını destekler. Bireyselleştirilmiş ilgi ise, liderin çalışanların bireysel ihtiyaçlarını dikkate alarak kurduğu yakın ilişki sayesinde, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve örgütsel bağlılığı artırır. Bu dört boyut birlikte değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı ve örgütsel verimlilik üzerinde önemli ve olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir (Judge ve Piccolo, 2004, s. 755).

Ayrıca örgüt kültürü ve yapısal çeviklik de bu liderlik biçiminin başarıya ulaşmasında kritik rol oynamaktadır. Açık iletişimi ve yatay yapıyı teşvik eden kurumlar, liderin ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım kapasitesini daha etkin kullanmasına olanak tanır (Lam, 2002, s. 439-452). Bununla birlikte yüksek güç mesafesine sahip otoriter yapılarda liderin karizmatik etkisi daha baskın olabilirken, katılımcı yapılarda entelektüel uyarım ön plana çıkar (Vera ve Crossan, 2004, s. 222).

Liderliğin başarısı yalnızca bireysel niteliklere değil, aynı zamanda içinde bulunulan çevresel koşullara da bağlıdır. Belirsizliklerin arttığı dönemlerde, liderin çalışanlarla kurduğu demokratik ve güvene dayalı iletişim, örgüt içi dayanışmayı güçlendirmekte ve stresle başa çıkma süreçlerine olumlu katkı sağlamaktadır. Bu noktada liderin hem insan ilişkilerine dönük hem de görev odaklı davranışlar arasında denge kurması kritik bir rol oynamaktadır (Giritli ve Oraz, 2004, s. 253-262).

Dönüşümcü liderin örgütte yenilik ve değişimi gerçekleştirme kapasitesi, büyük ölçüde sahip olduğu vizyonun gücüne ve bu vizyonu çalışanlara benimsetme yetisine bağlıdır. Liderin örgütsel performansı artırma çabası, yalnızca teknik değil, aynı zamanda insan merkezli bir değişimi de gerektirir. Bu süreçte lider, çalışanları mevcut durumdan

daha ileri bir hedefe yönlendirmeli ve onları bu hedefe inanarak takip etmeye motive etmelidir (Koçel, 2014, s. 696).

1.1.7. Dönüşümcü liderliğin örgüte etkileri ve faydaları

Dönüşümcü liderler, izleyicilerin yalnızca temel görevleri yerine getirmesiyle yetinmez onları daha yüksek ahlaki ve motivasyonel düzeylere taşıyarak örgütte ortak bir coşku ve anlam duygusu yaratırlar (Burns, 1978, s. 425).

Vizyonu çekici biçimde paylaşma ve "beklenenden fazlasını başarma" çağrısı, çalışanların ekstra gayret göstermesine yol açar. Nitekim dönüştürücü liderler, izleyicilerinde "planlananın ötesinde performans" üretme eğilimini pekiştirir (Bass, 1985, s. 277). Bu tutumun uzun vadede hem kalite hem de verimlilik göstergelerini yükselttiği vurgulanmaktadır.

Örgütsel çevredeki belirsizliklerin arttığı günümüzde, dönüşümcü liderler değişimi öngörme, cesaret gösterme ve risk üstlenme becerileriyle yenilikçi çözümleri teşvik eder ve böylelikle işletmelerin dinamizmini ve rekabet gücünü korur (Avolio vd., 1991, s. 9). Liderin değişime öncülük etmesi, çalışanların esnek davranış geliştirmesini de destekler (Koçel, 2014, s. 696).

Bu liderlik tarzı, yetki devri ve güçlendirme uygulamalarıyla örgütsel esnekliği artırır. Karar süreçlerine katılan çalışanlarda güven ve sahiplenme duygusu güçlenir (Brestick, 2000). Katılımcı, paylaşımcı ortam sayesinde işletme politikaları değişime karşı "esnek yönetim" mantığıyla güncellenebilir (Serinkan ve Erdiş, 2014, s. 50).

Çalışanların bireysel gelişimine duyarlı yaklaşım, mentorluk ve koçluk fırsatları sunarak örgütteki insan sermayesini sürekli geliştirir, böylelikle bilgi üretimi ve kurumsal öğrenme hız kazanır (Rowold ve Heinitz, 2007, s. 121). Bu öğrenen iklim, stratejik uyumun sürdürülebilir kılınmasına da katkı sağlar.

Dönüşümcü liderlik ilişki temelli bir güven inşa ettiği için örgütsel bağlılık ve iş tatmini yükselir, çalışanlar liderlerini örnek alarak örgüt değerleriyle daha kolay özdeşleşir (Barlı, 2010, s. 370).

Dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırarak kurumların değişim süreçlerine daha uyumlu ve esnek biçimde yanıt vermelerini sağlamaktadır. Bu liderlik biçimi, yalnızca bireysel gelişimi değil, aynı zamanda bütünsel örgütsel performansı da olumlu yönde etkilemektedir (Bass ve Steidmeier, 1999, s. 181). Bununla birlikte etik temelli uygulandığında dönüşümcü liderlik; yüksek performans,

yenilik, esneklik ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan güçlü bir yönetsel araç olarak değerlendirilmektedir (Eren, 2000, s. 483).

1.1.8. Dönüşümcü liderlik eleştirileri ve direnç nedenleri

Dönüşümcü liderlik modeli, vizyoner ve motive edici yönlerine karşın örgüt içinde çeşitli tartışma ve direnç noktaları da barındırmaktadır.

Özellikle karizmatik etkinin yanlış sınırlar içinde kullanılması, çalışanlar üzerinde körleştirici bir itaat baskısı yaratabilir ve eleştirel düşüncenin geri planda kalmasına yol açabilir (Kumar, 2007, s. 6). Bu tür liderlik biçimleri, örgütsel normlarla liderin kişisel vizyonu arasında gerilim doğurabilmekte ve uzun vadede örgütsel esnekliği zayıflatabilmektedir (Barling vd., 2008, s. 858). Bununla bağlantılı olarak literatürde "sahte dönüşümcü liderlik" kavramı, liderin kişisel çıkarları uğruna etik sınırları aşma riskini vurgulamaktadır. Bu tür durumlarda güven ve saydamlık ilkeleri ciddi biçimde zedelenebilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999). Bu çerçevede etik dışı amaçlara hizmet eden sahte dönüşümcü liderlik uygulamaları, örgüt içinde güven kültürünü zayıflatmakta ve çalışanların liderliğe duyduğu bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir (Nichols, 2008, s. 35).

Karizmatik çekimin karar süreçlerini lidere odaklama eğilimi, demokratik katılımı sınırlandırarak merkezîleşmiş bir yönetim yapısını güçlendirebilir. Ampirik karşılaştırmalar da dönüşümcü liderlik uygulamalarında katılım düzeyinin dağıtılmış modellere kıyasla daha düşük seyrettiğini göstermektedir (Demirci, 2009, s. 95). Liderin "beklenenden fazlasını başarma" söyleminin, kimi zaman "ulaşılması imkânsız hayaller" düzeyine tırmanan hedefler eşliğinde sunulması, çalışanlar tarafından erişilebilir bulunmadığında önce beklenti ile gerçeklik uçurumunu, ardından da motivasyon kaybını tetikler (Tack, 1999, s. 54). Bu algılanan imkânsızlık, kuşku ve yetersizlik duygularını besleyerek örgütsel disiplinin gevşemesine, hedeflere dönük inancın zayıflamasına ve uzun vadede sinizm ile istemsiz işgücü devrine zemin hazırlayabilir (Tikici, 2005, s. 204). Etkili bir vizyon, esnek ama ulaşılabilir performans ölçütleriyle gerçekçi bir rota çizerken, başarı düzeyi yüksek örgütlerde "ulaşılması imkânsız" hedefler belirlemek vizyonun inandırıcılığını ve liderin "beklenenden fazlasını başarma" söylemine duyulan güveni zayıflatmakta, bunun sonucunda da çalışanlarda motivasyon kaybı, kişisel yetersizlik hissi ve hedefe dönük inanç boşluğu ortaya çıkarmaktadır (Eren, 1998, s. 407).

1.2.Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Tanımı

Örgütsel özdeşleşme, insanın ötekiyle kurduğu derin duygusal bağa ilişkin ilk psikanalitik çözümlemelere dayanmaktadır. Freud, özdeşleşmeyi bireyin benliğini başkasıyla bütünleştirdiği kökensel bir bağlanma süreci olarak tanımlamış ve bu yaklaşım, kavramın disiplinler arası açılımlarına zemin hazırlamıştır (akt. Gautam, Van Dick ve Wagner, 2004, s. 302). Bu psikodinamik temelli anlayış, Lasswell'in özdeşleşmeyi benzerlik algısının yön verdiği kolektif bir duygu süreci biçiminde tanımladığı çalışmasıyla örgütsel düzleme taşınmıştır (Lasswell, 1935, s. 29).

Örgüt bağlamında özdeşleşmenin sistematik olarak ele alınması ise Tolman'ın katkılarıyla gelişmiştir. Tolman, bireyin kendisini bağlı hissettiği grubun bir parçası olarak görmesini açıklayarak özdeşleşmeyi aidiyet temelli bir psikolojik yönelim olarak ifade etmiştir (Hall vd., 1970, s. 176-177). Bu yaklaşımı takip eden Brown, özdeşleşme sürecini üyelik, sadakat ve benzerlik bileşenleriyle yapılandırmış ve kavramı bireyin performansı ve motivasyonu ile ilişkilendiren ampirik bir çerçeve oluşturmuştur (Brown, 1969, s. 346-347).

1970'li yılların sonlarına doğru kavram, Sosyal Kimlik Kuramı üzerinden yeniden teorik derinlik kazanmıştır. Tajfel, özdeşleşmenin yalnızca bilişsel bir farkındalık değil, aynı zamanda değerlendirici ve duygusal bileşenlerle bütünleşmiş çok boyutlu bir sosyal süreç olduğunu öne sürmüştür. Böylece bireylerin kendilerini sosyal gruplar üzerinden tanımlama eğilimlerinin altını çizmiştir (akt. Edwards, 2005, s. 214-215).

Bu kuramsal çerçeve Ashforth ve Mael'in bireysel benliği örgüt kimliğiyle kesiştiren örgütsel özdeşleşme modelinde somutlaşmıştır. Özdeşleşme, bireyin kendini örgütün bir parçası olarak görmesi ve örgütsel başarıyı kişisel başarı gibi içselleştirmesi bağlamında tanımlanmıştır (Ashforth ve Mael, 1989, s. 21).

Bu dönemde Cheney, özdeşleşme sürecini ölçülebilir hâle getirmiştir. Geliştirdiği modelde, özdeşleşmeyi üyelik, sadakat ve benzerlik bileşenleriyle yapılandırarak kavramın örgütsel davranıştaki yansımalarını analiz etmeyi mümkün kılmıştır (Cheney, 1983).

Günümüzde yapılan çalışmalar, örgütsel özdeşleşmeyi yalnızca bir aidiyet hissi değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim aracı olarak değerlendirmektedir. Lee ve arkadaşları, örgütsel imajın ve liderlik stilinin, özdeşleşme yoluyla çalışan bağlılığı ve iş kuralları üzerinde nasıl etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Lee vd., 2015, s. 1049). Diğer yandan Edwards, özdeşleşmeyi birey ile örgüt arasında kurulan bilişsel, duygusal

bir bağ olarak tanımlamakta ve bu bağın örgütsel davranışların şekillenmesinde merkezi bir rol üstlendiğini vurgulamaktadır (Edwards, 2005, s. 210).

1.2.1. Örgütsel özdeşlemenin önemi

Örgütsel özdeşleşme, çağdaş yönetim anlayışında yalnızca çalışanların örgütlerine bağlılık düzeyini değil, aynı zamanda bireyin örgütsel değerlerle ne ölçüde özdeşleştiğini gösteren çok boyutlu bir yapıyı temsil etmektedir. Bu yönüyle kavram, çalışanların kuruma duyduğu aidiyetin ötesinde, örgütsel amaçları kendi kişisel hedefleriyle bütünleştirme kapasitelerine işaret etmektedir (Ashforth ve Mael, 1989, s. 23). Özdeşleşme düzeyi yüksek bireylerin, örgüt lehine karar alma, gönüllü davranışlarda bulunma ve örgüt başarısını kendi başarılarıyla eşitleme eğiliminde oldukları görülmektedir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994, s. 240).

Bu çerçevede örgütsel özdeşleşme yalnızca bireysel düzeyde bir psikolojik eğilim değil, aynı zamanda örgüt performansının kolektif temellerinden biri olarak kabul edilmektedir. Yüksek düzeyde özdeşleşme gösteren çalışanlar, örgütle bütünleştirdikleri kimlikleri sayesinde işlerinden daha fazla anlam üretmekte ve bu durum hem motivasyonlarını hem de üretkenliklerini artırmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018, s. 293).

Örgütsel özdeşleşmenin önemini artıran bir diğer etken ise, belirsiz çevre koşulları altında bireylerin kendilerini güvende hissetme arayışlarıdır. Özdeşleşme, çalışanların değişim ve kriz dönemlerinde örgütle bütünleşmesini sağlayarak yapısal bağlılık ve direnç geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır (Polat ve Meydan, 2010, s. 150). Bu nedenle özellikle hızlı değişim ve dönüşüm süreçlerinde örgütüyle özdeşleşmiş insan kaynağı, kurumlar için stratejik bir avantaj haline gelmektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin stratejik önemi, karar alma süreçlerinde de belirginleşmektedir. Özdeşleşme düzeyi yüksek bireyler, örgütsel çıkarları kendi değer sistemleriyle bütünleştirerek kararlarını örgüt lehine yönlendirme eğilimi göstermektedirler (Cheney ve Tompkins, 1987, s. 2). Bu tür çalışanlar yalnızca görevlerini yerine getirmekle kalmamakta, aynı zamanda örgütün varoluşsal hedeflerini içselleştirerek kurumun meşruiyetini dış çevreye karşı da savunmaktadırlar.

Özdeşleşme duygusu bireylerin sosyal kimliklerini şekillendirme sürecinde de etkili olmaktadır. Bireyler kendilerini yalnızca bir mesleğin değil, aynı zamanda belirli bir kurumun temsilcisi olarak tanımlamaktadır (Ashforth vd., 2008, s. 334).

1.2.2. Örgütsel özdeşlemenin dayandığı temel kuramlar

Örgütsel özdeşleşme, örgüt yönelimli bireysel tutum ve davranışların açıklanmasında temel bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu yönüyle birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi yalnızca aidiyet düzeyinde değil aynı zamanda psikolojik, bilişsel ve sosyal boyutlarıyla birlikte ele alan çok katmanlı bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989, s. 23).

Bu kavramsal yapının gelişiminde çeşitli kuramsal yaklaşımlar belirleyici olmuştur. Özellikle sosyal psikoloji alanındaki gelişmeler, örgütle özdeşleşme sürecini bireyin benlik algısıyla ilişkilendiren bir perspektif kazandırmıştır (Edwards, 2005, s. 210).

Örgütsel özdeşleşmenin kuramsal temelleri arasında en yaygın kabul gören yaklaşım sosyal kimlik kuramıdır. Bu kuram, bireylerin grup üyeliği yoluyla kimlik geliştirdiklerini ve bu kimliğin örgüt bağlamında özdeşleşme eğilimini artırdığını ileri sürmektedir (Tajfel, 1978, s. 63).

Kuramın örgütsel düzleme aktarılmasıyla birlikte, çalışanların örgütleriyle kurdukları kimliksel bütünleşmenin, yalnızca aidiyet değil aynı zamanda performans, bağlılık ve gönüllü davranışlar üzerinde de etkili olduğu gösterilmiştir (Cheney, 1983, s. 158).

Sosyal kimlik kuramının yanı sıra, kurumsal kimlik, kurumsal imaj, benlik kuramı ve bilişsel tutarlılık gibi yaklaşımlar da örgütsel özdeşleşmenin açıklanmasında katkı sunmaktadır (Scott, Corman ve Cheney, 1998).

Özellikle kurumsal imaj ve dış algı boyutu, bireyin yalnızca içsel değerlere değil, örgütün toplumdaki konumuna göre özdeşleşme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır (Lee vd., 2015, s. 1049).

Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini örgütle tanımladığı ve bu tanımlamanın sosyal kimlik mekanizmalarıyla şekillendiği çok katmanlı bir süreç olarak ele alınmaktadır (Van Dick, 2001, s. 266).

Kuramsal çeşitlilik, örgütsel özdeşleşmenin hem bireysel kimlik oluşumuyla hem de örgütsel yapı ve stratejiyle etkileşim içinde olduğunu göstermektedir (Dutton vd., 1994, s. 240).

Sonraki bölümlerde ayrıntılı biçimde ele alınacak bu kuramlar, özdeşleşme sürecinin psikolojik, sosyal ve bilişsel boyutlarını bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirme imkânı sunmaktadır (Polat, 2009, s. 14).

1.2.2.1. Sosyal kimlik kuramı

Sosyal kimlik kuramı, bireylerin kimliklerini yalnızca bireysel özellikleriyle değil, aynı zamanda mensubu oldukları sosyal gruplar aracılığıyla tanımladıklarını savunmaktadır. Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilen bu kuram, bireyin benlik kavramının önemli bir bölümünün, ait olduğu gruplara ilişkin bilişsel ve duygusal değerlendirmelere dayandığını öne sürmektedir (Tajfel ve Turner, 1985, s. 276-293).

Kuramın temel varsayımlarına göre birey, sosyal çevresini belirli kategorilere ayırarak hem kendini hem de başkalarını bu gruplar üzerinden sınıflandırmakta, böylece sosyal düzeni kavramsal olarak yapılandırmaktadır. Bu sınıflandırma süreci, bireyin kendisini bir grup üyesi olarak tanımlamasını ve o grubun prototipik özelliklerini benimsemesini mümkün kılmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989, s. 21).

Tajfel ve Turner ile anılan sosyal kimlik kuramı, bireylerin kendi gruplarını (iç grup) olumlu biçimde değerlendirme ve diğer gruplarla (dış grup) karşılaştırarak kendi sosyal kimliklerini güçlendirme eğiliminde olduklarını varsaymaktadır. Bu durum örgütsel bağlamda çalışanların kendi örgütlerini diğer örgütlere kıyasla daha değerli görmelerine ve bu yolla örgütsel özdeşleşme düzeylerinin artmasına neden olmaktadır (Hogg ve Vaughan, 2011, s. 445).

Örgütsel özdeşleşme açısından sosyal kimlik kuramı, çalışanların örgüte aidiyet duygusunu yalnızca kurumsal sadakat temelinde değil, aynı zamanda sosyal bir bütünün parçası olma algısıyla geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda birey örgütün başarı ve başarısızlıklarını kişisel düzeyde deneyimlemekte, örgütüyle psikolojik bir birliktelik kurarak özdeşleşme sürecini içselleştirmektedir (Mael ve Ashforth, 1992, s. 104-105).

Sosyal kimlik kuramı, bireylerin örgütsel kararları destekleme, örgüt dışındaki tehditlere karşı örgüt lehine tutum sergileme ve olumlu örgütsel davranışlar geliştirme eğilimlerini de açıklayabilmektedir. Bu yönüyle kuram, örgütsel özdeşleşmenin sadece bireysel bir eğilim değil, aynı zamanda grup kimliğinin kolektif olarak içselleştirilmesi süreci olduğunu göstermektedir (Stets ve Burke, 2000, s. 227-228).

1.2.2.2. Benlik sınıflandırma kuramı

Benlik sınıflandırma kuramı (self categorization theory), bireyin kendini sosyal bağlamda nasıl tanımladığına ve bu tanımların davranışlarına nasıl yön verdiğine odaklanan bilişsel bir çerçeve sunmaktadır. Kuram, bireylerin kendilerini ya kişisel özellikleriyle (kişisel benlik) ya da bir grubun üyesi olarak (sosyal benlik)

tanımladıklarını ve bu sınıflandırmaların durumsal olarak farklılaşabildiğini savunmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989).

Turner'ın (1979) geliştirdiği bu yaklaşıma göre birey, ait olduğu grubu tanımlayan prototipik özellikleri içselleştirdikçe benlik algısını kişisel düzeyden sosyal düzeye taşımakta ve kendini artık "ben" yerine "biz" olarak tanımlamaya başlamaktadır. Bu dönüşüm, bireyin davranışlarının grup normları ve beklentileri doğrultusunda şekillenmesine yol açmaktadır (akt. Van Dick vd., 2005, s. 190-191).

Benlik sınıflandırma süreci, bireyin grup üyeliği ile ilgili algılarını güçlendirmekte ve bireyin örgütsel bağlamda kendisini diğer gruplardan ayırarak örgütüyle özdeşleşmesini mümkün kılmaktadır. Bu süreçte grup içi benzerliğin vurgulanması özdeşleşmenin psikolojik temelini oluşturmaktadır (Haslam vd., 2003, s. 84).

Sosyal kimlik kuramı, bireylerin yalnızca kişisel nitelikleriyle tanımlanan bireysel kimliklerinden farklı olarak, grup ilişkileri bağlamında edindikleri sosyal kimliklerin nasıl şekillendiğini ve bu kimliklerin bireylerin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu kuram çok kimlikli benlik yapısının işleyişini sosyal kimlik perspektifiyle değerlendirmekte, bireylerin sosyal ilişkilerindeki etkileşim dinamiklerini ortaya koyarak, onların örgütsel yapılar içerisindeki konumlarının anlaşılması açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır (Karayiğit, 2008, s. 2).

Benlik sınıflandırma kuramı, bireylerin örgütle kurdukları kimliksel bağların oluşumunda ve bu bağların davranışsal yansımalarında merkezi bir rol oynamaktadır. Özellikle örgütsel özdeşleşme bağlamında, bireylerin kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmeleri, benlik algılarının sosyal kimlik üzerinden yeniden yapılanmasıyla doğrudan ilişkilidir (Stets ve Burke, 2000, s. 227-228).

1.2.3 Örgütsel özdeşlemenin boyutları

Bhattacharya ve Elsbach'ın yürüttükleri çalışmada örgütsel özdeşleşme; çalışan ile örgüt arasında kurulan bilişsel bir bağ olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık özdeşleşmeme ise bir ayrılık hissi şeklinde açıklanmaktadır. Araştırma bulguları, özdeşleşmenin çalışanların bireysel deneyimleriyle ilişkili olduğunu, özdeşleşmemenin ise örgütün temsil ettiği değerlerle bağlantılı olduğunu göstermektedir (Bhattacharya ve Elsbach, 2002, s. 26).

Örgütsel özdeşleşme üç temel unsurla açıklanmaktadır: Bireyin örgütün amaç ve değerlerini benimseyip kabul etmesi, örgütsel rolünü oluşturan görevleri gönüllü biçimde

yerine getirmesi ve örgüt üyeliğini sürdürme isteği göstermesi gerekmektedir (Göksu, 2007, s. 192).

Patchen'in (1970) katkısıyla geliştirilen bir başka çerçeve, özdeşleşmenin daha çok örgüte karşı hissedilen güven ve destek eğilimiyle bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel özdeşleşme; örgütle aynı hedefleri paylaşma, bu hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunma isteği ve bu sürecin devamlılığına yönelik gönüllülük düzeyini kapsayan bir bağlılık halidir (akt. Balcı vd., 2012, s. 52).

Mael ve Ashforth'un (1992) katkıları, örgütsel özdeşleşmenin özellikle bilişsel ve duygusal boyutlarına odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre özdeşleşme, bireyin örgüte ilişkin bilişsel değerlendirmeleri ve bu değerlere atfettiği duygusal önem düzeyi ile şekillenmektedir. Çalışanlar kendilerini örgütle tanımladıklarında, hem örgüt adına kararlar alma konusunda gönüllü olmakta hem de örgütün başarılarını ve başarısızlıklarını kişisel düzeyde içselleştirmektedir (Mael ve Ashforth, 1992, s. 105).

Modern yorumlar, örgütsel özdeşleşmenin sadece içsel bir aidiyet duygusu değil, aynı zamanda dışsal referanslarla şekillenen çok yönlü bir kimlik inşası olduğunu vurgulamaktadır. Bireyin örgütü dış dünyada nasıl algıladığı ve bu algının kişisel prestijine katkısı da özdeşleşme düzeyini etkileyen önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Lee vd., 2015, s. 1050).

1.2.3.1. Grup içi özdeşleşme

Grup içi özdeşleşme, bireylerin bir grubun üyesi olarak kendilerini tanımlamaları ve bu kimliği içselleştirerek davranışlarını grup normlarına uygun şekilde yönlendirmeleri süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte birey, kişisel benliğini grup kimliğiyle bütünleştirir ve bireysellikten uzak bir bakış açısı geliştirmeye başlar (Ashforth ve Mael, 1989).

Bireyler bir grupla özdeşleştikçe, grubun özelliklerini kendi özellikleri gibi benimsemeye başlar. Bu süreçte bireysel nitelikler geri planda kalırken, grup özellikleri ön plana çıkar. Aidiyet algısı bireyin kendi kaderi ile grubun kaderini psikolojik olarak özdeşleştirmesine yol açar. Çalışanlar grup başarılarını ya da başarısızlıklarını kendi başarıları ya da başarısızlıkları gibi değerlendirme eğilimindedir (Mael ve Ashforth, 1995, s. 310).

Grup içi özdeşleşme, yalnızca bireyin grup üyeliğini kabul etmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda grup normlarına uyum, grup hedeflerine katkı sağlama ve grup

çıkarlarını kişisel çıkarların önünde tutma yönünde davranışsal eğilimleri de kapsamaktadır. Bu yönüyle grup içi özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş birliği temelli tutumlarla yakından ilişkilidir (Polat, 2009).

Van Dick (2001), bireyin bir grupla özdeşleşmesinde, özdeşleşilen yapının bireyin benliği açısından ne derece önemli olduğu yönünde bir değerlendirme yapılamayacağını belirtmektedir. Zira bu önem, doğrudan özdeşleşmenin kendisinden kaynaklanmaktadır ve süreç duygusal bir boyutla birlikte işlemektedir. Özdeşleşmenin duygusal bileşeni, bireyin ait olduğu grupla kurduğu duygusal bağı ve grup üyeliğine ilişkin hissettiği olumlu duyguları ifade eder. Üçüncü bileşen olan değerlendirmesel boyut, örgütün dış çevre tarafından olumlu ya da olumsuz şekilde algılanmasını kapsamaktadır. Dördüncü bileşen olan davranışsal boyut ise, bireyin grupla ilgili eylemlere katılımı şeklinde tanımlanmaktadır (Van Dick, 2001, s. 270).

Grup içi özdeşleşme düzeyi, sosyal sınıflandırmanın "iç grup kayırmacılığı" etkisi üzerinden de pekişmektedir. Sosyal karşılaştırma sürecinde bireyler ait oldukları grupları olumlu değerlendirip dış grupları küçümseyerek kendi gruplarına duydukları aidiyeti derinleştirmektedirler (Demirtaş, 2003, s. 134).

1.2.3.2. Örgütle özdeşleşme

Örgütle özdeşleşme, bireyin kendi benliğini örgütün kimliğiyle bilişsel ve duygusal düzeyde bütünleştirdiği, böylelikle örgütün hedeflerini ve değerlerini kişisel amaçlarının doğal uzantısı olarak benimsediği bir psikolojik çerçevede tanımlanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989, s. 20).

Örgütsel özdeşleşmenin önemi, karar vericilerin örgüt yararına en uygun seçeneği belirlemeye çalıştığı durumlarda belirginleşmektedir. Bu süreçte bireyin, ortak çıkarları gözetmesi ve olumlu sonuçlara odaklanması kritik bir rol oynamaktadır. Örgütüyle özdeşleşen bireyler, örgütsel çıkarları kendi değer sistemlerine entegre ederek daha fazla olumlu sonuç üretmektedir. Karar vericiler bu bireysel katkının farkına vardıklarında, özdeşleşme düzeyinin artırılmasının ve ölçülmesinin taşıdığı stratejik önemi de kavrayabilmektedir (Cheney ve Tompkins, 1987, s. 2).

Örgütleriyle güçlü bir biçimde özdeşleşen çalışanlar, yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı kalmaksızın, gönüllü olarak örgütü destekleyen davranışlar sergilemeye eğilim göstermektedir. Bu bireyler örgütün amaç ve değerlerini içselleştirdiklerinden, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sunmayı kişisel bir sorumluluk olarak görmektedirler. Bu doğrultuda iş birliği, sorumluluk alma ve örgütsel bağlılık gibi

tutumlar kendiliğinden gelişmekte, çalışanlar örgütün yararı için inisiyatif kullanarak, fazladan çaba göstermeyi doğal bir davranış biçimi olarak benimsemektedir (Van Dick vd., 2004).

Bireyin çalıştığı örgütün yüksek marka değeri, toplumsal popülerliği, diğer örgütlere kıyasla sahip olduğu güçlü itibarı ve örgüte kabul sürecinin zorluğu gibi unsurlar, örgütsel özdeşleşme sürecini olumlu yönde etkilemektedir. Örgütte çalışmanın ayrıcalıklı ve ulaşılması güç bir hedef olarak görülmesi, bireylerin bu örgüte aidiyet hissetmelerini kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla bir örgüt ne kadar prestijli ve değerli algılanıyorsa, çalışanların o örgütle özdeşleşme geliştirmesi de o ölçüde daha olası hâle gelmektedir (Cheney, 1983).

Bu psikolojik bağ gönüllü performans, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işe angajman gibi örgütsel çıktılarda doğrudan pozitif yansımalar üretmektedir. Özdeşleşmiş çalışanlar örgütsel hedeflere proaktif katkı sağlamakta ve değişim dönemlerinde liderlikle uyumlu hareket etmektedir. Örgütle özdeşleşme, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe devam etme eğilimleri üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Örgütle kurulan güçlü psikolojik bağ, çalışanların hem duygusal bağlılığını hem de örgüt lehine gönüllü davranışlarını artırmaktadır (Lee vd., 2015, s. 1049-1050).

1.2.4. Örgütsel özdeşleşme modelleri

Örgütsel özdeşleşme araştırmalarında ortaya konulan modeller, kavramı tek yönlü bir aidiyet duygusu olarak değil; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenleri aynı anda içeren çok katmanlı bir olgu olarak incelemektedir (Balcı vd., 2012, s. 52).

İlk model kuşağı, özdeşleşmeyi "aidiyet, sadakat, benzerlik" üçlüsü üzerinden ele alarak çalışanın örgütle gönüllü birlikteliğini açıklamış, örgüt değerleriyle kişisel değerler arasındaki örtüşmenin özdeşleşmenin temelini oluşturduğunu savunmuştur (Cheney, 1983).

Ardından gelen bilişsel odaklı yaklaşımlar, özdeşleşmeyi "örgütü biz kategorisi içinde görme" yöneliminde tek boyutlu bir tutum olarak ölçülebilir hâle getirmiş ve bu tutumun bağlılık ile vatandaşlık davranışlarını öngördüğünü göstermiştir (Mael ve Ashforth, 1992, s. 105).

Taifel ve Turner, Sosyal Kimlik Kuramı'nın örgütsel bağlamda uyarlanmasıyla gelişen kimlik-temelli modeller, bireyin benliğini örgüt kimliğiyle bütünleştirme sürecini, bireyin ait olduğu grubun ortak özelliklerini ve normlarını içselleştirmesi ile bu grubu dış gruplarla karşılaştırması üzerinden açıklamaktadır (Tajfel ve Turner, 1985, s. 276-293).

Kurumsal kimlik ve imaj perspektifini dâhil eden sonraki çalışmalar, örgütün dış çevredeki prestijinin çalışanların özdeşleşmesini güçlendirdiğini ve kişisel itibar algısıyla duygusal yatırımı artırdığını vurgulamıştır (Kürü ve Erdil, 2021).

Çok düzeyli modeller ise bireyin aynı anda bölüm, birim ve genel örgüt gibi farklı kimlik odaklarıyla senkronize özdeşleşebildiğini, bu odakların bazen birbirini destekleyip bazen rekabet edebildiğini ortaya koyarak özdeşleşmeyi örgütsel yapının karmaşıklığı içinde konumlandırmıştır (Scott, Corman ve Cheney, 1998, s. 298-336).

Son dönemde geliştirilen refah odaklı yaklaşımlar, örgütle özdeşleşmeyi yalnızca performansın değil aynı zamanda psikolojik iyilik hâlinin de belirleyicisi olarak ele almıştır ve yüksek özdeşleşmenin iş tatmini, bağlılık ve düşük ayrılma niyetiyle pozitif ilişkisini göstermiştir (Lee vd., 2015, s. 1050).

1.2.4.1. Kreiner ve Ashforth'un geliştirilmiş özdeşleşme modeli

Kreiner ve Ashforth (2004), çalışanların örgütle kurdukları ilişkinin her zaman güçlü bir bağlılık biçiminde gelişmeyebileceğini ve bu durumun birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceğini vurgulamaktadır. Bu kapsamda özdeşleşmenin farklı biçimlerini içeren bütüncül bir model önererek, bireyin kendini örgütten farklı bir kimlikle tanımlayabileceği ya da örgütle çatışma yaşayabileceği olasılıkları üzerinde dururlar (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Kreiner ve Ashforth'un (2004) geliştirdiği "Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli", birey ile örgüt arasındaki bağı daha derinlemesine anlamaya yönelik dört temel durumu ortaya koymaktadır: Bunlar özdeşleşme, özdeşleşememe, kararsız özdeşleşme ve yansız (tarafsız) özdeşleşme şeklindedir (Tüzün, 2006, s. 90).

Bu doğrultuda *özdeşleşmeme*, çalışanın kendini tanımladığı değer ve ilkelerle örgütün değerlerinin uyuşmadığını düşünmesi durumunda ortaya çıkar. Ancak bu durum yalnızca özdeşleşmenin zıttı olarak görülmemelidir. Çünkü özdeşleşmeme, kendine özgü bir psikolojik durumu yansıtır. Çalışan, örgütle bilinçli olarak bağ kurmamayı tercih edebilir, hatta örgütün değerlerine karşı olumsuz duygular besleyebilir. Bu da bireyin örgütten duygusal olarak uzaklaşmasına, örgütü eleştirmesine ya da kendini farklı bir kimlik üzerinden konumlandırmasına yol açabilir (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Kreiner ve Ashforth'un (2004) geliştirdiği model, klasik "tek yönlü aidiyet" anlayışını genişleterek özdeşleşmeyi çok boyutlu, dinamik ve zaman içinde dalgalanan bir süreç olarak tanımlar. Modelde özdeşleşme kavramı, duygusal bağ, anlam yükleme

ve kimlik uyumu kadar örgüt kimliğinden mesafe alma ihtiyacını da kapsar (Kreiner ve Ashforth, 2004, s. 6).

Modelin yeniliği, çalışanların örgüt kimliğiyle her zaman tam örtüşmeyebileceği gerçeğini vurgulamasıdır. Kimlik çatışmasının arttığı dönemlerde bireyler "yumuşatma" veya "dengeleme" stratejileriyle kısmi geri çekilme yoluna giderek kimlik uyumunu yeniden kurar. Bu durum özdeşleşmenin statik bir aidiyet değil esnek bir kimlik müzakeresi olduğunu gösterir (Ashforth vd., 2008, s. 327-334).

1.2.4.2. Scott, Corman ve Cheney'nin yapısal özdeşleşme modeli

Bu modelin temelinde, bireyin örgütle özdeşleşme süreci, örgütteki iletişim yapıları, kurumsal anlatılar, normlar ve değer sistemleriyle doğrudan ilişkilidir. Özellikle kurumsal söylemlerin "örneğin vizyon metinleri, lider mesajları ve örgüt ritüelleri" bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak konumlandırmasında etkili olduğu vurgulanmaktadır. Scott, Corman ve Cheney (1998) tarafından geliştirilen yapısal özdeşleşme modeli, örgütsel özdeşleşmeyi yalnızca bireylerin zihinsel kabulleri ya da duygusal bağlanmalarıyla açıklamakla yetinmeyip, bu özdeşleşmenin oluşum sürecine etki eden iletişimsel, yapısal ve kültürel bağlamlara da odaklanmaktadır (Scott, Corman ve Cheney, 1998, s. 299).

Yapısal özdeşleşme modelinde, özdeşleşmenin çalışanların örgütsel faaliyetlere katılımı doğrultusunda şekilleneceği öngörülür. Bu modelde hem ikililik hem de çoğulluk boyutu yer alır. Çoğulluk, çalışanın aynı anda mesleki, örgütsel, grupsal ve kişisel kimlikleri taşıyabilmesini ifade ederken, ikililik ise bireyin kimlikleri ile örgüt yapısı arasındaki olası uyumsuzlukları vurgular. Bireyin örgütteki kimliğine ve süreçlere uyumlu hareket etmesi ise özdeşleşmeyi güçlendirmektedir (Kanten, 2012, s. 169-170).

1.2.4.3. Reade'nin temel özdeşleşme modeli

Reade'nin özdeşleşme modeli, örgütsel özdeşleşmeyi yalnızca örgüt içi dinamiklerle sınırlamaz. Aynı zamanda çevresel algılar, kültürel duyarlılık ve uluslararası bağlam gibi dışsal etkenlerin de bu süreci etkilediğini vurgular. Özellikle çok uluslu yapılarda, çalışanların örgüte yüklediği anlamlar yerel değer sistemleriyle şekillenmekte ve özdeşleşmenin bağlama özgü yönlerini öne çıkarmaktadır. Model, özdeşleşmeyi bireyin örgütle kurduğu içselleştirilmiş bir bağ olarak ele alır ve bu bağın, değer uyumu, yönetime duyulan güven ve kurumsal iletişim algısıyla geliştiğini ve örgütsel sadakat, vatandaşlık davranışları ve olumlu tutumlarla yakından ilişkili olduğunu savunur (Reade, 2001).

Reade'ye göre, coğrafi ve kültürel açıdan farklı alt birimlere sahip büyük ve karmaşık çok uluslu örgütlerde uyum süreci kritik bir öneme sahiptir. Bu tür çift kimlikli yapılarda, özdeşleşmeyi etkileyen faktörlerin her düzeyde aynı etkiyi göstermeyeceği belirtilmektedir. Reade, yerel ve uluslararası örgütlerde özdeşleşme düzeylerinin farklılaşabileceğinden hareketle, örgütsel özdeşleşmenin öncüllerini belirlemeye çalışmıştır (Reade, 2001, s. 1269-1270).

Reade'in ortaya koyduğu modele göre, çalışanların grup düzeyinde ya da tüm örgüt genelinde geliştirdiği özdeşleşme farklılık gösterebilir. Ancak bu iki boyutta da özdeşleşmeyi etkileyen temel faktörler aynıdır. İlk olarak çalışanlar prestijli ve ayrıcalıklı gruplara dahil olarak kişisel çıkarlarını artırmayı hedefler. Bu nedenle grubun sahip olduğu prestij, bireyin grupla özdeşleşmesini güçlendirir. İkinci olarak örgütün diğerlerinden ayırt edici özelliklere sahip olması, çalışanların kendilerini bu özellikler üzerinden tanımlamalarını kolaylaştırır ve özdeşleşmeyi artırır. Üçüncü olarak yöneticilerin destekleyici ve takdir edici tutumları hem grup hem de örgüt düzeyinde bağlılığı güçlendirir. Son olarak kariyer gelişimiyle ilgili fırsatların varlığı, çalışanların bulundukları gruba ya da örgüte daha fazla bağlanmalarına katkı sağlar. Tüm bu unsurlar, örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında önemli birer öncül olarak değerlendirilmektedir (Reade, 2001, s. 1274-1277).

1.2.5. Örgütsel özdeşleşme alanında kuramsal çalışmaların değerlendirilmesi

Örgütsel özdeşleşmenin güçlendirilmesine yönelik kurumsal yaklaşımlar, çalışanların aidiyet ve bağlılık düzeylerini artırarak örgütsel performansa dolaylı fakat belirgin katkılar sağlamaktadır.

Kuramsal çerçevede, bireylerin benlik kavramlarını algıladıkları örgütsel kimlik ile örtüştürmeleri durumunda, özdeşleşme sürecinin daha derin ve kalıcı bir biçimde geliştiği vurgulanmaktadır (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994).

Kullanılan semboller, ritüeller ve kurumsal söylemler, bireyin örgütle kurduğu bilişsel ve duygusal bağları kuvvetlendiren önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Scott, Corman ve Cheney 1998, s. 301).

Örgütün dışsal itibarı ve yönetsel destek düzeyi de çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarını ve özdeşleşme düzeylerini artıran faktörlerdendir (Smidts, Pruyn ve Van Riel, 2001).

Sosyal kimlik kuramı perspektifinden bakıldığında ise, örgüt üyeliği sadece resmi bir pozisyon değil, bireyin sosyal aidiyetinin ve kimlik inşasının önemli bir parçası olarak

kabul edilmektedir. Bu aidiyet hissi bireyin hem duygusal düzeyde örgüte bağlanmasını hem de örgütsel değerleri içselleştirmesini sağlamaktadır (Ashforth ve Mael, 1989).

Dolayısıyla örgütlerin bu özdeşleşmeyi destekleyecek biçimde tasarlanmış politikalar geliştirmeleri, çalışanların yalnızca kurallara uyan değil aynı zamanda gönüllü katkı sağlayan, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen ve kurumsal hedeflere içsel olarak bağlı bireyler hâline gelmelerine zemin hazırlamaktadır (Reade, 2001, s. 1269). Ayrıca örgütsel uygulamaların çalışan bağlılığı üzerindeki belirleyici rolü de bu süreci pekiştirmektedir (Rousseau, 1998).

1.3. Stres ve İş Stresi Kavramı

Stres, organizmanın iç ya da dış çevresinden gelen tehditlere karşı geliştirdiği biyolojik ve psikolojik tepkilerin toplamı olarak tanımlanır (Baltaş ve Baltaş, 2008, s. 23). Bu durum kişinin karşılaştığı baskı ve zorlayıcı koşullar sonucunda iç dengesinin bozulması ve uyum sağlama çabasına girmesiyle açıklanır (Baytar, 2010, s. 6). Birey, stres uyaranını bir tehlike olarak algıladığında "savaş ya da kaç" tepkisi devreye girer ve kalp atım hızı, solunum, enerji metabolizması gibi sistemlerde ani fizyolojik değişiklikler meydana gelir (Sutton, 2011).

Stresin yalnızca olumsuz değil, olumlu etkileri de bulunmaktadır. Belirli düzeydeki stresin motivasyon, dikkat ve performansı artırabileceği ifade edilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2004). Ancak bu düzey aşıldığında, stresin hem bireysel hem de örgütsel açıdan zararlı etkiler doğurabileceği belirtilmektedir (Zeytin ve Gökgöz, 2011).

Uzun süreli ve yoğun stres bireylerde tükenmişlik, kaygı ve çeşitli fiziksel rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Rice, 2012).

Stres kuramları içerisinde en bilinen model, Hans Selye'nin "Genel Uyum Sendromu"dur. Bu model bireyin strese karşı geliştirdiği fizyolojik ve psikolojik tepkileri üç aşamada ele alır. Bunlar alarm, direnç ve tükenme şeklindedir (Selye, 1950, s.4667). Alarm aşamasında organizma tehlikeyi fark eder ve tepki vermeye başlar. Direnç aşamasında denge sağlanmaya çalışılırken, stres devam ederse tükenme aşamasına geçilir ve bağışıklık sistemi zayıflar (Aytaç, 2009, s. 7). Bu süreç stresin süresine, yoğunluğuna ve bireyin baş etme becerilerine bağlı olarak değişkenlik gösterir (Cranwell-Ward ve Abbey, 2005).

İş yaşamında stres, işle ilgili taleplerin bireyin kaynaklarını aşması durumunda ortaya çıkan zararlı bir fiziksel ve psikolojik tepkidir (Parker ve DeCotiis, 1983, s. 161).

İş stresi, çalışanların işle ilgili gereklilikler karşısında yetersiz kaldıklarını algılamaları sonucu gelişen olumsuz bir durumdur (NIOSH, 2020).

Türk Dil Kurumunun tanımından yola çıkarak iş stresinin, rol belirsizliği, iş yükü, zaman baskısı, kontrol eksikliği, yönetsel sorunlar, geri bildirim yetersizliği ve iş güvencesizliği gibi çok çeşitli kaynaklardan beslendiği söylenebilir (TDK, 2025). Örneğin karar alma süreçlerine katılamamak, çalışanlarda kontrol eksikliği hissi yaratarak iş stresini artırabilmektedir (Parker, 2007). Benzer şekilde üst yönetimin aşırı baskısına maruz kalmak da iş stresi düzeyini yükselten önemli bir etkendir (Ahsan vd., 2009).

İş stresi yalnızca bireyin sağlığını değil, işyeri verimliliğini de olumsuz etkileyebilir. Artan iş stresi çalışanlarda devamsızlık, düşük motivasyon, iş kazaları, tükenmişlik ve işe yabancılaşma gibi sonuçlara yol açarken, örgütsel düzeyde ise verim düşüklüğü, çalışan devir hızında artış ve bağlılıkta azalma gibi olumsuzluklara neden olur (Spector, 2008). Nitekim iş stresinin, çalışanların duygusal dayanıklılığını zayıflatarak tükenmişlik sendromuna zemin hazırladığı ortaya konmuştur (Jamal, 2007, s. 176).

1.3.1. İş stresi modelleri

İş stresi alanında, çalışan ile iş çevresi arasındaki dengenin bozulmasını açıklamak üzere çok sayıda kuramsal model geliştirilmiştir (Köse, 2020, s. 42).

Talep-Kontrol Modeli; Karasek, düşük karar serbestliğiyle birleşen yüksek iş taleplerinin "yüksek gerilimli işler" yaratarak ciddi sağlık riskleri doğurduğunu vurgular (Karasek, 1979, s. 44). Aynı çalışma iş talebi ile kontrol düzeyinin kesişiminden "aktif", "pasif", "düşük" ve "yüksek gerilimli" olmak üzere dört iş tipinin ortaya çıktığını belirtir (Karasek, 1979, s. 287).

Çaba-Ödül Uyumsuzluğu Modeli; Siegrist, yüksek çabanın düşük ödülle karşılanmasının duygusal tükenme ve koroner kalp hastalığı gibi sonuçlara yol açtığını göstermektedir (Siegrist, 2016).

İş Talepleri-Kaynakları Modeli; JD-R yaklaşımı, enerjiyi tüketen talepler ile motivasyon sağlayan kaynaklar arasındaki dengesizliğin tükenmişliğe neden olduğunu öne sürer (Bakker ve Demerouti, 2007).

Kişi-Çevre Uyum Modeli; Beehr ve Newman, bireyin yetenekleri ile işin talepleri veya ihtiyaçları ile işin sunduğu kaynaklar arasındaki uyumsuzluğun gerilim ve tatminsizlik yarattığını belirtir (Beehr ve Newman, 1978, s. 668).

Kaynakların Korunması Teorisi; Hobfoll'a göre değerli kaynakların kaybı ya da kayıp tehdidi stres yaratır ve kişi kayıpları telafi etmek için ek kaynak yatırımı yaptığında da "kayıp sarmalı" oluşabilir (Hobfoll, 2001).

Genel İş Stresi Modeli; Beehr ve Newman, stres kaynaklarını bireysel ve çevresel etkenler olarak ikiye ayırır. Bu etkenlerin fiziksel ve psikolojik tepkiler üzerinden devamsızlık, performans düşüşü ve bağlılık kaybına yol açtığını ortaya koyar (Beehr ve Newman, 1998, s. 840).

Bu kuramsal çerçeveler, iş yerindeki stresin yalnızca taleplerin mutlak düzeyiyle değil; kontrol, ödül yapısı, kaynak dengesi ve birey ile çevre uyumuyla yakından ilişkili olduğunu göstererek yöneticilere birincil, ikincil ve üçüncül düzeyde müdahale fırsatları sunar (Cartwright ve Cooper, 2005, s. 608).

1.3.1.1. Beehr ve Newman'ın (1978) iş stresi genel modeli

Beehr ve Newman'ın geliştirdiği İş Stresi Genel Modeli, iş stresini yalnızca bireysel bir olgu olarak değil, birey ile çevre arasındaki çok yönlü etkileşimin bir ürünü olarak ele alır. Bu model stres sürecini iki temel düzeyde kavramsallaştırır: "stres kaynakları" ve bu kaynakların bireyde yarattığı "gerilim". Böylece stresin oluşumunu hem kişisel özelliklere hem de iş çevresine bağlayan bütüncül bir yapı sunar (Beehr ve Newman, 1998, s. 838).

Modelde bireysel stresörler; çalışanın kişilik özellikleri, yaş, deneyim seviyesi ve mesleki yeterlilik gibi içsel faktörleri kapsar. Buna karşılık çevresel stresörler; iş yükü, fiziksel ortam koşulları, rol çatışmaları, yönetim biçimi ve örgüt yapısı gibi dışsal unsurlardan oluşur. Bu iki stresör tipi arasındaki etkileşim, çalışanın yaşadığı "algılanan gerilim" düzeyini belirler. Bu gerilim bireysel dayanımın ötesine geçtiğinde ise stresin olumsuz çıktıları kaçınılmaz hâle gelir (Beehr ve Newman, 1978, s. 670-675).

Gerilim sonucunda ortaya çıkan örgütsel çıktılar, performans kaybı, işe geç gelme, devamsızlık, iş doyumunun azalması ve işten ayrılma eğilimi gibi olumsuz durumlarla kendini gösterir. Tüm bu sonuçlar yalnızca bireyin değil, doğrudan örgütün verimliliğini de zayıflatır (Beehr ve Newman, 1998, s. 838).

Model ayrıca bireyin ya da örgütün stresle başa çıkmak için geliştirdiği stratejileri "uyum cevapları" başlığı altında ele alır. Sosyal destek ağlarının güçlendirilmesi, iş tasarımında yapılan iyileştirmeler, görev çeşitliliği sağlanması ya da stres yönetimi eğitimlerinin sunulması gibi müdahaleler, bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bu

önlemler hem stresin yoğunluğunu hem de süresini azaltarak çalışanların iyi oluşuna doğrudan katkı sağlar (Beehr ve Newman, 1998, s. 842).

Bu model, yöneticilere yalnızca stresin etkilerini gözlemlemeyi değil, aynı zamanda kaynaklarını tanımlayarak uygun müdahale noktalarını belirlemeyi de mümkün kılar. Böylece stresin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sistematik biçimde yönetilmesini destekler (Beehr ve Newman, 1978).

1.3.1.2. Karasek'in (1979) talep ve kontrol modeli

Karasek'in Talep-Kontrol Modeli, iş yaşamında stresin ortaya çıkışını, çalışandan beklenen talepler ile çalışanın üzerinde sahip olduğu kontrol düzeyi arasındaki denge üzerinden açıklar. Modele göre taleplerin yüksek, kontrol imkânlarının ise düşük olduğu işlerde en yoğun gerilim yaşanır. Bu durum yalnızca psikolojik baskıyı artırmakla kalmaz, aynı zamanda kardiyovasküler hastalıklar, tükenmişlik ve devamsızlık gibi sağlıkla ilgili ciddi sonuçlara da yol açar (Karasek, 1979, s. 44).

Modelin temel katkılarından biri, stresin dört farklı iş tipi çerçevesinde ele alınabilmesidir. Talep ve kontrol düzeylerinin yüksek ya da düşük olması durumuna göre şekillenen bu sınıflama; yüksek gerilimli işler, düşük gerilimli işler, aktif ve pasif işler olmak üzere dört kategoriye ayrılır. Bu yapı, işin stres potansiyelini belirlemede yalnızca iş yükünü değil, aynı zamanda bireyin işe müdahale etme kapasitesini de hesaba katarak daha bütüncül bir analiz sunar (Karasek, 1979: 287).

İş talep-kontrol kuramı, Karasek (1979) tarafından geliştirilmiş olup birey ile iş ortamı arasındaki etkileşimi açıklamaya odaklanmaktadır. Bu kuramda iki temel boyut ele alınmaktadır. Bunlar iş talepleri ve iş kontrolüdür. İş talepleri boyutu, çalışanın maruz kaldığı bilişsel, fiziksel ve duygusal stres kaynaklarını kapsarken; iş kontrolü boyutu, bireyin iş yerinde karar verme yetkisini kullanma ve becerilerini uygulama özgürlüğünü tanımlamaktadır. Kurama göre, iş taleplerinin düzeyi iş kontrolünü aştığında, iş stresi ortaya çıkmaktadır (Häusser ve Mojzisch, 2017, s. 4).

Karasek ayrıca, yüksek talep ve yüksek kontrolün bir araya geldiği "aktif işler"in olumlu yönlerine dikkat çeker. Bu tür işler, çalışanlara yeni beceriler edinme, karmaşık görevleri üstlenme ve yaratıcı çözümler geliştirme fırsatı sunar. Dolayısıyla "aktif işler", bireyin gelişimine katkı sağlarken iş doyumunu ve mesleki bağlılığı da artırmaktadır (Karasek, 1979).

1.3.1.3. Siegrist'in (1986) yüksek çaba-düşük ödül modeli

Siegrist'in geliştirdiği Yüksek Çaba-Düşük Ödül Uyumsuzluğu Modeli, iş yaşamında harcanan zihinsel ya da fiziksel çabanın yeterli düzeyde maddi ve sosyal ödülle dengelenmemesi durumunda bireyde yoğun stres tepkilerinin ortaya çıktığını savunur. Bu dengesizlik yalnızca duygusal gerginliğe değil, aynı zamanda ciddi sağlık sorunlarına da neden olabilir (Siegrist, 1996).

Modelin temel önermesi, yüksek çabanın düşük ödülle karşılandığı durumlarda bireyde adaletsizlik algısının oluşacağıdır. Bu durum özellikle görevine yüksek bağlılık gösteren çalışanlarda, hayal kırıklığı, öfke, çaresizlik ve depresif belirtilerle kendini gösterebilir. Literatürde bu dengesizliğin uzun vadede koroner kalp hastalıkları gibi fizyolojik sorunlarla da ilişkili olduğu belirtilmiştir (Dragano vd., 2017).

1990'ların başlarında, çaba ile ödül dengesizliği modeli Alman sosyal epidemiyolog Johannes Siegrist tarafından ortaya konmuştur. Bu model, çalışan bireyin yüksek düzeyde çaba harcamasına rağmen yeterli ödül alamadığı durumlarda, özellikle başa çıkma becerileri sınırlı olan kişilerde, olumsuz sağlık sonuçlarının ortaya çıkabileceğini öne sürer. Kurama göre, iş yaşamında yeterince takdir görmeyen, karar alma süreçlerine katılımı kısıtlı olan ve mesleki ilerleme olanakları sınırlı bireyler; yoğun psikolojik taleplerle, düşük düzeyde sosyal destekle, uzun çalışma süreleriyle ve iş aile çatışmasıyla daha fazla karşılaşma eğilimindedir (Niedhammer vd., 2012, s. 200).

Bu model örgütler açısından önemli bir uyarı niteliği taşır. Çalışan sağlığı ve motivasyonunu sürdürülebilir kılmak için, kurumların yalnızca maddi ödüllendirmeye değil tanınma, takdir, güven ve gelişim fırsatları gibi sosyal ödül unsurlarına da yatırım yapmaları gerekmektedir. Duygusal emeğin karşılığını gören çalışanlar, daha az stresli ve daha bağlı bireyler hâline gelir (Siegrist, 2016).

1.3.1.4. Caplan'ın (1987) kişi-çevre uyum modeli

Kişi-Çevre Uyum Teorisi, bireyin becerileri, kaynakları ve yetenekleri ile iş ortamının talepleri arasındaki uyum düzeyinin, psikolojik stresin belirleyicisi olduğunu savunur (Caplan, 1987). Bu yaklaşıma göre stres, çevresel talepler ile bireysel kapasite arasındaki dengesizlikten doğmaktadır (French, Caplan ve van Harrison, 1982).

İş stresi ve çalışanların iyi oluşu literatüründe, uyum kavramı iki temel boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin iş ortamında karşılaştığı ya da sorumluluğunu üstlendiği talepler ile bu talepleri karşılayabilme kapasitesi arasındaki ilişkiyi tanımlayan talep-yeterlik uyumudur. İkincisi ise, bireyin hem fiziksel hem de psiko-sosyal düzeydeki

gereksinimlerinin, işin sunduğu imkân ve kaynaklarla ne ölçüde örtüştüğünü ifade eden ihtiyaç-arz uyumudur (Cable ve DeRue, 2002).

Bu iki alanda ortaya çıkan uyumsuzlukların, çalışanın kontrol gereksinimini karşılayamaması hâlinde gerginlik, tatminsizlik ve olumsuz duygulanım yaratarak motivasyonu düşürdüğü ve iş üzerindeki kontrolü zayıflattığı belirtilmektedir (French ve Khan, 1962).

French ve Caplan (1973) ayrıca, işgörenin yetenek ve tutumlarının iş gerekleriyle uyuşmaması durumunda düşük benlik saygısı, davranışsal bozukluklar ve sağlık sorunlarının görülebileceğini vurgulamaktadır (French ve Caplan, 1973, ss. 41-42).

Uzun süreli uyumsuzluk, kronik gerginlik birikimiyle birlikte motivasyon kaybına ve performans düşüşüne zemin hazırlayarak hem bireyin iyi oluşunu hem de örgütsel verimliliği olumsuz etkiler (Griffin ve Clarke, 2011).

1.3.1.5. McGrath'ın (1970) iş stresi modeli

McGrath (1976) iş stresini, birbirini tetikleyen dört aşamadan oluşan kapalı devre bir süreç olarak tanımlar. İlk aşama, çalışanın çevredeki bir unsuru potansiyel tehdit olarak algılamasıdır. İkinci aşamada birey, bu tehdide verilecek yanıtı değerlendirerek bir tepki planı oluşturur. Üçüncü aşama, seçilen tepkinin eyleme dönüşmesiyle ilgilidir. Dördüncü ve son aşamada ise ortaya çıkan sonuç incelenir. Bu değerlendirme döngünün yeniden başlaması için çevresel girdi hâline gelir. Döngünün herhangi bir halkasındaki aksaklık tüm süreci etkilediğinden, özellikle ilk adımda tehdidin olduğundan büyük algılanması, izleyen karar, eylem ve sonuç basamaklarında gereksiz derecede yoğun stres tepkilerine yol açabilir. Bu model yöneticilere her aşamada müdahale edebilme imkânı sunar. Tehdidi algılama biçimini yeniden çerçevelemek, karar sürecinde çalışanı alternatifleri tartmaya teşvik etmek, eylem aşamasında gerekli kaynakları sağlamak ve geribildirim evresinde kronik stresörleri ortadan kaldırmak, modelin önerdiği bütüncül yönetim stratejileri arasında yer alır (McGrath, 1976, s. 1356).

McGrath'ın vurguladığı önemli noktalardan biri, stresin yalnızca büyük krizlerden değil, görünüşte önemsiz çevresel faktörlerden de kaynaklanabileceğidir. Örneğin yanlış konumlandırılmış bir sandalye, yüksek sesli bir havalandırma ya da uygun olmayan monitör açısı gibi küçük fiziksel detaylar bile zaman içinde ciddi stres tepkilerine dönüşebilir. Bu nedenle fiziksel çevrenin düzenlenmesi stres döngüsünü kırmak için kritik görülmektedir (McGrath, 1976).

1.3.2. İş stresi kaynakları

Robbins ve Judge (2013), iş yerindeki stresin nedenlerini üç temel başlık altında incelemiştir. Bunlar çevresel, örgütsel ve bireysel faktörler şeklindedir. Bu yaklaşım stresin hem iş ortamından hem de bireyin özelliklerinden kaynaklanabileceğini göstermektedir (Robbins ve Judge, 2013, s. 631). Diğer yandan Harrington (2013), işle bağlantılı stres faktörlerini daha ayrıntılı biçimde beş ayrı grupta değerlendirmiştir: rol talepleri, kişiler arası ilişkilerden doğan talepler, fiziksel çevresel koşullar, örgütsel politikalar ve çalışma şartları (Harrington, 2013, s. 297).

1.3.2.1. Örgütsel stres kaynakları

Çalışma hayatında stresin kaynağı yalnızca bireysel faktörler değil, aynı zamanda örgüt yapısı ve süreçleriyle de doğrudan ilişkilidir. Özellikle görev tanımlarının net olmaması, rollerin çakışması, iletişim eksikliği ve baskıcı yönetim tarzı, çalışanlar üzerinde sürekli bir gerilim ortamı yaratır (Colligan ve Higgins, 2006, ss. 94-95). Belirsiz roller, görevlerin nasıl ve ne zaman yerine getirileceği konusunda kafa karışıklığına yol açar. Bu durum hem iş doyumunu düşürür hem de sürekli zihinsel yorgunluğa neden olur (Rizzo vd., 1970, s. 155).

Örgütlerde karar alma süreçlerinin merkezileşmiş olması, çalışanların iş üzerindeki kontrol duygusunu zayıflatmaktadır. Katılım hakkının sınırlı olması, bireyin işine yön verme kapasitesini azaltmakta ve bu durum yüksek algılanan stres düzeyine zemin hazırlamaktadır (Chen ve Fang, 2019, s. 36-37). Benzer şekilde hiyerarşik yapıda şeffaflık eksikliği ve üst yönetime dair güvensizlik, ast konumdaki çalışanlarda sürekli gözlem altında olma hissi ve yetki verilmeden sorumluluk yüklenme baskısı yaratmaktadır (Gül, 2015). Çalışanların emeklerinin takdir edilmemesi ve olumlu geri bildirim eksikliği de psikolojik yıpranmayı artırmaktadır (Beehr ve Newman, 1978, s. 670).

Yoğun iş temposu, örgütsel stresin en yaygın görülen nedenleri arasındadır. Zaman baskısı altında çalışmak, teslim tarihlerine yetişme stresiyle birleştiğinde fiziksel yorgunluk kadar zihinsel tükenmişliğe de neden olur (Burke vd., 2009, s. 13). Dinlenme sürelerinin sınırlı olması ya da yok sayılması, özellikle hızlı dönüşüm yaşayan sektörlerde bireysel dayanıklılığı zayıflatmakta ve iş kazaları ile tükenmişlik sendromunun artmasına yol açmaktadır (Wang vd., 2017, s. 1).

Yetersiz yapılandırılmış örgütsel sistemler, bireylerin iş deneyiminde belirsizlik ve güvensizlik hissi yaratır. Rol çakışmaları, eksik iletişim kanalları, adaletsiz ödül

yapıları ve otoriter liderlik tarzları bir araya geldiğinde, çalışanlar kronik stres altında kalmaktadır. Bu nedenle stresin etkin yönetimi, bireysel dayanıklılığın ötesinde, kurumsal yapının bütünsel biçimde yeniden tasarlanmasını gerektirir (Beehr ve Newman, 1978, s. 671).

İş yükü, örgütler tarafından çalışanların gelişimini destekleyen ve tecrübe kazanmalarını sağlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ancak çalışanlar açısından bakıldığında, artan iş yükü sıklıkla önemli bir stres unsuru olarak algılanmaktadır (Gökkaya, 2014, s. 3).

Çalışma ortamında karar alma süreçlerine sınırlı katılım, bireyde kontrol kaybı hissi yaratarak stres düzeyini yükseltir. Yönetime dair belirsizlikler, terfi sistemindeki tutarsızlıklarla birleştiğinde, çalışanlar kendilerini örgütsel yapı içinde sıkışmış ve değersiz hissedebilir (Colligan ve Higgins, 2006, s. 94-95). Bununla birlikte iş güvencesi algısının zayıf olduğu ortamlarda çalışanlar, karar verme ve geleceği planlama süreçlerinden uzaklaşır (Chen ve Fang, 2019, s. 36-37).

Aşırı iş yükü ve zaman kısıtlamaları, bireyde görevleri zamanında yetiştiremeyeceği düşüncesi doğurarak fiziksel tükenme ve duygusal baskıya yol açar (Burke vd., 2009, s. 13). Bunun yanı sıra, iş hacminin düşük olduğu durumlarda da monotonluk ve anlamsızlık duygusu strese sebep olabilir (Potgieter, 1996).

Teknolojiye sürekli uyum gerektiren iş alanlarında ise "teknostres" kavramı ön plana çıkmaktadır. Dijital sistemlerdeki sık değişim, çalışanları sürekli öğrenme baskısı altında bırakmakta, bu da zihinsel yorgunluğu ve tükenmişliği artırmaktadır (Wang vd., 2017, s. 1).

1.3.2.2. Bireysel stres kaynakları

İş yerindeki bireysel stresin başlıca nedenlerinden biri, çalışanların rol netliğinden yoksun olması ve çelişkili taleplerle karşı karşıya kalmasıdır. Görev tanımının belirgin olmaması, kişinin iş üzerindeki kontrol duygusunu zayıflatır ve zihinsel baskıyı artırır (Rizzo vd., 1970, s. 155).

Çalışanların karar alma süreçlerinden dışlanması ya da görevlerine yön verme konusunda söz hakkı sahibi olmamaları, kontrol hissini azaltarak stresin kalıcılığını artırır (Chen ve Fang, 2019, s. 36-37). Bu durum özellikle kurumların değişim dönemlerinde daha da belirgin hale gelmektedir (Kamau, 2014).

Terfi ve ödül sistemlerinde adaletin sağlanmaması, çalışanların motivasyonunu düşürür ve kuruma duyulan güveni zayıflatır. Liyakat dışı uygulamalar, bireylerin

psikolojik sağlamlığını sarsarak duygusal yüklenmeyi artırır (Schuler, Aldag ve Brief, 1977, s. 125).

Sosyal desteğin yetersizliği ve yöneticilerle yaşanan iletişim eksiklikleri, bireyin iş yerinde kendini yalnız hissetmesine neden olur. Bu durum çalışanların stresle başa çıkma kapasitelerini düşürür ve duygusal tükenmeyi hızlandırır (Cooper vd., 2001).

Örgüt içinde ortaya çıkan stresin nedenlerinden biri de bireysel farklılıklardır. Yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, etnik kökeni, dini inançları, özel yaşam tarzları, tutum ve davranış biçimleri ile sahip oldukları beceriler, kurumdaki stresin oluşumunda etkili faktörler arasında yer almaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003, s. 100-102).

Hizmet sektöründe, müşteriyle doğrudan temasta bulunan çalışanların duygusal emek harcaması, psikolojik gerilim yaratır. Bu baskı özellikle kadın çalışanlar için rol karmaşası ve duygusal taleplerin birleşimiyle daha da zorlayıcı hale gelir (Kiziloğlu ve Akgemci, 2017, s. 565).

Kişisel özellikler de stresin yoğunluğu üzerinde belirleyici rol oynar. A tipi kişilik yapısına sahip bireyler, rekabete açık yapıları ve başarı odaklı yaklaşımları nedeniyle çatışma ortamlarında daha kolay strese girebilirler (Demir, 2018, s. 402). Ayrıca dışsal kontrol odağına sahip çalışanlar, yaşadıkları olumsuzlukların nedenlerini kendi dışında arama eğiliminde olduklarından, örgütsel değişim süreçlerinden daha fazla etkilenmektedir (Ng vd., 2006, s. 1057).

1.3.2.3. Çevresel stres kaynakları

İş stresi yalnızca görev tanımı ve içsel iş yüküyle sınırlı kalmayıp, dış çevreden gelen çok sayıda etkenle de şekillenir. Bu çevresel faktörler, çalışanların iş güvenliği, psikolojik sağlamlık ve motivasyon düzeyleri üzerinde doğrudan etkili olan güçlü stresörlerdir (Robbins ve Judge, 2013). Özellikle ekonomik dalgalanmalar, enflasyon, işsizlik oranlarındaki artış ve politik istikrarsızlıklar gibi makro düzeydeki belirsizlikler, çalışanlarda sürekli bir tehdit algısı oluşturarak stres düzeylerini artırmaktadır (Gül, 2015).

Fiziksel çevre koşulları da iş stresinin önemli belirleyicileri arasında yer alır. Yüksek gürültü düzeyleri, yetersiz aydınlatma, uygunsuz ısı ve nem oranları gibi faktörler hem fizyolojik hem de bilişsel zorlanmalar doğurur (Mosskov ve Ettema, 1977). Diğer yandan doğru planlanmamış aydınlatma sistemleri görsel stres ve göz yorgunluğuna yol açarken, ergonomik ve uygun ışıklandırma uygulamaları iş kazalarını azaltmakta, genel iş verimliliğini artırmaktadır. Elli desibel üzerindeki gürültü seviyelerinin dikkat

dağınıklığına, kan basıncında artışa ve bilişsel performansta düşüşe neden olabileceğini göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bu fiziksel ortam eksiklikleri, çalışanların moralini düşürerek örgütsel bağlılığı da olumsuz etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 1987).

İş dışı çevresel etkenler, özellikle kent yaşamına özgü faktörler yoluyla da çalışanlar üzerinde baskı yaratmaktadır. Trafik yoğunluğu, uzun süren ulaşım, kalabalık ve hava kirliliği gibi şehirsel stres kaynakları, bireyin daha iş başı yapmadan önce bile yorgunluk ve gerilim yaşamasına neden olmaktadır (Soysal, 2009).

Bir diğer güncel çevresel stres faktörü ise "tekno-stres"tir. Dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte çalışanlar sürekli olarak yeni sistemlere uyum sağlama baskısı altındadır. Bu durum teknolojik yetersizlik hissini artırmaktadır. Özellikle orta yaş gruplarında kaygı ve tükenmişlik belirtilerine neden olmaktadır (Colligan ve Higgins, 2006, s. 94-95). Vardiyalı çalışanlar için bu etki daha da büyüktür, çünkü teknolojik sistemlere sürekli bağlı kalmak biyolojik ritmi bozmakta, uyku düzenini ve aile içi rolleri aksatmaktadır (Yüksel, 2011).

Tüm bu çevresel stresörler, bireysel düzeyde stresin sürekliliğini beslerken, örgütsel düzeyde performans düşüşü, aidiyet kaybı ve işten ayrılma niyetinin artışı gibi sonuçlara yol açmaktadır. Bu nedenle kurumlar, çalışanları dışsal stres faktörlerinden koruyacak stratejiler geliştirmelidir. Esnek çalışma sistemleri, ergonomik ortam tasarımları, ulaşım destekleri ve teknolojiye uyum programları gibi çözümler bu stratejilerin temel yapı taşlarını oluşturmalıdır (Luthans vd., 2021).

Çalışma ortamının fiziksel özellikleri de stres üzerinde doğrudan etkilidir. Gürültü seviyesinin yüksek olması, ışık yetersizliği ya da sıcaklık dengesizlikleri, bilişsel dikkat ve iş güvenliği üzerinde olumsuz etkiler yaratır (Soysal, 2009, s. 339). Bu durum özellikle yüksek hassasiyet gerektiren işlerde dikkat dağınıklığına ve hata oranlarında artışa neden olabilir.

Teknolojinin iş süreçlerine sürekli entegre edilmesi, çalışanlar üzerinde öğrenme zorunluluğu ve teknik uyumsuzluk hissi doğurarak teknostres üretir. Bu dijital baskı, zihinsel performansı olumsuz etkiler ve stresin sürekliliğini tetikler (Wang vd., 2017, s. 1).

1.3.3. İş stresinin sonuçları

İş stresi, modern çalışma yaşamında hem çalışan refahı hem de örgütsel işleyiş üzerinde çok boyutlu etkiler yaratan önemli bir risk faktörüdür. Literatürde bu etkiler; fizyolojik, psikolojik ve davranışsal boyutların yanı sıra performans kaybı, işe

yabancılaşma ve örgütsel bağlılıkta zayıflama gibi kurumsal düzeydeki sonuçlarla birlikte ele alınmaktadır (Balaban, 2000; Hargrove vd., 2011).

Bir işin gerektirdiği yoğun zihinsel ve fiziksel çaba, çalışanların kişisel kaynaklarını zorladığında performansta düşüş yaşanabilir. Özellikle bu durum tehdit edici ya da zararlı olarak algılandığında, çalışanların genel sağlık durumu ve psikolojik iyi oluşları da olumsuz etkilenmektedir İşle ilişkili stresin etkili biçimde yönetilmesi, bireysel refahın korunması ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesi oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların stresle başa çıkabilme becerileri, yalnızca psikolojik dayanıklılıklarını değil, aynı zamanda iş verimliliklerini de artırmaktadır (Robbins ve Judge, 2014, s. 597).

Diğer yandan yoğun stres altında çalışan bireyler, düşük üretkenlik sergilemenin yanı sıra, kurum açısından daha yüksek maliyetlere de yol açabilmektedir. Sürekli strese maruz kalmak, zamanla ciddi sağlık sorunlarına zemin hazırlamaktadır. Baş ağrısı, kalp-damar hastalıkları, obezite, diyabet, depresyon, anksiyete ve kas/iskelet sistemi bozuklukları gibi pek çok rahatsızlık bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Bayarçelik vd., 2019, s. 496).

Fizyolojik sonuçlar bireyin bedensel sistemlerini doğrudan etkileyen rahatsızlıklarla kendini göstermektedir. Yoğun stres altında çalışan bireylerde kas-iskelet ağrıları, hipertansiyon, sindirim sistemi bozuklukları ve kalp hastalıklarına yatkınlık gibi sağlık problemleri daha sık görülmektedir (Devebakan, 2007, s. 156). Uzun süreli stres maruziyeti organizmanın homeostatik dengesini bozarak bağışıklık sistemini baskılar ve bu durum bireyleri enfeksiyonlara ve kronik hastalıklara daha açık hale getirir (House, 1981, s. 4).

Psikolojik etkiler arasında en yaygın olanları tükenmişlik sendromu, depresyon, anksiyete ve duygusal kırılganlıktır. Sürekli baskı altında çalışmak, bireyde umut kaybı, dikkat eksikliği ve zihinsel yorgunluk gibi belirtilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Luthans, 2011, s. 284-286). Bu psikolojik yük, bireyin hem iş hem de özel yaşam kalitesini düşürürken, iş yerinde karar alma ve iletişim becerilerinin de zayıflamasına yol açmaktadır (Taş ve Özkara, 2020, s. 480).

Davranışsal boyutta ise stres; devamsızlık, işe geç gelme, motivasyon düşüklüğü, işten kaçınma ve madde bağımlılığı gibi uyumsuz tepkilerle kendini gösterir. Bu davranışlar sadece bireyin iş disipliniyle sınırlı kalmaz. Aynı zamanda iş arkadaşlarıyla ilişkileri zedeleyerek ekip uyumunu da tehdit eder (Spector ve Fox, 2005, s. 151-152).

Örgütsel düzeyde iş stresinin en temel sonucu performans düşüşüdür. Aşırı iş yükü, rol belirsizlikleri ve zaman baskısı bireyin dikkatini dağıtarak hataya açık bir ortam yaratır. Bu durum karar verme ve problem çözme süreçlerini sekteye uğratarak örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkiler (Smith, 2018, s. 5).

Yüksek stres seviyeleri, örgütsel bağlılıkta azalma ve işe yabancılaşma gibi sonuçlara da neden olmaktadır (Yüksel, 2011, s. 54). Çalışanlar işlerine olan anlam bağlarını kaybettikçe, kurumdan uzaklaşma, devamsızlık ve istifa niyeti artar (Şimşek vd., 2006, s. 573-576).

Stresin diğer önemli örgütsel sonucu ise üretkenlik karşıtı davranışların artmasıdır. Yüksek baskı altında çalışan bireylerde iş yerinde sabotaj, kasıtlı hata yapma, verimsiz davranışlar sergileme ve kişilerarası sürtüşmeler daha sık görülmektedir (Penney ve Spector, 2005).

İş stresi yalnızca bireyin sağlığını tehdit eden bir faktör değil aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü zayıflatan yapısal bir sorundur. Bu nedenle örgütlerin stres yönetimi kapsamında psikososyal destek uygulamaları, esnek çalışma modelleri ve güvenli iş ortamı gibi koruyucu politikaları önceliklendirmesi gerekmektedir (Randall, 1987).

Psikologlar Richard Lazarus ve Susan Folkman, stresi birey ile çevresi arasındaki etkileşim bağlamında ele almışlardır. Onlara göre stres, bireyin sahip olduğu kaynakları zorlayan ya da aşan ve bu nedenle kişinin refahını tehdit eden bir durumdur (akt. Bright, 2021).

1.3.3.1. Bireysel sonuçlar

İş stresi, birey üzerinde çok yönlü etkiler yaratan karmaşık bir süreçtir. Literatürde bu etkiler çoğunlukla fizyolojik, psikolojik ve davranışsal boyutlarda sınıflandırılmakta ve "bireysel stres tepkileri" başlığı altında ele alınmaktadır (Colligan ve Higgins, 2006, s. 93-95).

Fizyolojik düzeyde stres, bedenin hormonal ve sinir sistemi yanıtlarını tetikler. Başta baş ağrısı, yüksek tansiyon, mide ve bağırsak problemleri ile kas ve eklem ağrıları gibi semptomlar olmak üzere, yoğun stres kalp/damar sistemini doğrudan etkileyebilir (Şahin ve Erigüç, 2000, s. 26). Uzun süreli stres maruziyeti, bağışıklık sistemini baskılayarak enfeksiyonlara karşı direnci düşürür, aynı zamanda kortizol düzeyinin sürekli yüksek kalması kalp ritmini bozar ve hipertansiyona neden olur (Uğur, 2005, s. 19-20). Bu fizyolojik bozulmaların sonucunda çalışanların iş kazası geçirme riski

artarken, dikkat ve refleks kaybı da performanslarını ciddi şekilde etkiler (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 234).

Psikolojik tepkiler, yoğun iş taleplerine maruz kalmanın ardından ortaya çıkan zihinsel yüklenmeyi yansıtır. En yaygın belirtiler arasında kaygı, depresyon, tükenmişlik ve özsaygı düşüklüğü yer alır (Luthans, 2011, s. 282). Ayrıca iş stresi uzun vadede bilişsel yetileri zayıflatmaktadır. Karar alma becerileri, dikkat süresi ve kısa süreli hafıza gibi zihinsel işlevlerde bozulmalara neden olmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2003).

Davranışsal düzeyde ise stresin sonuçları daha dışavurumcu biçimde görülmektedir. İşe geç gelme, sık devamsızlık, motivasyon düşüklüğü, işten kaçma ve maddi sorunları bastırma amacıyla artan sigara veya alkol kullanımı bu grupta yer alır (Spector ve Fox, 2005, s. 151-152). Ayrıca stresin sosyal ilişkiler üzerinde de olumsuz etkileri vardır. Saldırganlık, çatışmacı tutumlar ve iş arkadaşlarıyla bozulmuş iletişim örgüt içi dinamikleri zayıflatmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Bu bireysel düzeydeki olumsuzluklar yalnızca kişisel sağlıkla sınırlı kalmaz, aynı zamanda örgütsel performansı da doğrudan etkiler. Stresin yaygınlaştığı ortamlarda iş doyumu azalmakta, çalışan bağlılığı zayıflamakta ve güvenlik kültürü zarar görmektedir. Bu nedenle hem bireyin stresle başa çıkma becerilerinin geliştirilmesi hem de örgütsel düzeyde koruyucu uygulamaların yerleştirilmesi büyük önem taşır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s. 279).

1.3.3.2. Örgütsel sonuçlar

İş yaşamında stres, sadece bireysel bir sorun olarak değil, aynı zamanda örgütsel başarıyı tehdit eden sistemik bir olgu olarak ele alınmaktadır. Literatürde stresin, bireyin fizyolojik ve psikolojik sınırlarını zorlayan uyaranlara karşı verdiği tepkiler zinciri olduğu belirtilmektedir (Selye, 1956). Bu tepkiler bireyin sağlığını etkilediği gibi, örgütsel performansı da doğrudan etkilemektedir (Ivancevich ve Matteson, 1987).

Stresin örgüt içindeki etkileri çok boyutludur. Çalışanlarda görülen yüksek düzeyde stres, tükenmişlik, motivasyon kaybı, işe devamsızlık ve hatta işten ayrılma oranlarında artış gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Jex ve Yankelevich, 2008). Buna ek olarak örgütsel bağlılığın azalması, iş doyumunun düşmesi gibi etkiler, kurumun uzun vadeli verimliliğini tehdit etmektedir (Barnett ve Brennan, 2006).

Stresin örgütsel sonuçlarını açıklayan teorilerden biri, Karasek'in "Talep-Kontrol Modeli"dir. Bu modele göre, yüksek iş talepleri ve düşük kontrol düzeyi birlikte olduğunda stres en üst seviyeye ulaşmaktadır (Karasek, 1979). Bununla birlikte sosyal

destek sistemlerinin varlığı bu etkiyi azaltıcı rol oynayabilmektedir (Niedhammer vd., 2012). Örgütsel iklimin olumsuzlaşması, çalışanlar arasında güvensizlik ve çatışma düzeyinin artmasına neden olmaktadır (Dollard vd., 2019).

NIOSH'un stres modeli ise, işyeri kaynaklı stresin hem bireysel sağlık hem de örgütsel işleyiş üzerinde kalıcı etkiler yaratabileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda stres yönetimi sadece bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde stratejik bir gerekliliktir (NIOSH, 2020).

İş stresinin etkin yönetimi, yalnızca çalışan refahı açısından değil, aynı zamanda örgütün sürdürülebilirliği ve kurumsal başarısı açısından da hayati öneme sahiptir. Bu doğrultuda örgütlerin sadece bireysel değil, sistemsel müdahale araçları geliştirmesi gerekmektedir (Leka, Griffiths ve Cox, 2005).

1.3.4. İş Stresi ile başa çıkma yöntemleri

İş yaşamında karşılaşılan stres, bireyin psikolojik kaynaklarını zorlamakta ve bu durum hem kişisel hem de mesleki performansı olumsuz etkilemektedir. Stresle başa çıkabilmek için ilk adım, bireyin stresin farkında olması ve bu durumu kabul etmesidir (Cotton, 2013, s. 40).

Stres kişiden kişiye farklılık gösterdiği için başa çıkma yöntemleri de bireysel özelliklere göre şekillenmektedir. Bu yöntemler, bireyin kişisel değerlendirmeleri ve psikolojik tepkileri doğrultusunda yapılandırılmaktadır (Lazarus ve Folkman, 1984).

Ayrıca nefes egzersizleri, fiziksel aktivite ve dengeli beslenme gibi sağlıklı yaşam alışkanlıkları, bireyin fizyolojik tepkilerini düzenleyerek stresin etkisini azaltmaktadır (Sutton, 2011, s. 78).

Kurumsal destek olmaksızın bireysel başa çıkma çabaları sınırlı kalabilmektedir. Bu nedenle örgütlerde, çalışanlara yönelik sosyal destek sistemleri kurulması ve açık iletişim ortamlarının teşvik edilmesi gereklidir (Cox, Griffiths ve Rial-Gonzalez, 2000, s. 14).

Çalışanların stresle etkili şekilde baş edebilmeleri için kurumlar tarafından sunulan stres yönetimi eğitimleri, bireysel farkındalığı artırarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmektedir (Schiffrin ve Nelson, 2008, s. 34-35).

Bazı durumlarda ise stresin tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmasada, bireylerin bu stres faktörlerini tanıyarak baş etme becerilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır (Auerbach ve Gramling, 1998).

Stresle başa çıkma süreçlerinde, bireyin çevresinden aldığı sosyal destek önemli bir koruyucu unsur olarak öne çıkmaktadır. Stres konusunu ele alan pek çok araştırmacı, sosyal desteğin yalnızca bireyin yaşadığı gerilimi azaltmakla kalmadığını, aynı zamanda zorlayıcı yaşam ve iş koşullarına karşı dayanıklılığı artırdığını belirtmektedir. Özellikle yoğun iş yükü, zaman baskısı ya da rol çatışmaları gibi durumlarla karşı karşıya kalan bireyler, çevrelerinden gördükleri duygusal ya da yapıcı destek sayesinde daha sağlıklı baş etme stratejileri geliştirebilmektedir. Sosyal destek, bireyin kendisini yalnız veya çaresiz hissetmesini önleyerek, psikolojik dayanıklılığı artırmakta ve stresin yıkıcı etkilerini sınırlamaktadır. Bununla birlikte, destek gören bireylerin problem çözme becerilerinin de güçlendiği ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşma olasılıklarının azaldığı ifade edilmektedir (Nekoranec ve Kmosena, 2015, s. 168).

1.4. Değişkenler Arası İlişkiler

Çalışmanın bu bölümünde, değişkenler arası ilişkiler analiz edilmiş ve elde edilen bulgular araştırmanın amacı doğrultusunda değerlendirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi arasındaki ilişki bağlamında, alanyazında yer alan bazı çalışmalardan yararlanılmıştır. Her ne kadar literatürdeki tüm çalışmalara erişim mümkün olmasada, ulaşılan ve araştırmanın kapsamıyla örtüşen örnekler üzerinden karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılmıştır.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında alınyazında yer alan çalışmalar incelendiğinde;

Köşterelioğlu ve Olukçu (2019), Çorum'daki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle yürüttükleri çalışmada, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki saptamışlardır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bu bulgular, yöneticilerin liderlik davranışlarının öğretmenlerin kurumsal aidiyetini artırabileceğini göstermektedir.

Kaya ve Kılıç (2023), İstanbul ili Küçükçekmece ilçesindeki Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirdikleri araştırmada, dönüşümcü liderliğin özellikle vizyon belirleme, model olma ve grup hedeflerini teşvik etme boyutlarının örgütsel değişime hazır olma üzerinden örgütsel özdeşleşmeyi desteklediğini ortaya koymuşlardır. Ancak bireysel önem boyutu ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Eren ve Titizoğlu (2014), Bolu ilindeki beş işletmede çalışan 352 katılımcı ile yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve

pozitif bir ilişki saptamışlardır. Regresyon analizine göre dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde %1 düzeyinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir.

Kürü (2021) tarafından Türkiye'de yapılan bireysel çalışmaların incelendiği meta-analiz araştırmasında da dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Meta-analiz sonuçları dönüşümcü liderliğin çalışanların örgüte duygusal bağ kurmalarını destekleyen bir liderlik tarzı olduğunu göstermektedir.

Zhu, Sosik, Riggio ve Yang (2012), Amerika Birleşik Devletleri'nde farklı sektörlerden 672 yönetici ile gerçekleştirdikleri araştırmada, dönüşümcü liderlik algısı yüksek olan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin bu ilişki üzerinde kısmi aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Bu bulgular dönüşümcü liderliğin çalışanların psikolojik güçlenmesini destekleyerek örgütle daha güçlü bir özdeşleşme sağladığını göstermektedir.

Kovjanic ve arkadaşları (2012), Almanya ve İsviçre'de toplam 852 çalışanla yürüttükleri iki ayrı çalışmada, dönüşümcü liderlik ile çalışanların liderlerine duyduğu duygusal bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Özellikle çalışanların ilişki kurma ihtiyacının karşılanmasının, bu bağlamda aracı bir rol üstlendiği belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlerin anlamlı ilişkiler kurarak çalışanların aidiyet duygusunu artırdığı vurgulanmıştır.

Van Knippenberg ve van Knippenberg (2005), Hollanda'daki üniversite öğrencileriyle gerçekleştirdikleri deneysel çalışmada, liderin özverili davranışlarının çalışanlar tarafından karizmatik, grup odaklı ve etkili olarak algılandığını ortaya koymuşlardır. Özellikle liderin grup prototipikliği düşük olduğunda, özverili davranışın grup aidiyetini ve performansı anlamlı şekilde artırdığı görülmüştür. Bu durum, dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme eğilimini güçlendirebileceğini göstermektedir.

Sluss ve Ashforth (2008) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların yöneticileriyle kurdukları ilişkisel özdeşleşmenin, örgütsel özdeşleşme ile anlamlı biçimde örtüştüğü belirlenmiştir. Yöneticinin örgütsel değerleri temsil eden bir prototip olarak algılanması, çalışanların hem yöneticiyle hem de örgütle kurduğu özdeşleşme düzeyini artırmıştır. Bu sonuç dönüşümcü liderliğin ilişkisel ve duygusal mekanizmalar yoluyla örgütsel özdeşleşmeyi etkili biçimde destekleyebileceğini göstermektedir.

Söz konusu araştırmalardan anlaşılacağı üzere, dönüşümcü liderlik, çalışanların örgütsel aidiyetini güçlendirme noktasında etkili bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır.

Bu liderlik anlayışı, çalışanların ortak bir vizyon etrafında birleşmelerine, kurumsal değerlere daha güçlü bağlar geliştirmelerine ve örgütle duygusal bir özdeşleşme yaşamalarına zemin hazırlamaktadır. Alanyazındaki birçok çalışma dönüşümcü liderliğin bütüncül etkisinin, örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişki yarattığını ortaya koyarak, bu liderlik tarzının sadece yönetsel değil, aynı zamanda psikolojik ve ilişkisel bir boyut taşıdığını göstermektedir

Dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasında alınyazında yer alan çalışmalar incelendiğinde;

Ballı (2015), Çukurova Bölgesi'nde kadın girişimcilerle yürüttüğü çalışmada, liderlik davranışları ile stresle başa çıkma stratejileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptamıştır. Mantıksal analiz, çevre desteği arama ve pozitif değerlendirme gibi stratejilerin, etkili liderlik davranışlarını desteklediği bulunmuştur. Bu sonuçlar, liderlik becerilerinin stresle başa çıkma gücüyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Durmaz (2012), Ankara'daki bir tekstil işletmesinde gerçekleştirdiği araştırmada, etkileşimci liderlik ile psikolojik güçlendirme algısı arasında kişilik tipine bağlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. A tipi bireylerde bu ilişki olumsuzken, B tipi bireylerde olumlu yönde etkili olmuştur. Bulgular liderlik tarzının bireysel stres algısı üzerinde dolaylı etkiler yaratabileceğini göstermektedir.

Akcan, Ünsar ve Küçükkancabaş (2014), Kırklareli ilinde cam ve ilaç sektörlerinde çalışanlarla yürüttükleri çalışmada, yöneticilerin iş ve kişi odaklı liderlik davranışlarının çalışanların iş stresiyle anlamlı biçimde ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Özellikle iş odaklı liderlik ile stres düzeyi arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu görülmüştür.

Khan vd. (2020), Pakistan telekomünikasyon sektöründe yürüttükleri araştırmada, dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasında dolaylı olarak negatif bir ilişki olduğunu saptamıştır. İçsel motivasyonun bu ilişkide aracılık ettiği ancak doğrudan anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir. Bu bulgu dönüşümcü liderliğin stres düzeyini dolaylı yollarla azaltabileceğini göstermektedir.

Ferdinan (2023), Surabaya'da özel sektörde çalışan Y ve Z kuşağıyla yaptığı araştırmada, dönüşümcü liderliğin iş stresi üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi bulunmadığını tespit etmiştir. Kuşak farkları ve örgütsel bağlamın, bu ilişki üzerinde belirleyici olabileceği vurgulanmıştır.

Arrozi, Tirtayasa ve Nofierni (2022), Endonezya'da bir hastanede yürüttükleri araştırmada, liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif, iş stresi ile

örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışı arasında ise negatif ilişkiler tespit etmişlerdir. Ayrıca örgütsel bağlılık, bu ilişkilerde aracılık rolü üstlenmiştir. Etkili liderlik uygulamaları, bağlılığı artırarak iş stresini azaltıcı etki yaratmaktadır.

Harms ve arkadaşları (2017), gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışmasında, lider davranışlarının çalışanların stres ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde belirleyici etkiler taşıdığını ortaya koymuştur. Yüksek LMX (lider/üye etkileşimi) düzeyinin stres ve tükenmişliği azalttığı, istismarcı liderliğin ise bu olumsuz durumları artırdığı görülmüştür.

Ergün ve Çelik (2015), Kocaeli'deki sağlık çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada, görev ve çalışan odaklı liderlik davranışlarının iş stresi üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. "Kontrol etme", "bireysel destekleme" ve "koçluk yapma" gibi liderlik alt boyutları ile iş stresi arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular lider desteğinin stres üzerinde azaltıcı etkisi olabileceğini göstermektedir.

Sisson ve Roberts (2023), ABD'deki üniversitelerde görev yapan akademisyenlerle yaptıkları çalışmada, liderlik eğitiminin sınıf içi entegrasyonu ile öğrencilerin liderlik becerileri kazanımı arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Liderlik eğitiminin stresle başa çıkma becerilerini de desteklediği ifade edilmiştir. Bu durum liderlik eğitiminin erken dönemde verilmesinin iş yaşamındaki stresle başa çıkma açısından önemini göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkiye yönelik alanyazında yer alan çalışmalardan hareketle, liderlik tarzlarının çalışanların stres algısı üzerinde önemli etkiler yaratabildiği, dönüşümcü liderliğin iş stresiyle doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olabileceği yönünde bulguların öne çıktığı görülmektedir. Bu kapsamda bazı çalışmalarda dönüşümcü liderliğin çalışanların stres düzeylerini azalttığına işaret edilirken diğerlerinde ise bu etkinin bireysel farklılıklara veya aracılık eden değişkenlere göre farklılaştığı vurgulanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin çalışanların psikolojik dayanıklılığını destekleyebileceği ve stresle başa çıkma becerilerini güçlendirebileceği yönünde bir eğilime işaret etmektedir.

Örgütsel özdeşleşme ile iş stresi arasında alınyazında yer alan çalışmalar incelendiğinde;

Eriş ve Kökalan (2022), Türkiye'de hizmet ve üretim sektörlerinde çalışan beyaz yakalılarla gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel rol stresi ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkide düzenleyici

rol oynadığı saptanmış, yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme, stresin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini azaltmıştır.

Dziedzic (2024), Polonya'daki bir kamu kurumunda yaptığı çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin iş stresi düzeyi üzerinde belirleyici olduğunu göstermiştir. Çalışanların örgütle kurdukları psikolojik bağın, iş yüküyle başa çıkma becerilerini artırdığı ve stres düzeylerini düşürdüğü vurgulanmıştır.

Valencia ve de Gracia (2022), Filipinler'deki üretim sektöründe yürüttükleri araştırmada, iş yükü ve iş/ev çatışmasının tükenmişlik üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin tamponlayıcı rolünü incelemişlerdir. Bulgular yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmeye sahip çalışanların bu stres etkenlerinden daha az etkilendiğini göstermiştir.

Okumuş (2022), Akdeniz Bölgesi Orman Bölge Müdürlüklerinde görev yapan teknik personelle gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile iş stresi arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre, özdeşleşme düzeyi arttıkça iş stresi azalmaktadır. Kurum kimliğiyle duygusal bağ kuran bireylerin stresle başa çıkma becerilerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.

Eriş (2023), üretim sektöründe yürüttüğü doktora çalışmasında, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel rol stresi ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel rol stresi iş memnuniyetini azaltırken, yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme bu etkiyi zayıflatmaktadır. Özdeşleşme, stresle başa çıkma açısından koruyucu bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme ile iş stresi arasında genellikle ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışmanın kapsamıyla örtüşen bazı araştırmalar, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların stres düzeylerini azaltmada koruyucu bir rol üstlenebileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle örgütle kurulan duygusal bağın, çalışanların iş yükü, rol çatışmaları veya tükenmişlik gibi stres faktörleriyle başa çıkma becerilerini güçlendirdiği ve stresin olumsuz etkilerini hafifletebildiğini göstermektedir.

Araştırmada oluşturulan hipotezlerin temellendirilmesi ve bulguların yorumlandığı tartışma bölümünde, alanyazında yer alan farklı çalışmalarla karşılaştırmalı değerlendirmelere de yer verilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde otel işletmelerinde görev yapan çalışanların dönüşümcü liderlik algıları, yaşadıkları iş stresi düzeyi ve örgütsel özdeşleşme eğilimleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Alanya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen alan araştırmasının problemi, amacı, önemi ve yöntemi ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Araştırma modeli ile bu modele dayalı olarak geliştirilen hipotezler sunulacak ve araştırma yöntemi doğrultusunda yürütülen saha çalışması ile belirlenen hipotezler test edilecektir. Ayrıca araştırmanın evreni ve örneklemi tanımlanacak, veri toplama süreci ve kullanılan veri toplama araçları detaylandırılacaktır. Son olarak araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini etkileyebilecek varsayımlar ile çalışma kapsamını sınırlayan hususlar ele alınacak, elde edilen bulgular analiz edilerek yorumlanacak ve ulaşılan sonuçlar doğrultusunda değerlendirmelerde bulunulacaktır.

2.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzün en hızlı gelişen ve rekabete en açık sektörlerinden biri olan turizm, insan kaynağının etkin kullanımının başarıda belirleyici olduğu bir alan olarak öne çıkmaktadır. Bu kapsamda özellikle otel işletmelerinde çalışan bireylerin hem psikolojik durumları hem de örgütsel bağlamdaki davranışları, kurumların genel performansını etkileyen başlıca unsurlar arasında yer almaktadır. Kurumsal verimliliğin yükseltilmesi, hizmet kalitesinin devamlılığının sağlanması ve müşteri memnuniyetinin artırılması gibi temel amaçların gerçekleştirilmesinde, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile yaşadıkları stresin dengeli bir biçimde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

Yönetim literatüründe önemli bir yer edinen dönüşümcü liderlik anlayışı, çalışanların motivasyonunu güçlendirmeyi, örgüte olan bağlılıklarını artırmayı ve iş ortamında karşılaşılan stres ya da belirsizlik gibi olumsuz durumlara karşı olumlu bir tutum geliştirmelerini teşvik etmeyi amaçlayan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Bass ve Avolio, 1994a). Bu liderlik yaklaşımı, ilham verici vizyon sunan, bireysel gelişimi destekleyen ve çalışanları daha yüksek performansa yönlendiren lider davranışlarını içermektedir.

Diğer yandan örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak görmeleri ve kurumun amaçlarını kendi kişisel hedefleriyle örtüştürmeleri durumunu ifade etmektedir. Örgütsel özdeşleşme literatürü, bu kavramın kökenlerini sosyal kimlik kuramına dayandırır ve bireyler ait oldukları grupların özelliklerini

içselleştirerek benlik kavramlarını genişletir ve olumlu bir özdeğer yaratırlar (Tajfel ve Turner, 1986; Mael ve Ashforth, 1992; Van Dick 2001). Bu içselleştirme sürecini "kimlik köprüsü" olarak adlandırarak, çalışanların örgütle kurduğu duygusal bağın örgütsel hedeflere yönelik davranışları desteklediğini vurgular. Özdeşleşme düzeyi yükseldikçe çalışanların iş tatmini artmakta, performans düzeyleri yükselmekte ve işten ayrılma olasılıkları azalmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989, s. 23). Bu süreç yalnızca bireysel motivasyonu desteklemekle kalmayıp aynı zamanda örgütsel birlikteliğin ve aidiyet duygusunun pekişmesine de katkı sağlamaktadır.

Ancak otel işletmelerinin yapısı gereği, yoğun iş temposu, vardiyalı çalışma koşulları, sezonluk istihdam dalgalanmaları, müşteriyle doğrudan temasın sürekliliği ve yüksek hizmet beklentisi gibi faktörler, çalışanlar açısından önemli stres kaynakları oluşturabilmektedir. Bu stresin uzun süreli ve yoğun biçimde yaşanması durumunda ise çalışan sağlığı olumsuz etkilenmekte, hizmet kalitesinde düşüşler yaşanmakta ve işletme kârlılığı zarar görebilmektedir (Karatepe, 2013, s. 176). Bu durumun süreklilik kazanması, hem çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı hem de örgütsel performans açısından olumsuz yansımalar doğurabilecektir.

Bu çalışma otel sektöründe görev yapan çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi ve bu iki değişkenin çalışanların maruz kaldıkları iş stresi üzerindeki etkilerini ortaya koymayı hedeflemektedir. Literatürde genellikle ayrı ayrı ele alınan bu kavramların bir arada değerlendirilmesi, turizm sektöründe insan kaynakları yönetimi açısından yeni ve bütüncül bir bakış açısı ile katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde görev yapan çalışanların algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeylerinin örgütsel özdeşleşme ve iş stresi üzerindeki etkilerini incelemektir. Dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini nasıl şekillendirdiği ve bu ilişkinin iş stresi üzerindeki yansımaları araştırmanın odağını oluşturmaktadır. Aynı zamanda örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkide aracılık rolü üstlenip üstlenmediği de test edilerek, liderlik ve stres arasındaki dinamik yapının daha bütüncül bir yaklaşımla ortaya konması hedeflenmektedir. Bu kapsamda, çalışanların dönüşümcü liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve iş stresi algılarının demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği de incelenerek, otel işletmelerine özgü yönetsel çıkarımlar elde edilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma özellikle turizm sektöründe insan kaynağı yönetiminin stratejik bir unsur hâline geldiği günümüzde, çalışanların psikolojik ve örgütsel deneyimlerini anlamaya yönelik önemli bir katkı sunması beklenmektedir. Literatürde dönüşümcü liderliğin, örgütsel bağlılık (Caillier, 2014), iş tatmini (Aryee vd., 2012), psikolojik dayanıklılık (Ng, 2017) ve stres düzeyi (Kelloway vd., 2012) gibi değişkenler üzerindeki etkisine ilişkin pek çok bulgu yer almakla birlikte, bu liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme ve iş stresi ile ele alındığı bütüncül model çalışmaları sınırlıdır. Bu yönüyle çalışma, dönüşümcü liderlik anlayışının çalışanların örgütsel kimlik geliştirme süreçleri üzerindeki etkisini değerlendirmekte ve bunun çalışan refahı üzerindeki sonuçlarını açığa çıkarmaktadır. Ayrıca sosyal kimlik kuramına dayanan örgütsel özdeşleşme kavramı çerçevesinde, bireylerin kuruma yönelik aidiyet düzeylerinin stresle başa çıkma becerilerine nasıl etki ettiği de ortaya konmaktadır (Tajfel ve Turner, 1986; Mael ve Ashforth, 1992; Van Dick, 2001).

Çalışmanın önemi özellikle konaklama sektöründe yöneticilere, çalışanların örgütle olan özdeşleşme düzeylerini artırmaya ve iş stresiyle başa çıkma süreçlerini iyileştirmeye yönelik uygulanabilir liderlik stratejileri ve insan kaynakları politikaları geliştirme konusunda katkı sunmasından kaynaklanmaktadır. Elde edilen bulgular otel işletmelerinde liderlik anlayışının ve insan kaynakları uygulamalarının çalışanların psikolojik iyi oluşunu ve kurumsal aidiyet duygusunu destekleyecek biçimde yeniden yapılandırılması açısından yol gösterici olabilir. Bu yönüyle çalışma, yalnızca teorik literatüre katkı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda sektörel düzeyde nitelikli insan kaynağı yönetiminin geliştirilmesine yönelik somut veriler üretmeyi hedeflemektedir.

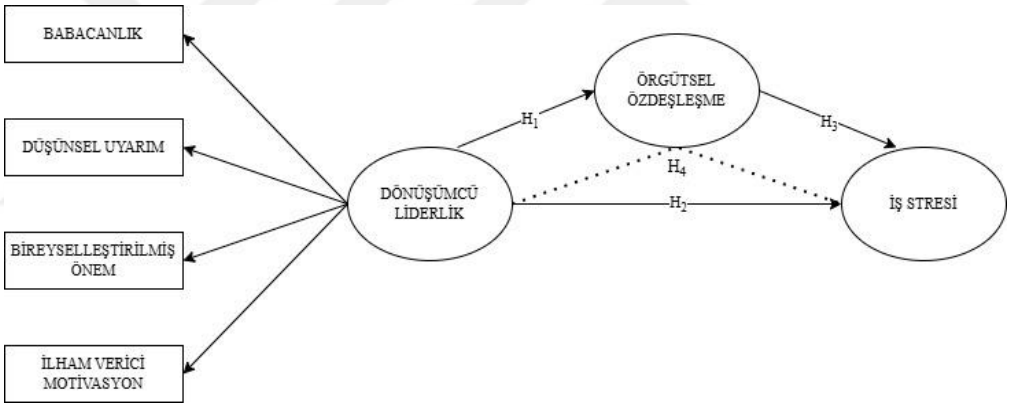
Bir sonraki bölümde, belirtilen amaçlar doğrultusunda geliştirilen araştırma modeline yer verilecektir.

2.3. Araştırma Modeli

Bu araştırmada dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi ve iş stresi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan babacanlık, düşünsel uyarım, bireyselleştirilmiş önem ve ilham verici motivasyonun, örgütsel özdeşleşme ile kurduğu ilişki ve bu ilişkinin iş stresi üzerindeki yansımaları analiz edilmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin, dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenip üstlenmediği test edilmiştir.

Araştırma, Alanya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çeşitli departmanlarında görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik araştırmalarda tercih edilen uygun bir yaklaşımdır. İlişkisel tarama yöntemiyle yürütülen araştırmalarda, veriler çoğunlukla işletmelerden, kamu kurumlarından ya da çeşitli yaşam alanlarında bulunan bireylerden toplanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 107-108).

Bu doğrultuda araştırmanın modeli; dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi değişkenleri arasındaki yapısal ilişkileri ortaya koyacak biçimde oluşturulmuştur. Modelde, dönüşümcü liderlik hem doğrudan hem de örgütsel özdeşleşme aracılığıyla iş stresi üzerinde etkili olan temel değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmanın varsayımsal modeli Şekil 2.1 aracılığı ile sunulmuştur.



Şekil 2.1 Araştırma Modeli

Şekil 2.1'de, dönüşümcü liderliğin dört alt boyutu olan babacanlık, düşünsel uyarım, bireyselleştirilmiş önem ve ilham verici motivasyon, dönüşümcü liderlik yapısının temel bileşenleri olarak ele alınmıştır. Modelde ayrıca dönüşümcü liderliğin hem doğrudan hem de örgütsel özdeşleşme aracılığıyla iş stresi üzerinde dolaylı etkileri olduğu varsayılmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin yanı sıra, örgütsel özdeşleşme ile iş stresi arasındaki ilişki de model kapsamında değerlendirilmiştir.

Bir sonraki bölümde, belirtilen amaçlar doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerine yer verilecektir.

2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi arasındaki ilişkiler literatür taraması yoluyla kapsamlı bir biçimde incelenmiştir. Konuya ilişkin önceki araştırmalar ışığında, değişkenler arasındaki olası etkileşimler değerlendirilmiş ve kuramsal çerçeve doğrultusunda araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

Örgütler çalışanlarının yalnızca görevlerini yerine getirmelerini değil, aynı zamanda kurumsal değerlere içtenlikle bağlanmalarını da beklemektedir. Bu noktada, dönüşümcü liderlik yaklaşımı, çalışanların örgütle özdeşleşmelerini destekleyen temel liderlik tarzlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Bass ve Avolio'ya (1994) göre dönüşümcü liderler, çalışanlarının yüksek düzeyde içsel motivasyon geliştirmelerini sağlar, onları ortak bir vizyon etrafında toplar ve kuruma yönelik aidiyet duygularını pekiştirir. Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, bu liderlik tarzı bireylerin örgütle özdeşim kurma sürecini kolaylaştırmakta, böylece bireyin benlik algısı ile örgüt kimliği arasında anlamlı bir köprü kurulmaktadır (Tajfel ve Turner, 1986; Mael ve Ashforth, 1992).

Bu doğrultuda dönüşümcü liderliğin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini ortaya koyan birçok ampirik çalışma mevcuttur. Alagöz (2019) tarafından Kars ilindeki özel hastanelerde yürütülen araştırmada, dönüşümcü liderliğin özellikle entelektüel teşvik boyutunun örgütsel özdeşleşme ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur. Karayalçın (2022) ise Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi'nde görev yapan personel üzerinde yaptığı çalışmada, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik alt boyutlarının özdeşleşme üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

Otelcilik sektöründe de benzer bulgular dikkat çekmektedir. Morçin ve Çarıkçı (2016), Antalya'daki beş yıldızlı otellerde gerçekleştirdikleri araştırmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu saptamıştır. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin, liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde kısmi aracı rol oynadığını ifade etmişlerdir. Kurt (2024) tarafından Şanlıurfa'da yürütülen bir diğer çalışmada da dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğu doğrulanmıştır.

Kamu kurumları üzerinde yapılan araştırmalar da bu ilişkiyi desteklemektedir. Karslı (2019), dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi ve ilham verici motivasyon boyutlarının örgütsel özdeşleşme ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Zeynel (2022) ise kamu üniversitelerinde görev yapan akademik personelle gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü liderliğin vizyoner ve destekleyici davranışlarının, çalışanların aidiyet

duygularını güçlendirdiğini, bu etkinin özellikle duygusal bağlılık yoluyla pekiştiğini ifade etmiştir. Doğanlı (2019) ise, liderliğin tüm alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit etmiştir.

Bu araştırmalar incelendiğinde, dönüşümcü liderlik algısının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığına yönelik bulguların oldukça güçlü olduğu görülmektedir. Bu durum dönüşümcü liderliğin, çalışanların kurumsal kimlikle özdeşleşme süreçlerini destekleyici bir unsur olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde yer verilen literatür bulguları da dikkate alındığında, konuya ilişkin teorik ve ampirik temellere dayanan aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir:

H_1: Dönüşümcü liderlik, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkiler.

Çalışanların psikolojik iyi oluşunu koruyabilmek, özellikle yüksek tempolu ve rekabetçi sektörlerde sürdürülebilir örgütsel başarı açısından kritik öneme sahiptir. Dönüşümcü liderlik, vizyoner tutumlarıyla çalışanlara anlamlı hedefler sunarak belirsizliği azaltmakta ve stres yaratan iş taleplerini yönetilebilir hâle getirmektedir (Bass ve Avolio, 1994a). Kelloway ve arkadaşlarının (2012) vurguladığı üzere, bu liderlik biçimi destekleyici iletişim ve güven ortamı oluşturarak çalışanların duygusal taleplerini hafifletir ve böylece iş stresi üzerinde tampon görevi üstlenir.

Ampirik bulgular da bu kuramsal yaklaşımı desteklemektedir. Lin ve arkadaşları (2020), Çin'de farklı sektörlerde yürüttükleri çalışmada dönüşümcü liderliğin belirsizlik ve örgütsel politika gibi engelleyici stresörleri anlamlı düzeyde azalttığını, gelişim odaklı stresörleri ise çalışan lehine dönüştürdüğünü ortaya koymuştur. Türkiye'de Yurdasever ve Fidan (2020), sanayi sektöründe dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilerin yorgunluk ve tedirginlik düzeylerini düşürdüğünü saptamıştır. Eğitim alanında Halitoğlu ve Akpınar (2022) ile Direkci (2024), okul yöneticilerinin dönüşümcü tutum sergiledikçe öğretmenlerin algıladıkları iş stresinin anlamlı biçimde azaldığını göstermiştir. Benzer şekilde lojistik ve tekstil sektörlerinde yapılan çalışmalar da dönüşümcü liderlik özelliklerinin iş stresini negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Demirci, 2023; Ekinci, 2022).

Diğer yandan bazı araştırmalar dönüşümcü liderliğin stres üzerindeki etkisinin sınırlı ya da dolaylı kalabildiğini belirtmektedir (Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015;

Özdemir, 2021). Dak (2019) ise liderliğin yapısal yönünün baskı yaratabileceğini ve stres düzeyini artırabileceğini belirtmektedir.

Dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların iş stresi algısı üzerinde genellikle azaltıcı ve düzenleyici etkiler yarattığına yönelik bulguların dikkat çekici biçimde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bulgular dönüşümcü liderliğin belirsizlikleri azaltan, psikolojik destek sağlayan ve güven temelli bir çalışma ortamı oluşturan yönleriyle çalışanların stresle başa çıkma becerilerini güçlendirebildiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bazı çalışmalarda bu etkinin bağlama bağlı olarak sınırlı ya da dolaylı biçimde gerçekleştiğine ilişkin bulgulara da rastlanmaktadır. Bu durum dönüşümcü liderliğin stres üzerindeki etkisinin örgütsel yapı, liderin uygulama biçimi ve çalışanların bireysel özelliklerine göre farklılaşabileceğini göstermektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde yer verilen literatür bulguları da dikkate alındığında konuya ilişkin teorik ve ampirik temellere dayanan aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir:

H_2: Dönüşümcü liderlik, çalışanların iş stresini negatif yönde ve anlamlı şekilde etkiler.

Çalışanların örgütle kurduğu duygusal ve bilişsel bağlar, yalnızca aidiyet hissini değil, aynı zamanda psikolojik dayanıklılığı da etkilemektedir. Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde bireyler, ait oldukları gruplarla özdeşleşerek kendi benlik algılarını güçlendirirler (Tajfel ve Turner, 1986). Bu özdeşleşme süreci, bireyin örgütle arasında anlamlı bir ilişki kurmasını sağlar ve karşılaşılan iş taleplerine karşı geliştirilen algıları da şekillendirir. Literatürde, örgütsel özdeşleşmenin stres kaynaklı olumsuzlukları dengeleyen bir unsur olarak rol oynadığına sıklıkla işaret edilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Özdeşleşme düzeyi arttıkça çalışanların iş ortamını daha anlamlı ve dayanılabilir algıladıkları, bu sayede stresin etkilerinin azaldığı öne sürülmektedir (Riketta, 2005).

Nitekim çeşitli ampirik çalışmalar, örgütsel özdeşleşmenin iş stresi üzerinde azaltıcı bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Aykut (2020) tarafından Erzurum'daki özel okullarda yürütülen araştırmada, örgütsel özdeşleşme ile iş stresi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur Bu ilişkide kişi örgüt uyumunun kısmi aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Özdeşleşme düzeyinin yükselmesi, çalışanların stres düzeylerini düşürmektedir. Benzer biçimde Soyer (2022) tarafından havacılık sektöründe gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin iş stresini doğrudan değil, duygusal emek aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği saptanmıştır.

Pekkan ve Yeloğlu (2021) tarafından kamu ve özel sektör çalışanlarıyla yürütülen çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile iş stresi arasında negatif yönlü ancak zayıf düzeyde

anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada algılanan örgütsel engellerin bu ilişki üzerinde aracı rol oynadığı ifade edilmiştir. Kamu sektöründe çalışan bireylerin örgütlerini baskılayıcı bir unsur olarak algılamaları hem iş stresini artırmakta hem de özdeşleşme düzeylerini azaltmaktadır.

Sökmen ve Şimşek (2016), bir kamu kurumunda gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanların özdeşleşme düzeyleri yükseldikçe, stresle baş etme kapasiteleri de artmakta, bu etki özellikle bağlılık üzerinden dolaylı biçimde hissedilmektedir. Turunç ve Çelik (2010) tarafından savunma sanayisinde yapılan çalışmada da benzer şekilde, iş stresi ile örgütsel özdeşleşme arasında doğrudan, negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yüksek stres seviyelerinin, bireylerin örgütü tehdit ya da baskı kaynağı olarak algılamalarına neden olduğu ve bu durumun aidiyet duygusunu zayıflattığı ifade edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların iş stresine ilişkin algıları üzerinde genellikle azaltıcı etkiler yarattığına dair bulguların dikkat çekici biçimde yoğunlaştığı görülmektedir. Özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, çalışanların iş ortamını daha anlamlı ve destekleyici algıladığı, bu sayede stresin etkilerinin azaldığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte literatürde bu ilişkiye dair farklı yönelimler bulunmaktadır. Bazı çalışmalar iş stresini özdeşleşmenin öncülü olarak ele alırken, bu araştırmada özdeşleşme, stresin belirleyicisi olarak değerlendirilmiştir. Bu kuramsal farklılık, özdeşleşmenin stres üzerindeki etkisinin çalışma modeli, sektörün özellikleri ve örgütsel yapıya göre değişebileceğini göstermektedir. Bu çerçevede çalışmanın önceki bölümlerinde sunulan kuramsal ve ampirik temeller doğrultusunda aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir:

H_3: Örgütsel özdeşleşme, çalışanların iş stresini negatif yönde ve anlamlı şekilde etkiler.

Dönüşümcü liderler, ortak bir vizyon yaratarak çalışanların örgütün değerleriyle duygusal bağ kurmalarını kolaylaştırır ve böylece "biz" duygusunu güçlendirir (Bass ve Avolio, 1994a; Haslam, Reicher ve Platow, 2011). Sosyal kimlik kuramına göre bireyler, grup kimliğini benliklerinin bir parçası hâline getirdiklerinde belirsizlik kaynaklı stresörleri daha kolay yönetebilmektedir (Tajfel ve Turner, 1986; Kark, Shamir ve Chen, 2003). Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme, çalışanların iş ortamını daha anlamlı ve dayanılabilir algılamasını sağlayarak koruyucu bir kalkan işlevi görmektedir (Ashforth ve Mael, 1989; Riketta, 2005). İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modeline göre, sosyal kaynaklar arasında değerlendirilen örgütsel özdeşleşme, yüksek iş taleplerinin tetiklediği

gerilimi azaltmada kritik bir rol oynamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2017). Benzer biçimde, dönüşümcü liderliğin çalışan iyilik hâli üzerindeki olumlu etkisinin, güven ve destek gibi ilişkisel kaynaklar aracılığıyla ortaya çıktığı gösterilmiştir (Kelloway vd., 2012). Bununla birlikte dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi değişkenlerini tek bir yapısal model içinde bütüncül olarak inceleyen ampirik çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu nedenle literatüre sağlayacağı kuramsal katkı dikkate alınarak aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir:

H_4: Örgütsel özdeşleşme, dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenir.

Araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen dört temel hipotezin yanı sıra, araştırma bağlamına özgü bazı yönleri derinlemesine inceleyebilmek amacıyla aşağıdaki iki araştırma sorusunun da yanıtlanması hedeflenmiştir:

Otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi ne düzeydedir?

Otel çalışanlarının bireysel ya da işletmelerine ait özelliklerine göre dönüşümcü liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi düzeyleri değişmekte midir?

2.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Sosyal bilimlerde araştırma sonuçlarının genellenebilmesi açısından, çalışmanın yürütüldüğü evrenin tamamına ulaşmak çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, evreni temsil edebilecek nitelikte bir örneklem belirlenerek veri toplama süreci yürütülür (Gürbüz ve Şahin, 2014, s.124).

Bu araştırmanın evrenini, Antalya ili Alanya ilçesinde faaliyet gösteren ve Turizm İşletme Belgesi'ne sahip beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Alanya, Türkiye'nin önde gelen turizm destinasyonlarından biri olup, beş yıldızlı oteller profesyonel yönetim sistemleri ve çalışan profilleri açısından araştırmanın amaçlarına uygun bir örneklem çerçevesi sunmaktadır (Delihasan, Özcan ve Erkasap, 2021).

Güncel çalışan sayısına ilişkin resmi verilere ulaşılamadığından, literatürde yaygın olarak kullanılan "yatak başına çalışan sayısı" yaklaşımı uygulanmıştır. Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD, 2025) verilerine göre ilçede 97 adet beş yıldızlı otel, 34.313 oda ve 77.784 yatak kapasitesi bulunmaktadır. Üngüren ve Çevirgen'in (2016) belirttiği 0,25 çalışan/yatak oranına göre yapılan hesaplama sonucunda (77.784 × 0,25),

Alanya'daki beş yıldızlı otellerde yaklaşık 19.446 çalışanın görev yaptığı tahmin edilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün çok değişkenli analizler için yeterliliği de değerlendirilmiştir. Pedhazur'a (1982) göre, çok değişkenli analizlerde örneklem büyüklüğü, modeldeki bağımsız değişken sayısının en az 30 katı olmalıdır. Araştırma modelinde yer alan 38 gözlenen değişken ve 7 örtük değişken dikkate alındığında, etki büyüklüğü (0,30), istatistiksel güç (0,80) ve anlamlılık düzeyi (0,05) varsayımlarına göre önerilen minimum örneklem büyüklüğü 170'tir.

Evren büyüklüğünün 10.000'in üzerinde olması nedeniyle, örneklem büyüklüğü hesaplamasında sınırsız evren ($N > 10.000$) kabulü altında kullanılan formül esas alınmıştır (Özdamar, 2001). Bu hesaplamalarda p değeri, araştırma konusu özelliğin evrende görülme olasılığını; q değeri ise görülmeme olasılığını ifade eder ($q = 1 - p$). Önceden belirlenmiş bir oran bulunmadığında, varyansın en yüksek olduğu ve dolayısıyla gerekli örneklem büyüklüğünün en fazla olacağı $p = 0.5$ ($q = 0.5$) varsayımı tercih edilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50). Bu çalışmada, %5 örnekleme hatası ($d = 0.05$) ile $p = 0.5$ ve $q = 0.5$ varsayımlarına göre minimum örneklem büyüklüğü 384 olarak hesaplanmıştır.

Saha çalışmaları 2024 yılı içerisinde yürütülmüş, Alanya'daki beş yıldızlı 12 otelde görev yapan personele anket uygulanmıştır. Toplam 872 anket formu toplanmış, eksik veya hatalı doldurulan 24 form elendikten sonra 848 geçerli anket analiz kapsamına alınmıştır. Ankete katılan turizm çalışanlarının sayısı hem hesaplanan minimum örneklem büyüklüğünü hem de çok değişkenli analizler için literatürde önerilen kriterleri karşılamaktadır.

2.6. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu, dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi değişkenlerine ilişkin ölçek ifadelerini ve katılımcıların demografik özelliklerini kapsayacak şekilde yapılandırılmıştır. Saha çalışmaları, Alanya'da faaliyet gösteren ve Turizm İşletme Belgesi'ne sahip beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan personel üzerinde yürütülmüştür. Anketler, araştırmanın amaçları doğrultusunda belirlenen 12 farklı beş yıldızlı otel yönetiminin izni alınarak, gönüllülük esasına dayalı biçimde katılımcılara yüz yüze ve elden dağıtım yöntemiyle ulaştırılmıştır.

Toplamda 872 adet anket formu katılımcılara uygulanmış ve eksik, hatalı ya da çelişkili veriler içeren 24 form geçersiz sayılmıştır. Kalan 848 adet geçerli anket formu, analiz sürecine dâhil edilmiştir. Araştırma sürecinde katılımcıların kimlik bilgileri toplanmamış ve gizlilik ilkesi titizlikle gözetilmiştir.

Elde edilen veriler doğrultusunda araştırma modelinde yer alan hipotezleri test edebilmek amacıyla çeşitli istatistiksel analizler uygulanmıştır. Öncelikle frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra, her bir değişkene ilişkin betimleyici istatistikler hesaplanmış ve verilerin normal dağılıma uygunluğu çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri ile test edilmiştir. Ardından ölçeklerin geçerlik ve güvenirliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve Cronbach alfa katsayılarıyla değerlendirilmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin farklılıkları belirlemek amacıyla t-testi ve tek yönlü ANOVA kullanılmış, değişkenler arasındaki ilişkiler ise Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Son olarak doğrudan ve dolaylı etkileri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (SEM) uygulanmıştır.

2.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Uygulanan anket formu dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev süresi ve pozisyonlarına ilişkin demografik bilgiler ile çalıştıkları kuruma dair tanıtıcı verilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde, katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarını ölçmek amacıyla Dönmez (2017) tarafından geliştirilen ve yazarıyla yapılan e-posta yazışması sonucu kullanım izni alınan Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 31 maddeden oluşmakta olup, bu çalışmada yalnızca dönüşümcü liderlik boyutunu temsil eden 25 maddeye yer verilmiştir. Ölçek çalışanların liderlerinin babacanlık, ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş önem ve düşünsel uyarım gibi dönüşümcü davranışlarına dair algılarını ölçmeyi amaçlamaktadır.

Üçüncü bölümde, çalışanların iş ortamında yaşadıkları stres düzeylerini belirlemek amacıyla, House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen ve Efeoğlu (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan İş Stresi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, araştırmada beşli Likert tipi yanıt ölçeğiyle uygulanmış ve toplam 7 maddeden oluşmaktadır. Efeoğlu'ndan e-posta aracılığıyla gerekli kullanım izni alınmış olup, ölçekte yer alan ifadeler özel sektör çalışanlarına uyarlanarak sadeleştirilmiş, ancak ölçeğin yapısı korunmuştur.

Dördüncü ve son bölümde, çalışanların örgütleriyle kurdukları psikolojik bağları ölçmeye yönelik olarak, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Tüzün (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, araştırmada beşli Likert tipi yanıt ölçeğiyle uygulanmış ve toplam 6 maddeden oluşmaktadır. Tüzün'den e-posta aracılığıyla gerekli kullanım izni alınmış olup, ölçekte yer alan ifadeler özel sektör çalışanlarına uyarlanarak sadeleştirilmiş, ancak ölçeğin yapısı korunmuştur.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerde 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum). Toplanan veriler istatistiksel analiz programına işlenmiş ve analiz sürecine dâhil edilmiştir.

2.8. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, Antalya ili Alanya ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu durum beraberinde bazı sınırlılık ve varsayımları da getirmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları;

- Bu araştırma, zaman ve maliyet sınırlılıkları nedeniyle yalnızca Antalya ili Alanya ilçesinde faaliyet gösteren, Turizm İşletme Belgesi'ne sahip 12 farklı beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan toplam 848 katılımcı ile sınırlıdır.
- Örneklem belirlenirken yalnızca Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belgelenmiş beş yıldızlı oteller dikkate alınmış, diğer turizm işletmeleri dışarıda bırakılmıştır.
- Tüm ölçekler beşli Likert tipi (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) derecelendirme ölçeğiyle yapılandırılmış, dolayısıyla veriler bu ölçüm çerçevesiyle sınırlıdır.

Araştırmanın Varsayımları

- Araştırma kapsamında ele alınan dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi dışındaki, kontrol edilemeyen değişkenlerin etkisinin sınırlı olduğu dolayısıyla elde edilen ilişkilerin, araştırmanın kuramsal çerçevesini temsil ettiği varsayılmıştır.

- Her ne kadar Mael ve Ashforth (1992) ile House ve Rizzo (1972) gibi bazı ölçekler farklı kültürel bağlamlarda geliştirilmiş olsada, bunların Türkiye'de uyarlanmış sürümlerinin (Tüzün, 2006; Efeoğlu, 2006) geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir.
- Katılımcıların anket formundaki ifadelere samimi ve doğru biçimde yanıt verdikleri varsayılmıştır.
- Ölçek ifadelerinin tüm katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığı kabul edilmiştir.
- Veri analizi sürecinde istatistiksel ya da metodolojik bir hata yapılmadığı, analizlerin bilimsel ilkelere uygun biçimde yürütüldüğü varsayılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında uygulanan anket aracılığıyla elde edilen verilere yer verilmiştir. Katılımcılara ilişkin demografik özelliklerin yanı sıra, dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi değişkenlerine yönelik bulgular detaylandırılmıştır. Ayrıca bu değişkenlere ait ölçeklerin normallik, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin test sonuçları izleyen alt başlıklarda kapsamlı biçimde sunulmuştur.

3.1. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Stresine Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Dağılımları

Bu bölümde, katılımcıların dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresine ilişkin algılarına yönelik basıklık ve çarpıklık değerleri ile tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır. Bu bağlamda basıklık, çarpıklık, yüzde ve frekans değerlerinin yanı sıra ortalamalardan yararlanılmıştır.

Çarpıklık ve basıklık değerleri, özellikle çok değişkenli analizlerde (örneğin yapısal eşitlik modeli, regresyon, ANOVA gibi) verilerin normal dağılıp dağılmadığını test etmek için kullanılır. Normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda analiz sonuçları yanıltıcı olabilir (Kline, 2023). Genellikle çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±1 aralığında olması normal dağılıma yakın kabul edilir (George ve Mallery, 2010). Ancak bazı kaynaklar bu sınırı ±2'ye kadar genişletebilmektedir (Byrne, 2010).

Bu araştırmada kullanılan 5'li Likert ölçeğinde, ortalama puanların değerlendirilmesinde 1,00-1,80 arası 'çok düşük', 1,81-2,60 arası 'düşük', 2,61-3,40 arası 'orta', 3,41-4,20 arası 'yüksek' ve 4,21-5,00 arası 'çok yüksek' düzey olarak yorumlanmıştır (Boone ve Boone, 2012; Joshi vd., 2015).

3.1.1. Dönüşümcü liderlik değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler ve normallik dağılımları

Tablo 3. 1' de dönüşümcü liderlik ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin basıklık, çarpıklık, yüzde, frekans değerlerinin yanı sıra ortalamaları yer almaktadır. Söz konusu bilgiler dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan İlham Verici Motivasyon (IVM), Düşünsel Uyarım (DUY), Bireyselleştirilmiş Önem (BON) ve Babacanlık (BABACAN) düzeyleri kapsamında ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 3. 1 Katılımcıların dönüşümcü liderlik değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler

	Soru	Çarpıklık	Basıklık	F %	1	2	3	4	5	Ortalama (X̄)
İlham Verici Motivasyon (IVM)	1. Yöneticim beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar.	-,783	-,271	f	59	69	176	248	296	3,77
				%	7.0	8.1	20.8	29.2	34.9	
	2. Yeni bir iş yapılacağı zaman yöneticim, bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceklerimiz / başarabileceklerimiz konusunda bizi heyecanlandırır.	-,703	-,457	f	60	89	167	258	274	3,7
				%	7.1	10.5	19.7	30.4	32.3	
	3. Yöneticim, bana yaptığım işin değerli ve işe yarar olduğunu hissettirir.	-,721	-,382	f	64	72	187	244	281	3,71
				%	7.5	8.5	22.1	28.8	33.1	
	4. Yöneticim, yaptıklarımın kısa veya uzun vadede firmaya sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir.	-,601	-,693	f	71	96	183	220	278	3,63
				%	8.4	11.3	21.6	25.9	32.8	
	Alt Boyut Ortalaması (IVM)					**3,76**				
Düşünsel Uyarım (DUY)	1. Yöneticim beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler.	-,865	-,223	f	69	66	149	253	311	3,79
				%	8.1	7.8	17.6	29.8	36.7	
	2. Yöneticim, işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler.	-,636	-,753	f	72	76	161	254	285	3,71
				%	8.5	9.0	19.0	30.0	33.6	
	3. Yöneticim, bizi alandaki yenilikleri takip etmemiz için teşvik eder.	-,781	-,264	f	47	78	168	253	302	3,81
				%	5.5	9.2	19.8	29.8	35.6	
	4. Yöneticim bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.	-,615	-,737	f	81	98	165	228	276	3,61
				%	9.6	11.6	19.5	26.9	32.5	
	5. Yöneticim beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder.	-,735	-,427	f	64	81	168	247	288	3,72
				%	7.5	9.6	19.8	29.1	34.0	
	6. Yöneticim, düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.	-,803	-,303	f	74	66	162	262	284	3,73
				%	8.7	7.8	19.1	30.9	33.5	
	7. Yöneticim, mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder.	-,548	-,862	f	97	97	173	216	265	3,54
				%	11.4	11.4	20.4	25.5	31.3	
	Alt Boyut Ortalaması (DUY)					**3,72**				
Bireyselleştirilmiş Önem (BON)	1. Yöneticim gerektiğinde bize önemli sorumluluklar verir.	-,975	,110	f	51	58	146	250	343	3,92
				%	6.0	6.8	17.2	29.5	40.4	
	2. Yöneticim ekip içinde görev dağılımını yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur.	-,722	-,467	f	66	87	160	257	278	3,7
				%	7.8	10.3	18.9	30.3	32.8	
	3. Yöneticim inisiyatif almamı destekler.	-,665	-,449	f	44	100	168	275	261	3,72
				%	5.2	11.8	19.8	32.4	30.8	
	4. Yöneticim, eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar.	-,639	-,567	f	74	82	190	238	264	3,63
				%	8.7	9.7	22.4	28.1	31.1	
	5. Yöneticim hem mesleki hem kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılımımı destekler.	-,688	-,556	f	71	87	168	239	283	3,68
				%	8.4	10.3	19.8	28.2	33.4	

	6. Yöneticim, iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar.	-,836	-,141	f	46	74	158	264	306	3,84
				%	5.4	8.7	18.6	31.1	36.1	
	7. Yöneticim, benim ve diğer takım arkadaşlarımın yetkinliklerimizi, işle ilgili kişisel ilgi / ihtiyaçlarımızı ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir.	-,810	-,338	f	66	78	148	255	301	3,76
				%	7.8	9.2	17.5	30.1	35.5	
	Alt Boyut Ortalaması (BON)					**3,76**				
Babacanlık (BABACAN)	1. Yöneticimin beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemsediğini hissediyorum.	-,893	-,359	f	83	70	122	231	342	3,8
				%	9.8	8.3	14.4	27.2	40.3	
	2. İstersem yöneticimle iş dışı konularda da konuşabileceğimi hissediyorum / konuşabiliyorum.	-,859	-,280	f	60	77	143	235	333	3,83
				%	7.1	9.1	16.9	27.7	39.3	
	3. Yöneticim, davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklerime katılır (düğün, doğum günü vb.)	-,626	-,749	f	94	85	169	221	279	3,6
				%	11.1	10.0	19.9	26.1	32.9	
	4. Yöneticim sayesinde işyerinde kendimi aile ortamında gibi hissediyorum.	-,636	-,753	f	90	85	172	203	298	3,63
				%	10.6	10.0	20.3	23.9	35.1	
	5. İhtiyaç duyduğumda yöneticimin, iş dışı özel problemlerim için bana yardım edeceğini bilirim.	-,903	-,106	f	58	68	144	256	322	3,84
				%	6.8	8.0	17.0	30.2	38.0	
	6. Yöneticim bana saygılı davranır.	-,903	-,170	f	63	64	150	229	342	3,85
				%	7.4	7.5	17.7	27.0	40.3	
	7. Yöneticim hem iş yapış tarzı hem de kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir örnek teşkil eder.	-,887	-,104	f	54	68	151	254	321	3,85
				%	6.4	8.0	17.8	30.0	37.9	
	Alt Boyut Ortalaması (BABACAN)					**3,81**				
	Liderlik Genel					**3,76**				

Tablo 3. 1 incelendiğinde; katılımcıların dönüşümcü liderliğe ilişkin algılarını ölçen ifadeler üzerinde yapılan tanımlayıcı istatistikler, tüm alt boyutlarda ortalamanın 3,50'nin üzerinde olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını genellikle olumlu değerlendirdiğini göstermektedir. Alt boyut ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalama 3,81 ile *Babacanlık* alt boyutunda, en düşük ortalama ise 3,72 ile *Düşünsel Uyarım* alt boyutunda gözlemlenmiştir. Bu da yöneticilerin insan odaklı yaklaşımlarının daha fazla takdir edildiğini düşündürmektedir.

Verilerin dağılım özelliklerine bakıldığında, çarpıklık değerlerinin tüm maddelerde negatif olduğu görülmektedir (örneğin; IVM1 =-0,783; DUY1 = -0,865; BAB1 = -0,893). Negatif çarpıklık, yanıtların sağa çarpık olduğunu ve katılımcıların daha çok yüksek puanlara (4 ve 5) yöneldiğini göstermektedir. Bu bulgu, katılımcıların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine genel olarak yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir.

Basıklık değerleri ise çoğunlukla sıfırdan küçük olup (örneğin; DUY2 =-0,753; BON2 =-0,467), dağılımların basık ve yayvan olduğunu göstermektedir. Bu durum,

yanıtların ortalamaya yakın kümelendiğini ancak uç değerlerden uzaklaştığını ifade eder. Dağılımlarda normal kabul sınırları içinde (±1) kalan bu değerler, analizde kullanılan verilerin normal dağılıma yakın olduğunu ve parametrik testler için uygunluk taşıdığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Dönüşümcü liderliğin dört temel alt boyutuna ilişkin bulgular, katılımcıların yöneticilerinin bu liderlik tarzını büyük ölçüde benimsediği yönündeki algılarını ortaya koymaktadır. Frekans dağılımları ve merkezi eğilim ölçüleri ile çarpıklık ve basıklık değerleri de göz önünde bulundurulduğunda, verilerin hem güvenilir hem de istatistiksel analizler açısından uygun bir yapıda olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan değerlendirme aralıklarına göre (1,00-1,80 = çok düşük; 1,81-2,60 = düşük; 2,61-3,40 = orta; 3,41-4,20 = yüksek; 4,21-5,00 = çok yüksek), katılımcıların dönüşümcü liderlik genel ortalaması 3,76 olup "yüksek" düzeydedir. Alt boyut ortalamaları incelendiğinde İlham Verici Motivasyon (3,76), Düşünsel Uyarım (3,72), Bireyselleştirilmiş Önem (3,76) ve Babacanlık (3,81) boyutlarının tamamının da "yüksek" düzeyde olduğu görülmektedir.

Çalışmanın devamında, örgütsel özdeşleşme değişkenine ait in katılımcı algılarını gösteren tanımlayıcı istatistiksel bulgulara yer verilmiştir.

3.1.2. Örgütsel özdeşleşme değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler ve normallik dağılımları

Tablo 3. 2'de örgütsel özdeşleşme ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin basıklık, çarpıklık, yüzde, frekans değerlerinin yanı sıra ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 3. 2 Katılımcıların örgütsel özdeşleşme değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler

	Soru	Çarpıklık	Basıklık	F %	1	2	3	4	5	Ortalama (X̄)
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	1.Başka biri çalıştığım oteli eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak algılarım.	-,437	-1081	f	139	92	166	219	232	3,37
				%	16.4	10.8	19.6	25.8	27.4	
	2.Diğer insanların, çalıştığım otel hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	-,423	-1052	f	125	105	170	220	228	3,38
				%	14.7	12.4	20.0	25.9	26.9	
	3.Çalıştığım otel hakkında konuştuğumda; "onlar "yerine "biz" kelimesini kullanırım.	-714	-,617	f	90	81	149	243	285	3,65
				%	10.6	9.6	17.6	28.7	33.6	
	4.Çalıştığım otelin başarısı benim başarımdır.	-,732	-,443	f	66	77	175	234	296	3,73
				%	7.8	9.1	20.6	27.6	34.9	
	5.Başka biri çalıştığım oteli övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	-,557	-,820	f	105	86	179	231	247	3,51
				%	12.4	10.1	21.1	27.2	29.1	
	6.Medyada çalıştığım otel ile ilgili eleştiriler yer alırsa, bu eleştirilerden rahatsızlık hissederim.	-,478	-,941	f	108	109	165	243	223	3,43
				%	12.7	12.9	19.5	28.7	26.3	
	Örgütsel Özdeşleşme Genel						**3,55**			

Tablo 3. 2 incelendiğinde, katılımcıların çalıştıkları otel işletmeleriyle özdeşleşme düzeylerini belirlemeye yönelik altı ifadeden oluşan ölçek kapsamında elde edilen veriler, genel ortalamanın 3,55 olduğunu göstermektedir. Bu bulgu çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin orta-üst seviyede olduğunu ve çalıştıkları kurumla belli düzeyde bir aidiyet ilişkisi geliştirdiklerini göstermektedir.

Bireysel maddelere ilişkin ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalama 3,73 ile "Çalıştığım otelin başarısı benim başarımdır" ifadesinde, en düşük ortalama ise 3,37 ile "Başka biri çalıştığım oteli eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak algılarım" ifadesinde gözlemlenmiştir. Bu farklılık çalışanların kurumsal aidiyetlerinin daha çok başarı ve grup kimliği temelli geliştiğini, ancak olumsuz dış eleştirilere karşı kişisel savunma eğilimlerinin daha düşük düzeyde kaldığını göstermektedir.

Çarpıklık (skewness) değerlerinin tüm ifadelerde negatif olması (O1 =-0,437; O4 =-0,732) dağılımın sağa çarpık olduğunu ve katılımcıların çoğunlukla olumlu (yüksek puanlı) yanıtlar verdiğini göstermektedir. Bu durum örgütsel özdeşleşme düzeyinin genel olarak yüksek olduğunu desteklemektedir.

Basıklık (kurtosis) değerleri ise negatif olup (O2 = -1,052; O6 =-0,941), dağılımın basık ve yayvan olduğunu ve yanıtların uç noktalardan ziyade daha dengeli dağıldığını ortaya koymaktadır. Özellikle birinci ve ikinci maddelerde gözlenen yüksek negatif basıklık değerleri, bu ifadelerde verilen yanıtların ortalamaya daha yakın ve daha yaygın olduğunu göstermektedir.

Bu bulgular ışığında, çalışanların otel işletmesine yönelik aidiyet, sahiplenme ve temsil algılarının güçlü olduğu, verilerin dağılım özelliklerinin ise normal dağılıma yakınlığı sayesinde parametrik analizler için uygun olduğu söylenebilir. Elde edilen bu sonuçlar, örgütsel özdeşleşmenin dönüşümcü liderlik ile iş stresi ilişkilerinde potansiyel bir aracı değişken olarak değerlendirilmesi açısından da teorik bir dayanak sağlamaktadır.

Araştırmada kullanılan değerlendirme aralıklarına göre (1,00-1,80 = çok düşük; 1,81-2,60 = düşük; 2,61-3,40 = orta; 3,41-4,20 = yüksek; 4,21-5,00 = çok yüksek), katılımcıların örgütsel özdeşleşme genel ortalaması 3,55 olup "yüksek" düzeydedir. Madde ortalamaları incelendiğinde, "Çalıştığım otelin başarısı benim başarımdır" ($\bar{X}$=3,73) ifadesi en yüksek, "Diğer insanların, çalıştığım otel hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir" ($\bar{X}$=3,38) ve "Başka biri çalıştığım oteli eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak algılarım" ($\bar{X}$=3,37) ifadeleri ise görece daha düşük ortalamaya sahip olmakla birlikte "orta" düzeye yakın değerler göstermektedir. Genel olarak katılımcıların

çalıştıkları otelle ilgili aidiyet hislerinin ve özdeşleşme düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışmanın devamında, iş stresi değişkenine ait katılımcı algılarını gösteren tanımlayıcı istatistiksel bulgulara yer verilmiştir.

3.1.3. İş stresi değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler ve normallik dağılımları

Tablo 3. 3'de iş stresi ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin basıklık, çarpıklık, yüzde, frekans değerlerinin yanı sıra ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 3. 3 Katılımcıların iş stresi değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler

	Soru	Çarpıklık	Basıklık	F %	1	2	3	4	5	Ortalama (X̄)
İŞ STRESİ	1.İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.	-,235	-1206	f	146	130	175	206	191	3,2
				%	17.2	15.3	20.6	24.3	22.5	
	2.Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	,014	-1343	f	193	153	166	167	169	2,96
				%	22.8	18.0	19.6	19.7	19.9	
	3.İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.	-,075	-1311	f	182	139	172	186	169	3,02
				%	21.5	16.4	20.3	21.9	19.9	
	4.Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.	,027	-1356	f	186	161	167	148	186	2,98
				%	21.9	19.0	19.7	17.5	21.9	
	5.İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.	,071	1404	f	215	148	159	141	185	2,92
				%	25.4	17.5	18.8	16.6	21.8	
	6.Kurumumda düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.	,172	-1397	f	243	153	145	146	161	2,8
				%	28.7	18.0	17.1	17.2	19.0	
	7.Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	-,132	-1381	f	194	119	157	181	197	3,1
				%	22.9	14.0	18.5	21.3	23.2	
	İş Stresi Genel						**3,00**			

Tablo 3. 3 incelendiğinde araştırma kapsamında iş stresine ilişkin katılımcı yanıtlarının aritmetik ortalaması 3,00 olarak hesaplanmıştır. Bu değer çalışanların iş stresi düzeylerinin orta seviyede algılandığını göstermektedir. Maddelere göre ortalamalar 2,80 ile 3,20 arasında değişmektedir. En yüksek ortalama, "İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır" (X̄=3,20) ifadesine aitken; en düşük ortalama ise "Kurumumda düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum" (X̄=2,80) ifadesinde gözlemlenmiştir. Bu durum çalışanların iş stresine dair değerlendirmelerinde daha çok işin fiziksel etkilerine odaklandıklarını, toplantı gibi özgül iş deneyimlerini ise göreli olarak daha az stres verici olarak algıladıklarını ortaya koymaktadır.

Çarpıklık (skewness) değerleri incelendiğinde, değişkenin alt boyutlarını oluşturan tüm maddelerde bu değerler ±1 aralığında kalmakta olup, genel olarak dağılımın simetrik ve normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Örneğin, bazı ifadelerde çarpıklık negatif (S1 = -0,235), bazılarında ise pozitif (S6 = 0,172) yöndedir. Buda katılımcıların iş stresine dair görüşlerinin dengeli bir şekilde dağıldığını göstermektedir.

Basıklık (kurtosis) değerleri ise ifadelerin çoğunda negatif ve -1'e yakın düzeydedir. (S2 = -1,343; S6 = -1,397). Bu bulgular dağılımın düz ve yayvan bir biçimde olduğunu, yani yanıtların belirli bir uçta toplanmadığını ve orta seçeneklerde (örneğin; "kararsızım", "katılıyorum") daha fazla yoğunlaştığını göstermektedir. Katılımcılar arasında belirgin uç görüşler yerine daha temkinli ve dengeli değerlendirmeler öne çıkmıştır.

İş stresine ilişkin maddelerden elde edilen ortalamalar, çarpıklık ve basıklık değerleri birlikte değerlendirildiğinde, otel çalışanlarının stres düzeylerini genel olarak orta seviyede algıladıkları ve stresin tüm örneklemde homojen bir biçimde hissedildiği söylenebilir. Ölçekte yer alan ifadelere verilen yanıtların uç değerlerden ziyade merkezi eğilim etrafında yoğunlaşması, çalışanların iş stresini bireysel ve durumsal değişkenler çerçevesinde dengeli bir biçimde deneyimlediklerini göstermektedir. Ayrıca verilerin dağılım özellikleri incelendiğinde, parametrik analizlerin uygulanabilirliğini destekleyecek düzeyde normal dağılıma yakın bir yapı sergilediği de görülmektedir. Bu da ilerleyen analizlerde korelasyon, regresyon ve yapısal eşitlik modellemesi gibi istatistiksel yöntemlerin güvenle kullanılabileceğine işaret etmektedir.

Araştırmada kullanılan değerlendirme aralıklarına göre (1,00-1,80 = çok düşük; 1,81-2,60 = düşük; 2,61-3,40 = orta; 3,41-4,20 = yüksek; 4,21-5,00 = çok yüksek), katılımcıların iş stresi genel ortalaması 3,00 olup "orta" düzeydedir. Madde ortalamaları incelendiğinde, en yüksek değere 3,20 ile "İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır" ifadesi sahipken, en düşük ortalama 2,80 ile "Kurumumda düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum" ifadesinde görülmüştür. Tüm maddeler orta düzey aralığında yer almakta olup, bu sonuçlar katılımcıların iş stresi algısının belirgin ancak yüksek düzeyde olmadığını, stresin özellikle işin sağlık üzerindeki etkisi ve iş dışında da iş düşünme eğilimi üzerinden öne çıktığını göstermektedir.

Çalışmanın devamında ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine ilişkin bulgular ele alınacaktır.

3.2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizlerine İlişkin Bulgular

Tablo 3. 4'de faktör yükleri, t-değerleri, açıklanan varyans oranları (R^2), bileşik güvenirlik (CR), açıklanan ortalama varyans (AVE) ve iç tutarlılık güvenirliği (Cronbach's Alpha, α) değerleri yer almaktadır. Ayrıca modelin genel uyumuna ilişkin olarak RMSEA, CFI, GFI ve χ^2/sd gibi yaygın kabul gören uyum iyiliği indekslerine de tablo içeriğinde yer verilmiştir.

Tablo 3. 4 Ölçeklerin normallik, güvenilirlik ve geçerlilik dağılımlarına ilişkin bulgular

Değişkenler	**Faktör Yükü**	**t değeri**	**R2**	**CR**	**AVE**	**α**
İlham Verici Motivasyon						
1. Yöneticim beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar.	0,693	20,664	0,48			
2. Yeni bir iş yapılacağı zaman yöneticim, bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceklerimiz / başarabileceklerimiz konusunda bizi heyecanlandırır.	0,759	24,147	0,576	0,84	0,57	0,85
3. Yöneticim, bana yaptığım işin değerli ve işe yarar olduğunu hissettirir.	0,796	25,611	0,634			
4. Yöneticim, yaptıklarımın kısa veya uzun vadede firmaya sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir.	0,769	Sabit	0,591			
Babacanlık						
1. Yöneticimin beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemsediğini hissediyorum.	0,788	23,266	0,622			
2. İstersem yöneticimle iş dışı konularda da konuşabileceğimi hissediyorum / konuşabiliyorum.	0,817	24,158	0,667			
3. Yöneticim, davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklerime katılır (düğün, doğum günü vb.)	0,781	22,98	0,609	0,90	0,56	0,90
4. Yöneticim sayesinde işyerinde kendimi aile ortamında gibi hissediyorum.	0,753	22,179	0,568			
5. İhtiyaç duyduğumda yöneticimin, iş dışı özel problemlerim için bana yardım edeceğini bilirim.	0,648	18,892	0,42			
6. Yöneticim bana saygılı davranır.	0,706	20,696	0,498			
7. Yöneticim hem iş yapış tarzı hem de kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir örnek teşkil eder.	0,729	Sabit	0,531			
Düşünsel Uyarım						
1. Yöneticim beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler.	0,747	21,735	0,558			
2. Yöneticim, işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler.	0,776	22,601	0,603			
3. Yöneticim, bizi alandaki yenilikleri takip etmemiz için teşvik eder.	0,776	22,599	0,602			

4. Yöneticim bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.	0,798	23,233	0,636	0,91	0,59	0,91
5. Yöneticim beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder.	0,756	22,004	0,572			
6. Yöneticim, düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.	0,771	24,063	0,594			
7. Yöneticim, mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder.	0,713	Sabit	0,509			
Bireyselleştirilmiş Önem						
1. Yöneticim gerektiğinde bize önemli sorumluluklar verir.	0,772	24,496	0,596	0,90	0,57	0,91
2. Yöneticim ekip içinde görev dağılımını yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur.	0,724	22,703	0,524			
3. Yöneticim inisiyatif almamı destekler.	0,741	23,334	0,549			
4. Yöneticim, eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar.	0,761	24,104	0,58			
5. Yöneticim hem mesleki hem kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılımımı destekler.	0,775	24,604	0,6			
6. Yöneticim, iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar.	0,756	23,898	0,572			
7. Yöneticim, benim ve diğer takım arkadaşlarımın yetkinliklerimizi, işle ilgili kişisel ilgi / ihtiyaçlarımızı ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir.	0,764	Sabit	0,583			
Örgütsel Özdeşleşme						
1. Başka biri çalıştığım oteli eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak algılarım.	0,634	Sabit	0,402	0,87	0,52	0,87
2. Diğer insanların, çalıştığım otel hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	0,709	20,181	0,503			
3. Çalıştığım otel hakkında konuştuğumda; "onlar " yerine "biz" kelimesini kullanırım.	0,777	18,059	0,604			
4. Çalıştığım otelin başarısı benim başarımdır.	0,718	17,262	0,516			
5. Başka biri çalıştığım oteli övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	0,764	17,846	0,583			
6. Medyada çalıştığım otel ile ilgili eleştiriler yer alırsa, bu eleştirilerden rahatsızlık hissederim.	0,73	16,851	0,534			
İş Stresi						
1. İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.	0,671	Sabit	0,45	0,92	0,62	0,92
2. Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	0,785	20,396	0,617			
3. İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.	0,823	21,259	0,678			
4. Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.	0,85	21,704	0,722			
5. İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.	0,824	21,3	0,679			

6. Kurumumda düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.	0,804	20,863	0,646
7. Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	0,737	19,137	0,543

RMSEA: 0,057 NFI: 0,902 CFI: 0,926 GFI: 0,859 AGFI:0,836 X2/DF: 3,76

Tablo 3. 4 incelendiğinde; çalışmada yer alan dönüşümcü liderlik alt boyutları (İlham Verici Motivasyon, Babacanlık, Düşünsel Uyarım, Bireyselleştirilmiş Önem), örgütsel özdeşleşme ve iş stresi yapılarına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda her bir yapı için faktör yükleri, t-değerleri, açıklanan varyans oranları (R^2), bileşik güvenirlik (CR), ortalama açıklanan varyans (AVE) ve iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha, α) hesaplanmıştır.

Yapısal eşitlik modelinin geçerliliği bu çalışmadaki kare (χ^2) istatistiği, yaklaşık hatanın ortalama karekökü (RMSEA), uyum iyiliği indeksi (GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve normlanmış uyum indeksi (NFI) gibi yaygın uyum indeksleri aracılığıyla değerlendirilmiştir (Hair vd., 2010).

Ki-kare (χ^2) istatistiği model-veri uyumunu değerlendirmek için ilk geliştirilen ve yaygın kullanılan göstergelerden biridir (Kline, 2023). Ancak örneklem büyüklüğüne duyarlılığı nedeniyle yalnızca bu istatistiğe bağlı kalınmaksızın, ki-kare/sd oranı esas alınır ve bu oranın 2 ile 3 arasında olması "iyi uyum", 4 ile 5 arasında olması ise "kabul edilebilir uyum" düzeyinde yorumlanmaktadır (Kayacan ve Gültekin, 2012; Tabachnick ve Fidell, 2007).

GFI ve AGFI değerleri, modelin tahmini kovaryans yapısının açıklanan varyansla ne kadar örtüştüğünü gösteren mutlak uyum indeksleridir (Byrne, 2010). GFI için genel olarak 0,90 ve üzeri değerler "iyi uyum" düzeyini göstermekte olup, 0,95 ve üzeri değerler "çok iyi uyum" anlamına gelmektedir. Bununla birlikte örneklem büyüklüğünün sınırlı olduğu veya faktör yüklerinin nispeten düşük seyrettiği durumlarda 0,85 ile 0,89 aralığındaki GFI değerlerinin de "kabul edilebilir uyum" düzeyinde değerlendirilebileceği ifade edilmektedir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Byrne, 2010).

Bu çalışma kapsamında elde edilen GFI: 0,859 değeri, ideal sınırın altında olmakla birlikte, literatürde kabul gören tolerans aralığına göre modelin veriyle "kabul edilebilir düzeyde" uyum sağladığına işaret etmektedir (Byrne, 2010; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008).

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen model uyum indekslerinin (RMSEA = 0,057; CFI = 0,926; NFI = 0,902; GFI = 0,859; AGFI = 0,836; χ^2/sd = 3,76) büyük çoğunluğunun kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer alması, önerilen yapısal modelin geçerli olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010; Byrne, 2010; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008). Ayrıca bileşik güvenirlik (CR ≥ 0,84), ortalama açıklanan varyans (AVE ≥ 0,52) ve iç tutarlılık katsayılarının (Cronbach's Alpha ≥ 0,85) önerilen eşiklerin üzerinde bulunması, modelin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır (Fornell ve Larcker, 1981).

Çalışmanın izleyen kısmında katılımcıların özelliklerine ilişkin bulgular ele alınacaktır.

3.3. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Antalya ili Alanya ilçesinde yer alan beş yıldızlı otellerde görev yapan 848 katılımcıya ait demografik ve işletmeye yönelik çeşitli özellikler bu bölümde değerlendirilmiştir. Bu çerçevede katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni hali, gelir düzeyi, eğitim seviyesi, turizm eğitimi alıp almadığı, görev yaptığı departman ve pozisyon, sektördeki ve mevcut oteldeki deneyim süreleri gibi bireysel nitelikleri ile otelin faaliyet süresi ve sahiplik yapısı gibi kurumsal özellikleri incelenmiştir. İlgili değişkenlere dair yüzde ve frekans dağılımları Tablo 3. 5 üzerinde detaylandırılmıştır.

Tablo 3. 5 Katılımcıların özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	**f**	%
Cinsiyet		
Erkek	478	56,4
Kadın	370	43,6
Yaş		
18 yaş veya altı	55	6,5
19 - 25 yaş arası	324	38,2
26 - 35 yaş arası	260	30,7
36 - 45 yaş arası	141	16,6
46 yaş ve üzeri	68	8,0
Medeni Durum		
Evli	297	35,0
Bekar	551	65,0
Aylık Gelir		
17.002 TL veya altı	181	21,3
17.003 - 25.000 TL	462	54,5
25.001 - 35.000 TL	150	17,7
35.001 - 45.000 TL	38	4,5
45.001 TL ve üzeri	17	2,0
Öğrenim Durumu		
İlköğretim ve altı	152	17,9
Lise	389	45,9
Önlisans	157	18,5
Lisans	141	16,6

Yüksek Lisans	7	0,8
Doktora	2	0,2
Turizm Eğitimi		
Evet	446	52,6
Hayır	402	47,4
Otelin Çalışma Şekli		
Sezonluk	677	79,8
Tüm Yıl	171	20,2
Otelin Sahiplik Yapısı		
Ulusal Zincir	229	27,0
Uluslararası Zincir	137	16,2
Bağımsız	482	56,8
Oteldeki Görev		
Üst Kademe Yönetici	34	4,0
Orta Kademe Yönetici	113	13,3
Alt Kademe Yönetici	178	21,0
Diğer Personel*	523	61,7
Departman		
Ön Büro	134	15,8
Yiyecek ve İçecek	232	27,4
Mutfak	199	23,5
Kat Hizmetleri	150	17,7
Diğer	133	15,7
Otelde Çalışma Süresi		
1 yıldan az	301	35,5
1 - 3 yıl arası	362	42,7
3 - 5 yıl arası	78	9,2
5 - 7 yıl arası	38	4,5
7 yıl veya yukarısı	69	8,1

**Diğer personel* ifadesi, yönetim kademesinde yer almayan ve otelin operasyonel/destek birimlerinde görev yapan çalışanları (örneğin teknik servis, güvenlik, spa ve wellness, animasyon, depo, muhasebe vb.) kapsamaktadır.

Tablo 3. 5 üzerinde yer alan katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; katılımcıların %56,4'ünün erkek, %43,6'sının ise kadın olduğu görülmektedir. Yaş gruplarına bakıldığında; %6,5'inin 18 yaş ve altı, %38,2'sinin 19-25 yaş arası, %30,7'sinin 26-35 yaş arası, %16,6'sının 36-45 yaş arası ve %8'inin 46 yaş ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların %35'i evli, %65'i ise bekardır.

Aylık gelir dağılımı incelendiğinde; %21,3'ünün 17.002 TL veya altı, %54,5'inin 17.003-25.000 TL arası, %17,7'sinin 25.001-35.000 TL arası, %4,5'inin 35.001-45.000 TL arası ve %2'sinin 45.001 TL ve üzeri gelir düzeyinde olduğu görülmektedir. Eğitim durumları değerlendirildiğinde; %17,9'unun ilköğretim ve altı, %45,9'unun lise, %18,5'inin önlisans, %16,6'sının lisans, %0,8'inin yüksek lisans ve %0,2'sinin doktora seviyesinde eğitim aldığı belirlenmiştir. Katılımcıların %52,6'sı turizm eğitimi almışken, %47,4'ü bu eğitimi almamıştır.

Çalışma koşulları açısından değerlendirildiğinde; %79,8'i sezonluk, %20,2'si ise tüm yıl faaliyet gösteren otellerde çalışmaktadır. Otellerin sahiplik yapısına göre; %27'si ulusal zincir, %16,2'si uluslararası zincir ve %56,8'i bağımsız otellerde görev yapmaktadır. Pozisyon bazında dağılım incelendiğinde; %4'ü üst kademe yönetici, %13,3'ü orta kademe yönetici, %21'i alt kademe yönetici ve %61,7'si diğer personel olarak görev yapmaktadır. Departman dağılımında ise %15,8'i ön büro, %27,4'ü yiyecek ve içecek, %23,5'i mutfak, %17,7'si kat hizmetleri ve %15,7'si diğer departmanlarda çalışmaktadır.

Katılımcıların mevcut otellerindeki çalışma sürelerine bakıldığında; %35,5'inin 1 yıldan az, %42,7'sinin 1-3 yıl arası, %9,2'sinin 3-5 yıl arası, %4,5'inin 5-7 yıl arası ve %8,1'inin 7 yıl ve üzeri süredir aynı otelde çalıştığı belirlenmiştir.

Bu dağılım otel çalışanlarının önemli bir kısmının kısa süreli istihdam edildiğini ve bu durumun turizm sektöründeki yüksek iş gücü devrine işaret ettiğini göstermektedir. Nitekim literatürde sezonluk ve yoğun tempolu çalışma koşullarının, personel devir oranlarını artırdığına dikkat çekilmektedir (Deery ve Jago, 2015; Karatepe ve Karadas, 2016).

Çalışmanın devamında demografik değişkenlere ilişkin bulgular ele alınacaktır.

3.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerine göre araştırma değişkenlerine ilişkin t-testi ve ANOVA test sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenleri doğrultusunda dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analizler demografik değişkenlere göre araştırma değişkenlerinde farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

3.4.1. Cinsiyet bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi

Tablo 3. 6'da turizm işletmelerinde çalışan katılımcıların dönüşümcü liderlik ve alt boyutları (İlham Verici Motivasyon, Düşünsel Uyarım, Bireyselleştirilmiş Önem, Babacanlık), ile örgütsel özdeşleşme ve iş stresi düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkeni açısından gerçekleştirilen t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3. 6 Dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algılarının cinsiyete göre karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	N	x̄	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	478	3,7069	- 1,892	0,059
	Kadın	370	3,8355		
IVM	Erkek	478	3,6872	-1,925	0,055
	Kadın	370	3,8493		
DUY	Erkek	478	3,6524	-1,994	0,046*
	Kadın	370	3,8000		
BON	Erkek	478	3,7074	-1,829	0,068
	Kadın	370	3,8344		
BABACAN	Erkek	478	3,7720	-1,180	0,238
	Kadın	370	3,8641		
Örgütsel Özdeşleşme	Erkek	478	3,5774	0,816	0,415
	Kadın	370	3,5135		
İş Stresi	Erkek	478	3,0242	0,565	0,572
	Kadın	370	2,9772		

*p < 0.05

Tablo 3. 6 üzerinde yer alan verilere göre; katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algıları arasındaki farklılıklar bağımsız örneklemler için t-testi ile analiz edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik algısı bakımından erkek katılımcıların ($\bar{x}$=3,71) ortalamalarının kadın katılımcılardan ($\bar{x}$=3,84) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t=-1,892; p=0,059). İlham Verici Motivasyon (IVM) alt boyutunda da benzer şekilde, kadınların ($\bar{x}$=3,85) erkeklerden ($\bar{x}$=3,69) daha yüksek algıya sahip oldukları görülmekle birlikte, bu farklılık da anlamlı düzeye ulaşmamıştır (t=-1,925; p=0,055).

Düşünsel Uyarım boyutunda ise, kadın katılımcıların ($\bar{x}$=3,80) erkek katılımcılardan ($\bar{x}$=3,65) anlamlı düzeyde daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları belirlenmiştir (t=-1,994; p=0,046; p<0,05). Bu sonuç kadın çalışanların yöneticilerinin düşünsel uyarım sağlama davranışlarını erkek çalışanlara kıyasla daha olumlu algıladıklarını göstermektedir.

Bireyselleştirilmiş Önem boyutunda kadınların ($\bar{x}$=3,83) erkeklerden ($\bar{x}$=3,71) daha yüksek bir algıya sahip olduğu gözlenmiş, ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t=-1,829; p=0,068). Babacanlık (BABACAN) alt boyutunda da kadın katılımcıların ($\bar{x}$=3,86) erkeklerden ($\bar{x}$=3,77) daha yüksek ortalama değerine sahip olduğu tespit edilmiş, fakat bu farklılık anlamlı düzeye ulaşmamıştır (t=-1,180; p=0,238).

Örgütsel özdeşleşme değişkeninde ise erkek ($\bar{x}$=3,58) ve kadın ($\bar{x}$=3,51) katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (t=0,816; p=0,415).

Benzer şekilde iş stresi düzeyleri açısından da erkek ($\bar{x}$=3,02) ve kadın ($\bar{x}$=2,98) katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (t=0,565; p=0,572).

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algılarında belirgin bir farklılık bulunmadığı, yalnızca düşünsel uyarım boyutunda kadın katılımcıların anlamlı düzeyde daha olumlu algıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

3.4.2. Yaş bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi

Bu bölümde katılımcıların yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algıları arasındaki farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 3. 7'de gösterilmiştir.

Tablo 3. 7 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının yaşlarına göre karşılaştırılması

Değişken	Yaş Grubu	X̄	F	p
Dönüşümcü Liderlik (Genel)	18 yaş veya altı	3,8422	1,255	0,286
	19 - 25 yaş arası	3,6996		
	26 - 35 yaş arası	3,7511		
	36 - 45 yaş arası	3,9118		
	46 yaş ve üzeri	3,7376		
İlham Verici Motivasyon (IVM)	18 yaş veya altı	3,9273	1,161	0,327
	19 - 25 yaş arası	3,7276		
	26 - 35 yaş arası	3,6904		
	36 - 45 yaş arası	3,9167		
	46 yaş ve üzeri	3,6949		
Düşünsel Uyarım (DUY)	18 yaş veya altı	3,8052	0,799	0,526
	19 - 25 yaş arası	3,6689		
	26 - 35 yaş arası	3,6918		
	36 - 45 yaş arası	3,8450		
	46 yaş ve üzeri	3,7038		
Bireyselleştirilmiş Önem (BON)	18 yaş veya altı	3,8416	1,309	0,265
	19 - 25 yaş arası	3,6812		
	26 - 35 yaş arası	3,7637		
	36 - 45 yaş arası	3,9007		
	46 yaş ve üzeri	3,7983		
Babacanlık	18 yaş veya altı	3,8312	1,353	0,249
	19 - 25 yaş arası	3,7328		
	26 - 35 yaş arası	3,8324		
	36 - 45 yaş arası	3,9868		
	46 yaş ve üzeri	3,7353		
Örgütsel Özdeşleşme	18 yaş veya altı	3,4364	0,788	0,533
	19 - 25 yaş arası	3,5123		
	26 - 35 yaş arası	3,5494		
	36 - 45 yaş arası	3,6915		
	46 yaş ve üzeri	3,5245		
İş Stresi	18 yaş veya altı	2,9714	2,222	0,065
	19 - 25 yaş arası	3,0952		

	26 - 35 yaş arası	3,0604
	36 - 45 yaş arası	2,8308
	46 yaş ve üzeri	2,7353

Tablo 3. 7'de yer alan verilere göre; dönüşümcü liderlik algısında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=1,255; p=0,286). Bununla birlikte, 36-45 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}$=3,91) en yüksek dönüşümcü liderlik algısına sahipken, 19-25 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}$=3,70) en düşük algıya sahiptir. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

İlham Verici Motivasyon alt boyutunda da yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (F=1,161; p=0,327). 18 yaş ve altı grubundaki katılımcılar ($\bar{x}$=3,93) ve 36-45 yaş grubu ($\bar{x}$=3,92) diğer yaş gruplarına göre daha yüksek ortalamalara sahiptir.

Düşünsel Uyarım boyutunda yaşa bağlı anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (F=0,799; p=0,526). 36-45 yaş grubu ($\bar{x}$=3,85) en yüksek düşünsel uyarım algısına sahipken, 19-25 yaş arası grup ($\bar{x}$=3,67) daha düşük bir algıya sahiptir.

Bireyselleştirilmiş Önem boyutunda da yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (F=1,309; p=0,265). 36-45 yaş grubunun ortalama puanı ($\bar{x}$=3,90) en yüksek düzeydedir.

Benzer şekilde Babacanlık boyutunda yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış (F=1,353; p=0,249), ancak 36-45 yaş grubunda Babacanlık algısının ($\bar{x}$=3,99) diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel özdeşleşme değişkeninde de yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=0,788; p=0,533). 36-45 yaş grubundaki katılımcılar ($\bar{x}$=3,69) daha yüksek örgütsel özdeşleşme algısına sahip olmakla birlikte, bu fark istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir.

İş stresi değişkeninde yaş grupları arasında farklılık sınırda anlamlılık düzeyine yaklaşmış (F=2,222; p=0,065), ancak anlamlı bulunmamıştır. En yüksek iş stresi algısına 19-25 yaş grubu ($\bar{x}$=3,10) sahipken, en düşük iş stresi algısı 46 yaş ve üzeri grupta ($\bar{x}$=2,74) gözlenmiştir. Bu bulgu yaş ilerledikçe iş stresi algısının azalabileceğini düşündürmektedir.

Genel bir değerlendirme ile yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte, 36-45 yaş grubunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel özdeşleşme algılarının daha yüksek; 46 yaş ve üzeri grupta ise iş stresinin daha düşük olduğu dikkat çektiği söylenebilir.

3.4.3. Medeni durum bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi

Tablo 3. 8'de yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların medeni durumlarına göre dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algıları arasındaki farklılıklar bağımsız örneklemler t-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3. 8 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının medeni durumlarına göre karşılaştırılması

Değişken	N	Medeni Durum	$\bar{X}$	t	p
Dönüşümcü Liderlik (Genel)	297	Evli	3,8176	1,189	0,235
	551	Bekar	3,7335		
İlham Verici Motivasyon	297	Evli	3,7769	0,333	0,739
	551	Bekar	3,7477		
Düşünsel Uyarım	297	Evli	3,7677	1,016	0,310
	551	Bekar	3,6894		
Bireyselleştirilmiş Önem	297	Evli	3,8355	1,550	0,122
	551	Bekar	3,7236		
Babacanlık	297	Evli	3,8730	1,154	0,249
	551	Bekar	3,7794		
Örgütsel Özdeşleşme	297	Evli	3,5567	0,135	0,893
	551	Bekar	3,5457		
İş Stresi	297	Evli	3,0043	0,011	0,991
	551	Bekar	3,0034		

Tablo 3. 8 incelendiğinde; dönüşümcü liderlik genel algısı incelendiğinde, evli katılımcıların ortalama puanının ($\bar{x}$=3,82) bekar katılımcılara ($\bar{x}$=3,73) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t=1,189; p=0,235).

İlham Verici Motivasyon alt boyutunda da evli ($\bar{x}$=3,78) ve bekar ($\bar{x}$=3,75) katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (t=0,333; p=0,739). Benzer şekilde, Düşünsel Uyarım boyutunda evli katılımcıların ortalamasının ($\bar{x}$=3,77) bekar katılımcılardan ($\bar{x}$=3,69) daha yüksek olduğu görülse de bu farklılık da istatistiksel olarak anlamlı düzeye ulaşmamıştır (t=1,016; p=0,310).

Bireyselleştirilmiş Önem boyutunda evli bireylerin algılarının ($\bar{x}$=3,84) bekar bireylere ($\bar{x}$=3,72) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiş, ancak bu farklılık da istatistiksel anlamlılık düzeyine ulaşmamıştır (t=1,550; p=0,122).

Babacanlık boyutunda da evli katılımcılar ($\bar{x}$=3,87) bekar katılımcılara ($\bar{x}$=3,78) kıyasla daha yüksek bir algıya sahip olmuşlardır; ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t=1,154; p=0,249).

Örgütsel özdeşleşme değişkeni açısından, evli ($\bar{x}$=3,56) ve bekar ($\bar{x}$=3,55) katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir (t=0,135; p=0,893).

İş stresi düzeyi açısından da evli ($\bar{x}$=3,00) ve bekar ($\bar{x}$=3,00) katılımcılar arasında herhangi bir anlamlı farklılık saptanmamıştır (t=0,011; p=0,991).

Elde edilen bulgular katılımcıların medeni durumlarına göre dönüşümcü liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve iş stresi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymaktadır. Her ne kadar evli bireyler dönüşümcü liderlik ve babacanlık boyutlarında daha yüksek ortalamalara sahip olsa da bu farklılıklar istatistiksel düzeyde anlamlı değildir.

3.4.4. Öğrenim durumu bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algıları arasındaki farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş ve Tablo 3. 9'da gösterilmiştir.

Tablo 3. 9 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının öğrenim durumlarına göre karşılaştırılması

Değişken	N	Öğrenim Durumu	$\bar{X}$	F	p
Dönüşümcü Liderlik (Genel)	152	İlköğretim veya altı	3,7795	1,176	0,319
	389	Lise	3,6831		
	157	Ön Lisans	3,8910		
	141	Lisans	3,8255		
	7	Yüksek Lisans	3,7486		
	2	Doktora	3,6400		
İlham Verici Motivasyon	152	İlköğretim veya altı	3,7780	0,636	0,672
	389	Lise	3,6877		
	157	Ön Lisans	3,8822		
	141	Lisans	3,7961		
	7	Yüksek Lisans	3,6429		
	2	Doktora	3,8750		
Düşünsel Uyarım	152	İlköğretim veya altı	3,7265	0,943	0,452
	389	Lise	3,6497		
	157	Ön Lisans	3,8672		
	141	Lisans	3,7224		
	7	Yüksek Lisans	3,7959		
	2	Doktora	3,5714		
Bireyselleştirilmiş Önem	152	İlköğretim veya altı	3,7989	1,317	0,255
	389	Lise	3,6713		
	157	Ön Lisans	3,8644		
	141	Lisans	3,8663		
	7	Yüksek Lisans	3,6939		
	2	Doktora	3,7857		
Babacanlık	152	İlköğretim veya altı	3,8139	1,139	0,338
	389	Lise	3,7257		
	157	Ön Lisans	3,9463		
	141	Lisans	3,9048		
	7	Yüksek Lisans	3,8163		
	2	Doktora	3,4286		
Örgütsel Özdeşleşme	152	İlköğretim veya altı	3,4748	0,978	0,430
	389	Lise	3,5394		
	157	Ön Lisans	3,6518		
	141	Lisans	3,5449		
	7	Yüksek Lisans	3,8810		
	2	Doktora	2,3333		
İş Stresi	152	İlköğretim veya altı	2,9972	1,259	0,279
	389	Lise	3,0022		

157	Ön Lisans	3,0728
141	Lisans	2,8956
7	Yüksek Lisans	3,9592
2	Doktora	2,6429

Tablo 3. 9 ile aktarılan bilgilere bakıldığında; dönüşümcü liderlik genel algısı açısından farklı öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (F=1,176; p=0,319). Ön lisans mezunlarının ($\bar{x}$=3,89) ve lisans mezunlarının ($\bar{x}$=3,83) dönüşümcü liderlik algılarının, diğer öğrenim gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

İlham Verici Motivasyon alt boyutunda da öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=0,636; p=0,672). Ön lisans mezunlarının ($\bar{x}$=3,88) en yüksek, yüksek lisans mezunlarının ($\bar{x}$=3,64) ise en düşük ortalamaya sahip oldukları gözlenmiştir.

Düşünsel Uyarım boyutunda da farklı öğrenim grupları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (F=0,943; p=0,452). Ön lisans mezunlarının ($\bar{x}$=3,87) düşünsel uyarım algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bireyselleştirilmiş Önem boyutunda da anlamlı bir farklılık bulunmamış (F=1,317; p=0,255), ancak ön lisans ($\bar{x}$=3,86) ve lisans ($\bar{x}$=3,87) mezunlarının algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Babacanlık boyutunda ise öğrenim düzeyine göre anlamlı bir fark bulunmamış (F=1,139; p=0,338), ancak ön lisans mezunlarının ($\bar{x}$=3,95) ve lisans mezunlarının ($\bar{x}$=3,90) daha yüksek babacanlık algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Örgütsel özdeşleşme değişkeninde de öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (F=0,978; p=0,430). Yüksek lisans mezunlarının ($\bar{x}$=3,88) örgütsel özdeşleşme ortalamaları diğer gruplardan yüksek görünsede, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ayrıca doktora mezunlarının örgütsel özdeşleşme düzeyinin oldukça düşük ($\bar{x}$=2,33) olduğu dikkat çekmektedir.

İş stresi değişkeninde de öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark bulunmamıştır (F=1,259; p=0,279). İlginç bir şekilde yüksek lisans mezunlarının iş stresi düzeyinin ($\bar{x}$=3,96) diğer gruplara göre belirgin şekilde yüksek olduğu gözlenmiştir.

Öğrenim durumuna göre dönüşümcü liderlik algısı, örgütsel özdeşleşme düzeyi ve iş stresi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Ancak ön lisans ve lisans mezunlarının dönüşümcü liderlik algısında, yüksek lisans mezunlarının ise iş stresi algısında diğer gruplara göre daha yüksek puanlara sahip olmaları dikkat çekmektedir.

3.4.5. Turizm eğitimi alınma durumu bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi

Katılımcıların turizm eğitimi alıp almama durumlarına göre dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algıları arasındaki farklılıklar bağımsız örneklemler için t-testi ile analiz edilmiştir ve sonuçlar Tablo 3. 10' da yer almaktadır.

Tablo 3. 10 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının turizm eğitimi alma durumlarına göre karşılaştırılması

Değişken	N	Turizm Eğitimi	$\bar{X}$	t	p
Dönüşümcü Liderlik (Genel)	446	Evet	3,8670	3,264	0,001**
	402	Hayır	3,6476		
İlham Verici Motivasyon	446	Evet	3,8868	3,262	0,001**
	402	Hayır	3,6150		
Düşünsel Uyarım	446	Evet	3,8414	3,596	0,000***
	402	Hayır	3,5785		
Bireyselleştirilmiş Önem	446	Evet	3,8584	2,935	0,003**
	402	Hayır	3,6567		
Babacanlık	446	Evet	3,8898	2,116	0,035*
	402	Hayır	3,7260		
Örgütsel Özdeşleşme	446	Evet	3,6700	3,286	0,001**
	402	Hayır	3,4158		
İş Stresi	446	Evet	3,0269	0,593	0,553
	402	Hayır	2,9780		

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

Tablo 3. 10 üzerinde yer alan verilere göre; dönüşümcü liderlik genel algısı açısından turizm eğitimi alan katılımcıların ortalama puanının ($\bar{x}$=3,87) turizm eğitimi almayan katılımcılardan ($\bar{x}$=3,65) anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur (t=3,264; p=0,001; p<0,01). Bu sonuç turizm eğitimi almanın dönüşümcü liderlik algısını güçlendirdiğini göstermektedir.

İlham Verici Motivasyon boyutunda da turizm eğitimi alan bireylerin ($\bar{x}$=3,89) turizm eğitimi almayan bireylere ($\bar{x}$=3,62) göre anlamlı düzeyde daha yüksek algıya sahip oldukları belirlenmiştir (t=3,262; p=0,001).

Düşünsel Uyarım boyutunda ise benzer şekilde, turizm eğitimi alan katılımcıların ($\bar{x}$=3,84) ortalamasının, turizm eğitimi almayanlara ($\bar{x}$=3,58) göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür (t=3,596; p<0,001).

Bireyselleştirilmiş Önem boyutunda da turizm eğitimi alan katılımcıların ($\bar{x}$=3,86) ortalamaları, almayanlara ($\bar{x}$=3,66) göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (t=2,935; p=0,003).

Babacanlık boyutunda ise turizm eğitimi alan katılımcıların algılarının ($\bar{x}$=3,89), almayanlardan ($\bar{x}$=3,73) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir (t=2,116; p=0,035).

Örgütsel özdeşleşme değişkeninde de turizm eğitimi alan bireylerin ($\bar{x}$=3,67) turizm eğitimi almayan bireylerden ($\bar{x}$=3,42) anlamlı derecede daha yüksek örgütsel özdeşleşme algısına sahip oldukları tespit edilmiştir (t=3,286; p=0,001).

İş stresi değişkeni açısından ise turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (t=0,593; p=0,553). Her iki grubun iş stresi algılarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmüştür.

Turizm eğitimi almanın dönüşümcü liderlik algısı ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı etkiler yarattığı ancak iş stresi algısında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Bu durum, turizm eğitimi alan bireylerin liderlik ve örgütsel bağlılık algılarının daha güçlü olduğuna işaret etmektedir.

3.4.6. Otel sahiplik bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi

Katılımcıların çalıştıkları otellerin sahiplik türüne göre dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algıları arasındaki farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş ve veriler Tablo 3. 11 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 3. 11 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının otellerin sahiplik türüne göre karşılaştırılması

Değişken	N	Sahiplik Türü	$\bar{X}$	F	p
Dönüşümcü Liderlik (Genel)	229	Ulusal Zincir	3,6653 ab	4,706	0,009**
	137	Uluslararası Zincir	3,6140 a		
	482	Bağımsız	3,8517 b		
İlham Verici Motivasyon	229	Ulusal Zincir	3,7031	2,320	0,099
	137	Uluslararası Zincir	3,5949		
	482	Bağımsız	3,8304		
Düşünsel Uyarım	229	Ulusal Zincir	3,5795 a	5,220	0,006**
	137	Uluslararası Zincir	3,5839 a		
	482	Bağımsız	3,8198 b		
Bireyselleştirilmiş Önem	229	Ulusal Zincir	3,6307 a	5,307	0,005**
	137	Uluslararası Zincir	3,6413 a		
	482	Bağımsız	3,8601 b		
Babacanlık	229	Ulusal Zincir	3,7642 ab	3,127	0,044*
	137	Uluslararası Zincir	3,6277 a		
	482	Bağımsız	3,8874 b		
Örgütsel Özdeşleşme	229	Ulusal Zincir	3,5473	0,025	0,976
	137	Uluslararası Zincir	3,5316		
	482	Bağımsız	3,5557		
İş Stresi	229	Ulusal Zincir	3,1884 b	3,959	0,019*
	137	Uluslararası Zincir	2,9948 ab		
	482	Bağımsız	2,9185 a		

*p < 0,05, **p < 0,01

Aynı harfle gösterilen gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (Tukey HSD, p < 0,05). Farklı harflerle gösterilen gruplar ise anlamlı şekilde birbirinden farklıdır.

Tablo 3. 11'de yer alan verilere göre; Dönüşümcü Liderlik (Genel) boyutunda sahiplik türleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F=4,706; p=0,009; p<0,01). Tukey HSD testi sonuçlarına göre, bağımsız otellerde çalışan katılımcılar ($\bar{x}$=3,85; b),

uluslararası zincir otellerde çalışanlara ($\bar{x}$=3,61; a) göre anlamlı derecede daha yüksek liderlik algısına sahiptir. Ulusal zincir oteller ($\bar{x}$=3,67; ab) ise her iki grupla da istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

İlham Verici Motivasyon boyutunda farklılık gözlenmekle birlikte istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=2,320; p=0,099). Ancak ortalamalar incelendiğinde, bağımsız otellerde çalışanların ($\bar{x}$=3,83) motivasyon algılarının diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Düşünsel Uyarım boyutunda sahiplik türleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=5,220; p=0,006; p<0,01). Bağımsız otellerde çalışanlar ($\bar{x}$=3,82; b), hem ulusal zincir ($\bar{x}$=3,58; a) hem de uluslararası zincir otellerde çalışanlara ($\bar{x}$=3,58; a) göre anlamlı derecede daha yüksek düşünsel uyarım algısına sahiptir.

Bireyselleştirilmiş Önem boyutunda da anlamlı bir farklılık vardır (F=5,307; p=0,005; p<0,01). Bağımsız otellerde çalışanlar ($\bar{x}$=3,86; b), ulusal zincir ($\bar{x}$=3,63; a) ve uluslararası zincir otellerde çalışanlara ($\bar{x}$=3,64; a) kıyasla anlamlı derecede daha yüksek bireyselleştirilmiş önem algısına sahiptir.

Babacanlık boyutunda sahiplik türleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (F=3,127; p=0,044; p<0,05). Bağımsız otellerde çalışanlar ($\bar{x}$=3,89; b), uluslararası zincir otellerde çalışanlara ($\bar{x}$=3,63; a) göre anlamlı derecede daha yüksek babacanlık algısına sahiptir. Ulusal zincir oteller ($\bar{x}$=3,76; ab) ise her iki grupla da anlamlı fark göstermemektedir.

Örgütsel Özdeşleşme değişkeninde sahiplik türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=0,025; p=0,976). Tüm gruplarda örgütsel özdeşleşme düzeyleri birbirine oldukça yakındır.

İş Stresi değişkeninde ise anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=3,959; p=0,019; p<0,05). Ulusal zincir otellerde çalışan katılımcılar ($\bar{x}$=3,19; b), bağımsız otellerde çalışanlara ($\bar{x}$=2,92; a) kıyasla anlamlı derecede daha yüksek iş stresi algısına sahiptir. Uluslararası zincir oteller ($\bar{x}$=2,99; ab) ise her iki grupla da anlamlı fark göstermemektedir.

Otelin sahiplik türü dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarından düşünsel uyarım, bireyselleştirilmiş önem ve babacanlık ile iş stresi üzerinde anlamlı farklılık yaratmaktadır. Bağımsız otellerde çalışanlar liderlik algısında ve ilgili alt boyutlarda daha yüksek puanlar alırken, ulusal zincir otellerde çalışanların iş stresi algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.4.7. Sektörel deneyim açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi

Katılımcıların mevcut otellerindeki sektör deneyim sürelerine göre dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algıları arasındaki farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 3. 12'de yer almaktadır.

Tablo 3. 12 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının sektörel deneyimlerine göre karşılaştırılması

Değişken	N	Bu Oteldeki Deneyim	$\bar{X}$	F	p
Dönüşümcü Liderlik (Genel)	301	1 yıldan az	3,8458		
	362	1-3 yıl arası	3,6909		
	78	3-5 yıl arası	3,8621	1,361	0,246
	38	5-7 yıl arası	3,6537		
	69	7 yıldan fazla	3,7275		
İlham Verici Motivasyon	301	1 yıldan az	3,8854 ab		
	362	1-3 yıl arası	3,6506 a		
	78	3-5 yıl arası	4,0000 b	2,869	0,022*
	38	5-7 yıl arası	3,5461 a		
	69	7 yıldan fazla	3,6087 a		
Düşünsel Uyarım	301	1 yıldan az	3,7964		
	362	1-3 yıl arası	3,6634		
	78	3-5 yıl arası	3,7308	0,723	0,576
	38	5-7 yıl arası	3,6316		
	69	7 yıldan fazla	3,6812		
Bireyselleştirilmiş Önem	301	1 yıldan az	3,8614		
	362	1-3 yıl arası	3,6736		
	78	3-5 yıl arası	3,8333	1,561	0,183
	38	5-7 yıl arası	3,7368		
	69	7 yıldan fazla	3,7350		
Babacanlık	301	1 yıldan az	3,8571		
	362	1-3 yıl arası	3,7589		
	78	3-5 yıl arası	3,9432	0,778	0,540
	38	5-7 yıl arası	3,6541		
	69	7 yıldan fazla	3,8344		
Örgütsel Özdeşleşme	301	1 yıldan az	3,4590		
	362	1-3 yıl arası	3,5958		
	78	3-5 yıl arası	3,6731	0,866	0,484
	38	5-7 yıl arası	3,5614		
	69	7 yıldan fazla	3,5556		
İş Stresi	301	1 yıldan az	2,7888 a		
	362	1-3 yıl arası	3,2052 b		
	78	3-5 yıl arası	2,9011 a	5,578	0,000***
	38	5-7 yıl arası	2,8158 a		
	69	7 yıldan fazla	3,1035 ab		

*p < 0,05, ***p < 0,001;
Aynı harfle gösterilen gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (Tukey HSD, p < 0,05). Farklı harflerle gösterilen gruplar ise anlamlı şekilde birbirinden farklıdır.

Tablo 3. 12' de bulunan verilere göre dönüşümcü liderlik genel algısı açısından deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=1,361; p=0,246). Ancak ortalama değerlere bakıldığında, 3-5 yıl deneyimi olan katılımcıların ($\bar{x}$=3,86) dönüşümcü liderlik algısının diğer gruplardan görece daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

İlham Verici Motivasyon boyutunda deneyim sürelerine göre anlamlı farklılık vardır (F=2,869; p=0,022; p<0,05). Tukey HSD testi sonuçlarına göre, 3-5 yıl deneyimi olan katılımcılar ($\bar{x}$=4,00; b), 1-3 yıl ($\bar{x}$=3,65; a), 5-7 yıl ($\bar{x}$=3,55; a) ve 7 yıldan fazla ($\bar{x}$=3,61; a) deneyimi olanlardan anlamlı derecede daha yüksek motivasyon algısına sahiptir. 1 yıldan az deneyimi olan grup ($\bar{x}$=3,89; ab) ise hem "a" hem "b" grubuna dahil olup, diğer gruplardan istatistiksel olarak tamamen ayrışmamaktadır.

Düşünsel Uyarım boyutunda sektör deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=0,723; p=0,576). Tüm gruplar arasında düşünsel uyarım algıları birbirine oldukça yakın seyretmektedir.

Bireyselleştirilmiş Önem boyutunda da deneyim süresine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (F=1,561; p=0,183). Bununla birlikte, 1 yıldan az ($\bar{x}$=3,86) ve 3-5 yıl ($\bar{x}$=3,83) deneyimi olan katılımcıların ortalamalarının diğer gruplara kıyasla görece daha yüksek olduğu görülmektedir.

Babacanlık boyutunda sektör deneyimine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır (F=0,778; p=0,540). Ancak 3-5 yıl deneyimi olan katılımcılar ($\bar{x}$=3,94) diğer deneyim gruplarına göre görece daha yüksek babacanlık algısına sahiptir.

Örgütsel Özdeşleşme değişkeninde sektör deneyim süresine bağlı olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=0,866; p=0,484). Ancak 3-5 yıl deneyimi olan katılımcıların ($\bar{x}$=3,67) ortalaması, diğer deneyim gruplarına kıyasla daha yüksektir.

İş Stresi değişkeninde ise deneyim süreleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir (F=5,578; p=0,000; p<0,001). Tukey testi sonuçlarına göre, 1-3 yıl deneyimi olan katılımcılar ($\bar{x}$=3,21; b), 1 yıldan az ($\bar{x}$=2,79; a), 3-5 yıl ($\bar{x}$=2,90; a) ve 5-7 yıl ($\bar{x}$=2,82; a) deneyimi olanlardan anlamlı derecede daha yüksek iş stresi algısına sahiptir. 7 yıldan fazla deneyimi olan grup ($\bar{x}$=3,10; ab) ise hem "a" hem "b" grubuna dahil olup, kısmen ayrışmaktadır.

Sektörel deneyim süresine göre dönüşümcü liderlik, düşünsel uyarım, bireyselleştirilmiş önem, babacanlık ve örgütsel özdeşleşme algılarında anlamlı farklılık bulunmazken; İlham Verici Motivasyon ve İş Stresi değişkenlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Özellikle 3-5 yıl deneyimi olan katılımcılar, ilham verici motivasyon düzeyinde diğer gruplara kıyasla daha olumlu bir tutum sergilerken; 1-3 yıl deneyime sahip katılımcılar iş stresi düzeylerinde anlamlı şekilde daha yüksek değerlere sahiptir.

3.4.8. Otelin çalışma şekli açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi

Katılımcıların çalıştıkları otellerin çalışma şekline (sezonluk veya tüm yıl açık) göre dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algıları arasındaki farklılıklar bağımsız örneklemler için t-testi ile analiz edilmiştir. Veriler Tablo 3. 13'de yer almaktadır.

Tablo 3. 13 Katılımcıların dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algılarının otellerin çalışma şekline göre karşılaştırılması

Değişken	Çalışma Şekli	N	$\bar{X}$	t	p
Dönüşümcü Liderlik (Genel)	Sezonluk	677	3,7391	-1,405	0,160
	Tüm Yıl	171	3,8573		
İlham Verici Motivasyon	Sezonluk	677	3,7301	-1,328	0,185
	Tüm Yıl	171	3,8684		
Düşünsel Uyarım	Sezonluk	677	3,6961	-1,119	0,263
	Tüm Yıl	171	3,7987		
Bireyselleştirilmiş Önem	Sezonluk	677	3,7491	-0,791	0,429
	Tüm Yıl	171	3,8170		
Babacanlık	Sezonluk	677	3,7774	-1,790	0,074
	Tüm Yıl	171	3,9499		
Örgütsel Özdeşleşme	Sezonluk	677	3,5121	-1,922	0,055
	Tüm Yıl	171	3,6979		
İş Stresi	Sezonluk	677	2,9787	-1,208	0,227
	Tüm Yıl	171	3,1028		

Tablo 3. 13 incelendiğinde; dönüşümcü liderlik genel algısında, tüm yıl açık otellerde çalışan katılımcıların ($\bar{x}$=3,86) sezonluk çalışanlara ($\bar{x}$=3,74) kıyasla daha yüksek bir algıya sahip oldukları belirlenmiş, ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t=-1,405; p=0,160).

İlham Verici Motivasyon boyutunda da tüm yıl çalışan katılımcılar ($\bar{x}$=3,87), sezonluk çalışanlardan ($\bar{x}$=3,73) daha yüksek motivasyon algısına sahip olmakla birlikte, bu farklılık anlamlı düzeye ulaşmamıştır (t=-1,328; p=0,185).

Düşünsel Uyarım boyutunda da tüm yıl çalışanların ($\bar{x}$=3,80) sezonluk çalışanlara ($\bar{x}$=3,70) göre daha yüksek algıya sahip olduğu görülmüş, ancak bu fark da istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t=-1,119; p=0,263).

Bireyselleştirilmiş Önem boyutunda sezonluk çalışanlar ($\bar{x}$=3,75) ile tüm yıl çalışanlar ($\bar{x}$=3,82) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (t=-0,791; p=0,429).

Babacanlık boyutunda ise tüm yıl çalışan katılımcıların ($\bar{x}$=3,95) sezonluk çalışanlara ($\bar{x}$=3,78) göre daha yüksek bir algıya sahip olduğu gözlenmiş ve bu farklılık istatistiksel anlamlılık sınırına oldukça yaklaşmıştır (t=-1,790; p=0,074). Bu sonuç, tüm

yıl çalışanların yöneticileriyle daha yakın ve samimi ilişkiler kurma eğiliminde olduklarını düşündürebilir.

Örgütsel özdeşleşme değişkeninde de tüm yıl çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ($\bar{x}$=3,70), sezonluk çalışanlara ($\bar{x}$=3,51) kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiş, bu farklılık istatistiksel anlamlılık sınırına çok yaklaşmıştır (t=-1,922; p=0,055).

İş stresi değişkeninde ise, sezonluk çalışanlar ($\bar{x}$=2,98) ile tüm yıl çalışanlar ($\bar{x}$=3,10) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (t=-1,208; p=0,227).

Çalışılan otelin sezonluk ya da tüm yıl açık olması, dönüşümcü liderlik algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algıları üzerinde belirgin ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Ancak genel eğilimler, tüm yıl açık otellerde çalışan bireylerin dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olduğunu ve yöneticileriyle daha samimi ilişkiler kurduklarını göstermektedir.

3.4.9. Katılımcıların oteldeki görev bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi

Katılımcıların oteldeki görev pozisyonlarına göre dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algıları arasındaki farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenerek sonuçlar Tablo 3. 14 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 3. 14 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının oteldeki görevlerine göre karşılaştırılması

Değişken	N	Görev	$\bar{X}$	F	p
Dönüşümcü Liderlik (Genel)	34	Üst Kademe Yönetici	3,6541 a	2,736	0,043*
	113	Orta Kademe Yönetici	3,8205 b		
	178	Alt Kademe Yönetici	3,5865 a		
	523	Diğer Personel	3,8177 b		
İlham Verici Motivasyon	34	Üst Kademe Yönetici	3,8824	1,014	0,386
	113	Orta Kademe Yönetici	3,7544		
	178	Alt Kademe Yönetici	3,6236		
	523	Diğer Personel	3,7964		
Düşünsel Uyarım	34	Üst Kademe Yönetici	3,6387	2,110	0,097
	113	Orta Kademe Yönetici	3,7560		
	178	Alt Kademe Yönetici	3,5449		
	523	Diğer Personel	3,7719		
Bireyselleştirilmiş Önem	34	Üst Kademe Yönetici	3,5630 a	2,760	0,041*
	113	Orta Kademe Yönetici	3,8028 b		
	178	Alt Kademe Yönetici	3,5979 a		
	523	Diğer Personel	3,8233 b		
Babacanlık	34	Üst Kademe Yönetici	3,6303 a	3,462	0,016*
	113	Orta Kademe Yönetici	3,9406 b		
	178	Alt Kademe Yönetici	3,5955 a		
	523	Diğer Personel	3,8700 b		
Örgütsel Özdeşleşme	34	Üst Kademe Yönetici	3,6471	0,722	0,539
	113	Orta Kademe Yönetici	3,5914		
	178	Alt Kademe Yönetici	3,4429		
	523	Diğer Personel	3,5704		

İş Stresi	34	Üst Kademe Yönetici	3,2101	0,456	0,713
	113	Orta Kademe Yönetici	3,0392		
	178	Alt Kademe Yönetici	3,0177		
	523	Diğer Personel	2,9779		

*p<0,050; *p < 0,05. Aynı harfle gösterilen gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (Tukey HSD, p < 0,05). Farklı harflerle gösterilen gruplar ise anlamlı şekilde birbirinden farklıdır.

Tablo 3. 14 incelendiğinde; dönüşümcü liderlik (genel) algısı açısından görev grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F=2,736; p=0,043; p<0,05). Tukey HSD testi sonuçlarına göre, orta kademe yöneticiler ($\bar{x}$=3,82; b) ve diğer personel ($\bar{x}$=3,82; b), üst kademe yöneticiler ($\bar{x}$=3,65; a) ve alt kademe yöneticilerden ($\bar{x}$=3,59; a) anlamlı derecede daha yüksek dönüşümcü liderlik algısına sahiptir.

İlham Verici Motivasyon boyutunda görev grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=1,014; p=0,386). İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, ortalamalar incelendiğinde üst kademe yöneticiler ($\bar{x}$=3,88) ve diğer personelin ($\bar{x}$=3,80) motivasyon algılarının görece daha yüksek olduğu görülmektedir.

Düşünsel Uyarım boyutunda da görev pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=2,110; p=0,097). Ortalama değerler dikkate alındığında, diğer personelin ($\bar{x}$=3,77) düşünsel uyarım algısının görece daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bireyselleştirilmiş Önem boyutunda görev grupları arasında anlamlı farklılık vardır (F=2,760; p=0,041; p<0,05). Tukey testi sonuçlarına göre, orta kademe yöneticiler ($\bar{x}$=3,80; b) ve diğer personel ($\bar{x}$=3,82; b), üst kademe yöneticiler ($\bar{x}$=3,56; a) ve alt kademe yöneticilerden ($\bar{x}$=3,60; a) anlamlı derecede daha yüksek bireyselleştirilmiş önem algısına sahiptir.

Babacanlık boyutunda da görev grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=3,462; p=0,016; p<0,05). Orta kademe yöneticiler ($\bar{x}$=3,94; b) ve diğer personel ($\bar{x}$=3,87; b), üst kademe yöneticiler ($\bar{x}$=3,63; a) ve alt kademe yöneticilerden ($\bar{x}$=3,60; a) anlamlı derecede daha yüksek babacanlık algısına sahiptir.

Örgütsel Özdeşleşme değişkeninde görev grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=0,722; p=0,539). Tüm görev gruplarının ortalama düzeyleri birbirine yakın olup, en yüksek ortalama üst kademe yöneticilerde ($\bar{x}$=3,65) gözlenmiştir.

İş Stresi değişkeninde de görev pozisyonları arasında anlamlı fark yoktur (F=0,456; p=0,713). Ortalama değerler incelendiğinde, üst kademe yöneticilerin ($\bar{x}$=3,21) iş stresi algısının diğer gruplara kıyasla görece daha yüksek olduğu görülmektedir.

Oteldeki görev pozisyonuna göre dönüşümcü liderlik algısı, bireyselleştirilmiş önem ve babacanlık boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Orta kademe yöneticiler ve diğer personel, dönüşümcü liderlik ve ilgili alt boyutları açısından daha olumlu algılar sergilemekte; üst kademe yöneticilerin ise özellikle iş stresi algısının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.4.10. Katılımcıların oteldeki departman bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi

Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algıları arasındaki farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Veriler Tablo 3. 15'te yer almaktadır.

Tablo 3. 15 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının departmanlarına göre karşılaştırılması

Değişken	N	Departman	$\bar{X}$	F	p
Dönüşümcü Liderlik (Genel)	134	Ön Büro	3,9537 b	3,456	0,008**
	232	Yiyecek ve İçecek (Servis)	3,5853 a		
	199	Mutfak	3,7574 ab		
	150	Kat Hizmetleri	3,8285 ab		
	133	Diğer	3,8150 ab		
İlham Verici Motivasyon	134	Ön Büro	3,8862	1,798	0,127
	232	Yiyecek ve İçecek (Servis)	3,6002		
	199	Mutfak	3,7651		
	150	Kat Hizmetleri	3,8900		
	133	Diğer	3,7444		
Düşünsel Uyarım	134	Ön Büro	3,9104 b	3,534	0,007**
	232	Yiyecek ve İçecek (Servis)	3,5135 a		
	199	Mutfak	3,7301 ab		
	150	Kat Hizmetleri	3,8038 ab		
	133	Diğer	3,7583 ab		
Bireyselleştirilmiş Önem	134	Ön Büro	3,9286 b	3,333	0,010**
	232	Yiyecek ve İçecek (Servis)	3,5862 a		
	199	Mutfak	3,7322 ab		
	150	Kat Hizmetleri	3,8524 ab		
	133	Diğer	3,8485 ab		
Babacanlık	134	Ön Büro	4,0608 b	3,015	0,017*
	232	Yiyecek ve İçecek (Servis)	3,6478 a		
	199	Mutfak	3,8055 ab		
	150	Kat Hizmetleri	3,7943 ab		
	133	Diğer	3,8786 ab		
Örgütsel Özdeşleşme	134	Ön Büro	3,6716 b	3,125	0,014*
	232	Yiyecek ve İçecek (Servis)	3,5029 ab		
	199	Mutfak	3,6642 b		
	150	Kat Hizmetleri	3,2922 a		
	133	Diğer	3,6266 ab		
İş Stresi	134	Ön Büro	3,1269	1,603	0,171
	232	Yiyecek ve İçecek (Servis)	2,9828		
	199	Mutfak	3,1199		
	150	Kat Hizmetleri	2,9000		
	133	Diğer	2,8593		

*p < 0,05, **p < 0,01. Aynı harfle gösterilen gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (Tukey HSD, p < 0,05). Farklı harflerle gösterilen gruplar ise anlamlı şekilde birbirinden farklıdır.

Tablo 3. 15 incelendiğinde; Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algıları arasındaki farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş olup, sonuçlar Tablo 3.15'te verilmiştir.

Dönüşümcü liderlik (genel) algısı açısından departmanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır (F=3,456; p=0,008; p<0,01). Tukey HSD testine göre, ön büro çalışanlarının ($\bar{x}$=3,95; b) dönüşümcü liderlik algısı, yiyecek ve içecek (servis) departmanında çalışanlardan ($\bar{x}$=3,59; a) anlamlı olarak yüksektir. Mutfak ($\bar{x}$=3,76; ab), kat hizmetleri ($\bar{x}$=3,83; ab) ve diğer ($\bar{x}$=3,82; ab) grupları ise hem "a" hem "b" grubuna dahil olduklarından, ön büro ve yiyecek-içecek departmanlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

İlham Verici Motivasyon boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=1,798; p=0,127). İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, ortalamalar incelendiğinde kat hizmetleri ($\bar{x}$=3,89) ve ön büro ($\bar{x}$=3,89) çalışanlarının motivasyon algılarının diğer departmanlara kıyasla görece daha yüksek olduğu görülmektedir.

Düşünsel Uyarım boyutunda departmanlar arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır (F=3,534; p=0,007; p<0,01). Tukey testi sonuçlarına göre, ön büro çalışanlarının ($\bar{x}$=3,91; b) düşünsel uyarım algısı, yiyecek ve içecek (servis) çalışanlarının ($\bar{x}$=3,51; a) algısından anlamlı derecede yüksektir. Mutfak ($\bar{x}$=3,73; ab), kat hizmetleri ($\bar{x}$=3,80; ab) ve diğer ($\bar{x}$=3,76; ab) departmanları ise her iki grupla da anlamlı fark göstermemektedir.

Bireyselleştirilmiş Önem boyutunda anlamlı farklılık mevcuttur (F=3,333; p=0,010; p<0,01). Ön büro çalışanlarının ($\bar{x}$=3,93; b) algısı, yiyecek ve içecek (servis) departmanı çalışanlarının ($\bar{x}$=3,59; a) algısından anlamlı derecede yüksektir. Mutfak ($\bar{x}$=3,73; ab), kat hizmetleri ($\bar{x}$=3,85; ab) ve diğer ($\bar{x}$=3,85; ab) departmanları hem "a" hem "b" grubuna dahildir.

Babacanlık boyutunda da anlamlı farklılık bulunmaktadır (F=3,015; p=0,017; p<0,05). Ön büro ($\bar{x}$=4,06; b) çalışanlarının babacanlık algısı, yiyecek ve içecek (servis) çalışanlarının ($\bar{x}$=3,65; a) algısından anlamlı şekilde yüksektir. Mutfak ($\bar{x}$=3,81; ab), kat hizmetleri ($\bar{x}$=3,79; ab) ve diğer ($\bar{x}$=3,88; ab) departmanları her iki grupla da anlamlı fark göstermemektedir.

Örgütsel Özdeşleşme açısından da anlamlı fark vardır (F=3,125; p=0,014; p<0,05). Ön büro ($\bar{x}$=3,67; b) ve mutfak ($\bar{x}$=3,66; b) çalışanlarının düzeyleri, kat hizmetleri çalışanlarının ($\bar{x}$=3,29; a) düzeylerinden anlamlı olarak yüksektir. Yiyecek ve

içecek (servis) ($\bar{x}$=3,50; ab) ile diğer ($\bar{x}$=3,63; ab) departmanları ise her iki grupla da anlamlı fark göstermemektedir.

İş Stresi değişkeninde anlamlı farklılık bulunmamıştır (F=1,603; p=0,171). Ortalamalar incelendiğinde, ön büro ($\bar{x}$=3,13) ve mutfak ($\bar{x}$=3,12) çalışanlarının iş stresi algılarının diğer departmanlara kıyasla görece yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışılan departmana göre dönüşümcü liderlik algısı, düşünsel uyarım, bireyselleştirilmiş önem, babacanlık ve örgütsel özdeşleşme algılarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Özellikle ön büro departmanında çalışanlar, dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından diğer departmanlardan daha olumlu algılar sergilemektedirler.

3.4.11. Katılımcıların oteldeki gelir bilgisi açısından dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi

Katılımcıların maaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algılarındaki farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemiyle incelenerek değerler Tablo 3. 16 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 3. 16 Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının maaşlarına göre karşılaştırılması

Değişken	N	Maaş Grubu	$\bar{X}$	F	p
Dönüşümcü Liderlik (Genel)	181	17.002 TL veya altı	3,7912 ab	2,677	0,031*
	462	17.003-25.000 TL arası	3,7238 ab		
	150	25.001-35.000 TL arası	3,9181 b		
	38	35.001-45.000 TL arası	3,7537 ab		
	17	45.001 TL ve üstü	3,1788 a		
İlham Verici Motivasyon	181	17.002 TL veya altı	3,7141	1,563	0,182
	462	17.003-25.000 TL arası	3,7137		
	150	25.001-35.000 TL arası	3,9817		
	38	35.001-45.000 TL arası	3,6579		
	17	45.001 TL ve üstü	3,6765		
Düşünsel Uyarım	181	17.002 TL veya altı	3,7640 ab	3,073	0,016*
	462	17.003-25.000 TL arası	3,6679 ab		
	150	25.001-35.000 TL arası	3,8486 b		
	38	35.001-45.000 TL arası	3,8872 b		
	17	45.001 TL ve üstü	3,0000 a		
Bireyselleştirilmiş Önem	181	17.002 TL veya altı	3,8098 ab	3,172	0,013*
	462	17.003-25.000 TL arası	3,7387 ab		
	150	25.001-35.000 TL arası	3,8886 b		
	38	35.001-45.000 TL arası	3,6654 ab		
	17	45.001 TL ve üstü	3,0252 a		
Babacanlık	181	17.002 TL veya altı	3,8437	2,208	0,066
	462	17.003-25.000 TL arası	3,7706		
	150	25.001-35.000 TL arası	3,9810		
	38	35.001-45.000 TL arası	3,7632		
	17	45.001 TL ve üstü	3,2269		
Örgütsel Özdeşleşme	181	17.002 TL veya altı	3,6087	0,311	0,871
	462	17.003-25.000 TL arası	3,5177		
	150	25.001-35.000 TL arası	3,5956		
	38	35.001-45.000 TL arası	3,4825		

	17	45.001 TL ve üstü	3,5294		
İş Stresi	181	17.002 TL veya altı	3,0237	0,322	0,863
	462	17.003-25.000 TL arası	2,9697		
	150	25.001-35.000 TL arası	3,0867		
	38	35.001-45.000 TL arası	2,9549		
	17	45.001 TL ve üstü	3,0924		

*p < 0,05; Aynı harfle gösterilen gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (Tukey HSD, p < 0,05). Farklı harflerle gösterilen gruplar ise anlamlı şekilde birbirinden farklıdır.

Tablo 3. 16'da yer alan verilere göre dönüşümcü liderlik genel algısında maaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (F=2,677; p=0,031; p<0,05). Tukey testi sonuçlarına göre, 25.001-35.000 TL maaş grubundaki katılımcılar ($\bar{x}$=3,9181; b), 45.001 TL ve üzeri maaş grubundaki katılımcılardan ($\bar{x}$=3,1788; a) anlamlı derecede daha yüksek liderlik algısına sahiptir. Diğer maaş grupları (17.002 TL veya altı, 17.003-25.000 TL, 35.001-45.000 TL; ab) ise hem yüksek hem düşük gruplarla anlamlı fark göstermemektedir. Bu sonuç, orta düzey maaş grubundaki çalışanların liderlik algılarının daha olumlu olduğunu, çok yüksek maaş grubundakilerin ise liderlik algılarının daha düşük seviyede olduğunu ortaya koymaktadır.

İlham Verici Motivasyon boyutunda farklı maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=1,563; p=0,182). Bununla birlikte, 25.001-35.000 TL arası maaş alan katılımcıların motivasyon algısı ($\bar{x}$=3,9817) diğer maaş gruplarına kıyasla görece daha yüksek düzeydedir.

Düşünsel Uyarım boyutunda maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=3,073; p=0,016; p<0,05). Tukey testi sonuçlarına göre, 25.001-35.000 TL ($\bar{x}$=3,8486; b) ve 35.001-45.000 TL ($\bar{x}$=3,8872; b) maaş grubundaki katılımcılar, 45.001 TL ve üzeri maaş grubundakilere ($\bar{x}$=3,0000; a) kıyasla anlamlı olarak daha yüksek düşünsel uyarım algısına sahiptir. Diğer gruplar (17.002 TL veya altı, 17.003-25.000 TL; ab) her iki grupla da anlamlı fark göstermemektedir.

Bireyselleştirilmiş Önem boyutunda da maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (F=3,172; p=0,013; p<0,05). Tukey testi sonuçlarına göre, 25.001-35.000 TL maaş grubundaki katılımcılar ($\bar{x}$=3,8886; b), 45.001 TL ve üzeri maaş grubundakilere ($\bar{x}$=3,0252; a) kıyasla anlamlı derecede daha yüksek bireyselleştirilmiş önem algısına sahiptir. Diğer gruplar (ab) hem yüksek hem düşük gruplarla anlamlı fark göstermemektedir.

Babacanlık boyutunda maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış olmakla birlikte, anlamlılık düzeyine yaklaşan bir sonuç elde edilmiştir (F=2,208; p=0,066). 25.001-35.000 TL maaş grubundaki katılımcılar ($\bar{x}$=3,9810), babacanlık algısında da en yüksek ortalamaya sahiptir.

Örgütsel Özdeşleşme değişkeninde maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=0,311; p=0,871). Tüm maaş gruplarında örgütsel özdeşleşme düzeyleri birbirine oldukça yakın olup, anlamlı bir değişim gözlenmemiştir.

İş Stresi değişkeninde de maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (F=0,322; p=0,863). Ancak küçük farklılıklar incelendiğinde, 25.001-35.000 TL maaş grubundaki katılımcıların iş stresi ortalamasının ($\bar{x}$=3,0867) diğer gruplardan hafifçe daha yüksek olduğu görülmektedir.

Genel olarak orta gelir grubunda yer alan katılımcıların (özellikle 25.001-35.000 TL maaş aralığında) dönüşümcü liderlik, düşünsel uyarım ve bireyselleştirilmiş önem boyutlarına yönelik algılarının daha olumlu olduğu; buna karşın yüksek maaş grubundaki katılımcıların bu boyutlarda belirgin bir düşüş yaşadığı tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ve iş stresi algıları ise maaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışmanın izleyen kısmında korelasyon ve yapısal eşitlik modeli bulguları ile araştırma hipotezlerinin testlerine ve diğer araştırma sorularına ilişkin bulgular ele alınacaktır.

3.5. Korelasyon ve Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları ile Araştırma Hipotezlerinin Testlerine ve Diğer Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasına yönelik korelasyon analiz sonuçları ile yapısal eşitlik modeli kapsamında geliştirilen modelin test bulgularına yer verilmiştir. Ayrıca bu analizler doğrultusunda araştırma hipotezleri test edilmiş ve ilgili araştırma sorularının yanıtlarına ilişkin değerlendirmeler sunulmuştur.

3.5.1. Korelasyon analizi bulguları

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini incelemeye yönelik istatistiksel bir tekniktir. Ancak bu analiz, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymakla birlikte, söz konusu ilişkinin nedensel bir bağlam taşıdığı anlamına gelmemektedir. Korelasyon katsayısı, ilişki derecesini nicel olarak ifade eder. Bu bağlamda korelasyon katsayısının 0-0.30 aralığında olması zayıf, 0.30-0.70 aralığında olması orta düzeyde ve 0.70-1.00 aralığında olması ise güçlü bir ilişkiye işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 262).

Korelasyon analizinde, değişkenlere herhangi bir dış müdahalede bulunulmaksızın aralarındaki doğal ilişki incelenmektedir (Büyüköztürk vd., 2017, s. 227).

Bu doğrultuda otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve yaşadıkları iş stresi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3. 17'de sunulmuştur.

Tablo 3. 17 Korelasyon sonuçları

KORELASYON SONUÇLARI								
		Dönüşümcü Liderlik (Genel)	**İlham Verici Motivasyon**	**Düşünsel Uyarım**	**Bireysellestirilmiş Önem**	**Babacanlık**	**Örgütsel Özdeşleşme**	**İş Stresi**
Dönüşümcü Liderlik (Genel)	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
	N	848						
İlham Verici Motivasyon	Pearson Correlation	,814**	1					
	Sig. (2-tailed)	,000						
	N	848	848					
Düşünsel Uyarım	Pearson Correlation	,931**	,693**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000					
	N	848	848	848				
Bireyselleştirilmiş Önem	Pearson Correlation	,929**	,707**	,842**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000				
	N	848	848	848	848			
Babacanlık	Pearson Correlation	,901**	,631**	,773**	,765**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000			
	N	848	848	848	848	848		
Örgütsel Özdeşleşme	Pearson Correlation	,566**	,415**	,541**	,533**	,518**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	848	848	848	848	848	848	
İş Stresi	Pearson Correlation	,133**	,070*	,129**	,120**	,140**	,320**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,042	,000	,000	,000	,000	
	N	848	848	848	848	848	848	848

*p <0,05

Araştırmada dönüşümcü liderlik (genel) ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme ve iş stresi arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 3. 17 üzerinde yer almaktadır.

Araştırmada elde edilen korelasyon analizine göre, dönüşümcü liderliğin genel puanı ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (r = ,566; p <.01). Bu bulgu, dönüşümcü liderlik sergileyen yöneticilerin çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerini artırabileceğini göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları incelendiğinde, ilham verici motivasyon ile örgütsel özdeşleşme arasında düşük düzeyde (r = ,415; p <.01), düşünsel uyarım (r = ,541; p <.01), bireyselleştirilmiş önem (r = ,533; p <.01) ve babacanlık (r = ,518; p <.01) ile ise orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlar dönüşümcü liderliğin

tüm alt boyutlarının çalışanların örgütle kurdukları psikolojik bağ üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkiler daha zayıf düzeydedir. Genel dönüşümcü liderlik puanı ile iş stresi arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir (r = ,133; p <.01). Alt boyutlar düzeyinde değerlendirildiğinde, ilham verici motivasyon (r = ,070; p <.05) ile çok düşük; düşünsel uyarım (r = ,129; p <.01), bireyselleştirilmiş önem (r = ,120; p <.01) ve babacanlık (r = ,140; p <.01) ile düşük düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bu bulgular dönüşümcü liderliğin stresle negatif ilişkili olması yönündeki yaygın literatür beklentisiyle çelişmektedir. Ancak çalışanların liderlerinden yüksek beklentiler içinde olması, vizyonla uyum sağlamakta zorlanmaları ya da aşırı sorumluluk hissetmeleri gibi durumlar, stres düzeylerini artırıyor olabilir.

Örgütsel özdeşleşme ile iş stresi arasında da orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (r = ,320; p <.01). Bu durum, örgütle daha yüksek düzeyde özdeşleşen çalışanların, kurumsal bağlılık duygusu nedeniyle daha fazla psikolojik yük hissedebileceğini göstermektedir. Özdeşleşmenin aşırıya kaçması, bireyin kendini örgüt çıkarlarına fazla adamış hissetmesiyle açıklanabilir ve bu durum iş stresinin artmasına yol açabilir.

3.5.2. Yapısal eşitlik modeli bulguları

Bu bölümde araştırmanın kuramsal modeli doğrultusunda önerilen hipotezleri test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli (SEM) kullanılmıştır. Model kapsamında, dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme ve iş stresi üzerindeki etkileri ile örgütsel özdeşleşmenin dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasındaki aracılık rolü incelenmiştir. Yapısal model analizi sonucunda, değişkenler arasındaki yol katsayıları, açıklanan varyans oranları ve modelin genel uyum indeksleri değerlendirilerek Tablo 3. 18'de sunulmuştur.

Bu model hem gözlenen ve gözlenemeyen değişkenleri aynı anda analiz edebilme kapasitesiyle klasik regresyon ve doğrulayıcı faktör analizinden ayrılmaktadır (Kline, 2023). Yapısal eşitlik modeli özellikle çok değişkenli analizlerin gerektiği, doğrudan ve dolaylı etkilerin aynı anda değerlendirilmek istendiği araştırmalarda hem ölçüm hem de yapısal modelin bütüncül şekilde test edilmesini mümkün kılar (Hair vd., 2010). Bu model aracılığıyla hem modelin genel uyumu hem de model içindeki her bir yolun anlamlılığı istatistiksel olarak sınanabilmekte, bu da araştırma hipotezlerinin daha güçlü

biçimde test edilmesini sağlamaktadır (Schumacker ve Lomax, 2015). Bu nedenle yapısal eşitlik modeli karmaşık nedensel ilişkileri test etmesi ve yüksek düzeyde açıklayıcılık ve esneklik sunması nedeniyle bu çalışmada tercih edilmiştir.

Tablo 3. 18 Yapısal eşitlik modeli sonuçları

	Toplam Etki	**Direkt Etki**	**Endirekt Etki**	**R2**
DL-> IS	**β**: 0,136 **p:** 0,001	**β**: - 0, 262 **p**: 0,000	**β**: 0,399 (Alt Sınır: 0,339 - Üst Sınır: 0,479) **p:** 0,000	0,509
DL-> OO	**β**: 0,714 **p**: 0,000		-	
OO-> IS	**β**: 0,559 **p:**0,000		-	0,172
X2/DF=3,76- **GFI**=0,859- **AGFI**=0,836- **RMSEA**=0,057- **NFI**=0,902- **CFI**=0,926				

Tablo 3. 18'de yer alan yapısal eşitlik modeli analizine göre, dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisi oldukça güçlü ve pozitif yöndedir (β = 0,714; p <0,001). Bu sonuç çalışanların dönüşümcü liderlik davranışlarını algıladıklarında, örgütün değerleriyle daha kolay özdeşleştiklerini ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görme eğilimlerinin arttığını göstermektedir. Yüksek katsayı değeri ve anlamlılık düzeyi, bu ilişkinin güçlü biçimde desteklendiğini ortaya koyması sebebiyle H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

H_1: Dönüşümcü liderlik, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkiler.

Dönüşümcü liderliğin iş stresi üzerindeki doğrudan etkisi ise negatif ve anlamlı bulunmuştur (β =-0,262; p <0,001). Bu bulgu dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların iş kaynaklı stres düzeyini doğrudan azalttığını göstermektedir. Vizyoner, destekleyici ve bireysel farklılıklara duyarlı liderlik tutumları, çalışanların iş ortamında kendilerini daha güvende ve değerli hissetmelerine katkı sağlamakta; bu da stresle başa çıkma kapasitelerini artırmaktadır. Dönüşümcü liderliğin koruyucu bir liderlik yaklaşımı olarak örgütsel bağlamda stresin azaltılmasına önemli ölçüde katkı sunduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

H2: Dönüşümcü liderlik, çalışanların iş stresini negatif yönde ve anlamlı şekilde etkiler.

Modelde örgütsel özdeşleşmenin iş stresi üzerindeki doğrudan etkisi beklenenin aksine pozitif ve anlamlı bulunmuştur (β = 0,559; p <0,001). Bu bulgu klasik

yaklaşımlarda genellikle stres azaltıcı bir unsur olarak ele alınan örgütsel özdeşleşmenin, bu çalışmada stres seviyesini artırıcı yönde işlediğini ortaya koymaktadır. Özdeşleşme düzeyinin artmasıyla birlikte çalışanların kuruma karşı hissettikleri aidiyet ve sorumluluk duygusu da artmakta; bu durum ise beklenti baskısı, performans kaygısı veya kurumsal itibarı koruma arzusu gibi etkenlerle birlikte stres düzeyinin yükselmesine neden olabilmektedir. Bu değerlendirmeler neticesinde H_3 hipotezi reddedilmiştir.

H_3: Örgütsel özdeşleşme, çalışanların iş stresini negatif yönde ve anlamlı şekilde etkiler.

Dönüşümcü liderliğin iş stresi üzerindeki dolaylı etkisi, örgütsel özdeşleşme aracılığıyla test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli analizine göre bu dolaylı etki anlamlı bulunmuş, güven aralığının sıfır değerini içermemesi ($\beta = 0,399$; %95 CI: 0,339-0,479; $p < 0,001$), örgütsel özdeşleşmenin bu ilişki üzerinde anlamlı bir aracı rol oynadığını göstermiştir. Diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderlik bir yandan doğrudan olarak iş stresini azaltırken, diğer yandan örgütsel özdeşleşme düzeyini artırmakta ancak artan özdeşleşme, çalışanlarda sorumluluk baskısı, yüksek beklenti ya da örgütsel sadakat duygusunun yarattığı yükler nedeniyle stres düzeyinin artmasına yol açabilmektedir.

Dönüşümcü liderliğin dolaylı etkisi doğrudan etkinin ters yönünde işlemiş ve toplamda pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu durum liderlik stillerinin çalışan bağlılığı ve psikolojik yük arasındaki hassas dengeyi yönetme sorumluluğunu gündeme getirmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı değişken olduğu doğrulanmıştır ve H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

H_4: Örgütsel özdeşleşme, dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenir.

Hipotezlerin nihai sonuçlarına ilişkin veriler Tablo 3. 19'da gösterilmiştir.

Tablo 3. 19 Hipotezlerin sonuçlarına ilişkin veriler

Hipotez Kodu	Hipotez Açıklaması	Sonuç	Açıklama
H1	Dönüşümcü liderlik, iş stresini anlamlı düzeyde etkiler.	**Kabul**	Dönüşümcü liderliğin iş stresi üzerinde negatif yönde ancak anlamlı bir doğrudan etkisi vardır.
H2	Dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde pozitif etkiler.	**Kabul**	Dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde güçlü ve anlamlı bir pozitif etkisi gözlenmiştir.

H3	Örgütsel özdeşleşme, iş stresini anlamlı düzeyde azaltır.	**Ret**	Örgütsel özdeşleşmenin iş stresine etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Beklenenin tersine, stres düzeyini artırmaktadır.
H4	Örgütsel özdeşleşme, dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkide aracıdır.	**Kabul**	Dönüşümcü liderliğin iş stresine etkisi, örgütsel özdeşleşme aracılığıyla pozitif yönde dolaylı olarak gerçekleşmiştir. Aracılık etkisi anlamlıdır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular farklı analiz yöntemlerinin aynı değişken çiftine ilişkin farklı düzeylerde bilgi sunduğunu ortaya koymaktadır. Korelasyon analizi sonuçları, dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak korelasyon analizleri yalnızca iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücü ve yönü hakkında bilgi verir; nedensellik, etki yönü ya da ilişkide rol oynayan aracı veya değiştirici değişkenlere dair doğrudan bir çıkarım yapılmasına imkân tanımaz (Cohen vd., 2013). Dolayısıyla bu pozitif korelasyon bulgusu, değişkenler arasındaki yüzeysel birlikte değişim örüntüsünü yansıtmakta olup, ilişkinin ardındaki yapısal mekanizmalar hakkında sınırlı bilgi sunmaktadır.

Buna karşılık yapısal eşitlik modellemesi (SEM) hem doğrudan hem de dolaylı etkileri aynı model içinde değerlendirme olanağı sağlayarak, ilişkilerin daha derinlemesine analiz edilmesine imkân tanımaktadır (Kline, 2023). SEM analizlerinde, dönüşümcü liderliğin iş stresine doğrudan etkisi negatif bulunmuştur. Ancak dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme aracılığıyla iş stresine dolaylı etkisinin pozitif olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, literatürde suppressor (bastırıcı) değişken etkisi olarak tanımlanan durumla uyumludur. Suppressor etkiler, aracı veya kontrol değişkenlerinin modele dâhil edilmesiyle bazı ilişkilerin istatistiksel yönünün veya büyüklüğünün değişmesine yol açabilmektedir (MacKinnon, Krull ve Lockwood, 2000).

Bu çerçevede araştırma sonuçları, dönüşümcü liderliğin iş stresi üzerindeki etkilerinin doğrudan ve dolaylı yollar aracılığıyla farklı yönlerde gerçekleşebileceğini ve örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkide kritik bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Elde edilen bulgular, özellikle liderlik uygulamalarının çalışanların stres düzeyleri üzerindeki etkilerini değerlendiren çalışmalarda hem doğrudan hem de aracı değişken temelli analizlerin birlikte kullanılmasının önemini vurgulamaktadır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama sektörünün dinamik doğası, yüksek hizmet beklentileri, yoğun sezonsal dalgalanmalar ve 7/24 devam eden müşteri etkileşimi nedeniyle çalışanların psikolojik dayanıklılığını sürekli sınayan bir ortam yaratmaktadır. Bu ortamda sürdürülebilir performansın anahtarı, çalışanların örgüte duydukları aidiyet, yaşadıkları stresin niteliği ve bunların üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahip olan liderlik tarzlarıdır. Mevcut çalışma dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi değişkenlerinin birbirini nasıl etkilediğini anlamayı amaçlamıştır ve Alanya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 848 çalışanın verilerinden beslenerek hem kuramsal hem de uygulamaya dönük zengin bulgular üretmiştir.

Konaklama sektöründe hizmet üretimi sürekli olmak zorundayken, müşteri talepleri düzensiz ve öngörülemez bir şekilde ortaya çıktığı için çalışanlar hem fiziksel hem de psikolojik olarak yoğun taleplere maruz kalmaktadır. Bu doğrultuda örgütlerin sürdürülebilir hizmet kalitesi sunabilmesi, çalışanların yaşadığı stresin yapısını ve kaynaklarını anlamayı, aynı zamanda bu stresin yönetilmesinde etkili olacak liderlik davranışlarını dikkate almayı zorunlu kılmaktadır (Nelson ve Simmons, 2003). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, çalışanlara anlamlı bir vizyon sunarak, onları sadece görevlerini yerine getiren bireyler olarak değil, örgütsel amaçlara gönülden bağlı birer paydaş olarak konumlandırır. Bu yaklaşım yalnızca motivasyon düzeyini değil, aynı zamanda bireylerin örgütle kurduğu psikolojik aidiyet bağını da güçlendirmektedir (Bass ve Avolio, 1994a).

Örgütsel özdeşleşme ise bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve örgütsel başarıyı kişisel başarı olarak içselleştirmeleri anlamına gelir. Sosyal kimlik kuramı bu durumu, bireyin benliğini grup üyeliği üzerinden tanımlaması olarak açıklar. Bu tanım ise çalışanların örgüte yönelik tutumlarını ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Özdeşleşmenin yüksek düzeyde yaşanması, çalışanların işlerine daha fazla anlam yüklemelerini sağlayarak bağlılık düzeyini artırsa da, kimi durumlarda bu aidiyet hissi aşırı sorumluluk alma eğilimine dönüşerek stres düzeyinde artışa da neden olabilmektedir. Bu noktada stresin yalnızca olumsuz değil yapıcı biçimde deneyimlenebileceği de dikkate alınmalıdır. "Yapıcı stres" kavramı, bireyin gelişimine katkı sunan, motive edici stres deneyimlerini tanımlar ve bu bağlamda örgütsel özdeşleşmenin olumlu yönlü stres üretme potansiyeline işaret eder (Cavanaugh vd., 2000).

İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modeli, bu tür örgütsel süreçlerde çalışanların iş talepleri ile sahip oldukları kaynaklar arasındaki dengenin stres ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde belirleyici olduğunu vurgular. Dönüşümcü liderliğin bu modelde "iş kaynağı" olarak konumlanması, çalışanların sahip olduğu psikolojik dayanıklılığı artırarak olası stresin etkilerini hafifletebileceğini öne sürmektedir (Bakker ve Demerouti, 2017). Bu çerçevede dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin, yalnızca bağlılık ya da motivasyon bağlamında değil, aynı zamanda stresin biçimi ve yoğunluğu açısından da değerlendirilmesi gerekmektedir. Mevcut çalışma bu ilişkiler bütününü tek bir model altında sınayarak literatüre bütüncül bir kuramsal çerçeve sunmayı hedeflemiştir.

Kuramsal çerçeveye göre dönüşümcü liderlik, vizyon sunma, entelektüel uyarım sağlama, bireysel gelişimi destekleme ve yüksek ahlaki standartları modelleme yoluyla çalışanların içsel motivasyonunu artırır (Bass ve Avolio 1994a). Sosyal kimlik kuramıysa, bireylerin kendilerini ait oldukları grup aracılığıyla tanımladığını, liderin "biz" dilini güçlendirmesi hâlinde örgütsel özdeşleşmenin yükseldiğini savunur (Tajfel ve Turner 1986; Ashforth ve Mael 1989). İş Talepleri-Kaynakları modeli ise bu süreçte ortaya çıkan psikolojik kaynakların (örneğin lider desteği ve aidiyet) stres düzeyini azaltabileceği gibi, aşırı özdeşleşme durumunda yeni talepler doğurarak stresin yükselmesine de yol açabileceğini öne sürer (Bakker ve Demerouti 2017). Mevcut araştırma bu üç kuramsal yaklaşımı aynı anda test ederek literatüre bütüncül bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Beş yıldızlı oteller yüksek standartizasyon baskısı, marka itibarını koruma zorunluluğu ve müşteri beklentilerinin anlık karşılandığı bir hizmet dünyasıdır. Çalışmamız dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi değişkenlerini bu bağlamda sınayarak bulguların sektörel özgünlüğünü güçlendirmiştir.

Dönüşümcü liderlik (25 gözlenen madde), örgütsel özdeşleşme (6 madde) ve iş stresi (7 madde) ölçekleri, doğrulayıcı faktör analizinde kabul edilebilir uyum düzeyleri (CFI = 0,926; RMSEA = 0,057) sergilemiştir; böylece yapısal modelin iç tutarlığı sağlanmıştır. Ayrıca model uyumuna ilişkin diğer istatistikler de kabul edilebilir düzeydedir (GFI = 0,859; AGFI = 0,836; NFI = 0,902; χ^2/sd = 3,76). Tüm bu değerler modelin veriyle olan yapısal uyumunu desteklemektedir.

Dönüşümcü liderliğin doğrudan stres azaltıcı etkisi (β =-0,262) ile örgütsel özdeşleşme aracılığıyla stres artırıcı dolaylı etkisi (β = +0,399) aynı modelde gösterilmiş, liderlik kaynaklarının talebe dönüşebileceği ampirik olarak kanıtlanmıştır.

Betimsel bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik algısının ortalama 3,76; örgütsel özdeşleşmenin 3,55 ve iş stresinin 3,00 düzeyinde olduğu görülmüştür. Alt boyut analizine göre, babacanlık 3,81 ortalama ile en yüksek dönüşümcü liderlik göstergesi olurken, ilham verici motivasyon alt boyutunda bazı ifadelerde (örneğin $\bar{X}$=3,63) nispeten daha düşük değerler kaydedilmiştir. Örgütsel özdeşleşme açısından en yüksek ortalama "Otelimin başarısı benim başarım" ($\bar{X}$=3,73) ifadesinde görülmüş, bu durum çalışanların kurumlarıyla orta düzeyde olumlu bir aidiyet geliştirdiklerine işaret etmektedir. İş stresi açısından ise "İşim sağlığımı doğrudan etkiler" maddesi $\bar{X}$=3,20 ortalama ile diğer ifadelerden ayrışmış, bu da çalışanların stres değerlendirmelerinde fiziksel etkileri ön planda tuttuklarını göstermektedir. Bu betimsel veriler temelinde geliştirilen hipotezler yapısal eşitlik modeli ile test edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Günümüz hizmet sektöründe özellikle de yoğun insan etkileşimine dayalı konaklama endüstrisinde, çalışanların psikolojik refah düzeyi, örgütsel bağlılıkları ve algıladıkları liderlik tarzı, yalnızca bireysel iyilik hâlini değil, aynı zamanda işletmelerin hizmet kalitesi ve rekabet avantajı üretme kapasitesini doğrudan etkileyen belirleyici faktörler hâline gelmiştir. Emek yoğunluğu yüksek, müşteri memnuniyetinin anlık tepkilerle şekillendiği bu sektörde, liderlik tarzlarının çalışan davranışlarına etkisi sadece yönetsel çıktılarla sınırlı kalmamakta ve aynı zamanda çalışanların işe yönelik motivasyonu, duygusal dayanıklılığı ve örgütle kurduğu psikolojik bağ üzerinde de önemli rol oynamaktadır.

Bu nedenle dönüşümcü liderliğin, çalışanlara ilham vererek onların potansiyellerini açığa çıkarması, örgütsel hedeflere daha yüksek bir bağlılık geliştirmelerine zemin hazırlaması bakımından stratejik bir değer taşıdığı görülmektedir (Bass ve Avolio, 1994a). Ayrıca çalışanların örgütle kurdukları bu yüksek düzeydeki özdeşleşmenin, iş taleplerinin algılanış biçimini dönüştürerek stres düzeylerinde farklılaşmalara yol açabileceği hususu göz önünde bulundurulmalıdır. Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde bireylerin örgütsel başarıyı kişisel başarı olarak içselleştirmeleri, özdeşleşme üzerinden motivasyonel bir etki yaratmaktadır. Bu durum aynı zamanda aşırı sorumluluk yüklenimine dayalı psikolojik baskıyı da beraberinde getirebilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989).

Bu doğrultuda yalnızca liderlik tarzlarının değil aynı zamanda bu liderliğin çalışanların stres algısı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin de değerlendirilmesi, özellikle dönüşümcü liderlik uygulamalarının yönetimsel faydalarının daha kapsamlı

anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. "İş Talepleri-Kaynakları" modeli, lider desteği gibi kaynakların stres gibi taleplerin etkisini azaltabildiğini öne sürerek, bu tür örgütsel yapıların çok boyutlu olarak incelenmesi gerektiğini savunmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2017). Bu kapsamda liderlik, özdeşleşme ve stres arasındaki ilişkiler bütüncül ve dinamik bir perspektifle değerlendirilmelidir. Mevcut çalışma da bu çok boyutlu ilişkileri aynı model içerisinde ele alarak hem kuramsal derinliği artırmayı hem de turizm sektörü gibi duygusal emek yoğunluğu yüksek alanlara yönelik özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş, güvenilirlikleri ise Cronbach Alfa katsayıları ile değerlendirilmiştir. Ölçeklerin tüm boyutlarında kabul edilebilir düzeyin oldukça üzerinde değerler elde edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile yürütülen analizlerde, dönüşümcü liderlik algısının örgütsel özdeşleşme ve iş stresi üzerindeki etkileri hem doğrudan hem de dolaylı yollarla ayrıntılı biçimde ortaya konmuştur.

İlk hipotez kapsamında dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz bulgularına göre, dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların örgütle olan özdeşleşmelerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Özellikle dönüşümcü liderliğin vizyon paylaşımı, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş önem gibi bileşenlerinin, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerine katkı sağladığı kuramsal olarak değerlendirilmektedir. Babacan liderlik anlayışının öne çıktığı bu kültürel bağlamda, liderin koruyucu ve destekleyici bir figür olarak algılanması, çalışanların örgütsel aidiyet duygusunu pekiştirmektedir. Bu sonuçlar hem sosyal kimlik kuramıyla hem de Bass ve Avolio'nun dönüşümcü liderlik yaklaşımıyla örtüşmektedir (Bass ve Avolio, 1994a; Ashforth ve Mael, 1989).

İkinci hipotez, dönüşümcü liderliğin iş stresi üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Yapısal eşitlik modeli bulguları, dönüşümcü liderlik algısının çalışanların stres düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, dönüşümcü liderlerin belirsizlikleri azaltan, güven veren ve destekleyici yaklaşımlarının çalışanların iş ortamında yaşadığı stres algısını azalttığı şeklinde yorumlanabilir. Özellikle sezonsal yoğunlukların yaşandığı otelcilik sektöründe, liderin çalışanlara anlam katan bir vizyon sunması ve onları bireysel gelişim yönünde teşvik etmesi, stresin daha yönetilebilir ve motive edici bir unsur olarak algılanmasına katkı sağlayabilir. Bu bulgu dönüşümcü liderliğin psikolojik tampon görevi gördüğünü öne süren literatür ile tutarlıdır (Kelloway vd., 2012).

Üçüncü hipotez, örgütsel özdeşleşmenin iş stresi üzerindeki etkisini sorgulamıştır. Beklentilerin aksine, analiz bulguları örgütsel özdeşleşmenin iş stresi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu çelişkili bulgu, literatürde "aşırı özdeşleşme" olarak tanımlanan durumda çalışanların rol belirsizliği, tükenmişlik ve yüksek performans beklentisi gibi psikolojik baskılar yaşayabileceğine işaret etmektedir. Özellikle örgütle güçlü bir aidiyet hisseden çalışanlar, kurumun başarı veya başarısızlıklarını kişisel bir sorumluluk gibi algılayarak stres düzeylerini artırabilmektedir. Bununla birlikte bu pozitif yönlü ilişki her zaman olumsuz bir sonuç doğurmayabilir. Literatürde yer alan bazı yaklaşımlar, stresin bireyde olumlu etkiler yaratabileceğini ve "yapıcı stres" kavramı çerçevesinde bu durumun çalışanları gelişime yöneltebileceğini öne sürmektedir. Bu bağlamda çalışanların karşılaştıkları zorlukları bir meydan okuma olarak algılamaları, motivasyonlarını ve performanslarını artırıcı yönde etkileyebilir. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin iş stresi üzerindeki etkisi, bağlam ve bireysel kaynaklar dikkate alınarak çok boyutlu biçimde analiz edilmelidir (Cavanaugh vd., 2000; Nelson ve Simmons, 2003).

Dördüncü hipotezde, örgütsel özdeşleşmenin dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Yapısal eşitlik modeli bulguları, örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermiştir. Dönüşümcü liderlik, bir yandan doğrudan iş stresini azaltma eğilimindeyken diğer yandan çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da artırmaktadır. Ancak bu artan bağlılık, bazı durumlarda iş stresini yükseltebilmektedir. Bu bulgu liderlik davranışlarının örgütsel bağlamda çok yönlü ve dolaylı etkiler yaratabileceğine işaret etmektedir. Liderin sunduğu vizyonun ve değerlerin çalışanlar üzerindeki etkisinin yalnızca motivasyonla sınırlı kalmayıp, psikolojik yüklenmelere de neden olabileceğini ortaya koymaktadır (Bakker ve Demerouti, 2017).

Demografik değişkenlere göre elde edilen analiz sonuçları, çalışmanın önemli katkıları arasında yer almaktadır. Bulgular iş stresi düzeyinde otel sahiplik türü ve kıdem süresi gibi bazı demografik değişkenlere göre anlamlı farklar olduğunu göstermektedir. Özellikle ulusal zincir otellerde çalışan bireylerin stres düzeylerinin, bağımsız ve uluslararası zincir otellerde çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 1-3 yıl kıdeme sahip çalışanların, bir yıldan az ya da daha uzun süreli çalışanlara kıyasla daha yüksek stres algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum orta kıdemdeki çalışanların artan sorumluluklar ve performans beklentileriyle daha fazla karşı karşıya kalmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bununla birlikte cinsiyet, medeni durum, yaş grubu

ve öğrenim düzeyi gibi değişkenler açısından iş stresi düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu nedenle söz konusu değişkenlere ilişkin stres algılarının farklılaştığını gösteren bir kanıt elde edilmemiştir. Özellikle kadın çalışanların iş yaşamında karşılaştığı yapısal eşitsizlikler veya yüksek öğrenim düzeyine sahip bireylerin kariyer beklentileri literatürde stresle ilişkilendirilmektedir ancak bu çalışmanın bulguları bu tür ilişkileri desteklememiştir. Diğer yandan turizm eğitimi alma durumu, iş stresi dışında dönüşümcü liderlik ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinde anlamlı fark yaratmıştır. Eğitim almış bireylerin dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri, eğitim almayanlara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu durum mesleki formasyonun yöneticilerin davranışlarını daha olumlu değerlendirme eğilimini artırdığını ve çalışanların kuruma yönelik aidiyetini güçlendirdiğini göstermektedir. Özellikle sektöre özgü eğitim almış bireyler, örgütsel değerlerle daha kolay özdeşleşmekte ve liderlik davranışlarını daha anlamlı bulmaktadır. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda, beş yıldızlı otellerde istihdam edilen çalışanların iş stresi algılarında bazı bireysel ve örgütsel özelliklerin belirleyici rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, dönüşümcü liderlik uygulamalarının yalnızca çalışan bağlılığını artırmakla kalmayıp, onların psikolojik dayanıklılıklarını da desteklediği görülmektedir. Öte yandan, örgütsel özdeşleşmenin iş stresiyle pozitif yönlü ilişkisi, bu değişkenin her zaman koruyucu bir unsur olmayabileceğini göstermekte; bu da liderlik stratejilerinin yeniden değerlendirilmesini ve çalışan destek sistemlerinin güçlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Araştırmanın temel hipotezleri dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi arasındaki nedensel yolları başarıyla aydınlatırken, betimsel ve karşılaştırmalı istatistikler çalışan profilinin stres ve aidiyet deneyiminde belirleyici bazı farklılıklar taşıdığını göstermiştir. Özellikle iş stresi düzeyinde, otel sahiplik türü ve çalışma süresi gibi demografik değişkenler anlamlı fark yaratmıştır. Ulusal zincir otellerde çalışanların iş stresi ortalamalarının daha yüksek olması ve 1-3 yıl arası kıdeme sahip çalışanların, diğer kıdem gruplarına göre daha yüksek stres düzeyi bildirmesi dikkat çekicidir. Bunun yanı sıra, turizm eğitimi alma gibi faktörler de dönüşümcü liderlik ve örgütsel özdeşleşme algılarında anlamlı farklılıklar yaratmıştır. Bu veriler konaklama sektöründe çalışan profiline göre algılanan liderlik biçimlerinin ve örgütsel bağlılık dinamiklerinin değişkenlik gösterebileceğine işaret etmektedir.

Öğrenim düzeyine ilişkin bulgular, yüksek lisans mezunlarının iş stresi ortalamalarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymakla birlikte, bu

farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durum yüksek eğitimli personelin kariyer beklentileri ile iş ortamındaki uygulamalar arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan bilişsel gerilimler yaşayabileceğini düşündürmektedir.

Turizm eğitimi alınma durumu, iş stresi düzeyinde anlamlı bir fark yaratmamış ancak dönüşümcü liderlik ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinde anlamlı düzeyde daha yüksek algılarla ilişkilendirilmiştir. Bu durum sektörel eğitim almış bireylerin liderlik davranışlarını daha olumlu değerlendirme ve kuruma daha yüksek aidiyet geliştirme eğiliminde olduklarına işaret etmektedir.

Departmanlar arası karşılaştırmalar, dönüşümcü liderlik ve örgütsel özdeşleşme algılarında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Özellikle ön büro çalışanlarının liderlik algıları daha yüksekken, yiyecek-içecek (servis) departmanında çalışanların dönüşümcü liderliği daha düşük düzeyde algıladığı belirlenmiştir. Bu farklılık, departmanlar arası hiyerarşik yapı, yöneticiyle etkileşim sıklığı ve görev görünürlüğü gibi örgütsel faktörlerle ilişkili olabilir.

Otel sahiplik türüne göre yapılan analizlerde, bağımsız otellerde çalışan bireylerin dönüşümcü liderlik algılarının, uluslararası zincir otellerde çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Ulusal zincir oteller ile bağımsız oteller arasında ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu sonuç daha az prosedür ve doğrudan yönetici-çalışan iletişimi gibi etkenlerle açıklanabilir.

Diğer yandan ulusal zincir otellerde çalışanların iş stresi puanlarının anlamlı düzeyde daha yüksek olması, büyük ölçekli işletmelerdeki iş yoğunluğu, standartlaşmış süreçler ve kurumsal baskılar gibi unsurların çalışanlar üzerindeki etkisine işaret etmektedir.

Dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların stres düzeylerini doğrudan azaltıcı bir etki yarattığı tespit edilirken aynı zamanda bu liderlik tarzının örgütsel özdeşleşmeyi artırdığı; ancak bu aidiyet duygusunun bazı durumlarda iş stresiyle pozitif yönde ilişkili olabileceği görülmüştür. Bu durum güçlü bağlılık hissinin çalışan üzerinde ek sorumluluk baskısı oluşturabileceğini düşündürmektedir.

Dolayısıyla beş yıldızlı otel işletmelerinde insan kaynakları politikalarının yalnızca liderlik gelişimini değil, aynı zamanda psikolojik sınır yönetimi, rol dengesi ve duygusal dayanıklılık gibi boyutları da içeren bütüncül stratejilerle desteklenmesi önem arz etmektedir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinin uzun vadede rekabet gücünü koruyabilmesi için, çalışanlarını motive eden, ilham veren ve değişime öncülük edebilen liderlere ihtiyaç

vardır. Bu nedenle yeni yönetici alımlarında liderlik becerileri dikkate alınmalı, mevcut yöneticilere ise planlı eğitim programlarının sunulmasının faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. Bu eğitim programları; ortak hedefler oluşturmaya yönelik atölye çalışmaları, yöneticilere rehberlik sağlayan koçluk görüşmeleri, kişisel güçlü ve gelişime açık yönleri tanımaya yardımcı testler ve çalışanların yöneticileri değerlendirdiği performans sistemleri gibi çeşitli uygulamalarla zenginleştirilebilir. Böylece yöneticiler sadece teknik becerilerini değil, aynı zamanda çalışanları olumlu yönde etkileyen duygusal liderlik özelliklerini de geliştirme fırsatı bulabilecekleri düşünülmektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin iş stresini artırıcı yönde etkisine dair bulgular, bu değişkenin her zaman olumlu sonuçlar üretmeyebileceğine işaret etmektedir. Bu nedenle bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar için rol çatışmaları, aşırı sorumluluk duygusu ve beklenti baskısı gibi durumlara karşı psikolojik destek mekanizmaları ve stres yönetimi eğitimleri gibi önleyici uygulamaların kurumsal düzeyde yaygınlaştırılması önemlidir.

Ayrıca çalışan refahını gözeten esnek ve dengeli vardiya sistemlerinin, özellikle hizmet sektöründeki yoğun dönemsel baskıları azaltmada etkili olacağı düşünülmektedir. İnsan kaynakları politikalarının yalnızca verimliliği değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik dayanıklılığını da artıracak biçimde yeniden yapılandırılması, kurumsal sürdürülebilirliğe katkı sağlayacaktır.

Bunlara ek olarak çalışan memnuniyeti, iş stresi ve örgütsel bağlılık düzeylerini düzenli olarak ölçen anketlerin periyodik olarak uygulanması önerilmektedir. Bu tür veri toplama süreçlerinin yönetsel karar mekanizmalarına entegre edilmesi, örgütlerin hem erken uyarı sistemleri geliştirmesine hem de çalışan deneyimini nesnel biçimde izlemesine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş stresi kavramlarını ortak bir kuramsal çerçevede ele alarak hem akademik literatüre hem de turizm sektörüne özgün katkılar sunmaktadır. Özellikle hiyerarşik yapının güçlü olduğu, kolektivist kültürel özellikler taşıyan örgütlerde liderlik tarzlarının çalışan tutumları üzerindeki etkisini ampirik verilerle incelemek, örgütsel davranış araştırmalarına yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Araştırma bulguları dönüşümcü liderliğin yalnızca çalışan bağlılığını güçlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda algılanan iş stresini azaltma yönünde anlamlı etkiler yarattığını da ortaya koymaktadır.

Her ne kadar “yapıcı stres” kavramı araştırmada doğrudan ölçülmemiş olsa da elde edilen bulgular dönüşümcü liderlik ile yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmenin bir

arada bulunduğu durumlarda stresin her zaman olumsuz sonuçlar doğurmadığına işaret etmektedir. Özellikle sezon yoğunluğunun en çok hissedildiği ön büro ve kat hizmetleri departmanlarında hem iş stresi hem de aidiyet puanlarının yüksek çıkması, bu iki değişkenin birlikte var olabileceğini ve bazı koşullarda çalışanların performansını destekleyebileceğini göstermektedir. Bu kapsamda çalışma, stresin mutlak olarak olumsuz bir çıktı olmadığını; uygun liderlik yaklaşımları ve güçlü örgütsel destek mekanizmalarıyla birlikte anlamlı ve motive edici bir faktöre dönüşebileceğini kavramsal olarak ortaya koymaktadır. Yönetsel stratejilerin bu olasılığı dikkate alacak şekilde yeniden yapılandırılması önem arz etmektedir.

Çalışma ayrıca çalışanların görev yaptıkları departmanlara, otel sahiplik türüne ve kıdemlerine göre dönüşümcü liderlik algıları ile iş stresi düzeylerinin anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koyarak, örgütsel yapının bireysel deneyimler üzerindeki etkisine dair önemli bir farkındalık sunmaktadır.

Departmanlara göre iş stresi düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte, ortalamalara bakıldığında ön büro ve mutfak gibi müşteriyle yoğun temas halinde olan birimlerde değerlerin görece yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum hizmet yoğunluğu ve görünmez emek yükünün bu birimlerde çalışanlar üzerindeki baskısını yansıtıyor olabilir. Bulgular ulusal zincir otellerde çalışanlarda gözlenen daha yüksek stres düzeyinin, bu işletmelerin katı prosedürel yapıları ve bürokratik yoğunluklarıyla ilişkili olabileceğini; bağımsız otellerde ise daha esnek ve ulaşılabilir yönetim yapılarının, dönüşümcü liderlik algısını olumlu yönde etkileyebileceğini düşündürmektedir. Bu tür bulgular yalnızca teorik bağlamda değil, aynı zamanda insan kaynakları uygulamaları açısından da dikkatle ele alınmalı; görev, birim ve deneyim süresi gibi faktörler gözetilerek psikososyal destek ve liderlik gelişim stratejileri yapılandırılmalıdır.

Görev pozisyonlarına göre yapılan analizler, dönüşümcü liderlik genel algısı ile bireyselleştirilmiş önem ve babacanlık boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Orta kademe yöneticiler ve diğer personel, bu alanlarda üst kademe yöneticilere kıyasla daha yüksek algıya sahiptir. İş stresi açısından gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte, üst kademe yöneticilerin ortalama stres düzeyleri diğer gruplara göre görece daha yüksektir. Bu durum yönetim kademesine bağlı olarak liderlik algısı ve stres düzeylerinin farklı biçimlerde şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Maaş grupları arasında dönüşümcü liderlik, düşünsel uyarım ve bireyselleştirilmiş önem algılarında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Orta gelir grubundaki çalışanlar bu

alanlarda daha olumlu değerlendirmeler yaparken, en yüksek gelir grubundakilerin algıları daha düşüktür. Örgütsel özdeşleşme ve iş stresi açısından ise maaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Gelir düzeyinin çalışanların liderlik algılarını etkileyebildiğini, ancak aidiyet ve stres algılarında belirleyici olmadığını göstermektedir.

Araştırmanın önemli bulgularından birisi, dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve güçlü bir etki oluşturduğunu ortaya koymasıdır. Bu sonuç sosyal kimlik kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, liderliğin yalnızca operasyonel yönetsel bir rol üstlenmediğini; aynı zamanda çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerine aracılık eden bir sosyal etken olduğunu göstermektedir. Özellikle liderin vizyon paylaşımı, bireysel önem atfetme, takdir ve destekleyici tutumları, çalışanların örgüte olan aidiyet duygularını güçlendirmektedir.

Ancak bu aidiyetin her zaman stres azaltıcı bir işlev görmediği, bazı durumlarda daha yüksek sorumluluk ve başarı baskısıyla birlikte çalışanların stres algısında artışa da neden olabileceği araştırmanın diğer bulgularıyla ortaya konmuştur. Bu durum özdeşleşmenin örgütsel faydalarının yanında dikkatli yönetilmesi gereken psikolojik yükler de barındırabileceğini göstermektedir.

Bu araştırma yalnızca teorik modellere katkı sunmakla kalmamış, aynı zamanda sahadan elde edilen veriler aracılığıyla otel işletmelerinin liderlik politikalarını, insan kaynakları uygulamalarını ve örgütsel destek stratejilerini yeniden gözden geçirmelerine olanak sağlayacak pratik bulgular ortaya koymuştur. Araştırmada yapısal eşitlik modellemesi (SEM) gibi gelişmiş analiz tekniklerinin kullanılmış olması, elde edilen sonuçların metodolojik sağlamlığını ve yorum gücünü artırmıştır. Bu yönüyle çalışma turizm sektöründe bilimsel temelli ve veri odaklı yönetim kararlarının alınmasına katkı sunabilecek nitelikte önemli bir referans çerçevesi oluşturmuştur. Gelecekteki araştırmalarda, lider-çalışan etkileşimini nitel veri toplama yöntemleriyle daha derinlemesine incelemek bu ilişkilerin ardındaki anlamı açığa çıkarmada faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda liderlik davranışlarının çok boyutlu etkileri ileri analiz teknikleri ile araştırılmalı; dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasındaki çelişkili ilişkiler, aracı değişkenler ve bağlamsal koşullar dikkate alınarak derinlemesine incelenmelidir. “Yapıcı stres” ve “aşırı özdeşleşme” gibi kavramlar farklı çalışmalar ile ele alınmalı; departmanlar arası farklılıklar ve örgütsel hiyerarşi düzeylerinin liderlik algısı üzerindeki etkileri analiz edilmelidir. Nitel veri toplama teknikleriyle lider-çalışan etkileşimi araştırılmalı, demografik değişkenlerin moderatör etkisi test edilmeli ve turizm

eğitimi alma durumu ile liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi farklı örneklemlerde incelenmelidir.

Elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler sonucunda literatüre ve otelcilik sektörü uygulamalarına yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur.

Dönüşümcü liderlik eğitim programları düzenlenerek yöneticilere vizyon paylaşımı, destekleyicilik ve çalışan odaklılık becerileri kazandırılmalı; bu programlar hem teknik hem de duygusal liderlik yönlerini kapsamalıdır. Yeni yönetici seçimlerinde yalnızca kıdem değil, liderlik potansiyeli, ilham vericilik ve etkili iletişim gibi nitelikler de dikkate alınmalıdır. Psikolojik sınır yönetimi, rol dengesi ve stresle başa çıkma konularına odaklanan kurum içi seminer ve atölyeler yaygınlaştırılmalı; yüksek örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar için tükenmişlik ve sorumluluk baskısını azaltacak psikolojik destek mekanizmaları oluşturulmalıdır. Esnek ve dengeli vardiya sistemleri, özellikle hizmet yoğunluğu yüksek dönemlerde çalışan refahını koruyacak şekilde yeniden düzenlenmeli; iş stresi, liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme gibi değişkenleri ölçen anketler periyodik olarak uygulanarak elde edilen veriler yönetsel karar süreçlerine entegre edilmelidir. Departmanlara özel liderlik geliştirme programları, görev türü ve yöneticiyle etkileşim sıklığına göre uyarlanmalı; bağımsız otellerde gözlenen olumlu liderlik algısına katkı sağlayan doğrudan iletişim ve esnek yönetim yapıları, zincir otellerde bürokratik yükün azaltılması yoluyla desteklenmelidir. Görünmeyen emek yükünü hafifletecek görev rotasyonu ve geri bildirim sistemleri çalışan deneyimine dâhil edilmeli; liderlik değerlendirme sistemlerine ise 360 derece geri bildirim süreci entegre edilmelidir. Bu sistem yöneticilerin yalnızca üstleri tarafından değil; astları, çalışma arkadaşları ve gerektiğinde diğer paydaşlar tarafından da değerlendirildiği, farklı bakış açılarını bir araya getirerek güçlü ve gelişime açık yönlerin belirlenmesini sağlayan kapsamlı bir değerlendirme yaklaşımıdır ve koçluk görüşmeleri ile bireysel gelişim planlarına temel oluşturmalıdır.

Bu araştırma dönüşümcü liderliğin yalnızca olumlu iş sonuçlarıyla değil, aynı zamanda çalışanların aidiyet ve stres düzeyleriyle olan çok boyutlu ilişkisini ortaya koyması açısından önemli bir katkı sunmaktadır. Bulgular liderlik yaklaşımlarının çalışan deneyimi üzerindeki etkisinin sadece bireysel değil, kurumsal yapılar ve sektör dinamikleriyle birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Gelecek araştırmalarda, farklı sektörlerde ve yeni araştırma modelleri ile bu ilişkilerin daha derinlemesine incelenmesi önerilmektedir.

5. KAYNAKLAR

Acar, Z. (2013), "Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, İstanbul, Cilt: 5, Sayı: 2.

Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D.Y.G. ve Alam, S. S. (2009). A study of job stress on job satisfaction among university staff in Malaysia: Empirical study. *European Journal of Social Sciences, 8 (1),* 121-131.

Akbolat, M., O. Işık ve A. Yılmaz, "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,* 2013/6 (11), ss. 35-50.

Akcan, G., Ünsar, A. S., & Küçükkancabaş, S. (2014). Liderlik Davranışlarının Çalışanların Stres Düzeylerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *14*(27), 51-74.

Alagöz, M. (2019). *Dönüştürücü liderlik anlayışı ile örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Kafkas Üniversitesi Tez Merkezi.

Alanya Turistik İşletmeciler Derneği, https://www.altid.org.tr/, Erişim 30.03.2025

Alganer, Y. İ. (2002*), Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik* (Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Arıkan, S. (2001). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*, Ed. Salih Güney, Ankara: Nobel Yayınları, 288.

Arrozi, M. F., Tirtayasa, C. O., & Nofiarni, N. (2022). Effect of Transformational Leadership and Work Stress on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as an Intervening Variable. *International Journal of Nursing and Health Services (IJNHS)*, *5*(6), 559-566.

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of applied psychology*, *97*(2), 287.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). *Social identity theory and the organization*. Academy of Management Review, 14(1), 20-39. https://doi.org/10.2307/258189

Ashforth, B. E., Harrison, S. H. ve Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management, 34*(3), 325-374.

Aslan, Şebnem (2009). Duygusal Zeka ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Auerbach, S. M., & Gramling, S. E. (1998). Stress management: psychological foundations. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. The Leadership Quarterly, 6 (2), 199-218.

Avolio, B. J., D. A. Waldman ve F. J. Yammarino, "Leading In The 1990s: The Four I′S of Transformational Leadership", *Journal of European Industrial Training,* 1991/15 (4), ss. 9-16.

Avolio, Bruce J., and Francis J. Yammarino, eds. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing, 2013.

Aykut, S. (2020). *Örgütsel özdeşleşme ve iş stresi arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracı rolü: Bir uygulama* (Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Aytaç, S. (2009). *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi.* CASGEM: Labour Ministry.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273-285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Balaban, J. (2000). Temel eğitimde öğretmenlerin stres kaynakları ve başa çıkma teknikleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7, 188-195.

Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C., & Uğur, A. C. A. R. (2012). Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi: ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, *2*(2), 47-74.

Ballı, A. İ. K. (2015). *Duygusal zekâ, stresle başa çıkma yöntemleri, liderlik davranışları ve işletme performansı arasındaki ilişkinin analizi: Kadın girişimciler üzerine bir çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2004) *Stres ve başa çıkma yolları* (Yirmikinci Basım). İstanbul:Remzi Kitapevi.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2008). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi, 24.Baskı, İstanbul.

Barlı, Ö. (2010), Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, Aktif Yayınevi, Ankara.

Barling, J., A. Christie ve N. Turner, "Pseudo-Transformational Leadership: Towards The Development and Test of A Model", *Journal of Business Ethics,* 2008/81 (4), ss. 851-861.

Barnett, R. C., & Brennan, R. T. (2006). The relationship between job experiences nd psychological distress: A structural equation approach. Journal of Organizational Behaviour, 16(3), 259-276.

Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research* (Rev. & expanded ed.). Free Press.

Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, Collier Macmillan, USA.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. American Psychologist, 52 (2), 130-139.

Bass, B. M. ve Riggio, E. R. (2006). *Transformational Leadership.* Lawrance Erlbaum Associates. New Jersey.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990b). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training, 14*(5), 21-27.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994a). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994b). Transformational leadership and organizational culture. *The International journal of public administration*, *17*(3-4), 541-554.

Bass, B. M., ve B. J. Avolio (1990a), Transformational Leadership Development: Manual For The Multifactor Leadership Questionnaire, Consulting Psychologists Press, USA.

Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior", *Leadership Quarterly,* Summer, Vol.10, Issue 2, (1999):181-217.

Bayarçelik, E.B., Durmaz, B., Gürler, E.N. (2019). İş Stresi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. İnsan&İnsan, 6(21): 493-523.

Baytar, Ö. (2010). İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, İstanbul.

Beehr, T. A. & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. Personnel Psychology, 31, 665-699.

Beehr, T. A. ve Newman, J. E. (1998). Research on occupational stress: An unfinished enterprise. *Personnel Psychology,* 51(4), 835-844.

Besler, S. (2003). Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *19*(1), 75-86.

Bhattacharya, C. B., & Elsbach, K. D. (2002). Us versus them: the roles of organizational identification and disidentification in social marketing initiatives. *Journal of Public Policy & Marketing, 21* (1), 26-36.

Boehnke, K., Bontis, N., Distefano, J. J. ve Distefano, A. C. (2003). Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities. *Leadership and Organizational Journal*, *24*, 5-15.

Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Türkiye: Detay Yayıncılık, 1-113.

Boone Jr, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing likert data. *The Journal of extension*, *50*(2), 48.

Bright, L. (2021). Why Does PSM Lead to Higher Work Stress? Exploring the Role that Organizational Identity Theory has on the Relationship between Public Service Motivation and External-Related Stress among Federal Government Employees. Public Organization Review, 1-18. doi:10.1007/s11115-021-00546- 0

Brown, M. E. (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly, 14*(3), s. 346-355.

Burke, R. J., Koyuncu, M., Fiksenbaum, L., & Acar, F. T. (2009). Work hours, work intensity, satisfactions and psychological well-being among Turkish manufacturing managers. Europe's Journal of Psychology, 5 (2), 12-30.

Burns, J. M. (1978), Leadership, Harper and Row, USA.

Byrne, B. M. (2010). Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming (2nd ed.). New York: Taylor and Francis Group.

Cable, D.M ve DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology,* 87(5), 875.

Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public personnel management*, *43*(2), 218-239.

Caplan, R.D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior,* 31(3), 248-267.

Cartwright, S. & Cooper, C. (2005). Individually targeted interventions. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 607-622). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of applied psychology*, *85*(1), 65.

Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik, Anı Yayıncılık, Ankara.

Cerit, Yusuf (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri, Ege Eğitim Dergisi, 6 (2), 1- 19.

Chen, H.-L. ve Fang, S.-C. (2019). Job stressors and job performance: Modeling of moderating mediation effects of stress mindset. Pressacademia, 6(1), 35-45. doi:10.17261/pressacademia.2019.1020

Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech, 69*, 143-158.

Cheney, G., Tompkins, K. (1987). Coming To Terms With Organizational Identification And Commitment. *Central States Speech Journal*, 38(1), 1-15.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge.

Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace stress: Etiology and consequences. Journal of workplace behavioral health, 21(2), 89-97.

Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O'Driscoll, M. P. (2001). Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cotton, D. H. (2013). Stress management: An integrated approach to therapy. Routledge.

Covey, S. (2000). *Ethics effective leader or leadership based on principles*. Alfa Publishing House, Romania.

Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2000). Research on work-related stress. European Communities

Cranwell-Ward, J., & Abbey, A. (2005). *Organizational stress*. New York: Macmillan Press.

Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Çakar, U. ve Y. Arbak, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 2003/18 (2), ss. 83-98.

Çalıkoğlu, E. (2004), *Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performanslarıyla İlişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*,* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul.

Dak, G. (2019). *Millî Eğitim Bakanlığı taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algılarına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel stres düzeyleri* (Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı).

Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(3), 453-472.

Delihasan, E., Özcan, A., & Erkasap, A. (2021). İnformal İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerinde Etkisi: Alanya'daki 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, *7*(45), 1946-1959.

Demir, S. (2018). Stres ve Stres Yönetimi. Aydoğan, E. Örgütsel Davranış Odaklı Yönetsel Yaklaşımlar içinde (397-411). Ankara: Gazi Kitabevi.

Demirci, K. (2009). Yönetimde Dönüştürücü Önderlik Boyutlu Yeniden Yapılanma, Ders Notları.

Demirci, N. (2023). *Çalışanların algıladığı iş güvencesizliğinin iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisinde lidere duyulan güvenin aracı rolü* (Yüksek lisans tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı).

Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları, 1*(1), 123-144.

Densten, I.L. (2002), "Clarifiying inspirational motivation and its relationship to extra effort." Leadership and Organizational Development Journal, Vol: 23, No: 1.

Devebakan, N., (2007) Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği, (YayınlanmamıŞ Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Direkci, B., & Öztürk, Z. Y. (2024). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Stres Düzeyleri ile İlişkisi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, *12*(2), 111-130.

Doğanlı, U. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisine yönelik bir araştırma* (Master's thesis, Balikesir University (Turkey)).

Dollard, M.F., Dormann, C ve Idris, M.A. (Eds.). (2019). Psychosocial safety climate: A New Work stress theory. Springer Nature, Cham

Downton, J. V. (1973). Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process. Free Press.

Dönmez, S. (2014). *Developing a likert-type measure to assess transformational and transactional leadership styles in Turkey* (Master's thesis, Middle East Technical University (Turkey)).

Dragano, N., Siegrist, J., Nyberg, S. T., Lunau, T., Fransson, E. I., Alfredsson, L ve Fahlén, G. (2017). Effort-reward imbalance at work and incident coronary heart disease: A multi-cohort study of 90, 164 individuals. Epidemiology, 28, 619.

Drucker, P. F. (1999). 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*,* İ. Bahçıvangil, G. Gorbon(Çev.). Epsilon Yayınları.

Drucker, Peter F. ; "Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler", Executive Excellence, Rota Yayın, Đstanbul, 1997

Duralı, M. (2007). *Demir Çelik Sektöründe Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Lider Çalışan Algılamaları Açısından İncelenmesi,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Durmaz, C. (2012). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme algısına etkisinde strese bağlı kişiliğin düzenleyici rolü* (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). YÖK Tez Merkezi.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly, 39*(2), 239-263.

Dziedzic, J. (2024). Organizational Identity and Workplace Stress: Investigating the Impact of Organizational Culture on Stressors. *Journal of Intercultural Management*, *16*(3), 78-102.

Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *nternational journal of management reviews, 7*(4), s. 207-230.

Efeoğlu İbrahim E, İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

Efil, İsmail (1996). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları.

Ekinci, H. ve Ekici, S. (2003). İşletmelerde örgütsel stres yönetim stratejisi olarak sosyal desteğin rolüne ilişkin görgül bir araştırma. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27 (1), 109-120.

Ekinci, M. T. (2022). *Liderlik tarzlarının iş stresine etkisi* (Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). YÖK Tez Merkezi.

Eraslan, L. "Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik", *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 2004/6 (1), ss. 1-22.

Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Erdoğruca, P. (2011). Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki.

Eren, E. (1998), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (5. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 437-489.

Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarinin örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *14*(27), 275-303.

Ergün, E., & Çelik, S. (2015). Yöneticilerin görev ve çalışan odaklı liderlik davranışları ve hemşirelerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş stresi arasındaki ilişki. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, *23*(3), 203-214.

Eriş, A. (2023). *Örgütsel rol stresinin öncülleri ve sonuçları* (Doktora tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi).

Eriş, A., & Kökalan, Ö. (2022). The moderating effect of organizational identification on the relationship between organizational role stress and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, *13*, 892983.

Erkan, H. (2002), Karizmatik Liderlik, Doğuş Yayınları, İstanbul.

Eşsiz, F. P. (2023). Türkiye'de Turizm Sektörünün Ekonomik Büyümeye Katkısı: Cumhuriyetten Günümüze. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, *6*(5), 28-41

Ferdinan, B. A. (2023). Transformational Leadership and Job Stress: The Mediating Role of Innovative Work Behavior on Millennial and Z Performance. *International Journal of Economics and Management Studies*, *10*(4), 48-57.

French, J. R. ve Kahn, R. L. (1962). A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health. *Journal of Social Issues*, 18, 1-47.

French, J.R., Caplan, R. D ve Van Harrison, R. (1982). *The Mechanisms of Job Stress and Strain (*Vol. 7). Chichester [Sussex]; New York: J. Wiley.

French, J.R.P. ve Caplan, R. (1973). Organization stress and strain. The failure of success. New York: AMACOM.

Gautam, T., Van Dick, R. ve Wagner, U. (2004). Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık: İlgili iki kavramın farklı yönleri. Asya Sosyal Psikoloji Dergisi, 7 (3), 301-315.

Genç, N. (2000). Zirveye götüren yol dönüştürücü liderlik. *İstanbul: Timaş*.

George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10th ed.). Pearson.

Giritli, H., Oraz, G.T. (2004). Leadership Styles: Some Evidence from the Turkish Construction Industry. *Constuction Management and Economics*, 22, 3, 253-262.

Goethals, G. R., G. J. Sorenson ve J. M. Burns (2004), Encyclopedia of Leadership, Sage Publications, USA.

Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.

Gökkaya, Ö. (2014). Yerel yönetimlerde iş-yaşam dengesi ve çalışan davranışı ilişkisinin incelenmesi "Kocaeli belediyeleri örneği". Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi, 2 (3), 1-18.

Göksu, Turgut (2007). *Sosyal Psikoloji.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Griffin, M. A ve Clarke, S. (2011). Stress and well-being at work. In S. Zedeck (Ed.), APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (p. 359-397). American Psychological Association.

Gül, A. (2015). Pozitif Örgütsel Davranışın İş Stresi Üzerine Etkisinde İş Güvenliğinin Aracılık Rolü: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi.

Gümüştekin, G. E., ve Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1).

Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, *271*, 74-82.

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis. In *Multivariate data analysis* (pp. 785-785).

Halitoğlu, Ş. N., & Akpınar, B. (2022). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Stres Algısı Arasındaki İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *21*(82), 661-673.

Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. Administrative Science Quarterly, 15(2), 176-190.

Hargrove, M. B., Quick, J. C., Nelson, D. L. & Quick, J. D. (2011). The Theory of preventive stress management: A 33-year review and evaluation. Stress and Health, 27 (3), 182-193. DOI: 10.1002/smi.1417

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The leadership quarterly*, *28*(1), 178-194.

Harrington, R. (2013). Stress, Health & Well-Being: Thriving in the 21st Century. Wadsworth: Cengage

Haslam, C., Jetten, J., Cruwys, T., Dingle, G., & Haslam, S. A. (2018). *The new psychology of health: Unlocking the social cure*. Routledge.

Haslam, S. A., Postmes, T., & Ellemers, N. (2003). More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British journal of management*, *14*(4), 357-369.

Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Psychology Press.

Häusser, J. A., & Mojzisch, A. (2017). The Physical Activity-Mediated Demand-Control (Pamdc) Model: Linking Work Characteristics, Leisure Time Physical Activity, And Well-Being. *Work & Stress*, 1-24.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review,* 50(3), 337-421.

Hogg MA, Vaughan GM (2011) *Sosyal Psikoloji* çev. Ġbrahim Yıldız-Aydın Gelmez, (Ütopya Yayınevi, Ankara).

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. Electronic Journal of Business Research Methods, 6 (1), 53-60.

House, J. S. (1981). Work Stress And Social Support. Reading, Ma: Addison-Wesley. Hur, W. M., Rhee, S. Y., And Ahn, K. H. (2016). Positive Psychological Capital And Emotional Labor İn Korea: The Job Demands-Resources Approach. The International Journal Of Human Resource Management, 27(5), 477-500.

House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, *56*(5), 388.

Ivancevich, J. & Matteson, M. T. (1987). Organizational level stress management interventions: A review of recommendations. Journal of Organizational Behaviour Management, 8, 229-248.

Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 175-187.

Jex, S. M. & Yankelevich, M. (2008). Work stress. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), The Sage Handbook of Organizational Behavior, Volume 1, Micro Perspectives (pp.498-518). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British journal of applied science & technology*, *7*(4), 396.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, *89*(5), 755.

Kamau, R. N. (2014). Strategies adopted by Kenya Power to manage work related stress among ıts employess. University of Nairobi, 1-68.

Kanten, P. (2012). İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü (Yayımlanmamış doktora tezi), SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain.Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*(24), 285-308.

Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, *32*, 132-140.

Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(6), 1254-1278.

Karayalçın, E. (2022). *Dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü tipleri ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir alan araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karayiğit, K. Y. (2008). *Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. Journal of Applied Psychology, 88(2), 246-255.

Karslı, E. (2019). *Dönüşümcü liderliğin motivasyon ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi* (Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı).

Kayacan, B., & Gültekin, Y. S. (2012). Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) ormancılıkta sosyo-ekonomik sorunların çözümlenmesinde kullanımı. III. *Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi, İstanbul Üniversitesi, Orman Fakültesi*, *18*, 20.

Keegan, A. E., Hartog, D. N.D. (2004). Transformational Leadership in a Project-Based Environment: A Comperative Study of The Leadership Styles of Project Managers and Line Managers, *Project Management 22*, 609-617.

Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, *26*(1), 39-55.

Kesken, Jülide, Ayyıldız, N. Ayşe (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. Ege Akademic Bakış Review, 8 (2), 729-754.

Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, *6*(1), 40.

Kiziloglu, E. ve Akgemci, T. (2017). The effect of employee performance evaluation on employee stress and intention to leave: a research on banks. Pressacademia, 3(1), 560-575. doi:10.17261/pressacademia.2017.632

Kline, R. B. (2023). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications.

Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). Yönetim bilimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Koç, O., (2006). Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Örgüt İçi Çatışmaların Yönetiminde Entelektüel Liderliğin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği:* Beta Basım Yayım.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği (15. b.). İstanbul: Beta.

Kotter, J. P. (1999). Değişimin Önünü Açmak, Harvard Business Review "Liderden Lidere", Çeviren: Salim Atay, Edt: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen, İstanbul: Mess Yayınları.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011). *The five practices of exemplary leadership*. John Wiley & Sons.

Kouzes, M.J. ve Posner, B.Z. The Leadership Challenge, Jossey -Bass Publishers, San Francisco, 1989.

Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(8), 1031-1052.

Köse, E. (2020). Duygusal Emek Davranışı ile Tükenmişlik Algısı Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(3): 39-50

Köşterelioğlu, M., & Olukcu, E. (2019). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ilişkisi. *Uluslararası liderlik eğitimi dergisi*, *2*(2), 31-45.

Kreiner, G. E. And Ashforth, B. E. (2004). Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational Identification. *Journal Of Organizational Behaviour*, 25(1), 1-27.

Kumar, A. (2007). Authentic transformational leadership: authenticity as the key to sustainable organization change. *Erişim: http://www. scribd. com/doc/38616815/Authentic-Transformational-Leadership*, *28*, 2010.

Kurt, A. (2024). *Algılanan Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama* (Doctoral dissertation).

Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmes.*, Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kürü, S. A. (2021). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: bir meta-analiz çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *7*(2), 678-697.

Kürü, S.A. ve Erdil, O. (2021). "İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Meta-Analiz Çalışması". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 58: 107-136.

Lam, Y.L.J. (2002). *Defining The Effects Of Transformational Leadership On Organisational Learning: A Cross-Cultural Comparison*. School Leadership & Management. Vol. 22. pp. 439-52.

Lasswell, HD (1935). Dünya siyaseti ve kişisel güvensizlik.

Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. NewYork: Springer Publishing Company

Lee, E. S., Park, T. Y. ve Koo, B. (2015). "Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review", Psychological Bulletin, cilt 141, sayı 5, ss.1049-1080.

Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2005). Work - related stress: The risk management paradigm. G. Antoniou, & C. L. Cooper , Research Companion to Organizational Health Psychology (s. 1-715). Chichester: Edward Elgar.

Lin, C. P., Xian, J., Li, B., & Huang, H. (2020). Transformational leadership and employees' thriving at work: the mediating roles of challenge-hindrance stressors. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1400.

Luthans, F. (2011). Organizational Behavior. Mc Graw Hill, 12th Edition, New York.

Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). Organizational Behavior An Evidence-Based Approach (14b). North Carolina: Information Age Publishing.

MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention science*, *1*(4), 173-181.

Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel psychology*, *48*(2), 309-333.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, *13*(2), 103-123.

McGrath, J. E. (1976). Stress and behavior in Organizations Handbook of Industarial and Organizational Psychology. Chicago: Rand Mcnally College Publishing.

Michael, A. H., Miller, C. C. ve Collella A. (2009). *Organizational Behavior a Strategic Approach,* USA: John Wiley & Sons.

Morçin E,S. Bilgin, B.(2014). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2.

Morçin, S. E., & Çarıkçı, İ. (2016). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği∗. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *21*(1), 97-112.

Mosskov, J., & Ettema, J. (1977). II. Extra-auditory effects in short-term exposure to aircraft and traffic noise. International Archives of Occupational and Environmental Health, 40 (3), 165-173.

Mullins, L. J. (1994). *Management and organisational behaviour* [Instructor's manual]. Penguin Books.

Nal, K. (2003), *Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları İle Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Nekoranec, J., & Kmosena, M. (2015). Stress in the workplace: sources, effects and coping strategies. Review of the Air Force Academy N, 1(28), 163-170.

Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach.

Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The leadership quarterly*, *28*(3), 385-417.

NIOSH [National Institute of Occupational Safety and Health] (2020). https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/default.html. Erişim Tarihi: 03.06.2024.

Nichols, T. W. (2008), *Authentic Transformational Leadership and Implicit Leadership Theories* (Unpublished Doctoral Dissertation), University of North Texas - Management, USA.

Niedhammer, I., Sultan-Taïeb, H., Chastang, C. F., Vermeylen, G., & Parent-Thirion,A. (2012). Exposure to psychosocial work factors in 31 European countries. *Occup Med, 62*(3), 196-202.

Northouse, G. P. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publication.

Okumuş, R. (2022). *Orman Genel Müdürlüğü teknik personelinin performansını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modellemesiyle analizi: Akdeniz Bölgesi Orman Bölge Müdürlükleri örneği* (Yüksek lisans tezi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

Ozturk, A. B., Hancer, M., & Im, J. Y. (2014). Job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment for hotel workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *23*(3), 294-313.

Ören, S. A. (2006), *Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Özalp, İ. (1998). İşletmelerde stratejik planlama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *6*(1), 33-42.

Özdamar, K. (2001). Paket Programlar ve İstatistiksel veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler) (4. Baskı). Eskişehir: Kaan Yayınları.

Özdemir, Ö. (2021). *Kamu kurumlarında yöneticilerin liderlik davranış düzeylerinin çalışanların mesleki stres ve verimlilik düzeylerine etkisi: Iğdır Valiliği örneği* (Yüksek lisans tezi, Iğdır Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı).

Özel, Mustafa (1998). Liderlik Sanatı, İktisat ve Toplum Kitaplığı: 24, İstanbul: İz Erçetin,Yayıncılık.

Öztürk,Neriman (2005). Bulgaristan ve Türkiye' deki Okul Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları (Sofya ve İstanbul İlleri Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

Parker, D. F. ve DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational behavior and human performance*, 32(2), 160-177.

Parker, H. (2007). Stress Management. Delhi, Global Media.

Pedhazur, E. J., & Kerlinger, F. N. (1982). Multiple regression in behavioral research: Explanation and prediction.

Pekkan, N. Ü., & Yeloğlu, H. O. (2021). İş Stresi, Algılanan Örgütsel Engel ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Cinsiyetin Merkezi Rolü: Modeller Üzerinden Tartışmalar1. *Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, *12*(46), 1298-1315.

Penney, L.M ve Spector, P.E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26(7), 777-796.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors, Leadership Quarterly, 1, 107-142.

Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerinde Bir Saha Çalışması.* [Doktora Tezi]. Uludağ Üniversitesi.

Polat, Mustafa; Meydan, Cem H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, *9*(1), 145-172.

Potgieter, T. E. (1996). Organizational behaviour: A contemporary South African Perspective. H. Schultz içinde, Stress management, well-being and job satisfaction (s. 206-226). Pretoria: Van Schaik

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. Academy of Management Review, 12 (3), 460-471.

Reade, Carol (2001). Antecedents Of Organizational Identification İn Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment To The Local Subsidiary And The Global Organization. *The International Journal Of Human Resource Management*, 12(8), 1269- 1291.

Renjith, V., Renu, G., ve George, A. (2015). Transformational leadership in nursing. *International Journal of Scientific Research and Management Studies*, 2(2), 112-118.

Rice, V. H. (2012). *Handbook of stress, coping, and health: implications for nursing research, theory, and practice* (Second edition). United States, Los Angeles: Sage Publications.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 66(2), 358-384. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005

Rizzo, J., House, R., & Lirtzaman, S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex. Administrative Science Quarterly, 150-63.

Robbins, S. P. ve Judge, T. (2014). Organizational Behavior. Pearson Education, Limited.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). Örgütsel Davranış (İnci Erdem Çev.). Nobel, Ankara.

Rousseau, D M. (1998). "Why workers still identify with organizations". *Journal of Organizational Behavior*, *19*(3): 217-233.

Rowold, J. ve Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, *18*(2), 121-133.

Russell, R.F. "The Role of Values in Servant Leadership", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol:22(2), (2001):76-83.

Sabuncuoğlu, Z. (1987). Çalışma Psikolojisi. Pegasus Kitapevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. Alfa/Aktüel Kitapevleri, Bursa

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2001). Ö*rgütsel psikoloji*. Ezgi Yayınları.

Scandura, T. A. ve E. A. Williams, "Mentoring And Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring", *Journal of Vocational Behavior*, 2004/65 (3), ss. 448-468.

Schiffrin, H. H. ve Nelson, S. K. (2008). Stressed and Happy? Investigating the Relationship Between Happiness and Perceived Stress. Journal of Happiness Studies, 11(1), 33-39. https://doi.org/10.1007/s10902-008-9104-7

Schuler, R. S., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. Organizational Behavior and Human Performance, 111-128.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2015). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (4th ed.). Routledge.

Scott, C. R. ve Corman, S.R. ve Cheney G. (1998). Development of a structurational model of identification in the organization. *Communication Theory ,8*(3), 298-336.

Selye, H. (1950). Stress and the general adaptation syndrome. *British Medical Journal*, *1* (4667), 1383-1392.

Selye, H. (1956). The stress of life. New York, NY: McGraw-Hill

Serinkan, C. ve Y. Ü. Erdiş (2014), Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet, Nobel, Yayıncılık, Ankara.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions.*Journal of Occupational Health Psychology,* 1(1), 27-41.

Siegrist, J. (2016). *A theoretical model in the context of economic globalization*. In J.Siegrist &M. Wahrendorf (Eds.), Work stress and health in a globalized economy: The model of effort-reward imbalance (pp. 3-21). Springer.

Sisson, A. D., & Roberts, K. R. (2023). Leadership skills with classroom instruction integration in hospitality management higher education. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, *23*(2), 208-228.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, *24*(2), 107-139.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, *19*(6), 807-823.

Smidts, A., Pruyn, Ad. TH. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal, 44* (5), 1051-1062.

Smith, S. D. (2018). Workplace Stress and Absenteeism, Turnover, and Employee Performance in the Ship-Repair Industry: A Case Study. (Doktora Tezi).

Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), I. B. Weiner (Ed. In Chief). Handbook of 207 Psychology, Volume 12 Industrial and organizational psychology (pp. 453-492). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Soyer, M. (2022). *Örgütsel özdeşleşme ve işe gömülmüşlüğün duygusal emek aracılığıyla iş stresine etkisi* (Doktora tezi, Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres. Çimento İşverenler Dergisi, 23 (3), 17-40.

Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış,* Ankara: Detay Yayıncılık, 146-170.

Sökmen, A., & Şimşek, T. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *18*(3), 606-620.

Spector, P. E. (2008). *Industrial/Organizational Psychology: Research and Practice, 5thed.* New York: Wiley.

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. S. Fox & P. E. Spector (Der.). Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets içinde (151-174). Washington: Psychological Assocation.

Stets JE, Burke, PJ (2000) Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterley* 63 (3), 224-237.

Sutton, A. L. (2011). Stress Related Disorders (Third Edition). USA, Omnigraphics.

Şahin, H. ve Erigüç, G. (2000). Hastane yöneticilerinin yönetsel stres kaynakları, belirtileri ve başa çıkma yöntemleri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 5 (2), 21-53.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15, 569-587.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Tack, J. P., "Environmental Management Systems and Stakeholders, *Greener Management International,* 1999/28, ss. 50-58

Tajfel Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of inter-group behavior. *Psychology of Intergroup Relations*, 6-24.

Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups. Studies in the social psychology of intergroup relations.* London: Academic Press.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.

Taş, A. ve Özkara, Z. U. (2020). İş Stresinin Algılanan Yönetici Desteği İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Üstlendiği Rol. OPUS International Journal of Society Researches, 15(21), 475-504.

TDK [Türk Dil Kurumu] (2025). Güncel Türkçe Sözlük. www.tdk.gov.tr. Erişim Tarihi: 05.01.2025.

Tekingündüz, S., & Kurtuldu, A. (2015). İşten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkilerin analizi: Bir hastane örneği. *International Journal of Human Sciences*, *12*(1), 1501-1517.

Temel, E. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli'deki kamu*

kurumlarında bir uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Tichy, N., ve DeVanna, M. (1986). The transformational leader. New York: Wiley.

Tikici, M. (2005), Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *17*(2), 183-206.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, www.tdk.gov.tr, Erişim 30.01.2024

Tüzün, İpek K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uğur, M. (2005). Stres kavramı ve psikiyatrik hastalıklar. İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri Sempozyum Dizisi No: 47:13-33.

Üngüren, E., & Çevirgen, A. (2016). Alanya'daki Konaklama İşletmelerinin Genel Yapısının Analizi. Journal of International Social Research, 9(43).

Valencia, M., & de Gracia, M. R. (2022). Moderating role of organizational identification in the relationship between job demands and burnout. *Journal of Stress, Trauma, Anxiety, and Resilience (J-STAR)*, *1*(2), 28-39.

Van Dick R (2001) Identification in organizational context: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews 3*(4), 265-283.

Van Dick, R, Wagner U, Stellmacher J, Christ O, Tissington PA (2005) To be (long) or not to be (long): Social identification in organizational contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs 131*(3), 189-218.

Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. ve Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(2), 171-191.

Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of applied psychology*, *90*(1), 25.

Vera, D. ve Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, Vol. 29, pp. 222-40.

Waldman, D., Javidan, M. ve Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory, *The Leadership Quarterly*, *15*, 355-380.

Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang vd. "Transformational Leadership, Organizational Commitment, And Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan And US Financial Firms", *Human Resource Development Quarterly*, 2005/16 (2), ss. 235-256.

Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2017). Resilience, leadership and work engagement: The mediating role of positive affect. Social Indicators Research, 132 (2), 699-708.

Wong, K.K.K. (2013) Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In: Homburg,C., Klarmann, M. and Vomberg, A.E., Eds., Handbook of Market Research,Springer, Cham, 1-47.

Yavuz, E. (2008), *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yazıcıoğlu, Y. ve S. Erdoğan (2004), Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yıldız, F. (2013), *Yöneticilerin Algılanan Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm İle Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin Etkileri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, L. (2010). *Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği),* Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yukl, G. (1989, 1998), Leadership In Organisations, Prentice Hall, USA.

Yukl, G. (1994). Leadership in Organizations, 3rd Ed., Englewood Clitia,NJ.: Prentice Hall Inc.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Yurdasever, E., & Fidan, Y. (2020). Yöneticilerde yeni liderlik becerileri ile stres ilişkisi: KOMB (VUCA) ve öz yeterlilik etkileşimi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(İktisadi ve İdari Bilimler), 119-130.

Yüksel, İ. (2011). Çalışma yaşamı kalitesinin tipik ve atipik istihdam açısından incelenmesi. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5 (1), 47-58.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik,* 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 91-124.

Zel, U., "Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik", *MPM Verimlilik Dergisi,* 1997/4 (13), ss. 64-69.

Zencirkıran, M., Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış.* Dora Basım Yayın.

Zeynel, E. (2022). Dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ve duygusal bağlılığın düzenleyici rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *22*(2), 545-572.

Zeytin, M. ve Gökgöz, A. (2011). Muhasebe meslek mensuplarında strese neden olan faktörlerin incelenmesi: Yalova ve Bilecik illeri örneği. *Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, 3,* 99-118.

Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, *13*(3), 168-212.

6. EKLER

Ek.1. Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 29.05.2024-185234

T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma Etiği Kurul Kararı

TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI	KARAR TARİHİ
05	31	20.05.2024

Karar Numarası: 2024/29

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet KAHYAOĞLU'nın Danışmanlığını yaptığı Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans öğrencisi Mesut COŞKUN'un Araştırmanın yürütücüsü olduğu 03.05.2024 tarihli ve 6874 E. No'lu **"İş Stresi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Dönüşümcü Liderliğin Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma"** başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ait etik kurul başvurusunun görüşülmesi istemi.

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet KAHYAOĞLU'nın Danışmanlığını yaptığı Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans öğrencisi Mesut COŞKUN'un Araştırmanın yürütücüsü olduğu 03.05.2024 tarihli ve 6874 E. No'lu **"İş Stresi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Dönüşümcü Liderliğin Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma"** başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ait etik kurul başvurusunun fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucuya ait olmak üzere araştırma süresince uygulanmasının **etik olarak uygun olduğuna** oybirliği ile karar verildi.**20.05.2024**

(e-imzalıdır)
Prof. Dr. Özgür Kasım AYDEMİR
Kurul Başkanı

(e-imzalıdır) Prof. Dr. Kamile DEMİR (Kurul Başkan YRD.)	**(e-imzalıdır)** Prof. Dr. Serdar BULUT Üye	**(e-imzalıdır)** Prof. Dr. Hamdi Alper GÜNGÖRMÜŞ Üye
(Mazeretli) Prof. Dr. Seymur AĞAZADE Üye	**(e-imzalıdır)** Prof. Dr. Süleyman Cem ŞAKTANLI Üye	**(e-imzalıdır)** Prof. Dr. Kemal VATANSEVER Üye

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır..

Ek.2. Tez Adı Değişikliği Onayı

	T.C. ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU KARARLARI	Doküman No	FR.401
		İlk Yayın Tarihi	10.05.2023
		Revizyon Tarihi	-
		Revizyon No	0
		Sayfa	1/1

TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI	KARAR TARİHİ
54	1099	26.12.2024

KARAR NO:54/1099 Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı 225403029 numaralı öğrencisi Mesut COŞKUN' un yüksek lisans tez başlığının değiştirilmesine ilişkin Anabilim Dalı Başkanlığının 26.12.2024 tarihli ve E-223501 sayılı formunun görüşülmesi.

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 21 inci maddesi gereği Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı 225403029 numaralı öğrencisi Mesut COŞKUN' un yüksek lisans tez başlığının adı geçen öğrenci ve danışmanı Doç. Dr. Mehmet KAHYAOĞLU' nun önerisi dikkate alınarak aşağıda belirtildiği şekilde değiştirilmesine oy birliği ile karar verilmiştir.

Önceki Tez Konusu	Yeni Tez Konusu
İş Stresi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Dönüşümcü Liderliğin Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma	Otel İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Stresi İlişkisi

Hazırlayan	Sistem Onayı	Yürürlük Onayı
Bölüm Kalite Sorumlusu	Kalite Koordinatörü	Üst Yönetici

Ek.3. Anket Formu

Sayın Katılımcı,
Bu anket *"İş Stresi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Dönüşümcü Liderliğin Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma"* isimli yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacağı için vereceğiniz cevaplar oldukça önemlidir. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Mehmet KAHYAOĞLU
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Gazipaşa M.R.B. Meslek Yüksekokulu

Mesut COŞKUN
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi,
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

1. Cinsiyetiniz: ( )Erkek ( )Kadın

2. Yaşınız: .....

3. Medeni Durumunuz: ( )Evli ( )Bekar

4. Aylık Geliriniz: .....

5. Eğitim Durumunuz: ( ) İlköğretim ve altı ( )Lise ( )Önlisans
( ) lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora

6. Turizm eğitimi aldınız mı? ( ) Evet ( ) Hayır

7. Otelinizin Çalışma Süresi: ( ) Sezonluk ( ) Tüm yıl

8. Otelinizin Sahiplik Yapısı: ( ) Ulusal Zincir ( ) Uluslararası Zincir
( ) Bağımsız

9. Oteldeki Göreviniz: ( )Üst Kademe Yönetici ( )Orta Kademe Yönetici
( )Alt Kademe Yönetici ( )Diğer Personel

10. Çalıştığınız Bölüm/Departman:.....

11. Turizm sektöründe çalışma süreniz ne kadardır? .....

12. Bu otelde çalışma süreniz ne kadardır?.....

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. *1. Kesinlikle Katılmıyorum* *2. Katılmıyorum* *3. Orta Düzeyde Katılıyorum* *4. Katılıyorum* *5. Kesinlikle Katılıyorum*	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle kATılıyorum
1. Yöneticim, yaptıklarımın kısa veya uzun vadede firmaya sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir.	1	2	3	4	5
2. Yeni bir iş yapılacağı zaman yöneticim, bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceklerimiz / başarabileceklerimiz konusunda bizi heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, bizi alandaki yenilikleri takip etmemiz için teşvik eder.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim, benim ve diğer takım arkadaşlarımın yetkinliklerimizi, işle ilgili kişisel ilgi / ihtiyaçlarımızı ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir.	1	2	3	4	5
5. Yöneticimin beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemsediğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim gerektiğinde bize önemli sorumluluklar verir.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler.	1	2	3	4	5

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

8. Yöneticim ekip içinde görev dağılımını yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim inisiyatif almamı destekler.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim hem iş yapış tarzı hem de kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir örnek teşkil eder.	1	2	3	4	5
11. İhtiyaç duyduğumda yöneticimin, iş dışı özel problemlerim için bana yardım edeceğini bilirim.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim, eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.	1	2	3	4	5
15. Yöneticim hem mesleki hem kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılımımı destekler.	1	2	3	4	5
16. Yöneticim, bana yaptığım işin değerli ve işe yarar olduğunu hissettirir.	1	2	3	4	5
17. Yöneticim beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder.	1	2	3	4	5
18. İstersem yöneticimle iş dışı konularda da konuşabileceğimi hissediyorum / konuşabiliyorum.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim, iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar.	1	2	3	4	5
20. Yöneticim, düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
21. Yöneticim, davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklerime katılır (düğün, doğum günü vb.)	1	2	3	4	5
22. Yöneticim sayesinde işyerinde kendimi aile ortamında gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
23. Yöneticim, işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler.	1	2	3	4	5
24. Yöneticim, mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder.	1	2	3	4	5
25. Yöneticim bana saygılı davranır.	1	2	3	4	5
26. Başka biri çalıştığım oteli eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak algılarım.	1	2	3	4	5
27. Diğer insanların, çalıştığım otel hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	1	2	3	4	5
28. Çalıştığım otel hakkında konuştuğumda; "onlar " yerine "biz" kelimesini kullanırım.	1	2	3	4	5
29. Çalıştığım otelin başarısı benim başarımdır.	1	2	3	4	5
30. Başka biri çalıştığım oteli övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
31. Medyada çalıştığım otel ile ilgili eleştiriler yer alırsa, bu eleştirilerden rahatsızlık hissederim.	1	2	3	4	5
32. İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.	1	2	3	4	5
33. Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	1	2	3	4	5
34. İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.	1	2	3	4	5
35. Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.	1	2	3	4	5
36. İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.	1	2	3	4	5
37. Kurumumda düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.	1	2	3	4	5
38. Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı: Mesut COŞKUN

Mesleki Geçmişi:

- Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı- Şube Müdürü (2017- devam ediyor)
- Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü- Enstitü Sekreteri (2016-2017)
- Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Alanya Mühendislik Fakültesi- Şef / Bilgisayar İşletmeni (2012-2016)
- Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü-V.H.K.İ. (2010-2012)
- Alanya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü-V.H.K.İ. (2007-2010)

Yayınları ve Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

- Coşkun, M., & Uymaz, A. O. (2023). Küresel kültür bağlamında dijitalleşme ve liderlik kavramlarına teorik bir bakış. A. Deran & S. Şahin (Ed.), *İşletme ve dijital dönüşüm üzerine güncel gündem: Teori, politika ve uygulama* (ss. 19-30). Nobel Akademik Yayıncılık. ISBN: 978-625-393-415-6