

Araştırma Makalesi

Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü¹

The Mediating Role of Job Satisfaction in the Influence of Transformational Leadership on Employee Performance

Ergün KARA Dr. Öğr. Üyesi Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü ergunkara@osmaniye.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-7815-1111	Attila KAYA Doktora Öğrencisi Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü akaya501616@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-2479-5173
--	---

Makale Gönderme Tarihi 13.04.2020	Revizyon Tarihi 29.04.2020	Kabul Tarihi 16.05.2020
---	--------------------------------------	-----------------------------------

Öz

Bu çalışmanın amacı dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünün araştırılmasıdır. Bu amaçla Muğla ili Marmaris ilçesindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 282 katılımcıdan anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Ölçek geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak, değişkenler arası ilişkiler tespit edilmiş ve yapısal eşitlik modeli ile modelin uyum iyiliği testleri ve regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık rolünü test edebilmek için ise dolaylı etkilerin anlamlılığına bakılmış ve bunun için bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analizlerde dönüşümcü liderliğin çalışan performansı ve iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Aracılık analizi neticesinde ise iş tatmininin dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, Çalışan performansı, İş tatmini

Abstract

The aim of this study is to investigate the mediating role of job satisfaction in the influence of transformational leadership on employee performance. For this aim, data was collected through a questionnaire from 282 participants working in four and five star hospitality establishments in Marmaris, Muğla. Confirmatory factor analysis (CFA) was done for scale validity, relationships among variables were determined and goodness-of-fit tests and regression analysis were realised with the structural equation model. To test the mediation role, the significance of indirect effects was examined and the bootstrap method was used for this purpose. In the analyzes, it was found out that transformational leadership positively influences employee performance and job satisfaction positively. As a result of the mediation analysis, it was found out that job satisfaction has a partial mediation role in the relationship between transformational leadership and employee performance.

Keywords : Transformational leadership, Employee performance, Job satisfaction

¹ Araştırma verileri 2019 yılı içerisinde elde edilmiştir.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Kara, E. Kaya, A. 2020. Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatminin Aracı Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1202-1216

1. Giriş

Günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rakipleri ile rekabet edecek güce sahip olabilmeleri için başarılı liderlere ihtiyaç duyulduğu bilinen bir gerçektir. Ayrıca hızla küreselleşen dünyada örgütlerin başarılı olabilmelerinin temel şartı, iş görenlerin iyi bir performans ortaya koymaları ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranış sergilemelerine bağlıdır. Bu nedenle işletmeler faaliyet gösterdikleri sektörlerde başarılı olabilmek ve çalışanların performanslarını arttırabilmek için çeşitli uygulamalar ortaya koymaktadır. Çalışanların performanslarını arttıracak olan en önemli konulardan bir tanesi ise örgütü yöneten tepe yöneticilerin çalışanlara karşı gösterdikleri olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleridir. Çünkü hem çalışanların performanslarının arttırılabilmesi hem de örgütün geleceği için yöneticilerin ortaya koymuş oldukları tutum ve davranışlar örgüt için oldukça önemli hususlardır (Şahin ve Sarıdemir, 2016). Bu noktada başarılı bir lider, uhdesindeki çalışanlar üzerinde olumlu izlenimler oluşturabiliyorken, başarısız bir lider ise çalışanların performanslarını düşürerek kötü sonuçlara neden olabilir (Karahan, 2008). Bu bağlamda çalışan performansının arttırılması için gerekli olan öncüllerden birisi dönüşümcü liderliktir.

Modern yaklaşımlar içinde ele alınan ve en etkin olan liderlik yaklaşımı dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderler, çalışanlar arasında belli uyumlar gözetmeye çalışırlar. Böylelikle işletme çatısı altında görev yapan çalışanları tek bir vizyon etrafında toplayarak bunun onlar arasında paylaşılmasını sağlar. Ayrıca çalışanları yenilikçi olma, daha yaratıcı olma, değerlere saygılı olma ve öğrenmeye teşvik ederek pozitif bir yönetim davranışı sergilerler. Genellikle bu tarz liderler, bağlı bulunduğu işletmenin eksiklerini daha önceden öngörebilen ve bu ihtiyaçlar dahilinde işletmeye yeni bir vizyon katan bireylerdir. Bu liderler yeni bir vizyon oluştururken bu süreçte çalışanları da katarak, örgüt kararlarına katılımı teşvik edip, bu durumun çalışanlar arasında paylaşılmasına olanak verir. Dönüşümcü liderler, bu tarz tutum ve davranışlarıyla çalışanların iş tatminini de arttırarak örgütün başarı grafiğini yükseltirler (Mert, Dördüncü ve İcaz, 2019). Dönüşümcü liderler çalışanların iş performanslarını arttırabilmek için onlara iyi bir çalışma ortamı sunar (Sungu vd., 2019). Dönüşümcü liderler çalışanların iş tatminlerinin yükselmesi için motive etmedeki itici gücü (Bass vd., 2003) çalışanların performanslarını ve iş tatmin düzeylerini arttırmada önemli bir rol oynamaktadır (Schwarz, 2017). Çalışanların performanslarının arttırılmasında bir diğer önemli etken ise iş tatminidir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar genel olarak örgütün amaçlarına katkıda bulunmada diğer çalışanlara karşın daha yüksek düzeyde bir davranış gösterirler. Ayrıca iş tatmin seviyesi yüksek olan çalışanlar, örgütsel faaliyetlere ilişkin göstermiş oldukları çabanın karşılığında elde ettikleri kazanımların aratacağı düşüncesiyle daha yüksek iş performansı ortaya koyarlar (Neves ve Eiseberger, 2012). Yapılan çalışmalarda da dönüşümcü liderliğin çalışanların performanslarını pozitif olarak etkilediği ifade edilmektedir.

Dönüşümcü liderlik ve iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisi ve dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin arttırılmasında ise iş tatmininin arttırıcı bir etkisinin olup olmadığı bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Yazın literatüründe dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi her ne kadar araştırılsa da iş tatmininin bu etkideki rolünün araştırılması ise bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma soruları ise şu şekildedir:

- Dönüşümcü liderlik iş tatminini etkilemekte midir ?
- Dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü bulunmakta mıdır?

Yukarda yer alan araştırma soruları çerçevesinde araştırmanın bundan sonraki kısmında kavramlar arası ilişkiler açıklanarak yapılan alan araştırması ile çalışma hipotezleri test edilmiş olup, ayrıca sonuç ve çıkarımlar kısmında ise elde edilen bulgular, uygulayıcılar ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalara da ışık tutacak şekilde ele alınmıştır.

2. Literatür Taraması ve Hipotezlerin Oluşturulması

Dönüşümcü liderlik kavramını 1978 tarihinde ilk defa bulan Burns bu kavram üzerinde birtakım çalışmalar gerçekleştirmiş ve bu kavram daha sonra da Bars isimli kişi tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, örgüt ve çalışanlar için geleceğe dönük bir vizyon yaratma, çalışanları harekete geçirme ve kişisel farklılıklara yönelik olarak değer vermede bir liderin yeteneği olarak ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderliğin dayandığı temel konular ise güven verme, sürekli öğrenme, vizyon, sürdürülebilir uzun dönemli ilişkiler ve temel değerler olarak belirtilmektedir. Burns dönüşümcü liderliği, lider ve çalışanların karşılıklı olarak birbirlerini dönüştürdüğü aktif bir süreç olarak tanımlamaktadır (Karcioğlu ve Kaygın, 2013). Gary Yukl dönüşümcü liderliği, "örgütün hedeflerine yönelik olarak bağlılık oluşturma ve bu hedeflere varmada çalışanları güçlendirme sürecidir" şeklinde tanımlamakta, David Hughes ise bu tanıma katkı sağlayarak, "liderliğin örgüte katmış olduğu vizyon ve değişen sosyo-kültürel koşullar çerçevesinde yeni düzene ayak uydurabilmesi ve bunun sürdürülebilirliğinin sağlanması süreci" olarak ifade etmektedir (Özalp ve Öcal, 2000).

Dönüşümcü liderler örgütün faydasına olabilecek her türlü gayret ve çabayı arttırabilmek için çalışanların ihtiyaçlarını tam olarak karşılayarak güven ortamı oluştururlar ve çalışanları beklenen seviyenin üzerinde performans göstermeye motive ederler (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999). Walumbwa, Orwa, Wang ve Lawler, (2005)'e göre dönüşümcü liderler, çalışan memnuniyetini arttırabilmek ve iyi bir çalışma ortamı oluşturabilmek için çalışanları güçlendiren şekilde ifade edilmektedir. Zhu, Avolio ve Walumbwa, (2009)'ya göre ise dönüşümcü liderler, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratabilmekte ve böylelikle çalışan performansını yükseltebilmektedir. Yukl'nin (1989) ifade ettiği gibi dönüşümcü liderlik genel olarak çalışanların sergilemiş oldukları tutum, davranış, taahhüt ve onların varsayımları üzerindeki etkisiyle ölçülmektedir. Tichy ve Devana (1986) dönüşümcü liderliği, belirsiz ve karmaşık ortamlarda başa çıkma becerisi, Walter ve Bruch (2010) ise organizasyonların başarılı sonuçlar elde ederek çalışanların başarılarının artırılması olarak ifade etmektedir (Özalp ve Öcal, 2000).

Klasik örgüt teorilerinde çok fazla yer verilmeyen hatta nerdeyse hiç dikkate bile alınmayan iş tatmini özellikle modern ve modern yönetim yaklaşımları sayesinde önem kazanmaya başlamıştır. Bugün geline nokta ise örgütler için iş ortamlarındaki en vazgeçilmez unsurlardan biri haline gelmiştir (Tekin, 2019, s.181). İş tatmini, bireyin yapmış olduğu işinden duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir. İş tatmini seviyesinin yüksek olması çalışanın işe olan bağlılığını ve bireysel verimliliğin yükselmesini arttırırken öte yandan da örgütte iş gücü devir oranının ve devamsızlıkların azalmasına imkan sağlar (Bingöl, 1996, s. 266-267). Locke ve diğerlerine (1979) göre iş tatmini, çalışanın yapmış olduğu işinden memnuniyet duyma derecesi ve buna dair olumlu duygusal davranışlar göstermesi olarak ifade etmektedirler. Vroom'a (1964) göre iş tatmini, duygusal bir durum, (Hackman ve Oldham, 1975, s.160) yapılan işten duyulan mutluluk, (Spector, 1985, s. 694) ise çalışanın yapmış olduğu iş karşılığında elde edeceği sosyo-ekonomik hakları ve iletişimden etkilenmesi olarak tanımlamaktadır. Hodgetts, iş tatminini "bireylerin işe karşı gösterdiği duygusal bir tepki" olarak ifade ederken, Luthans (1989) ise "çalışanların göstermiş oldukları emek karşısında duyulan algılar ve işe karşı geliştirilen tutumlar" olarak açıklamaktadır (Yılmaz ve Dönmez, 2013, s. 92). İş tatmini, örgütlerin kendi çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabildiği ölçüde artar ya da azalma eğilimi gösterir. Be çerçevede çalışan personelin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanabilme düzeyi liderin göstermiş olduğu davranışlarla alakalıdır. Yapılan araştırmalar, çalışanların iş tatmin düzeyi ve beklentiyle ilgili yakınlmaları etkileyen en önemli sebebin tamamen liderlik davranışları ile ilgili olduğunu göstermektedir (Tok ve Bacak, 2013, s.1).

Al- Hussami, 2007 yılında dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde bir etkisi olup olmadığını tespit etmek üzere bir araştırma yapmıştır. Yapılan bu çalışma neticesinde dönüşümcü liderlik davranışının iş tatmini üzerinde pozitif olarak anlamlı bir şekilde etki yaptığı sonucunu tespit etmiştir. Hamidifar ise 2009 yılında liderlik yaklaşımlarından en fazla hangisinin iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmış ve araştırma sonucunda elde edilen bilgiye göre liderlik yaklaşımları içerisinde ne fazla dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif olarak anlamlı bir şekilde etki yaptığı sonucunu saptamıştır (Bushra vd. 2011, s.263).

Medley ve La Rochelle 1995 yılında liderlik stillerinin iş tatmini üzerinde bir etkisinin olup olmadığına yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan bu araştırma sonucunda liderlik stillerinin çok önemli bir etkisinin olduğunu ve içlerinde özellikle de dönüşümcü liderliğin iş tatminini pozitif yönde en çok etkileyen liderlik stili olduğunu ifade etmişlerdir (Mohammad vd., 2011, s.39). Tutar ve Tuzcuoğlu'da 2006 yılında dönüşümcü lider algılamalarının çalışanların iş tatmini seviyesinde bir değişime sebep olup olmadığına dair bir araştırma yapmışlardır. Yapılan bu çalışma neticesinde dönüşümcü lider algısı yüksek olan çalışanların iş tatmini düzeylerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bozkır (2014) dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmak için kamu ve özel sektör çalışanları üzerine bir yüksek lisans tez araştırması gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda kamu ve özel sektör işletmelerinde yönetici pozisyonunda çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı sergiledikleri durumda iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yarattığı sonucuna ulaşmıştır. Çarıkcı ve arkadaşları (2016), dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmak için Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Yapılan araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif olarak anlamlı bir şekilde diğer liderlik türünden daha fazla etki yaptığı sonucu saptanmıştır (Bozkır, 2014, s. 64). Bu doğrultuda yukarıda belirtilen literatür ve çalışma bulgularından hareket edilerek dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1. Dönüşümcü liderlik iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışan performansı kavramı ise bugün faaliyet gösteren tüm örgütlerin üzerinde önemle durmaları gereken temel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla günümüzde aktif olarak faaliyet gösteren örgütler için çalışan performansının beklenen düzeyde karşılanması, örgütün etkinliği ve sürdürülebilirliği için bir zorunluluk olmuştur (İraz ve Akgün 2011, s. 228). Performans kavramı, belirli zaman aralığında yapılan faaliyetlerin hedefe yaklaşma derecesi (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 201), yapılan işle ilgili ulaşmak istenen amaca ne ölçüde ulaşılabilirdiğinin göstergesi (Çöl, 2008, s. 39) geniş anlamda ise daha önceden planlanmış ve belirli hedefler konulmuş bir etkinlik ya da organizasyon neticesinde elde edilen çıktılarını nitel ve nicel olarak belirleyen bir ölçüt olarak ifade edilebilir (Akal, 2015, s. 179). Çalışan performansı ise, örgütte çalışan bireylerin aldıkları maaş veya ekonomik bir bedel karşılığında örgüte karşı göstermeleri gereken gayret ve çaba olarak tanımlanmaktadır (Rousseau ve McLean, 1993). İşletmeler açısından performans kavramı ise daha önce tanımlanmış ölçütler çerçevesinde yapılacak görevin en iyi şekilde yerine getirilmesi ve işletmenin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için ortaya konulan hizmet, mal veya düşünce şeklinde ifade edilir (Pugh, 1991, s.7-8).

Dönüşümcü liderlik, çalışanların performanslarının sürekli olarak artırılması ve iş performanslarının ötesine geçmelerini sağlayarak çalışanları teşvik edici, destekleyici ve motive edici bir rolü üstlenmektedir (Kammerhoff vd., 2018). Nitekim literatürde yapılan çalışmalarda da dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönde olumlu ilişkilerin olduğu görülmektedir (Wang vd., 2011; Thomas, 2017; Mihalcea, 2014). Yukarıda yer alan teori ve çalışma bulguları ışığında dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin artırıcı etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

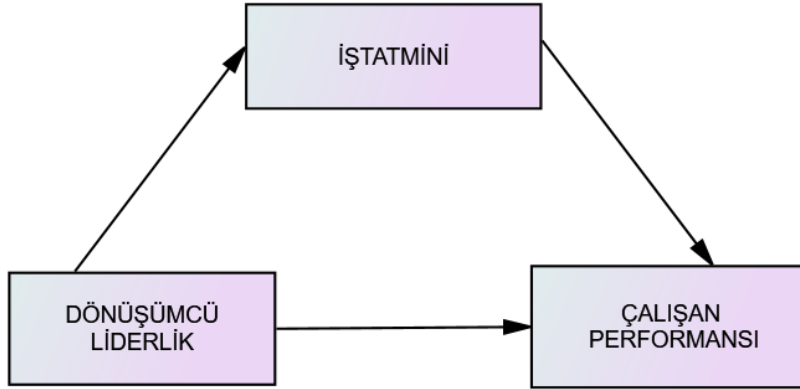
H2. Dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü vardır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada, öncelikle araştırmanın evren ve örneklemini ile araştırmada kullanılan ölçeklere dair bilgiler verilmiştir. Sonra, araştırma örnekleminde elde edilen veriler ışığında oluşturulmuş olan araştırma modeline yönelik analizler yapılmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmış ve araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonlar tespit edilmiştir. Daha sonrasında ise araştırma modeli çerçevesinde kurulan yapısal eşitlik modeli ile araştırma modelinin uyum iyiliği testleri yapılmış ve değişkenler arası regresyon analizi ve aracılık testi sonuçları sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Literatür ve hipotezler doğrultusunda değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ortaya koymak amacıyla aşağıdaki şekil 1’de gösterilen araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Muğla il sınırları içerisinde faaliyet gösteren konaklama işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemi ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş Marmaris ilçesindeki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarıdır. Zaman ve maliyet sınırlılığında dolayı rastgele seçilmiş olan 10 adet turizm işletmesinde çalışan 400 kişiye anket yapılması planlanmıştır. Dağıtılan anketlerin 64’ü cevaplandırılmamış, 54’ünde ise eksik cevaplandırma olduğu için araştırmanın örneklemi 282 kişiden oluşmaktadır. Çalışanların 107’si kadın 175’i ise erkektir. Çalışanların 90’ı 18-30 yaş, 155’i 31-40 yaş, 26’sı ise 41-50 ve 11 kişi ise 51 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır. İş deneyimi açısından çalışanların 18’i 1 yıldan az, 55’i 1-3 yıl, 81’i 4-6 yıl, 54’ü 7-9 yıl, ve 74’ü ise 10 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahiptir.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Carless vd.(2000) tarafından geliştirilen tek boyut ve yedi ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek ulusal kültüre araştırmacılar tarafından çevrilerek uyarlanmıştır. Mevcut araştırmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .86 olarak bulunmuştur.

İş Tatmini Ölçeği : Chen vd. (2009) çalışmasından alınan ve Türkçe geçerlemesi Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 5 maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik analizi sonucunda ise ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .93 olarak bulunmuştur.

Çalışan Performansı Ölçeği: Sigler ve Pearson (2000)’ in, Kirkman ve Rosen (1999) çalışmasından aldığı tek boyut ve dört ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda ise ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .91 olarak bulunmuştur.

4.Bulgular

Araştırma verileri SPSS ve AMOS paket programları ile analiz edilmiştir. Yapısal geçerliliği test etmek için ölçeklere ve araştırma modeline yönelik doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmış ayrıca model ve ölçek verilerinin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016; Meydan ve Şeşen, 2015).

Tablo 1. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	Ss.	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3
1.Dönüşümcü Liderlik	3.20	.70	-.70	.28	(.86)		
2.Çalışan Performansı	3.37	1.15	-.21	.30	.593**	(.91)	
3.İş Tatmini	3.56	.91	-.37	.35	.543**	.747**	(.93)

**p<.001, n= 282, parantez içerisinde verilen değerler Cronbach Alfa değerleridir.

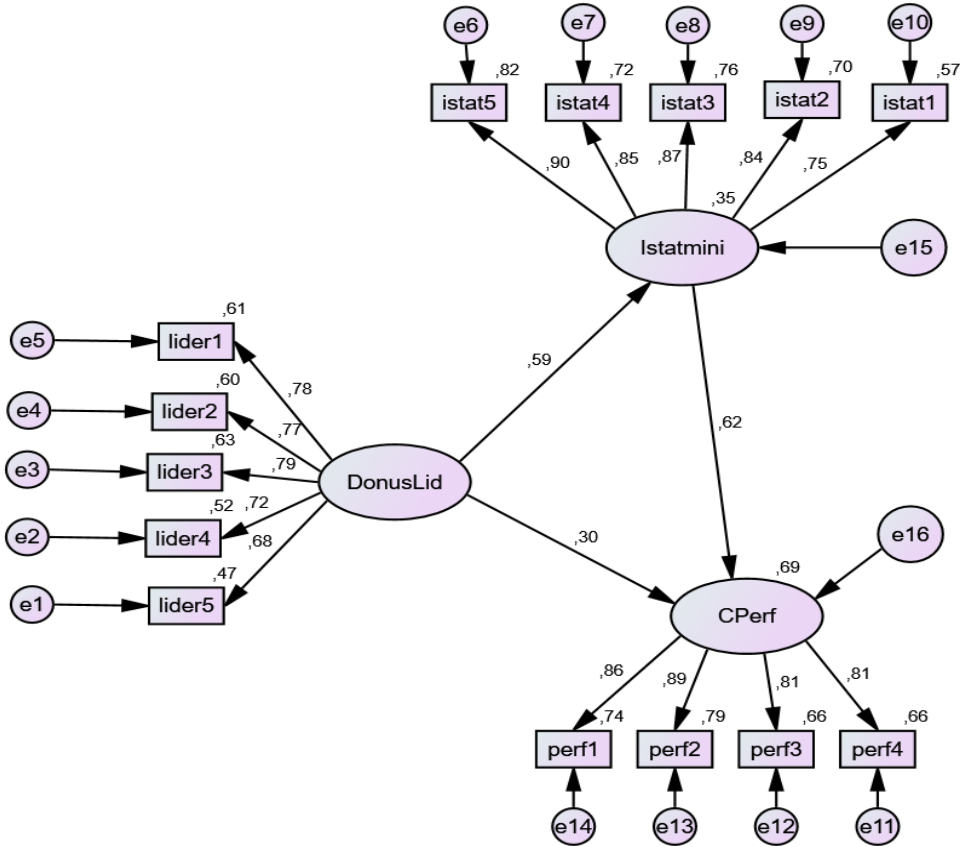
Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri ve değişkenlere ait güvenilirlik ve betimleyici istatistikler tablo 1’de yer almaktadır. Değişkenlerin ortalamalarına ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 arasında yer alması verilerin iyi bir şekilde dağıldığını ifade edilmektedir. Yukarıda yer alan tablo 1 incelendiğinde dönüşümcü liderlik, çalışan performansı ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bulunan bu değerler ölçeğin oldukça yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Ölçeklerin ve Araştırma Modelinin Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum Değerleri	İyiliği	χ^2	df	CMIN/DF	SRMR	IFI	CFI	TLI	RMSEA
Dönüşümcü Liderlik		2.252	5	.450	.008	.990	.990	.998	.016
Çalışan Performansı		8.209	2	4.104	.015	.992	.992	.975	.067
İş Tatmin		4.724	4	1.181	.013	.999	.999	.978	.025
Ölçüm Modeli		131.902	74	1.782	.037	.979	.979	.974	.053

Öncelikle dönüşümcü liderlik (7 madde), iş tatmini (5 madde) ve çalışan performansı (4 madde) olmak üzere toplam 16 maddeden oluşan ölçeğin birinci düzey çok faktörlü yapısı , AMOS 24 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda dönüşümcü liderlik faktörüne ait iki madde düşük faktör yükü nedeniyle model dışı bırakılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları tablo 2’de sunulmuştur. DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/df=1.78$; SRMR= 0.37; IFI=0.97; TLI =0.97; CFI =0.97; RMSEA=0.53) önerilen üç faktörlü modelin veri ile uyumu kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, üç faktörün öngörülen kuramsal yapısının doğrulandığını göstermiştir.

Araştırmanın bundan sonraki kısmında ise araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için şekil 2’de yer alan yapısal eşitlik modeli kurulmuştur.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 2’de verilen modele ilişkin H1.“Dönüşümcü liderlik iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.” ve H2.“Dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü vardır.” hipotezleri kurularak aracı modelin etkisini değerlendirmek üzere yapısal model üzerinden test edilmiştir. Aracılık rolünün testi için dolaylı etkilerin anlılığına bakabilmek için monte carlo parametrik bootstrap seçeneği ile 5000 örneklemden oluşan % 95 güven aralığında en yüksek olabilirlik yöntemi kullanılmıştır. Güven aralıklarına ilişkin alt ve üst değerleri tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Aracılık analizi

Test Edilen Yol		β	SE	BC %95 CI	
				LB	UB
Dönüşümcü Liderlik	---> İş Tatmini	0,590***	0,88	.49	.67
İş Tatmini	---> Çalışan Performansı	0,618***	0,48	.51	.70
Dönüşümcü Liderlik	---> Çalışan Performansı				
Toplam Etki (c)		0,668	0,55	.57	.74
Doğrudan Etki (c')		0,303***	-	.19	.41
Dolaylı Etki (axb)		0,365***	-	.28	.44

Not: n= 282 (5.000 Bootstrap sample), YD %95 BC = Bias corrected %95 Confidence interval, X= Dönüşümcü Liderlik, Y= Çalışan Performansı, M= İş Tatmini, a= X değişkeninin M değişkeni üzerindeki etkisi, b= M değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisi, c= X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki toplam etkisi, c'= X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisi. ***p<.001

Yapısal model üzerinden araştırma hipotezleri test edilmiş ve sonuçları tablo 3’te gösterilmiştir. Analiz neticesinde dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde ($\beta = .590, p<.001, \%95 \text{ CI } [.49, .67]$) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu durumda **H1** hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç, dönüşümcü liderliğin, çalışanların yapılan işten tatmin olmasında artırıcı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. İş tatmini ise çalışan performansı üzerinde ($\beta = .618, p<.001, \%95 \text{ CI } [.51, .70]$) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Yine dönüşümcü liderlik iş tatmini üzerinde toplam ($\beta = .668, p<.001, \%95 \text{ CI } [.57, .74]$) ve doğrudan ($\beta = .303, p<.001, \%95 \text{ CI } [.19, .41]$) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerinde dolaylı ($\beta = .365, p<.001, \%95 \text{ CI } [.28, .44]$) anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu durumda **H2** hipotezi desteklenmiştir. Zhao vd., (2010) ve Baron ve Kenny (1986)’a göre bir aracılık etkisinden söz edebilmek için VAF (variance accounted for) değerinin hesaplanması gerektiğini, $VAF < 0,20$ aracılık etkisi yok, $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ kısmi aracılık etkisi, $VAF \geq 0,80$ tam aracılık etkisinin olduğunu açıklamışlardır. $VAF = \frac{\text{Dolaylı etki}}{\text{Dolaylı etki} + \text{Direk etki}} = \frac{0,36}{0,36 + 0,30} = 0,54 < 0,80$ olduğu için modelde iş tatmininin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. Bu bulgulara göre dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatminin kısmi aracılık rolü vardır. Zira, yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamamaktadır. Bu bulgu ise iş tatmininin, temel amacı çalışanları motive etmek ve desteklemek olan dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde artırıcı bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

5.Sonuç

Hızla küreselleşen dünyada örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rakiplerine karşı görece üstünlük sağlayarak rekabet avantajını sürdürebilmeleri çalışanların iş tatminlerinin artırılması ve liderlik kavramının öneminin ön plana çıkarılması ile mevcuttur. Liderlik kavramı özellikle de iş dünyasında farklı yaklaşımlarla ele alınmaktadır. İşte bu noktada dönüşümcü liderlik tarzı örgüt çalışanlarının tüm yeteneklerinin ortaya çıkarılmasında ve çalışan performanslarının artırılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Dönüşümcü liderlik, son yıllarda iş tatmini ve çalışan performansının artırılmasında işletmeler açısından önemi artan bir liderlik davranışı haline gelmiştir. Bu önemden hareketle dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü belirlemek amacıyla Muğla ilindeki turizm işletmelerinde yapılan bu çalışmada anket aracılığıyla toplanan veriler analiz edilmiştir.

Analiz neticesinde dönüşümcü liderliğin iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Tespit edilen bu bulgu dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan (Lok ve Crawford 1999; Börü ve Güneşer 2005; Yusof 2002; Yılmaz ve Ceylan, 2011; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005; Rizi vd., 2013; Voon, Lo, Ngui ve Ayob, 2011; Maqsood vd., 2013) araştırma sonuçlarıyla uyumludur. Bu bulgu dönüşümcü liderliğin iş tatminini artırdığını göstermektedir. Al-Hussami’nin (2007) de belirttiği gibi yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemesi durumunda, çalışanların iş tatmin düzeylerinde olumlu bir artış olduğunu ifade etmiştir (Bozkır, 2014, 64). Kim ve Brymer (2011) çalışanların iş yerindeki lider ya da yöneticilerinden memnun olmaları halinde doğrudan iş tatmini düzeyleri artmakta ve işletmeye olan bakış açıları da olumlu bir şekilde değişmektedir. Bu duruma paralel olarak, “mevcut işletmede çalışanların işten ayrılma isteği ve tükenmişlik düzeyleri de azalmaktadır” görüşlerine katkı sunmaktadır. Ayrıca bu bulgu, Voon vd.’nin (2011) ifade ettiği gibi dönüşümcü liderler, örgüte farklı bir bakış açısıyla yaklaşım sergileyerek işletmenin hem yönetim felsefesinde hem de çalışan performanslarında artırıcı bir katkı sunmaktadır. Nitekim, bu farklı yaklaşımlar çalışanlar üzerinde de olumlu etkiler bırakmakta ve işten tatmin olmalarına imkan vermektedir ifadesine katkı sunmaktadır. Saptanan bu bilgiye göre dönüşümcü liderlik ile çalışanların sosyo-ekonomik ihtiyaçlarının karşılanabileceği değerlendirilebilir.

Araştırmanın ana amacına yönelik yapılan dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolünün tespit edilmesine yönelik yapılan analiz neticesinde ise dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Tespit edilen bu sonuç, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde gerek doğrudan gerekse de iş tatmini aracılığıyla dolaylı bir etkisinin olduğunu

göstermektedir. Bu açıdan çalışan performanslarının artırılması için dönüşümcü liderlik ile motive edici bir ortamın sağlanması ve çalışanların örgüte ve işe yönelik olarak ekonomik açıdan tatmin düzeylerinin artırılması gerektiği değerlendirilmesi yapılabilmektedir. Bu bulgular dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen (Wang vd., 2011; Thomas, 2017; Mihalcea, 2014) ve dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen (Rad ve Yarmohammadian, 2006; Voon vd., 2010; Turunç vd., 2010) çalışma sonuçlarıyla uyumludur. Çekmecelioğlu'nun (2014) belirttiği gibi, çalışmasında “dönüşümcü liderlerin işgörenlerin moral ve motivasyonlarını arttırmaları halinde çalışanların performans derecelerinde bir yükselme olduğu sonucuna ulaşmıştır” bu bulgu dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Yine tespit edilen bu bulguya göre dönüşümcü lider ile birlikte çalışanların sosyo-ekonomik ve duygusal ihtiyaçların karşılanması çalışan performansını arttırdığı değerlendirilmesi ifade edilebilmektedir. Fakat bu çalışma neticesinde elde edilen tüm sonuçların üzerinde araştırma yapılan örneklem, belirlenen anket yöntemi ve araştırma sınırlılıkları kapsamında değerlendirilmesi gerekir.

Araştırmada kullanılan ölçekler 5’li Likert skalasında olup, belirli ifadelere katılıp katılmamayı tespit etmek amacıyla oluşturulmuşlardır. Ancak değişkenler için aynı ölçek tipinin (Likert, semantik farklılıklar vb. ölçek türlerinin) kullanılması sonucu, ortak yöntem sapması oluşabilir. Bu durum, her üç değişkenin de Likert yöntem ile belirlenmiş olmasını ve anketi dolduranların düşünceleri üzerinde bir etki olabileceği ihtimalini ifade eder (Gügerçin ve Ay, 2016). Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin 5’li Likert skalasında olması, araştırmanın sınırlılıklarından birisidir. Araştırmanın sadece bir bölgede, hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar ile yapılması araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma, belli bir zaman diliminde yapıldığından ve zaman içerisinde tutum ve algılar değişebileceğinden, bu çalışma gerçekleştirildiği süreç ile sınırlıdır (Aslan, 2020, s. 209). Bu nedenle, benzeri bir araştırmanın farklı sektör ve çalışanlar da uygulanması araştırmacılar için önerilebilir.

Sonuç olarak dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin arttırıcı bir etkisinin bulunduğu kanıtlanmış olması, literatür açısından önemli bir katkıdır. Turizm sektörünün genellikle sezonluk bir sektör olduğu düşünüldüğünde çalışanlardan en iyi verimin alınabilmesi için motivasyonlarının ve performanslarının üst seviyeye çıkartılması dönüşümcü liderlik tarzıyla sağlanabilir. Bu nedenle uygulamada konaklama işletmelerinin bu araştırma sonuçlarına göre yönetici seçiminde dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticileri işletmelerinde tercih etmeleri tavsiye edilebilir.

Ayrıca çalışma sonuçlarının diğer liderlik tarzları ile yapılacak benzer çalışmalarla karşılaştırılması bilimsel çalışmalar açısından bir değer ortaya koyacaktır. Bu amaçla gelecekte paternalist liderlik, simbiyotik liderlik, karizmatik liderlik, girişimci liderlik gibi değişkenlerin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı değişken olarak ele alan çalışmaların yapılması önerilmektedir. Uygulayıcılara yönelik ise örgütte motivasyon ve ücrete yönelik olumlu liderlik algısının lider-çalışan etkileşiminde önemli bir husus olduğu gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerektiği önerisi yapılmaktadır. Buna ek olarak, çalışan performansının yükseltilmesi için ise öncelikle eşit ve adaletli bir yönetim uygulaması sergileyerek çalışanların işe motive olmalarını sağlayacak ücretle ilgili tatmin düzeylerini yükseltecek çalışmaların yapılması tavsiye edilmektedir.

Kaynakça

- Aslan, H., (2020). “Hizmetkar liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolü”, *Business and Management Studies: An International Journal*, Vol 8, Issue:1, pp 196-212.
- Baron, R.M. and Kenny, D., A., (1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychology Research: Conceptual, Strategic And Statistical Considerations”. *Journal Of Personallity And Social Psychology*, Vol.51, No.6, 1173-1182.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., and Berson, Y. (2003). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218.
- Bingöl, D. (1996). "Personel Yönetimi". İstanbul: Beta Yayınevi.
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2005). "Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü", *Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 23(1), 135-156.
- Bozkır, H. S. (2014). "Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Bushra, F., Usman, A. and Naveed, A.,(2011). "Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)", *International Journal of Business and Social Science*, c. 2, s. 18, 263.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). "A short measure of transformational leadership", *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.
- Çekmecelioğlu, H. (2014). "Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İsten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kocaeli. Sayı 28:21-34.
- Chen, F. C., Ku, E., Shyr, Y. H., Chen, F. H., Chou, S. S. (2009). "Job demand, Emotional Awareness, and Job Satisfaction in Internships: The Moderating Effect of Social Support", *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(10), 1429-1440.
- Çöl, G., (2008). "Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, cilt; 9, Sayı;1, ss.35-46.
- Gügerçin, U., ve Ay, Ü. (2016). "Etik Konumun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Etik Konum Kuramı Çerçevesinde Bir Analiz", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19 (32), 34-46
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe, Yöntem, Analiz "(3. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hackman, J. Richard and Oldham, Greg R. (1975). "Development of The Job Diagnostic Survey." *Journal Of Applied Psychology*, 60.2: 159-170.
- İraz, R., ve Akgün, Ö. (2011). "Örgütsel Bağlılığın Çalışma Performansına Üzerine Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 14(1-2), 225-250.
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2018). "Leading toward harmony–Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance", *European Management Journal*, 1-12.
- Karahan, A. (2008). "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10(1), 145-162.
- KarCIOğlu, F. ve Kaygın, E., (2013). "Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 27, s. 3, 4
- Kim, W. G. ve Brymer, R. (2011). "The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance", *International Journal of Hospitality and Management*, 30: 1020-1026.
- Kirkman, B. L., and Rosen, B. (1999). "Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment", *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.

- Lok, P. ve Crawford, J. (1999). "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development", *Leadership&Organizational Development Journal*, 20 (7), 365-374.
- Maqsood, S., Bilal, H., Nazir, S. ve Baig, R. (2013). "Manager's Leadership Styles and Employee's Job Satisfaction", *Human and Social Science Research*, 1(2), 139-144.
- Mert, G., Dördüncü, H., ve İcaz, S. (2019). "Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Vakıf Üniversitesi Örneği", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 65 Ağustos.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2015). "Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları", (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mihalcea, A. (2014). "Leadership, Personality, Job Satisfaction And Job Performance", *ProcediaSocial and Behavioral Sciences*, 127, 443-447.
- Mihalcea, A. (2014). "Leadership, Personality, Job Satisfaction And Job Performance", *ProcediaSocial and Behavioral Sciences*, 127, 443-447.
- Mohammad, S., I. S., AL-Zeaud, A., H., ve Batayneh, A., M., E., (2011). "The Relationship Between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals", *Journal of Business and Economic Horizons*, c. 5, s. 2, 39.
- Neves, P., and Eisenberger, R. (2012). "Management Communication And Employee Performance: The Contribution Of Perceived Organizational Support", *Human performance*, 25(5), 452-464.
- Özalp, İ. ve Öcal, H., (2000). "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 3, s. 4 ,210-211.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). "Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Pugh, S. Douglas, (1991), "Organizational Behaviour", Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.
- Rizi R. M., Azadi, A., Farsani, M. E. ve Aroufzadi, S. (2013). "Relationship Between Leadership Styles and Job Satisfaction Among Physical Education Organizations Employees", *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2(1), 7-11.
- Rousseau, Denise M. ve Parks, Judi Parks. (1993). "The Contracts of Individuals and Organizations" *Research in Organizational Behavior*, Sayı; 15, ss.1-43.
- Şahin, F., Sarıdemir, T. (2016). "Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere Göre Öğretmenlerin Yaşam Doyumlarının ve Evlilik Doyumlarının İncelenmesi", *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1): 391-426, Ankara. 6.
- Schwarz, G. (2017). "Transformational Leadership And Job Performance: The Role Of Organizational Identification", In *The Palgrave handbook of leadership in transforming Asia* (ss. 519-539). Palgrave Macmillan, London.
- Sigler, T. H., and Pearson, C. M. (2000). "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Spector, P. E. (1985). "Measurement Of Human Service Staff Satisfaction: Development Of The Job Satisfaction Survey", *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). "Organizational Commitment And Job Performance: Examining The Moderating Roles Of Occupational Commitment And Transformational Leadership", *International Journal of Selection and Assessment*. 27, 280–290.

- Tekin, E., (2019), "Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırması", Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 54(1), 178-204.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1.
- Thomas, W. H. (2017). "Transformational Leadership And Performance Outcomes: Analyses Of Multiple Mediation Pathways", The Leadership Quarterly, 28(3), 385-417.
- Tok, N., T. ve Bacak, E., (2013). "Öğretmenlerin İş Doyumu ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, c. 10, s. 1, 1143.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 209-232.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H. ve Türkyılmaz, A. (2010). "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12, (3): 79-96.
- Tutar, H. ve Altınöz, M., (2010), "Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi Cilt: 65 Sayı: 2, ss. 196-218.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S. ve Ayob, N. B. (2011). "The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia", International Journal of Business, Management and Social Sciences, 2, (1): 24-32.
- Vroom, V., (1964). "Work and Motivation", Willey, New York.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. ve Lawler, J. J. (2005). "Transformational Leadership, Organizational Commitment, And Job Satisfaction: A Comparative Study Of Kenyan And US Financial Firms", Human Resource Development Quarterly, 16(2), 235-256.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). "Transformational Leadership And Performance Across Criteria And Levels: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Research", Group & Organization Management, 36(2), 223-270.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, H.A., Dönmez, A. (2013). "İş Doyumunu Tayin Eden Bazı Psikolojik ve Demografik Değişkenler", Ankara Üniversitesi, Türk Psikoloji Yazıları.16(31), 91-97.
- Yukl, G. (1989). "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", Journal of Management, 15(2), 251-289.
- Yusuf, A. (2002). "Transformational Leadership Behaviours of Athletic Directors and Their Effects on Coaches' Job Satisfaction", Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities, 10(1), 1-8.
- Zhao, X, Lynch, J.G. Ve Chen, Q. (2010). "Reconsidering Baron And Kenny: Myths And Truths About Mediation Analysis", Journal Of Consumer Research Inc., Vol. 37, No. 2, 197-206.
- Zhu, W., Avolio, B. J. ve Walumbwa, F. O. (2009). "Moderating Role Of Follower Characteristics With Transformational Leadership And Follower Work Engagement", Group & Organization Management, 34(5), 590-619.

Research Article

Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü

The Mediating Role of Job Satisfaction in the Influence of Transformational Leadership on Employee Performance

Ergün KARA Dr. Öğr. Üyesi Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü ergunkara@osmaniye.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-7815-1111	Attila KAYA Dr. Öğrencisi Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü akaya501616@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-2479-5173
--	---

Extensive Summary

Introduction

Today, it is a known fact that successful leaders are needed for organizations to survive and have the power to compete with their rivals. In addition, the basic condition for organizations to be successful in a rapidly globalizing world depends on the good performance of the employees and their positive attitude towards the organization. For this reason, businesses are presenting various applications in order to be successful in the sectors they operate and to increase the performance of the employees. One of the most important issues that will increase the performance of the employees is that the top managers who manage the organization display positive attitudes and behaviors towards the employees. Because the attitudes and behaviors of the managers are very important both for increasing the performance of the employees and for the future of the Organization (Şahin and Sarıdemir, 2016). At this point, a successful leader can create positive impressions on employees, while an unsuccessful leader can cause bad results by decreasing employee performance (Karahan, 2008). In this context, one of the premises required to increase employee performance is transformational leadership.

Transformational leadership is the most effective leadership approach that is handled within modern approaches. Transformational leaders; they try to maintain certain harmony among employees. Thus, it brings the employees working under the umbrella of the company around a single vision, to share this among them. They also demonstrate a positive management behavior by encouraging employees to be innovative, more creative, respectful to values and learning. Generally, such leaders are individuals who can predict the shortcomings of the business they are affiliated with and add a new vision to the business within these needs. While these leaders create a new vision, they engage employees in this process, encourage participation in organizational decisions and allow this to be shared among employees. Transformational leaders increase the organization's success graph by increasing the job satisfaction of the employees with such attitudes and behaviors (Mert, Fourth and Icaz, 2019). Transformational leaders provide a good working environment for employees to increase their job performance (Sungu et al., 2019) and

the driving force of motivating employees to increase their job satisfaction (Bass et al., 2003) play an important role in increasing their performance and job satisfaction levels (Schwarz, 2017).

The research questions created within the scope of the study are as follows:

- Does transformational leadership affect job satisfaction?
- Does job satisfaction have an intermediary role in the impact of transformational leadership on employee performance?

Method

In this study, which aims to determine the mediating role of job satisfaction in the impact of transformational leadership on employee performance, firstly, information about the universe and sample of the research and the scales used in the research are given. Then, analyzes were made for the research model that was created in the light of the data obtained from the research sample. Accordingly, confirmatory factor analyzes (CFA) related to the scales of the study were made and correlations between the research variables were determined. Afterwards, the structural equality model established within the framework of the research model and the goodness of fit tests of the research model were conducted and the results of the regression analysis and mediation test between variables were presented.

In accordance with the literature and hypotheses, in order to reveal the relationships between the variables, the research model shown in figure 1 below has been created.

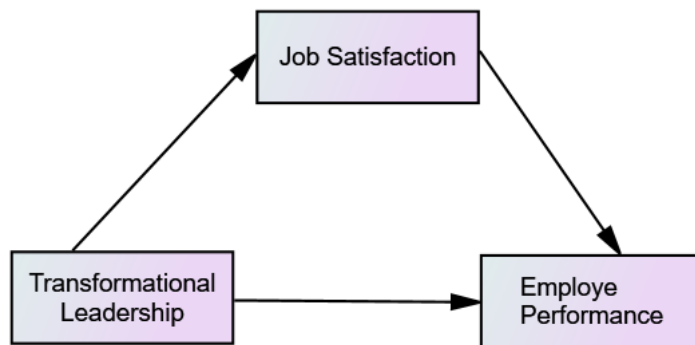


Figure 1. Research Model

Universe and Sample

The universe of the research is comprised of hospitality management employees operating within the province of Muğla. The sampling is the employees of four and five star hotels in the district of Marmaris, which was selected by easy sampling method. It is planned to conduct a survey of 400 people working in 10 tourism establishments that are randomly selected due to time and cost limitations. 64 of the distributed questionnaires were unanswered and 54 of them were incomplete answers, and the sample of the research consists of 282 people. 107 of the employees are women and 175 are men. 90 of the employees are between the ages of 18-30, 155 are between the ages of 31-40, 26 are between the ages of 41-50 and 11 are between the ages of 51 and over. In terms of work experience, 18 have less than 1 year, 55 have 1-3 years, 81 have 4-6 years, 54 have 7-9 years, and 74 have 10 years and more.

The Research Scales

Transformational Leadership Scale: One-dimensional and seven expressive scale developed by Carless et al. (2000) was used. The scale was translated into national culture by researchers and adapted. **Job Satisfaction Scale:** Chen et al. (2009) and the Turkish validation scale used by Turunç and Çelik (2012) was used. The scale consists of one dimension and 5 items. **Employee Performance Scale:** The one-dimension scale and four expressions from Sigler and Pearson (2000), taken from Kirkman and Rosen (1999), were used. The scale was adapted to Turkish by Çöl (2008).

Conclusion

As a result of the analysis, it has been determined that transformational leadership positively affects job satisfaction. This finding was made to determine the effect of transformational leadership on job satisfaction (Lok and Crawford 1999; Börü and Güneşer 2005; Yusof 2002; Yılmaz & Ceylan, 2011; Tengilimoğlu & Yiğit, 2005; Rizi et al., 2013; Voon, Lo, Ngui & Ayob, 2011; Maqsood et al., 2013) are consistent with the research results. This finding shows that transformational leadership increases job satisfaction. As stated by Al-Hussami (2007), he stated that there is a positive increase in the level of job satisfaction of the employees if the managers show transformational leadership behavior (Bozkır, 2014, 64). This finding (Kim and Brymer 2011) states, "If employees are satisfied with their leaders or managers in the workplace, their direct job satisfaction levels increase and their perspectives towards the business change positively. In parallel with this situation, employees' desire to quit and burnout levels are decreasing". In addition, this finding, as Voon et al. (2011) states, "transformational leaders take an increasing contribution to the organization's management philosophy and employee performances by taking a different approach to the organization.

As a result of the analysis conducted in order to determine the mediating role of job satisfaction in the effect of transformational leadership on employee performance for the main purpose of the research, it has been determined that job satisfaction has a partial mediation role in the effect of transformational leadership on employee performance. This result shows that transformational leadership has a direct and indirect effect on employee performance. In this respect, it is possible to provide a motivating environment with transformational leadership in order to increase the performance of the employees and to evaluate the level of economic satisfaction of the employees in terms of organization and work. These findings examine the relationship between transformational leadership and employee performance (Wang et al., 2011; Thomas, 2017; Mihalcea, 2014) and examining the relationship between transformational leadership and job satisfaction (Rad and Yarmohammadian, 2006; Voon et al., 2010; Turunç et al. Compatible with 2010 study results. As Çekmecelioğlu (2014) stated, "In his study, he reached the conclusion that there is an increase in the performance levels of the employees if the transformational leaders increase the morale and motivation of the employees." this finding reinforces the impact of transformational leadership on employee performance. Again, according to this finding, it can be expressed that the employees, together with the transformational leader, meet the socio-economic and emotional needs and increase the performance of the employees.