

## Katılımcı liderlik, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü

(The Relationship Between Participative Leadership, Affective Commitment and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Trust)

Alev SÖKMEN<sup>a</sup> İrfan YAZICIOĞLU<sup>b</sup> Gökhan KENEK<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Kastamonu Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Kastamonu, Türkiye. [alevsokmen@kastamonu.edu.tr](mailto:alevsokmen@kastamonu.edu.tr)

<sup>b</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye. [irfan.yazicioglu@hbv.edu.tr](mailto:irfan.yazicioglu@hbv.edu.tr)

<sup>c</sup> Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Gümüşhane, Türkiye. [gokhankenek@gumushane.edu.tr](mailto:gokhankenek@gumushane.edu.tr)

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Katılımcı Liderlik  
Örgütsel Güven  
Duygusal Bağlılık  
İş Tatmini  
Yiyecek İçecek Çalışanları

**Amaç** – Bu çalışmada katılımcı liderliğin, duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi; örgütsel güvenin katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık ve katılımcı liderlik ile iş tatmini arasındaki aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır.

**Yöntem** – Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Veriler, Antalya ilinde faaliyet gösteren ve basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen konaklama işletmelerinden 304 yiyecek içecek çalışanın katılımı ile anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Betimleyici istatistikler, güvenilirlik testleri, korelasyon analizi, basit doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizleri için SPSS 26 paket programından yararlanılmıştır.

**Bulgular** – Analiz sonuçlarına göre duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerinde örgütsel güvenin ve katılımcı liderliğin anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Katılımcı liderliğin örgütsel güven üzerinde de anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel güvenin katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık arasında kısmi, katılımcı liderlik ile iş tatmini arasında ise tam aracılık rolüne sahip olduğu gözlemlenmiştir.

**Tartışma** – Elde edilen bu sonuçlar konaklama işletmelerinde görev yapan yiyecek içecek çalışanlarının, katılımcı liderlik uygulamalarına karşı duyarlı olduğunu göstermektedir. Katılımcı liderlik yaklaşımının çalışanın örgüte karşı güven duymasını, alınan kararlarda etkisi olduğu düşündüğü örgütüne yönelik duygusal bir aidiyet/bağlılık geliştirmesini ve işinden memnuniyet duymasını sağladığı belirtilebilir. Bu bağlamda, çalışanların kararlara katılımını artırıcı yönetsel metotların uygulanmasının hem bireysel hem de örgütsel anlamda olumlu çıktıları olacağı düşünülmektedir.

Gönderilme Tarihi 10

Temmuz 2021

Revizyon Tarihi 20 Eylül 2021

Kabul Tarihi 25 Eylül 2021

#### Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Keywords:

Participative Leadership  
Organizational Trust  
Affective Commitment  
Job Satisfaction  
Food and Beverage  
Employees

**Purpose** – In this study, the effects of participative leadership on affective commitment and job satisfaction are examined; It was aimed to determine the mediating role of organizational trust between participative leadership and emotional commitment, and participative leadership and job satisfaction.

**Design/methodology/approach** – Relational scanning model was used in this research. The data were obtained by using a questionnaire method with 304 food and beverage employees from accommodation businesses operating in Antalya province and selected by simple random sampling method. SPSS 26 was used for descriptive statistics, reliability tests, correlation analysis, simple linear and multiple linear regression analysis.

**Findings** – According to the results of the analysis, it is seen that organizational trust and participative leadership have a significant effect on affective commitment and job satisfaction. It has been determined that participative leadership also has a significant effect on organizational trust. In addition, it has been observed that organizational trust has a partial mediating role between participative leadership and affective commitment, and a full mediating role between participative leadership and job satisfaction.

**Discussion** – These results show that food and beverage employees working in accommodation businesses are sensitive to participative leadership practices. It can be stated that the participative leadership approach enables the employee to have trust in the organization, to develop an affective belonging/commitment to his organization, which he/she thinks has an impact on the decisions made, and to be satisfied from job. In this context, it is thought that the implementation of managerial methods that increase the participation of employees in decisions will have positive outcomes in both individual and organizational terms.

Received 10 July 2021

Revised 20 September 2021

Accepted 25 September 2021

#### Article Classification:

Research Article

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., Kenek, G. (2021). Katılımcı liderlik, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 2746-2758.

## 1. Giriş

Değer ve politikaların benimsenmesi, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için istenilen çaba ve performansın sergilenmesi, huzuru bozmayacak ve örgütsel süreçleri aksatmayacak şekilde hareket edilmesi ve örgüte hem fiziksel hem de ruhsal olarak devamlılığın sağlanması, örgütlerin çalışanlarından beklentilerinden bazılarıdır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajının sağlanabilmesi için örgütler iş gören devir hızını en aza indirmek için gayret gösterirler. Mevcut çalışanın işten ayrılması, işe devamsızlık yapması vb. durumların örgütler adına ciddi problemlere ve maddi kayıplara sebep oluşturmasından dolayı işi tecrübe etmiş çalışanın örgütte devamlılığının sağlanması, hem ekonomik açıdan hem de örgüt kültürü ve değerlerinin devamlılığı açısından önem arz etmektedir (Sökmen ve Kenek, 2019). Bu açıdan değerlendirildiğinde yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımlarının astların tutum ve davranışları üzerinde ve dolayısıyla örgütsel performans üzerinde kayda değer bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Örgütsel yaşamda liderlik, çalışanların istenilen performansa ve fayda sağlayıcı pozitif davranışlara yönlendirilmesi ve örgüt vizyonu çerçevesinde kenetlenilmesi açısından büyük önem arz eder. Çalışanın bu yönde hareket edebilmesi ise büyük oranda örgütüne karşı hissettiği bağlılık ve işinden duyduğu memnuniyet ile ilişkilidir. Bu bağlamda sahip olduğu yetkiyi bir tehdit unsuru değil, bunun tam tersine çalışanların kararlara dâhil edilerek örgütsel süreçlerde daha aktif rol oynamalarını temel alan, astların fikirlerini önemseyen ve saygı duyan katılımcı liderlik yaklaşımının, çalışanın örgütüne bağlılığını ve işinden duyduğu memnuniyeti artırıcı bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan örgütler tarafından arzu edilen bu durumun sağlanmasında güven ortamının oluşturulması da bir ön koşul olarak kabul edilebilir. Günümüz rekabet seviyesinin oldukça yüksek ve hızlı değişimlerin yaşandığı iş dünyasında örgütler belirsiz çevre koşullarında devamlılıklarını sürdürebilmek için sürekli yeni stratejiler geliştirmektedirler. Dolayısıyla bundan iş süreçleri de etkilenmektedir. Güven, böyle bir ortamda dahi çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine karşı vermiş olduğu iş taahhütlerini yerine getirmelerinde isteklilik için önemli bir belirleyicidir. Üyelerinin birbirlerine karşı güven beslemedikleri bir örgütte gerçek anlamda bir kenetlenme ve işbirliğinden söz edilemez. Bu kapsamda yürütülen çalışmanın amacı katılımcı liderliğin iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek ve örgütsel güvenin bu çerçevede öngörülen aracılık rolünü ortaya koymaktır.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Katılımcı Liderlik

Liderlik, bir liderin ekibine görevlerini yerine getirmesi için yön verme, motive etme ve eğitme tarzı, astları ile nasıl bir iletişim kurduğu ve nasıl bir ilişki geliştirdiği ile ilgilidir. Liderlik çalışmaları çerçevesinde farklı yönlerine odaklanılarak çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu kapsamda katılımcı liderliğin ilk olarak Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği ve liderlik davranışlarını 4 grup altında sınıflandırdığı yaklaşımda ele alındığını söylemek mümkündür. Bu yaklaşıma göre katılımcı liderlik yaklaşımında astlara büyük ölçüde duyulan güven söz konusudur. Astların fikirleri önemsenir ve uygulamaya çalışılır, iletişim ve bilgi akışı çift yönlüdür ve alt düzey kararların büyük bir kısmı astlara devredilir (Gonos ve Gallo, 2013; Greenwood, 1996).

Katılımcı liderler problemler üzerine astlar ile birlikte sorunları tartışır ve bu şekilde kararlar alınır. Katılım, tipik olarak, çalışanların sorunları tartışma ve örgütsel kararları etkileme fırsatına sahip oldukları inancına göre işlevselleştirilir (Chen ve Tjosvold, 2006). Yukl (2010) ise katılımcı liderliği ortak karar verme, güç paylaşımı ve güçlendirme kavramları ile ilişkilendirmiştir (Bitmiş vd., 2015). Katılımcı liderlik davranışı astların aidiyet, öz yeterlik ve kontrol duygularını artırma ve güçsüzlük veya yetersizlik duygularını ise azaltma eğilimindedir (Huang vd., 2010). Chen ve Tjosvold (2006) ise katılımcı liderliğin, farklı bakış açılarına sahip olan çalışanların katılımıyla birlikte alınan kararların etkinliğini artırabileceğini ve bu özelliği ile stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcı liderliğin, çalışanın iş performansına yönelik motivasyonel işlevini Sosyal Değişim Teorisi ışığında açıklamak mümkündür. Blau (1964) tarafından geliştirilen teoriye göre karşılıklılık ilkesi gereği, bir taraf diğerine olumlu bir şekilde davrandığında, buna cevaben aynı şekilde karşılık vermek gerekmektedir. Buna binaen, yöneticinin saygı ve eşitlikçilik çerçevesinde iş süreçlerinde fikirlere önem veren ve arkadaşça bir yaklaşım sergilemesi durumunda astın tatmin olacağı ve buna karşılık olarak daha iyi bir performans ortaya koymak için motive olacağı tahmin edilmektedir.

## 2.2. Örgütsel Güven

Yaygın bir şekilde kullanılan ortak bir tanımı olmayan güven ve örgütsel güven kavramları araştırmacılar tarafından çeşitli yönleri ile ele alınmıştır. Meeker (1984) güveni “bireylerin veya grupların birbirlerinden beklemedikleri karşılıklı işbirlikçi davranış” olarak tanımlarken; Rousseau ve arkadaşlarına (1998) göre güven “karşı tarafın olumlu davranış sergileyeceğinden emin bir şekilde psikolojik olarak kendini savunma ihtiyacı duymama arzusudur”. Rempel ve Holmes (1986) güvenin unsurlarından olan tahmin, itimat ve kabul edebilmenin karşılıklı taraflar açısından aynı ölçüde öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Schoorman, Mayer ve Davis’e (2007) göre ise güven karşılıklı olmak zorunda değildir. Bir tarafın diğerine güveniyor olması diğer tarafta güven duyma zorunluluğu oluşturmamaktadır. Araştırmacılara göre güven “belli bir duygu bileşimi sonrasında oluşabilen, ihanet olasılığını da içinde barındıran, tekrarlılık oluşturan ve kültürlerle göre farklılık gösteren bir kavramdır”. Güven aynı zamanda bir risk alma davranışı olarak değerlendirilebilmektedir. Güvenilen taraftan uygun ve kabul edilir bir şekilde davranış sergilemesi beklenmektedir. Fakat yazılı sözleşmeler dâhi söz konusu olsa bunun bir garantisi bulunmamaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde güven belirli derecede risk almayı gerektirmektedir. Böyle bir riskin bulunmadığı durumda ise güvene duyulan ihtiyaç ortadan kalkacaktır (Lewis ve Weigert,1985).

Örgütsel davranış alanında üzerinde çokça durulan konulardan biri olan örgütsel güven ise farklı bakış açıları çerçevesinde “örgütün kültür ve iletişim yapısına göre şekillenerek yetkinlik, açıklık, ilgililik ve dürüstlük gibi unsurlara dayanır ve örgütün normlarını, değerlerini benimseme ve ayrıca hedeflerinden haberdar olma isteğini yansıtır” (Mishra (1996); “önceden taahhüt edilmiş olsun veya olmasın daha aleyhte şartların olduğu durumlarda bile bir kişi ya da grubun başka bir kişi yahut gruba karşı iyi niyetli, dürüst ve fayda sağlayıcı bir şekilde davranacağına dair inançtır” (Cummings ve Bromiley, 1996); “örgütün tüm işlem ve ilişkilerde yetkin, açık ve dürüst, ilgili, güvenilir biçimde hareket edeceğine yönelik çalışan inancı ve savunmasız kalma isteğidir” (Shockley-Zalabak vd., 2000) şeklinde ifade edilebilir.

Cook ve Wall’a (1980) göre bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerde güven; aile, grup veya örgüt üyelerinin mutluluğunu artırıcı ve birlikteliğin devamlılığının sağlanmasında yardımcı olan bir etmendir. Culbert ve McDonough (1986)’a göre güven örgütsel etkinliğin oluşturulması için önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda yöneticiler çalışanları iyi tanımalı ve onların örgütsel değer ve hedefleri ne ölçüde benimsediklerini iyi gözlemlemelidir. Nyhan (2000) örgütsel güvenin etkinliği ve verimliliği artırdığını, yeniliklere adaptasyonu kolaylaştırdığını, denetimleri gereksiz kılarak maliyetleri düşürdüğünü ve örgüt içi muhtemel tüm çatışmaları azalttığını ileri sürmüştür.

Cummings ve Bromiley (1996) bir örgütte yeterli düzeyde güven ortamının oluşturulamadığında bireylerin kendi çıkarlarını koruyabilmek ve diğerlerini denetlemek için daha fazla zaman ve çaba harcayacaklarını iddia etmişlerdir. Örgüt içi güvenin yeterli düzeyde oluşturulması durumunda ise çalışanlar hem bireysel çıktılarını hem de örgüte olan katkılarını en yüksek seviyelere çıkarmak adına tüm enerjilerini harcayacaklardır. Mishra (1996) ise küreselleşmenin doğasında bulunan belirsizlik ve rekabet nedeniyle güvenin örgütlerin uzun dönemde ayakta kalabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Çünkü güven yeni süreç ve çalışma biçimlerine uyumu kolaylaştırabilme etkisine sahiptir. Güven örgütlerde karşılıklı uyum ve kabullenme işlevi üstlenmektedir. Güven ortamında üst, astın uygun olmayan davranışlar sergilemeyeceğine ve ast da üstün kabul edilebilir, adil ve doğru kararlar vereceğine inanmaktadır. Çalışanların üstlerine güvendiklerinde, onların aldıkları kararları kabul etmeleri ve örgüt ile bütünleşmeleri daha kolay olacaktır (Tyler, 1994; Perry ve Mankin,2007). Öte yandan örgütsel güven Sosyal Değişim Teorisi gereğince örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşme ile şartları belirlenmiş taahhütlerin daha etkili bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır (Sousa-Lima vd., 2013). Etkili bir liderlik için örgütsel güven kayda değer bir rol oynamaktadır (Lester ve Brower, 2003; Joseph ve Winston,2005).

## 2.3. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı gelişimi süresince ilk olarak maddi unsurlara vurgu yapılırken daha sonra ilişkisel ve normatif değerlerin de çalışanların işe devam etme davranışlarındaki rolü vurgulanmıştır. Becker (1960) örgütsel bağlılığı “çalışanın ortaya koymuş olduğu girdilerinin (performans, zaman, özveri vb.) sonucunda elde etmiş olduğu mevcut kazanımlarını (maaş, kıdem, statü vb.) kaybedeceği düşüncesiyle tutarlı davranışlarda bulunma eğilimi” olarak tanımlarken, Kanter (1968) “kişinin yapısı ve ihtiyaçlarından oluşan ilgilerini, sosyal sistem ile ilişkilendirme süreci”, O’Reilly ve Chatman (1986) ise “kişinin örgütüne olan

psikolojik bağlılığı” olarak ifade etmiştir (Kutluata Aksu vd., 2020). En yaygın kullanımı ile Allen ve Meyer (1990) ise örgütsel bağlılığı üç boyutlu bir yapı olarak ele almıştır. Buna göre *duygusal bağlılık* “çalışanın, diğer örgüt üyeleri ile kurmuş olduğu ilişkilerden memnuniyeti ve örgütün üyesi olmaktan duyduğu mutluluğu”; *devam bağlılığı*; “çalışanın örgütten ayrılması durumunda elde edebileceği ve muhtemel olarak kaybedeceği kazanımlarına (maaş, kıdem, statü vb.) dair yapmış olduğu hesaplama neticesinde örgüt üyeliğini devam ettirmesi” ve *normatif bağlılık* “çalışanın sorumluluk duygusuna dayalı olarak örgütte kalmanın doğru olduğu düşüncesi ile üyeliğini devam ettirmesi” olarak ifade edilmiştir (Allen ve Meyer, 1990).

Duygusal bağlılık, çalışanın kendisini üyesi olduğu örgüte adanmasında ve sadakat oluşturmasında önemli bir belirleyicidir (Rhoades vd., 2001). Burada, astlara karşı saygılı ve fikirlerinin dikkate alındığı işbirlikçi ve arkadaşça sergilenen liderlik yaklaşımının, duygusal ilişkilerin kurulmasında önemli rol oynadığı ve çalışanın örgütüne bağlılık geliştirmesini etkilediği düşünülmektedir. Bu kapsamda katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki alan yazındaki çalışmalar tarafından da desteklenmiştir (Bakare ve Ojeleye, 2020; Adıgüzel, Sönmez Çakır ve Küçükkoğlu, 2020; Bell ve Mjoli, 2014).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel süreçlerde daha aktif rol oynadığı, hedeflere ulaşılması ve örgüt üyeliğinin devamlılığı konusunda da daha arzulu oldukları ifade edilebilir. Literatürde yer alan çalışmalarca duygusal bağlılığın işe devamsızlık (Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005), örgütsel vatandaşlık davranışı (Carmeli, 2005; ), iş tatmini (Patrick ve Sonia, 2012), işle bütünleşme (Poon, 2013), performans (Sharma ve Dhar, 2016) gibi örgütsel etkinliğin sağlanmasında çalışandan beklenen iş tutum ve davranışları ile yakından ilişkisi ortaya konmuştur.

#### 2.4. İş Tatmini

Çalışanların gelişimlerine, mutluluklarına ve refahlarına yönelik yaklaşım ve yöntemlerin temel amacı onları “kendilerini mutlu hissettikleri” işlerine bağlamak, işlerinden tatmin duymalarını sağlamak ve kendilerinden beklenen performansı sergilemeleri için özendirmektir (Kutluata Aksu vd., 2020). Literatürde konu ile ilgili ilk çalışmalardan birine sahip olan Hoppock (1935) iş tatminini “bireyin ben işimden memnunum demesini sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların birleşimi” olarak tanımlamıştır. Mumford (1972) ise iş tatminini açıklarken, örgüt ve çalışanın karşılıklı beklentilerinin uyumu ve karşılama düzeyine vurgu yaparak çalışanın işinden ve performansından memnuniyetinin yüksek olabilmesi için söz konusu uyum ve beklenti karşılama derecesinin aynı derecede yüksek olması gerektiğini belirtmiştir. İş tatmini ile ilgili literatürde en yaygın kullanımlardan biri ise Locke (1976) tarafından “çalışanın işini veya işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan memnun edici veya olumlu duygusal durum” olarak ifade edilmiştir.

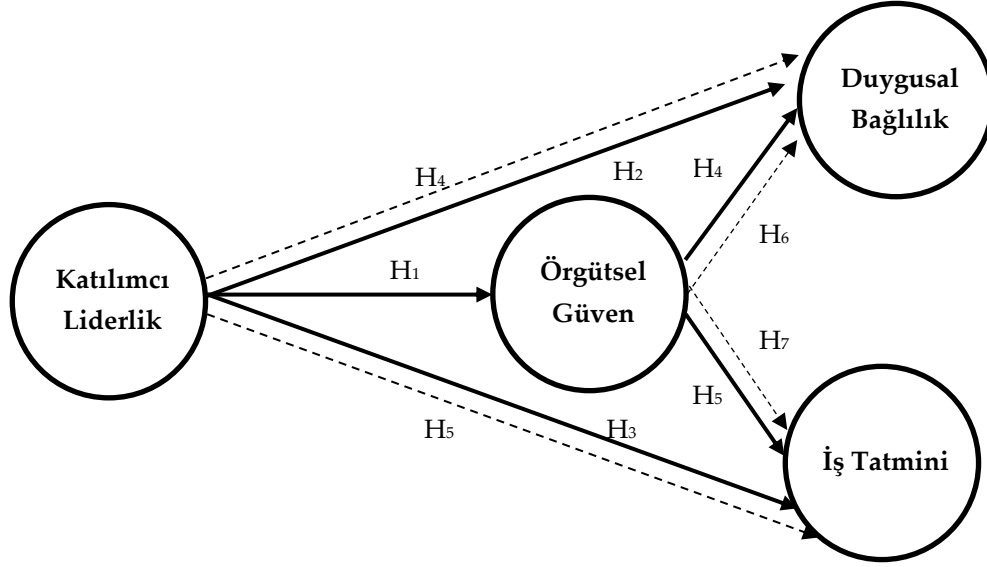
Alegre ve arkadaşları (2016) konuyu; 1)örgütsel strateji, örgüt hedefleriyle özdeşleşme ve bağlılık (çalışan-örgüt), 2) yetki devri, otonomi, sergilenen liderlik yaklaşımı ve kullanılan yöntemler (çalışan-yönetici) ve 3) iş arkadaşları ile kurulan pozitif ilişkiler (çalışan-iş arkadaşları) çerçevesinde değerlendirmiş ve bu unsurların iş tatmini üzerinde anlamlı etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Çalışan performansının başlıca belirleyicilerinden olmasından dolayı iş tatmini yönetim literatüründe en sık çalışılan konulardan biridir (Sökmen ve Benk, 2019). Araştırma çerçevesinde değerlendirildiğinde yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımının astların iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirtilebilir. Örneğin Mosadeghrad ve Ferdosi (2013) hastane çalışanları üzerinde yapmış oldukları kesitsel çalışmalarında yönetici liderlik yaklaşımının çalışanlarının iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ve iş tatminindeki değişimin %28’inin liderlik yaklaşımı ile açıklanabileceğini belirtmişlerdir. Sökmen ve Benk (2020) dönüştürücü liderlik ile iş tatmini; Shafique, Kalyar ve Ahmad (2018) etik liderlik ile iş tatmini; Baek ve arkadaşları (2019) otantik liderlik ile iş tatmini ve benzer çalışmalarda (Morrison vd., 1997; Rad ve Yarmohammadian, 2006; Tsai, 2011 ) liderlik ile iş tatmini arasındaki anlamlı ilişkiler ortaya konmuştur.

Her çalışan, işyerinde kedisine karşı birey olarak ve saygılı bir şekilde davranılmasını, fikirlerinin sorulmasını ve dikkate alınmasını arzu eder. Bu onun saygınlık ihtiyacından ileri gelir. Katılımcı liderlik çalışanların bu ihtiyacını karşılayarak onlara işbirlikçi, ilişki odaklı, eşitlikçi, saygılı bir şekilde yaklaşarak fikir ve önerileri ile kararlara dâhil olmalarını teşvik eder. Böylece astların içsel motivasyonlarının artırılması, güven ortamı oluşturularak işlerine karşı tutumlarının ve davranışlarının pozitif yönde geliştirilmesi amaçlanır. Alan yazındaki araştırmalar katılımcı liderlik ile iş tatmin arasındaki pozitif yönlü anlamlı ilişkiyi desteklemektedir (Chan, 2019; Bitmiş vd., 2015; Gharibvand, 2012).

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmanın amacı katılımcı liderliğin, çalışanın örgütsel güven, duygusal bağlılık ve iş tatminine olan etkisinin incelenmesi ve bunun yanında katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık arasında ve katılımcı liderlik ile iş tatmini arasında örgütsel güvenin öngörülen aracılık rolünün ortaya konmasıdır. Yöneticisinin sergilemiş olduğu katılımcı liderlik yaklaşımına yönelik algısı çalışanın örgütüne olan güvenini artıracakı düşünülmektedir. Bununla birlikte örgütüne karşı duygusal bağlılığının ve işinden duyduğu memnuniyetin de artış göstereceği tahmin edilmektedir. Bu doğrultuda Şekil 2.1.'de yer alan ilişkiel tarama nicel araştırma modeli oluşturulmuştur. Genel tarama modeli türlerinden, ilişkiel tarama modeli "iki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasında, birlikte değişim varlığı ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir" (Fraenkel ve Wallen, 2009; Karasar, 2005).



Şekil 1. Araştırma Modeli

Hipotezler:

- H1: Katılımcı liderliğin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2: Katılımcı liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H3: Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H4: Örgütsel güvenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H5: Örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H6: Örgütsel güven, katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolüne sahiptir.
- H7: Örgütsel güven, katılımcı liderlik ile iş tatmini arasında aracılık rolüne sahiptir.

#### 3.2. Evren ve Örneklemin Belirlenmesi

Araştırmanın evrenini Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde görev yapan yiyecek içecek çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı 2021 Mart-Nisan aylarında, hem Covid-19 salgını nedeniyle hem de yaz turizm sezonunun henüz açılmamasından dolayı oteller tam kapasite ile çalışmamaktadırlar o yüzden evrenin hacmine yönelik kesin bir bilgiye ulaşılamamıştır. Diğer taraftan il genelinde geçmiş yılların istatistikleri göz önünde bulundurularak 800'ün üzerinde belgeli konaklama tesisi bulunduğu tahmin edilmektedir. Dolayısıyla evreni oluşturan ana kitlenin tamamına ulaşmak pratik olarak mümkün gözükmemektedir. Bu sebeple basit tesadüfi örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Bu örnekleme yönteminde, araştırma evreni içerisindeki ana kitle birimlerinin her birinin örnekleme seçilme ihtimali eşittir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Bu yöntem kullanılarak 304 yiyecek-içecek çalışanına ulaşılmış ve araştırma verileri elde edilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Geçirdiğimiz dönemin hassasiyeti sebebiyle oluşturulan anket formları e-posta yolu ile dağıtılmış ve aynı şekilde toplanmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırma değişkenlerine yönelik katılımcıların algılarını değerlendirebilmek adına geçerliği ve güvenilirliği literatürde yer alan araştırmalar tarafından kanıtlanmış ölçeklere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise katılımcıların genel özelliklerini ortaya koyabilmek için cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve işletmedeki çalışma sürelerini öğrenmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Yiyecek ve içecek çalışanlarının amirlerine/yöneticilerine yönelik katılımcı liderlik algılarının ölçümü için House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilen Liderlik Ölçeğinin katılımcı liderlik boyutuna yönelik 7 madde kullanılmıştır. “Yöneticim astlarına arkadaş gibi davranır.” ve “Yöneticim karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır.” gibi ifadeler katılımcı liderlik ölçeğine örnek olarak gösterilebilir. Araştırmanın diğer değişkenlerinden örgütsel güven için Schoorman, Mayer ve Davis (2007) tarafından geliştirilen ve 7 maddeden oluşan örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. “Yöneticimin kurumdaki geleceğimde tamamen kontrol sahibi olmasını arzu ederim.” ve “Yöneticim kararlarında benim çıkarlarımı da gözetir.” kullanılan örgütsel güven ölçeğinde yer alan maddelerden iki tanesidir. Duygusal bağlılık için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve 18 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutuna dair 6 madde tercih edilmiştir. “İş hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.” ve “Kurumumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görüyorum.” duygusal bağlılık ölçeğinden yer alan ifadelerdir. Son olarak iş tatmini için Agho, Price ve Mueller (1992) tarafından geliştirilen ve 6 maddeden oluşan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. “İşimden gerçekten zevk alırım.” ve “İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla severim.” gibi örnek ifadeler iş tatmini ölçeğinde yer almaktadır. Tüm değişkenlere ait ölçekler 5’li Likert biçiminde 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde hazırlanarak katılımcılara yöneltilmiştir.

### 4. Araştırmanın Bulguları

Analizlere geçmeden önce ilk olarak araştırmaya gönüllük göstererek katılan toplam 304 yiyecek içecek çalışanının bazı niteliksel özellikleri Tablo 1’deki gibi belirtilmiştir. Buna göre katılımcıların; % 40,8’i erkek, % 59,2’si kadındır. Toplam katılımcıların büyük bir çoğunluğu 26-31 (% 32,6) ve 32-37 (% 28,2) yaşları arasındadır. Katılımcıların % 55,3’ü evli, % 44,7’si bekârdır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu lise (% 28,9) ve lisans (% 26,7) mezunudur. %21,4’ü ise lisansüstü mezuniyete sahiptir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu ise 1-5 yıl arasında (%46) mevcut örgütlerinde çalışmaktadır. Bunu %28,3 ile 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip olanlar izlemektedir.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	180	40,8
	Kadın	124	59,2
Yaş	18-25 yaş	48	15,8
	26-31 yaş	99	32,6
	32-37 yaş	86	28,2
	38-43 yaş	51	16,8
	44 ve üzeri	20	6,6
	Medeni Durum	Evli	168
	Bekâr	136	44,7
Eğitim Durumu	İlkokul	34	11,2
	Ortaokul	22	7,2
	Lise	88	28,9
	Ön lisans	14	4,6
	Lisans	81	26,7
	Lisansüstü	65	21,4

Çalışma Süresi	1 yıldan az	23	7,6
	1-5 yıl	140	46,0
	6-10 yıl	86	28,3
	11-15 yıl	37	12,2
	16 yıl ve üzeri	18	5,9
<b>Toplam</b>		<b>304</b>	<b>100</b>

#### 4.1. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

Veri toplamak amacıyla kullanılan katılımcı liderlik, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin iç tutarlılıkları Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayısı ile ölçülmüştür. Bunun ardından değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Tablo 2'de görüldüğü üzere katılımcı liderliğin örgütsel güven ( $r=0,83$ ,  $p<0,01$ ), duygusal bağlılık ( $r=0,61$ ,  $p<0,01$ ) ve iş tatmini ( $r=0,51$ ,  $p<0,01$ ) ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin, duygusal bağlılık ( $r=0,63$ ,  $p<0,01$ ) ve iş tatmini ( $r=0,58$ ,  $p<0,01$ ) ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ve duygusal bağlılık ile iş tatmini ( $r = 0,64$ ,  $p < 0,01$ ) arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi tespit edilmiştir. Bu değişkenler arasında ( $0,30 > r$  ise zayıf,  $0,30 \leq r < 0,50$  ise orta,  $0,50 \leq r < 1$  güçlü) kuvvetli ilişkiler olduğunu söylemek mümkündür (Cohen,1988).

**Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4
<b>Katılımcı Liderlik</b>	<b>3,73</b>	<b>1,20</b>	(0,91)			
<b>Örgütsel Güven</b>	<b>3,51</b>	<b>1,03</b>	0,83*	(0,86)		
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>3,87</b>	<b>0,87</b>	0,61*	0,63*	(0,93)	
<b>İş Tatmini</b>	<b>3,95</b>	<b>0,93</b>	0,51*	0,58*	0,64*	(0,88)

Not:  $n=304$ ; S.S.= Standart Sapma; \*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır; Parantez içindeki değerler Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayılarıdır.

#### 4.2. Regresyon Analizleri

Araştırma amacı doğrultusunda örgütsel güvenin, katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide ve katılımcı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide öngörülen aracılık rolünün (Hipotez 4 ve Hipotez 5) tespit edilebilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen ve 4 aşamadan oluşan yaklaşım çerçevesinde basit doğrusal regresyon analizleri ve çoklu doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Burada ilk aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki düzeyinin anlamlı bulunması; ikinci aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı bulunması; üçüncü aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı bulunması ve son aşamada ise değişkenlerin tümünün birlikte dâhil olduğu çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisini yitirmesi (tam aracılık) veya etkisinin azalması (kısmi aracılık) gerekmektedir. Ayrıca aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin devam etmesi gerekmektedir. Tüm aşamalarda belirtilen koşulların sağlanması durumunda belirtilen değişkenin, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır denilebilir.

Hipotez 1, Hipotez 2 ve Hipotez 3'ün test edilebilmesi için gerekli analizler, aracılık analizi için belirtilen koşullar arasında yer aldığı için doğrudan aracılık modellerine yönelik regresyon analizlerine geçilmiştir.

**Tablo 3. Regresyon Analizi Model 1**

Regresyon Analizleri		B	S.H.	$\beta$	Model İstatistikleri
1.Adım	Bağımsız Değişken=Katılımcı Liderlik Bağımlı Değişken=Duygusal Bağlılık	0,45	0,03	0,61	R <sup>2</sup> =0,37 F(1,302)= 184,193 p<0,001
<b>Regresyon Denklemi:</b> Duygusal Bağlılık = (0,45 x Katılımcı Liderlik) + 2,195					
2.Adım	Bağımsız Değişken=Katılımcı Liderlik Bağımlı Değişken=Örgütsel Güven	0,71	0,02	0,83	R <sup>2</sup> =0,69 F(1,302)=698,831 p<0,001
<b>Regresyon Denklemi:</b> Örgütsel Güven = (0,71 x Katılımcı Liderlik) + 0,844					
3.Adım	Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven Bağımlı Değişken=Duygusal Bağlılık	0,54	0,03	0,63	R <sup>2</sup> =0,40 F(1,302)=202,669 p<0,001
<b>Regresyon Denklemi:</b> Duygusal Bağlılık = (0,54 x Örgütsel Güven) + 1,974					
4.Adım	Bağımsız Değişken=Katılımcı Liderlik Bağımsız Değişken= Örgütsel Güven	0,20 0,33	0,05 0,06	0,28 0,39	R <sup>2</sup> =0,43 F(2,301)=111,732 p<0,001
<b>Regresyon Denklemi:</b> Duygusal Bağlılık = (0,33 x Örgütsel Güven) + (0,20 x Katılımcı Liderlik) + 1,910					

Tablo 3.'te görüldüğü üzere, 1. adımda yapılan basit doğrusal regresyon analizinde katılımcı liderliğin, duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta=0,61$ ;  $p<0,001$ ). Bu doğrultuda katılımcı liderliğin, duygusal bağlılıkta meydana gelen değişimin %37'sini açıklama gücüne sahip olduğu ifade edilebilir ( $R^2=0,37$ ). Elde edilen bu sonuca göre geliştirilen "H<sub>2</sub> = Katılımcı liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." desteklenmiştir.

2. adımda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda katılımcı liderliğin örgütsel güveni anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta=0,83$ ;  $p<0,001$ ). Böylece katılımcı liderliğin, örgütsel güvendedeki değişimin %69'unu açıklama kuvvetine sahip olduğu görülmektedir ( $R^2=0,69$ ). Elde edilen bu sonuca göre geliştirilen "H<sub>1</sub> = Katılımcı liderliğin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." kabul edilmiştir.

3. adımda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel güvenin duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta=0,63$ ;  $p<0,001$ ) ve örgütsel güvenin duygusal bağlılıkta meydana gelen değişimin %40'ını açıklama gücüne sahip olduğu ifade edilebilir ( $R^2=0,40$ ). Bu bağlamda "H<sub>4</sub>: Örgütsel güvenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." kabul edilmiştir.

4. ve son adımda ise katılımcı liderlik, örgütsel güven ve duygusal bağlılığın birlikte dâhil edilerek gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel güvenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin devam ettiği ( $\beta=0,39$ ;  $p<0,001$ ) ; katılımcı liderliğin de duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,28$ ;  $p<0,001$ ). Yani aracı değişken (örgütsel güven) modele eklendiğinde; bağımsız değişkenin (katılımcı liderlik) bağımlı değişken (duygusal bağlılık) üzerindeki etkisi  $\beta=0,61$  ( $p<0,001$ ) değerinden  $\beta=0,28$  ( $p<0,001$ ) değerine düşmüştür. Ulaşılan bulgular katılımcı liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan gerçekleştirilen Sobel testi ( $z=18,737$ ,  $p<0,001$ ) ile de aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre geliştirilen "H<sub>6</sub> = Örgütsel güven, katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolüne sahiptir." desteklenmiştir.



**Tablo 4. Regresyon Analizi Model 2**

Regresyon Analizleri		B	S.H.	$\beta$	Model İstatistikleri
1.Adım	Bağımsız Değişken = Katılımcı Liderlik Bağımlı Değişken = İş Tatmini	0,40	0,03	0,51	R <sup>2</sup> =0,26 F(1,302)= 111,219 p<0,001
<b>Regresyon Denklemi:</b> İş Tatmini = (0,40 x Katılımcı Liderlik) + 2,450					
2.Adım	Bağımsız Değişken = Katılımcı Liderlik Bağımlı Değişken = Örgütsel Güven	0,71	0,02	0,83	R <sup>2</sup> =0,69 F(1,302)=698,831 p<0,001
<b>Regresyon Denklemi:</b> Örgütsel Güven = (0,71 x Katılımcı Liderlik) + 0,844					
3.Adım	Bağımsız Değişken = Örgütsel Güven Bağımlı Değişken = İş Tatmini	0,53	0,04	0,58	R <sup>2</sup> =0,34 F(1,302)=156,806 p<0,001
<b>Regresyon Denklemi:</b> İş Tatmini = (0,53 x Örgütsel Güven) + 2,091					
4.Adım	Bağımsız Değişken = Katılımcı Liderlik Bağımsız Değişken = Örgütsel Güven	0,07 0,45	0,06 0,07	0,10 0,50	R <sup>2</sup> =0,34 F(2,301)=79,205 p<0,001
<b>Regresyon Denklemi:</b> İş Tatmini = (0,45 x Örgütsel Güven) + (0,07 x Katılımcı Liderlik) + 2,067					

Tablo 4.'te görüldüğü üzere 1. adımda yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile katılımcı liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,51$ ;  $p<0,001$ ). Aynı zamanda katılımcı liderliğin, iş tatminindeki değişimin %26'sını açıklayabilme gücüne sahip olduğu gözlemlenmektedir ( $R^2=0,26$ ). Elde edilen bu sonuca göre geliştirilen "H<sub>3</sub>= Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." desteklenmiştir.

2. adımda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda katılımcı liderliğin, örgütsel güveni anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta=0,83$ ;  $p<0,001$ ). 3. adımda ise yapılan basit regresyon analizi sonucunda örgütsel güvenin, iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta=0,58$ ;  $p<0,001$ ) ve örgütsel güvenin iş tatminindeki değişimin %34'ünü açıklama gücüne sahip olduğu ifade edilebilir ( $R^2=0,34$ ). Bu bağlamda "H<sub>5</sub>: Örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." kabul edilmiştir

Son olarak 4. adımda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi ile katılımcı liderlik ve örgütsel güvenin birlikte iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiş; örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin devam ettiği ( $\beta=0,50$ ;  $p<0,001$ ); ancak katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki anlamlı etkisini yitirdiği tespit edilmiştir ( $\beta=0,10$ ;  $p>0,05$ ). Örgütsel güven modele eklendiğinde; katılımcı liderliğin bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki etkisi  $\beta=0,51$  ( $p<0,001$ ) değerinden  $\beta=0,10$  ( $p>0,05$ ) değerine düşmüş ve aynı zamanda istatistiksel olarak anlamlı etkisini kaybetmiştir. Elde edilen bu bulgular örgütsel güvenin, katılımcı liderlik ve iş tatmini arasında tam aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte gerçekleştirilen Sobel testi ( $z=13,688$ ,  $p<0,001$ ) ile de aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Böylece geliştirilen "H<sub>7</sub>: Örgütsel güven, katılımcı liderlik ile iş tatmini arasında aracılık rolüne sahiptir." desteklenmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada katılımcı liderliğin ve örgütsel güvenin duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiş, örgütsel güvenin katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık arasında ve katılımcı liderlik ile iş tatmini arasında öngörülen aracılık rolü test edilmiştir. Gerçekleştirilen basit doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizleri sonucunda katılımcı liderliğin örgütsel güven, duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerinde ve örgütsel güvenin de duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Böylece H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> ve H<sub>5</sub> kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar Miao ve arkadaşları (2013), Koç ve Yazıcıoğlu (2011), Bakare ve Ojeleye (2020), Bell ve Mjoli (2014), Chan (2019), Bitmiş vd., (2015), Koç (2011), Gharibvand (2012) Sökmen ve Ekmekçioğlu'nun (2019) çalışmalarının bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Bununla birlikte belirtilen aracılık varsayımını doğrulamak için yapılan regresyon analizlerine göre örgütsel güvenin, katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık arasında kısmi, katılımcı liderlik ile iş tatmini arasında ise tam aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> de kabul edilmiştir.

Araştırma bulguları, konaklama işletmelerinde görev yapan yiyecek içecek çalışanlarının, katılımcı liderlik uygulamalarına karşı duyarlı olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan bu sonuçlar araştırmanın yapıldığı örneklem kapsamında, amir/şef veya yöneticilerinin astlarının bilgisine, fikirlerine ve görüşlerine değer verdiğini göstermektedir. Bu durum çalışanların örgütlerine güven duymalarını sağlamakla, bağlılıklarını ve işlerinden duydukları memnuniyet düzeyini artırmaktadır. Gözlemlenen diğer bir durum ise yönetici davranışları sadece ast-üst ilişkisi çerçevesinde sınırlı kalmamakta, çalışanların örgütlerine karşı tutumlarında da büyük rol oynamaktadır.

Örgütsel süreçlerde problem çözümünde ve karar vermede, yöneticilerin astlarının bilgi ve tecrübelerine güvenerek onların da konu ile ilgili görüşlerini alması ve onları da bu süreçlere dâhil etmesi, çalışanların psikolojik fayda algısını yükseltmektedir. Böylece katılımcı liderlik, çalışanın anlamlı katkısı olduğunu düşündüğü örgütüne duygusal açıdan aidiyet geliştirmesini ve işinden daha çok memnuniyet duymasını sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütlerde, astların kararlara katılımını artırıcı yöntemlerin kullanılması önem arz etmektedir.

Araştırma verileri Antalya ili konaklama işletmeleri ile sınırlı olduğundan konu ile ilgili farklı örneklemelerde yapılacak araştırmaların elde edilen sonuçların pekiştirilmesine ve genelleştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca katılımcı liderliğe yönelik çalışma sayısının kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir. Buna istinaden konunun işle bütünleşme, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenler ile olan ilişkisine yönelik araştırmaların da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Z. Sönmez Çakır, F. & Küçüköğlü, İ. (2020). The effects of organizational communication and participative leadership on organizational commitment and job satisfaction in organisations, *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 829-856.
- Agho, A. O. Price, J. L. & Mueller, C. W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 185-195.
- Alegre, I. Mas-Machuca, M. & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?, *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Baek, H. Han, K. & Ryu, E. (2019). Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure, *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1655-1663.
- Bakare, M. & Ojeleye, Y. C. (2020). Participative leadership style and employee commitment in federal college of education (technical) gusau: Moderating role of organizational culture, *International Journal of Intellectual Discourse*, 3(1), 17-31.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bell, C. & Mjoli, T. (2014). The effects of participative leadership on organisational commitment: Comparing its effects on two gender groups among bank clerks, *African Journal of Business Management*, 8(12), 451-459.
- Bitmiş, M. G. Rodopman, B. Üner, M. M. & Sökmen, A. (2015). Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Örgütsel feda etmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Blau, P.M. (1964). *Social Exchange Theory*, New York, John Wiley & Sons.

- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443-464.
- Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333.
- Chen, Y. F. & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1727-1752.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences*, New York, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework, *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Culbert, S. A. & McDonough, J. J. (1986). The politics of trust and organization empowerment. *Public Administration Quarterly*, 10(2), 171-188.
- Cummings, L. L. & Bromiley, P. (1996). *The organizational trust inventory (OTI): Development and validation*. Kramer, R.M. & Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* Sage Publications, Inc, 302-330.
- Fraenkel, Jack R. & Wallen, Norman, E. (2009). *How to design and evaluate research in education*, New York, McGraw-Hill Companies.
- Gharibvand, S. (2012). The relationship between Malaysian organizational culture, participative leadership style, and employee job satisfaction among Malaysian employees from semiconductor industry, *International Journal of Business and Social Science*, 3(16), 289-298.
- Gonos, J. & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management: Journal Of Contemporary Management Issues*, 18(2), 157-168.
- Greenwood, R. G. (1996). Leadership theory: A historical look at its evolution. *Journal of Leadership Studies*, 3(1), 3-16.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz*, Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Hoppock R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- House, R. J. & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests, Hunt, J.G. & Larson, L.L. (eds.), *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale, Southern Illinois University Press, 29-53.
- Huang, X. Iun, J. Liu, A. & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- Joseph, E. E. & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Karasar N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler ve Teknikler*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Koç, H. (2011). The impact of managers leadership behaviors on job satisfaction and performance of employees. *African Journal of Business Management*, 5(30), 11836-11843.
- Koç, H., & Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması.
- Kutluata Aksu, K. Kenek, G. & Sökmen, A. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatminin aracılık rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 4085-4096.

- Lester, S. W. & Brower, H. H. (2003). In the eyes of the beholder: The relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(2), 17-33.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1297-349.
- Meeker, B. F. (1984). Cooperative orientation, trust, and reciprocity. *Human Relations*, 37(3), 225-243.
- Miao, Q. Newman, A. Schwarz, G. & Xu, L. (2013). Participative leadership and the organizational commitment of civil servants in China: The mediating effects of trust in supervisor. *British Journal of Management*, 24, S76-S92.
- Mishra, A.K. (1996). *Organizational responses to crisis: The centrality of trust*, Kramer, R. M. & Tyler, T. R. E. (Eds.), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 261-287.
- Morrison, R. S. Jones, L. & Fuller, B. (1997). The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses, *The Journal of Nursing Administration*, 27(5), 27-34.
- Mosadeghrad, A. M. & Ferdosi, M. (2013). Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: Proposing and testing a model. *Materia Socio-Medica*, 25(2), 121-126.
- Mumford, E. (1972). *Job Satisfaction: A Study of Computer Specialists*, Londra, Longman.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Patrick, H. A. & Sonia, J. (2012). Job satisfaction and affective commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 23-36.
- Perry, R. W. & Mankin, L. D. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179.
- Poon, J. M. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1148-1155.
- Rad, A. M. M. & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*. 19(2), 11-28.
- Rempel, J. K. & Holmes, J. G. (1986). How do I trust thee-trust is one of the most important and necessary aspects of any close relationship-by taking this trust test you can count the ways and understand the whys. *Psychology Today*, 20(2), 28-34.
- Rhoades, L. Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825-836.
- Rousseau, D. M. Sitkin, S. B. Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Schoorman, F. D. Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Shafique, I. N. Kalyar, M. & Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), 71-87.
- Sharma, J. & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45(1), 161-182.
- Shockley-Zalabak, P. Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.

- Sousa-Lima, M. Michel, J. W. & Caetano, A. (2013). Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(2), 418-427.
- Sökmen, A., & Benk, O. (2019). Algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve diğergamlık ilişkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 11*(3), 2231-2241.
- Sökmen, A., Benk, O. & Gayaker, S. (2017). Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(2), 415-429.
- Sökmen, A., & Ekmekçioğlu, E. B. (2019). Katılımcı liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracı rolü: Turizm sektöründe bir araştırma (The Mediation Role of Affective). *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 29*07, 2919.
- Sökmen, A. Kenek, G. (2019). Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve özgecilik ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi, 11*(4), 3120-3130.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research, 11*(1), 1-9.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*(5), 850-863.