

Dönüştürücü Liderlik Algısının İş Performansına Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracı Rolü

(The Mediating Role of Intrinsic Motivation in The Impact of The Transformational Leadership Perception on Job Performance)

Mehmet Naci EFE  ^a

^a Beykent Üniversitesi, İstanbul, Türkiye. nacife@beykent.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Dönüştürücü Liderlik Algısı
İş Performansı
İçsel Motivasyonun
Otel Çalışanları

Amaç – Yapılan araştırmalar dönüştürücü liderlik algısının iş performansını artırdığını belgelemektedir. Bununla birlikte tüm araştırmalara rağmen halen araştırmacılar, dönüştürücü liderlik algısının iş performansı üzerindeki etkisinin nasıl ve neden oluştuğu konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtilmektedir. Bu çağrılara cevap vermek ve literatüre katkı sağlamak amacıyla araştırmada dönüştürücü liderlik algısının iş performansına etkisinde içsel motivasyonun aracı rolü araştırılmıştır.

Gönderilme Tarihi 21 Haziran 2021

Yöntem – Araştırma amaçlarına uygun olarak İstanbul'daki 362 otel çalışanından anket verisi elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları ile analiz edilmiştir.

Revizyon Tarihi 1 Aralık 2021
Kabul Tarihi 10 Aralık 2021

Bulgular – Yapılan analizler dönüştürücü liderlik algısının iş performansı ve içsel motivasyon üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. İlave olarak dönüştürücü liderlik algısının iş performansına etkisinde içsel motivasyonun aracı rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

Tartışma – Araştırma dönüştürücü liderlik algısı ve iş performansına yönelik literatürü genişletmektedir. Ayrıca araştırmada konaklama sektöründeki yöneticilere yönelik yönetimsel önerilerde bulunarak, otel yöneticilerinde farkındalık yaratacağı değerlendirilmektedir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Transformational Leadership
Perception
Job Performance
Intrinsic Motivation
Hotel Employees

Purpose – Studies have documented that the transformational leadership perception improves job performance. However, despite all the research, researchers still state that more research is needed on how and why the transformative leader's effect on job performance occurs. In order to respond to these calls and contribute to the literature, the mediating role of intrinsic motivation in the effect of transformational leadership perception on job performance was investigated in the research

Design/methodology/approach – In accordance with the research purposes, survey data were obtained from 362 hotel employees in Istanbul. The obtained data were analyzed with SPSS and AMOS programs.

Received 21 June 2021
Revised 1 December 2021
Accepted 10 December 2021

Results – The analyzes show that the transformational leadership perception has a positive effect on job performance and intrinsic motivation. In addition, it has been found that intrinsic motivation has a mediating role in the effect of the transformational leadership perception on job performance.

Article Classification:
Research Article

Discussion – The research expands the literature on transformational leadership perception and job performance. In addition, in the research, it is evaluated that it will raise awareness in hotel managers by making managerial suggestions for managers in the hospitality sector.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Efe, M.N.. (2021). Dönüştürücü Liderlik Algısının İş Performansına Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracı Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (4), 3152-3163.

1. Giriş

Küreselleşme ve beraberinde getirdiği rekabet ortamında varlığını devam ettirmek isteyen oteller, çalışanlarının performanslarını artırma çabası içerisinde. Otel çalışanlarının performanslarının örgütsel başarıda kilit bir oynaması nedeniyle akademisyenler ve uygulayıcılar uzun süredir iş performansının öncüllerini belirlemeye çalışmışlardır. İş performansının öncülü olarak literatürde incelenen değişkenler arasında, liderlik en çok dikkat çeken konudur (Buil, Martínez ve Matute, 2019). Liderler, buldukları konum itibarıyla çalışanların tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Sürücü, Maşlakçı ve Şeşen 2020). Konaklama sektörüne yönelik yapılan araştırmalar liderin, çalışanlarda iş tatmini (Akaarir, 2021; Torlak, Kuzey, Dinç ve Güngörmüş, 2021), örgütsel bağlılık (Radwan, 2020), pozitif psikolojik sermaye (Sürücü vd., 2020) üzerinde olumlu etkileri olduğunu belgelemektedir. Yapılan araştırmalar doğrultusunda otel gibi hizmet ve insan odaklı işletmelerde, bir organizasyonun başarısının büyük ölçüde yöneticilerin başarısına bağlı olduğu açıktır (Terglav, Ruzzier ve Kaše, 2016).

Liderlik literatüründe en yaygın kabul gören paradigmalardan biri olan dönüştürücü liderlik, "takipçilerinin morallerini, ideallerini, ilgi alanlarını ve değerlerini değiştirerek onları başlangıçta beklenenden daha iyi performans göstermeye motive eden bir liderlik tarzı" olarak tanımlanır (Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, Stam ve 2010). Dönüştürücü liderlik alanında yapılan önceki çalışmalar, konaklama sektöründe algılanan dönüştürücü liderlik tarzının çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisine yönelik somut kanıtlar sunmaktadır (Anshori, Karya, Muslihah ve Herlambang, 2020; Radwan, 2020; Yang, Chen, Zhao ve Hua, 2020). Dönüştürücü liderler çalışan performansının temel belirleyicileri olsa da, çalışanların kişilik özellikleri gibi özellikleri de onların tutum ve davranışlarının şekillenmesinde önemlidir (Buil vd., 2019). Bu konuda yapılan araştırmalar çalışanların proaktifliğinin (Buil vd., 2019), öz yeterliliğinin (Walumbwa, Avolio ve Zhu, 2008), örgütsel bağlılığının (Hussain vd., 2019), iş tatmininin (Eliyana ve Ma'arif, 2019), dönüştürücü liderlik algısının iş performansına etkisinde önemli olduğunu göstermektedir. Yapılan tüm araştırmalara rağmen halen araştırmacılar, dönüştürücü liderlik algısının çalışan performansı üzerinde nasıl ve ne şekilde etkili olduğu konusunda daha fazla araştırma yapılması gerektiğini belirtmektedir (Buil vd., 2019).

Dönüştürücü lider, çalışanlarının sorunlarıyla yakından ilgilenir ve onların bireysel gelişimine yönelik olarak yetkinliklerinin artmasını sağlar. İlave olarak dönüştürücü lider, yenilikçi düşünceyi teşvik eder ve çalışanlara sürekli geri bildirim sağlayarak destekleyici davranır. Dönüştürücü liderin destekleyici ve özerkliği teşvik eden özelliği, çalışanların başarabileceklerine ilişkin beklentilerini yükseltir ve içsel motivasyonu artırır (Charbonneau, Barling ve Kelloway, 2001; Kara ve Kaya, 2020; Khan, Rehmat, Butt, Farooqi ve Asim, 2020). Yapılan araştırmalar artan motivasyonla birlikte çalışanların da performanslarının artacağını göstermektedir (Fernet, Trépanier, Austin Gagné ve Forest, 2015). Geçmiş araştırmalar dikkate alındığında dönüştürücü liderliğin rolüne ek olarak, iş performansının artırılmasında motivasyon faktörünün de dikkate alınmasına ihtiyaç vardır, çünkü işle ilgili hususlarda çalışan, motivasyon ile desteklenirse çalışan performansı da artacaktır (Rita, Payangan, Rante, Tuhumena ve Erari, 2018; Sürücü ve Sağbaş, 2021). Mevcut literatür doğrultusunda bu çalışmada, farklı bir olası aracı değişken olarak içsel motivasyonun, dönüştürücü liderlik algısının iş performansına etkisinde aracı rolü araştırılmaktadır.

Yapılan bu araştırma, akademik literatüre ve yönetsel uygulamaya çeşitli katkılar sunmayı hedeflemektedir. Bu katkılardan birincisi, dönüştürücü liderlik algısının çalışan performansını nasıl etkileyebileceğini açıklayan (içsel motivasyon) bir model sunarak daha fazla araştırma çağrısına cevap verebilir (Pan ve Lin, 2015; Patiar ve Wang, 2016). İkinci olarak araştırmanın, konaklama sektöründe liderlik ve iş performansı arasındaki ilişki konusunda anlayışımızı zenginleştirerek, çalışan performansının nasıl artırılabileceğini anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunması beklenmektedir. Son olarak araştırma konaklama sektöründeki yöneticiler için yönetsel önerilerde bulunarak farkındalık yaratacağı değerlendirilmektedir.

2. Literatür

2.1. Dönüştürücü Liderlik Algısı ve İş Performansı

Örgüt hedefleriyle tutarlı bir şekilde çalışanları yönetmek ve çalışanların performansını artırmak için örgütlerin etkili bir lidere ihtiyacı vardır (Nugroho vd., 2020). Bu ihtiyaca yönelik literatürde önerilen birçok liderlik tarzı olmakla birlikte dönüştürücü liderlik genel kabul görmüş bir liderlik tarzıdır (Sürücü vd., 2020; Yıkılmaz, 2020). Bass (1985) tarafından kavramsallaştırılan dönüştürücü liderlik, grubun iyiliği için kendi

çıkarlarının ötesine bakmaya motive eden bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Literatür, dönüştürücü liderin, *idealleştirilmiş etki*, *bireyselleştirilmiş düşünce*, *entelektüel teşvik ve ilham verici motivasyon* olmak üzere dört temel davranışsal özelliğinin olduğu konusunda hemfikirdir (Kara ve Kaya, 2020; Küçükaltan ve Gözde, 2020). *İdealleştirilmiş etki*, liderlerin çalışanlarına karşı rol model olarak hareket ederek belirli bir hedefe ulaşmaları için ilham verme yeteneğini ifade ederken, *bireyselleştirilmiş düşünce* liderin çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi sürecinde onlara koçluk yapmayı ve çalışanların güçlü yönlerini geliştirmelerine yardımcı olmayı ifade etmektedir (Sürücü vd., 2020). *Entelektüel teşvik*, çalışanları karşılaşılan sorunların çözümünde yeni ve farklı çözümler üretmeye zorlamakla ilgilidir (Alsayyed, Suifan, Sweis ve Kilani, 2020). Diğer bir ifade ile entelektüel teşvik, dönüştürücü liderin çalışanlarına kendi kararlarını vermeleri için eski uygulamaları özgün bir şekilde yeniden düşünmelerine yardımcı olma yeteneğini ifade eder (Sürücü ve Sağbaşı, 2021; Yıkılmaz, 2020; Weiß ve Süß, 2016). *İlham verici motivasyon* yoluyla dönüştürücü lider, çalışanları örgüt yararı için kendi çıkarlarının ötesine geçmeye teşvik eder, onlara tüm sorunların ve engellerin üstesinden gelmeleri için destek sağlar ve gelecek için iyimser olmalarına yardımcı olmayı ifade eder (Bass ve Avolio, 1994). Diğer bir ifade ile ilham verici motivasyon, dönüştürücü liderin, çalışanların beklentilerinin ötesine geçme yeteneklerini artırma yeteneğidir (Sürücü ve Sağbaşı, 2021; Mittal ve Dhar, 2015).

Dönüştürücü liderler, geniş vizyonu sayesinde örgütleri dönüştürme yeteneğine sahiptir ve çalışanların vizyonlarını genişleterek, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları sorumluluk almaya teşvik ederek onlara daha hırslı olmaları için ilham verirler. (Alsayyed vd., 2020). Ek olarak, dönüştürücü lider, çalışanların gelişimine ve ihtiyaçlarına odaklanır. Böylelikle, çalışanlarına yeteneklerinin ötesine geçmeleri için ilham vererek, görevlerini ve sorumluluklarını gerçekleştirmeleri için çalışanlara daha iyi çözüm yolları sağlar (Cheung ve Wong, 2011). Dönüştürücü liderin çalışanlarına karşı rol model olarak hareket etmesi ve yeni çözüm yollarını teşvik etmesi çalışanların daha proaktif olmasını ve örgütte başarı sağlamak için sorumluluk almasını sağlar. Bu liderin diğer bir davranışsal özelliği ise, çalışanların karşılaştıkları sorunlar karşısındaki olumlu yaklaşımıdır. Dönüştürücü lider, sorunlar karşısında çözüm odaklıdır ve çalışanlarına karşı sürekli geribildirim sağlayarak destekleyici davranır (Sürücü vd., 2020). Liderinden gördüğü destek karşısında çalışan, liderin diğer bir ifade ile örgütün başarısı için yüksek performans gösterme eğiliminde olur. Nitekim liderlik tarzları üzerine yapılan araştırmaların çoğu, dönüştürücü liderlerin çalışanların ihtiyaç ve ilgi alanlarına odaklandığını, bu ihtiyaçları karşılamaya çalıştıklarını ve dolayısıyla onları yüksek performansla ulaştırmak için motive ettiklerini iddia etmektedir (Alsayyed vd., 2020; Sürücü vd., 2020; Nugroho vd., 2020). Yukarıda sunulan argümanlara dayanarak, dönüştürücü liderlerin, çalışanların inançlarını ve değerlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda dönüştürerek, beklentilerin ötesinde performans elde etmeleri için onları motive ettiği değerlendirilmektedir. Meta analiz çalışmalar bu olumlu etki için kanıtlar sunmaktadır (Fuller, Patterson, Hester ve Stringer, 1996; Judge ve Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996). Yapılan çalışmalar doğrultusunda araştırılmak üzere aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Hipotez 1. Dönüştürücü liderlik algısı, çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

2.2. Dönüştürücü Liderlik Algısı, İş Performansı ve İçsel Motivasyon

Motivasyonun önemini ilk fark eden Sigmund Freud, insanların arzularına ulaşmak için göstermiş oldukları davranışların, güdülerden veya bilinçaltında bulunan ihtiyaçlardan etkilendiğini belirtmiştir (Rita vd., 2018). Dolayısıyla motivasyon kavramı yeni değildir ve motivasyona yönelik araştırmalar neredeyse tüm bilim dallarında yapılmaya devam etmektedir. Mathis ve Jackson'a (2002) göre motivasyon, "bir kişinin hedefine ulaşmak için harekete geçmesine neden olan arzusudur". Bu arzu çalışanın bir hedefe ulaşmadaki gücünü, amacını ve gayretini açıklayan mekanizmaların oluşturduğu bir bütündür ve kişinin eylemde bulunmasını sağlamaktadır (Bastari, Eliyana ve Wijayanti, 2020).

Herzberg motivasyon teorisinde, motivasyonu içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayırmaktadır. Herzberg içsel motivasyonun güdüler olduğunu açıklar ve bu tür bir motivasyon, başkalarından herhangi bir zorlama olmaksızın, kişinin kendi iradesi temelinde ortaya çıkar. Dışsal motivasyon ise dışarıdan gelen uyarılar nedeniyle aktif hale gelen ve işleyen güdülerdir. Dışsal motivasyonun, kendisiyle ilgisi olmayan bir dış dürtüye dayalı olarak faaliyetin başlatıldığı ve iletildiği bir motivasyon biçimi olduğu da söylenebilir. Bu tür bir motivasyon, bireyin dış etkisinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Lee ve Hidayat, 2018).

Dönüştürücü bir lider, çalışanları tatmin edici bir performans elde etmeleri için motive etme gücüne sahip olan kişidir (Bastari, Eliyana ve Wijayanti, 2020). Nitekim dönüştürücü liderliği kavramsallaştıran Bass (1985),

dönüştürücü liderliğin, çalışanları başarmaya motive eden bir vizyon ve ortam yaratan bir liderlik olduğunu açıklar. Bu durum, çalışanların liderine güven, hayranlık, sadakat ve saygı duyması, liderin başarısı için beklentilerden daha fazlasını yapmaya motive olması anlamı taşımaktadır (Lee ve Hidayat, 2018). Bu durumla ilgili literatürde dönüştürücü liderin içsel motivasyonu arttırdığına yönelik bulgular bulunmaktadır (Batmaz ve Gürer, 2016; Kerse, Maden ve Selçuk, 2021).

Dönüştürücü lider, çalışanlarına kişisel çıkarlardan ziyade örgütsel başarıya öncelik vermeleri için ilham veren, eski sorunları yeni bir şekilde görmeye çalışanlarının bilincini değiştirebilen ve bu konuda çalışanlarına özerlik tanıyan bir liderlik modelidir (Sürücü vd., 2020). Çalışanlar, yaratıcılıklarını kullanmalarına ve yüksek derecede özerklikle çalışmalarına izin verilmesi durumunda içsel olarak motive olurlar ve işlerinden keyif alırlar. Dönüştürücü liderin verdiği motivasyon sayesinde çalışanlar, görevleri daha iyi yapma konusunda sorumluluk hissedecek ve daha iyi iş performansı gösterecektir (Charbonneau vd., 2001). Diğer bir ifade ile çalışanlarda, içsel motivasyonun artırması, onların yüksek performans göstermelerini de sağlayacaktır (Wright ve Pandey, 2010). Ayan (2015) yapmış olduğu çalışmada içsel motivasyonun iş performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Dönüştürücü lider, her bir çalışanın yetenekleri hakkında bilgi sahibidir ve her bir çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır. Bu yönüyle dönüştürücü liderler çalışanların bireysel gelişimi ile yakından ilgilenerek kariyer planlaması yapmalarına yardımcı olur. Bastari vd. (2020) çalışanların, örgüt içerisinde bir kariyer planının bulunması durumunda içsel motivasyonlarının artacağını ve kariyer planlarına ulaşmak için yüksek performans gösterebileceklerini ifade etmektedirler. Dolayısı ile çalışanlarda içsel motivasyonun yüksek olması iş performansını artırıcı önemli bir faktördür. Kariyer planlamasının yanı sıra dönüştürücü liderler örgüt içerisinde çalışanlarına sürekli geri bildirim sağlayarak çalışanların yetkinliğini artırıcı davranışlarda bulunur. Lider desteğini sürekli olarak yanında hisseden çalışanda, liderine karşı güven duygusu oluşur. Liderine güvenmesi ve destek görmesi çalışanın içsel motivasyonu artırarak yüksek iş performansı göstermesini sağlayabilir. Bu düşünce Chen, Bian ve Hou'nun (2015), liderlik tarafından sağlanan yüksek desteğin, çalışanların daha iyi çalışması için yüksek motivasyon sağlayabileceği ve sağlanan motivasyonla iş performansının artacağı ifadesi ile tutarlılık göstermektedir. Literatürü destekler nitelikte yakın tarihli yapılan bir araştırmada dönüştürücü liderlik algısının iş performansına etkisinde içsel motivasyonun aracı rolü olduğu tespit edilmiştir (Khan vd., 2020). Yukarıda sunulan argümanlara dayanarak aşağıdaki hipotezler önerilmiştir.

Hipotez 2. Dönüştürücü liderlik algısı, içsel motivasyon üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

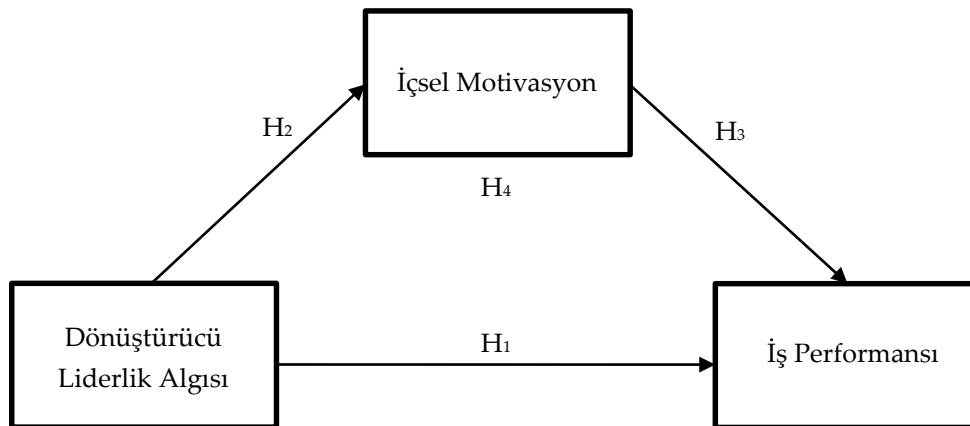
Hipotez 3. İçsel motivasyon, iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 4. Dönüştürücü liderlik algısının iş performansına etkisinde içsel motivasyonun aracı rolü vardır.

3. Yöntem

3.1. Araştırma modeli

Araştırmada, dönüştürücü liderlik algısının iş performansına etkisi ve bu etkide içsel motivasyonun aracı rolünün test edilmesi amaçlanmıştır. Bu maksatla oluşturulan model Şekil 1.'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni olarak İstanbul'daki 5 yıldızlı otel çalışanları tercih edilmiştir. Sürücü ve Şeşen (2020) otel gibi hizmet sektörlerinin önemli bir istihdam kaynakları olduğu ve ülke ekonomilerine önemli katkılar sağladığını ve bu nedenle otellere yönelik araştırmaların kıymetli olacağını belirtmektedirler. Bu bağlamda araştırmanın otel çalışanları üzerinde yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Araştırmanın yapılmasına karar verilmesinden sonra, araştırmayı yapabilmek için Beykent Üniversitesinden etik kurul izni alınmıştır. Etik kurul izninin alınmasından sonra İstanbul'da faaliyet gösteren 18 otelin yöneticileri ile iletişime geçilmiş ve araştırma yapılabilmesi için izin istenmiştir. Otellerin tercih edilmesinde ilgili otelin 5 yıldızlı olması dikkate alınmıştır. Araştırmanın yapılabilmesi yönündeki talebe olumlu yanıt veren beş otelin insan kaynakları müdürlerine hazırlanan elektronik anketin linki gönderilmiş ve tüm çalışanlarına iletilmesi istenmiştir. Bir otel hariç toplam çalışan sayısı verilmediği için araştırmada örneklem büyüklüğü hesaplanamamıştır. Araştırmada basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışanlarda endişeyi azaltmak ve ortak yöntem yanlılığını önlemek için elektronik anketin ilk sayfasında; ankette isim belirtilmemesi gerektiği, anket verilerinin direk araştırmacının hesabına geleceği ve dolayısıyla yöneticilerin doldurulan ankete ulaşmasının mümkün olmayacağı vurgulanmıştır. Yaklaşık 20 gün sonra elde edilen anket verileri incelenmiştir. Elde edilen 378 anket incelendiğinde 12 anketin çeşitli nedenlerle incelenebilir olmamasından dolayı araştırmaya dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak araştırmada 362 geçerli anket elde edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Dönüştürücü Liderlik Algısı: Çalışanların yöneticilerindeki dönüştürücü liderlik algılarının tespitine yönelik olarak Carless, Wearing ve Mann (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Toplamda 7 ifade bulunan ve tek boyutlu ölçek Yavuz (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Yavuz (2010) çalışmasında ölçeğin güvenilirliğini 0,830 olarak tespit etmiştir. Yapılan bu araştırmada ise ölçeğin güvenilirliği 0,825 olarak ölçülmüştür. Ölçeğe ait örnek sorular "Liderim problemler hakkında yeni yollarla düşünmeyi teşvik eder ve varsayımları sorgular" ve "Başkalarına gurur ve saygı aşılar ve son derece yetkin olmakla bana ilham verir." şeklindedir.

İş Performansı: Çalışanlarda iş performanslarının tespit edilmesine yönelik olarak Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Dört ifadeden oluşan ölçek tek boyutludur ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Çöl (2008) çalışmasında ölçeğin güvenilirliğini 0,820 olarak tespit etmiştir. Yapılan bu araştırmada ise ölçeğin güvenilirliği 0,838 olarak ölçülmüştür. Ölçeğe ait örnek ifadeler "Görevlerimi zamanında tamamlarım" ve "İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum" şeklindedir.

İçsel Motivasyon: Çalışanlarda içsel motivasyonu ölçmeye yönelik olarak Brislin vd. (2005) ve Mahaney ve Lederer (2006)'in araştırmalarında kullandıkları ölçek temel alınarak Dünder vd. (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Dünder vd. (2007) araştırmasında içsel motivasyon ölçeğini 3'lü likert tipinde hazırlamış ve güvenilirlik değerini 0.830 olarak ölçmüştür. Doğan ve Aslan (2018) ise aynı ölçeği çalışmasında 5'li likert tipinde yapmış ve ölçeğin güvenilirliğini 0,87 olarak belirlemiştir. Yapılan bu araştırmada ise ölçeğin güvenilirliği 0,861 olarak ölçülmüştür. Ölçeğe ait örnek ifadeler "Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi" ve "Yaptığım işte başarılı olmam" şeklindedir.

Araştırmada kullanılan dönüştürücü liderlik algısı ve iş performansı ölçekleri 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e kadar (kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiş 5'li likert tipindedir. İçsel motivasyon ölçeği ise "5- Çok Etkili, 4- Etkili, 3- Ne Etkili Ne Etkili Değil, 2- Etkili Değil, 1- Hiç Etkili Değil" şeklinde derecelendirilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi ve Ortak Yöntem Yanlılığı

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde SPSS-23 ve AMOS-18 programları kullanılmıştır. Araştırma verileri kendi kendini raporlamaya dayalı olması ve araştırmanın kesitsel tasarımı nedeniyle ortak yöntem yanlılığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle araştırmada ortak yöntem yanlılığının kontrol edilmesi için hem prosedürel hem de istatistiksel yöntemler kullanılmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003). Prosedürel yöntemlerde katılımcı bilgilerinin gizliliği ve araştırma verilerinin üçüncü şahıslar ile paylaşılmayacağı konusunda güvence verilmiştir. Böylelikle katılımcıların yapay veya dürüst olmayan bir şekilde yanıt verme olasılığını azaltılmıştır (Podsako vd., 2003). İstatistiksel olarak Harman

tarafından önerilen tek faktör analizi yapılmıştır. Tek faktör altında toplanan ifadeler varyansın % 37'sini açıkladığı (< %50) ve ortak yöntem yanlılığının araştırma için bir sorun olmadığını ortaya koyulmuştur.

4. Bulgular

4.1. Örneklem

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

Tablo 1. Demografik Özellikler

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

Demografik özellikleri gösteren Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun erkek (%52,21) ve bekâr (%67,68) olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcılarda ön lisans eğitim oranı (%37,85) ve 25 yaş altı çalışan sayısı çoğunluktadır (%38,67).

4.2. Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırma hipotezleri test edilmeden önce ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlilikleri kontrol edilmiş ve elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa	Birleşik Güvenirlik	AVE
Dönüştürücü Liderlik Algısı	0,635 - 0,812	0,874	0,825	0,500
İçsel Motivasyon	0,502 - 0,805	0,861	0,899	0,502
İş Performansı	0,710 - 0,825	0,838	0,845	0,578

AVE: Çıkarılan Ortalama Varyans

Ölçeklerin iç tutarlılıkları Cronbach alfa ile ölçülmüştür. Cronbach alfa değerleri 0,838 ile 0,874 arasında değişmektedir. Bu değerlerin literatürde önerilen 0,7 kesme değerinin üzerinde olması ölçeklerin iç tutarlı olduğunu göstermektedir (Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021; Nunnally 1978). Ölçek güvenilirliği ayrıca bileşik güvenilirlik (CR) ile değerlendirildi ve CR değerlerin 0,825 ile 0,899 arasında olduğu tespit edilmiştir. Standartlaştırılmış faktör yükleri, dönüştürücü liderlik algısı için 0,635 ile 0,812, içsel motivasyon için 0,502 ile 0,805, iş performansı için 0,710 ile 0,825 arasında değişmektedir. Faktör yüklerinin 0,5'den büyük olması ve yüksek CR değeri, ölçeğin iyi yakınsak geçerliliğini göstermektedir (Sürücü vd., 2021).

Ayırt edici geçerlilik, Fornell ve Larcker'in (1981) tavsiyesini takiben, iki yapı arasındaki korelasyonunun, Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) değerleri ile karşılaştırarak değerlendirilmiştir. Korelasyon analizi, tüm değişkenlere ait AVE değerlerinin (0,708 ile 0,760 arasında değişen) kareköklerinin, her bir ilgili yapı için

korelasyondan (0.219 ile 0.451 arasında) daha fazla olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ayırt edici geçerliliği daha fazla doğrulamak için Ngo ve O'Cass'ın (2012) yaklaşımını izlenmiş ve herhangi iki yapı arasındaki korelasyonun değerinin ilgili CR değerlerinden daha düşük olduğunu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular değişkenlerin yeterli ayırt edici geçerliliği göstermektedir.

4.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini tespit etmeye yönelik olarak korelasyon analizinden önce verilerinin dağılımı tespit edilmiştir. Hair, Black, Babin ve Anderson (2014) çarpıklık ve basıklık değerlerinin $-1,5$ ve $+1,5$ arasında olması durumunda verilerin normal dağılıma sahip olduğunu belirtmektedir. Yapılan analizler değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilen aralıklarda olduğunu ve verilen normal dağılıma sahip olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda korelasyon analizinde Pearson korelasyon katsayıları dikkate alınmıştır. Korelasyon analiz sonuçları Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analiz Sonuçları

	Ort.	SS	1.	2.	3.
1. Dönüştürücü Liderlik Algısı	3,693	0,788	(0,708^a)		
2. İçsel Motivasyon	3,816	0,806	0,451**	(0,721^a)	
3. İş Performansı	3,595	0,798	0,398**	0,219**	(0,760^a)

^a Parantez içerisinde kalın olarak gösterilen değerler AVE'nin karekök değerleridir.

Tablo 2, dönüştürücü liderlik algısının içsel motivasyon ($r=0,451$, $p<0,05$) ve iş performansı ($r=0,398$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca içsel motivasyon da iş performansı ile pozitif yönlü bir korelasyona sahiptir ($r=0,219$, $p<0,05$). Değişkenler arasında korelasyonların tespit edilmesi hipotez testi için gerekli ön koşulu sağlamaktadır.

4.4. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yakın tarihli araştırmalarda sıklıkla kullanılan ve basit aracı veya düzenleyici değişkenleri içeren modellerde sağlıklı sonuçlar veren Process Macro (Model 4) kullanılmıştır (Hayes, 2017). %95 güven aralığında 5000 önyükleme örnek sayısı ile yapılan analizlerin sonuçları Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Hipotez Testleri

Hipotezler	Regresyon Yolu	Etki	SH	t	p	LLCI	ULCI
H1	DLA → İP	0,3956	0,0532	7,4311	0,000	0,2909	0,5004
H2	DLA → İM	0,2776	0,0519	5,3453	0,000	0,1754	0,3798
H3	İM → İP	0,3768	0,5080	7,4204	0,000	0,2769	0,4767
<i>Aracı Modelin Test Edilmesi</i>							
		Etki	SH	LLCI	ULCI		
H4	DLA → İM → İP Dolaylı Etki	0,1491	0,320	0,0914	0,2166		

DL: Dönüştürücü Liderlik Algısı, İM: İçsel Motivasyon, İP: İş Performansı

Hayes (2017) alt ve üst güven aralıklarının sıfırı içermediği durumlarda etkinin anlamlı olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda Tablo 4'deki sonuçlar incelendiğinde; dönüştürücü liderlik algısının, içsel motivasyon ($\beta=0,2776$, 95% CI= [0,1754, 0,3798], $t=5,3453$, $p<0,05$) ve iş performansı üzerinde ($\beta=0,3956$, 95% CI= [0,2909, 0,5004], $t=7,4311$, $p<0,05$) anlamlı ve olumlu yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgulara ilave olarak içsel motivasyonun, iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,3768$, 95% CI= [0,2769, 0,4767], $t=7,4204$, $p<0,05$). Elde edilen bulgular ışığında Hipotez 1, Hipotez 2 ve Hipotez 3 desteklenmiştir.

Dönüştürücü liderlik algısının iş performansına etkisinde içsel motivasyonun aracı rolünün tespit edilmesine yönelik olarak dolaylı etkinin anlamlılığı kontrol edilmiştir. Elde edilen sonuçlar dönüştürücü liderlik algısı ile iş performansı arasındaki ilişkide içsel motivasyonunun tam aracı rolü olduğunu göstermektedir ($\beta=0,1491$, SH =0,320, 95% BCA CI = [0,0914, 0,2166]). Hayes (2017) regresyon katsayılarının anlamlılığını değerlendirmek için alt ve üst güven aralıklarının (LLCI, ULCI) kontrol edilmesi ve bu değerlerin hiçbir

durumda sıfırı içermemesi gerektiğini belirtmektedir. Zira araştırmadaki regresyon yollarına ait alt (LLCI) ve üst (ULCI) güven aralıkları hiçbir durumda sıfırı içermemektedir. Elde edilen bulgular ışığında Hipotez 4 desteklenmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmada, konaklama sektöründe çalışanların performansının nasıl artırılabilirliğini anlamak için, dönüştürücü liderlik algısı, içsel motivasyon ve iş performansını içeren kavramsal bir model önerilmiştir. Yapılan analizler neticesinde dönüştürücü liderlik algısının, iş performansını artırdığı ve içsel motivasyonun bu etkide aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın ilk bulgusu dönüştürücü liderlik algısının, iş performansı üzerindeki olumlu etkisinin tespit edilmesidir. Dönüştürücü liderler, idealleştirilmiş etki, bireyselleştirilmiş düşünce, entelektüel teşvik veya ilham verici motivasyon özelliklerini kullanarak, çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmak çalışan davranışlarında değişim yaratarak performanslarını artırmaktadır. Dönüştürücü liderlik algısının, iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin bulgu, dönüştürücü liderlik yaklaşımının çalışanlar üzerinde kayda değer sonuçlara sahip olduğunu açıkça göstermektedir. Elde edilen bu bulgu geçmiş araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir (Chen, Bian ve Hou, 2015; Fırat ve Yeşil, 2020; Kara ve Kaya, 2020; Kerse vd., 2021; Küçükaltan ve Gözde, 2020; Patiar ve Wang, 2016).

Dönüştürücü liderlik algısının, iş performansı üzerindeki etkisi dikkate değer olmakla birlikte dönüştürücü liderlik algısının, içsel motivasyon üzerindeki etkisinin tespit edilmesi de önemlidir. Bir örgütün başarısı, büyük ölçüde çalışanların davranışlarına bağlıdır. Dolayısıyla performansı artırıcı davranışlar kendiliğinden oluşmaz ve bir motivasyona ihtiyaç vardır. Dönüştürücü liderin temel görevlerinden biri ise, yüksek performans için çalışanı motive etmektir. Dönüştürücü liderliğin tanımına ilişkin genel bilgiler, bu sürecin liderin çalışanlarını etkileme ve motive etme yeteneğini içerdiğini (ilham verici motivasyon) göstermektedir. Araştırmanın bulgusu dönüştürücü liderliğin rolüne ek olarak, çalışan performansının iyileştirilmesinde çalışan motivasyon faktörünün önemli olduğunu göstermektedir. Araştırmada elde edilen bu bulgu yakın tarihli yapılan diğer araştırma bulgularını desteklemektedir (Batmaz ve Gürer, 2016; Lee ve Hidayat, 2018; Nugroho vd., 2020).

Araştırmanın en önemli bulgusu ve literatüre katkısı içsel motivasyonun aracı rolünün tespit edilmesidir. İçsel motivasyonun, dönüştürücü liderlik algısının ile çalışanların performansı arasındaki ilişkide bir aracılık rolü olduğu gerçeği dikkate değerdir. Bu bulgu yöneticilerin çalışanlarının motivasyonunu artırmalarının çalışan performansları üzerinde olumlu bir etkisinin olacağını göstermektedir. Çalışanların yerine getirilmesi gereken kendi ihtiyaçları ve çıkarları vardır. Liderlerin çalışan ihtiyaçlarına cevap verici şekilde hareket etmesi, onlarla bireysel olarak ilgilenmesi önerilir. Ayrıca çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi performansı artırıcı bir unsur olmanın yanı sıra nitelikli çalışanların kaybetmemesi için de önemlidir. Otel yöneticilerin belli zaman aralıklarında çalışanlarıyla bire bir görüşme yapması çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının tespitinde önemli bir etken olabilir. Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının tespitinde diğer bir yol ise ortak kullanım alanlarına koyulacak teklif ve öneri defterleri olabilir. Çalışanlar bu defterleri beklentilerini ve isteklerini yazabilir ve liderin bunları tespit etmesini kolaylaştırabilir.

Dönüştürücü liderlik algısının iş performansı ve içsel motivasyon üzerindeki olumlu etkileri düşünüldüğünde, mevcut yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları göstermesi önerilir. Ayrıca insan kaynakları yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarına sahip yöneticileri işe alması örgütsel başarıyı sağlamak için faydalı olabilir. Literatürde belirtildiği gibi dönüştürücü liderlik özellikleri eğitim ile kazandırılabilir (Sürücü vd., 2020). Dolayısı ile insan kaynakları yöneticileri örgüt içi ya da örgüt dışı eğitim programları planlayarak yöneticilerine dönüştürücü liderlik özellikleri kazandırabilirler.

Mevcut araştırma dönüştürücü liderlik algısının iş performansına etkisinde içsel motivasyonun aracı rolü olduğunu gösterse de, örneklemin kapsamı nedeniyle bir sınırlılık söz konusudur. Araştırma İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerin çalışanları üzerinden yapılmıştır. Bu nedenle çalışmanın diğer sektörlerle genelleştirilmesi mümkün olmayabilir. Ayrıca araştırmanın en önemli kısıtlarından biri de Dünya çapında etkisini gösteren Covid-19 pandemisidir. Araştırmanın yapıldığı dönem içerisinde Covid-19 pandemisi özellikle konaklama sektörü gibi hizmet sektörlerindeki örgütleri ve çalışanlarını olumsuz etkilemiştir. Dolayısı ile bu dönem

içerisinde yapılan araştırmalarda çalışanların motivasyon kaynaklarında değişiklikler olmuş olabilir. Araştırma bulguları değerlendirilirken dikkate alınmamıştır.

Dönüştürücü liderlik algısının iş performansına etkisinde psikolojik sermaye, psikolojik güçlendirme ve lider üye etkileşimi gibi farklı aracı veya düzenleyici değişkenlerin de model dâhil edilmesi dönüştürücü liderlik algısının iş performansına etkisindeki sınır koşulları hakkında uygulayıcı ve akademisyenler için faydalı olabilir. İleride yapılacak araştırmalarda geniş örneklem gruplarına uygulanması ve modele öz yeterlilik, lider üye etkileşimi, psikolojik sermaye gibi değişkenlerin dâhil edilmesi araştırmanın sınırlıklarını ortadan kaldırabilir.

KAYNAKLAR

- Akaarir, S. (2021). The effect of ethical leadership on intrinsic motivation and employees job satisfaction. *Working Paper Series*, 2(1), 14-30.
- Alsayyed, N. M., Suifan, T. S., Sweis, R. J., and Kilani, B. A. (2020). The impact of transformational leadership on organisational performance case study: The University of Jordan. *International Journal of Business Excellence*, 20(2), 169-190.
- Anshori, M. Y., Karya, D. F., Muslihah, N., and Herlambang, T. (2020). Analysis of transformational leadership style for employee performance with job satisfaction as intervening variable. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(9s), 3967-3973.
- Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3), 117-141.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: TheFree Press.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bastari, A., Eliyana, A., and Wijayanti, T. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883-2888.
- Batmaz, N. Y., ve Gürer, A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.
- Brislin, R. W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting Jr, F., and Zukis, B. (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation: An employee-manager comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-104.
- Buil, I., Martínez, E., and Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Carless, S.A., Wearing, A.J. and Mann, L. (2000), A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Charbonneau, D., Barling, J., and Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1521-1534.
- Chen, A. S., Bian, M. and Hou Y. (2015). Impact of transformational leadership on subordinate's el and work performance. *Personnel Review*, 44(4), 438-453.
- Cheung, M. F., and Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.

- Doğan, S., ve Aslan, M. (2018). Psikolojik sermaye, içsel motivasyon ve iş tatmini ilişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 112-125.
- Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Eliyana, A., and Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., and Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31
- Firat, İ., & Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E., Hester, K., and Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78(1), 271-287.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*, 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hussain, A., Yusoff, R., Khan, M. A., Diah, M. L. M., and Shahbaz, M. S. (2019). The effect of transformational leadership on employee job performance through mediating role of organizational commitment in logistic sector of Pakistan, *Int. J. Sup. Chain. Mgt*, 8(4), 162-170.
- Judge, T. A., and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Kara, E., ve Kaya, A. (2020). Dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü. *Third Sector Social Economic Review*, 55(2), 1202-1216.
- Kerse, G., Maden, Ş., ve Selçuk, E. T. (2021). Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı: Ölçek uyarlama ve ilişki tespiti. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1574-1591.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., and Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1-13.
- Kirkman, B. L., and Rosen B. (1999) Beyond Self Management: Antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Küçükaltan, B., ve Gözde, M. E. R. T. (2020). Örgütlerde dönüşümcü liderlik ve performans ilişkisinin değişim mühendisliği aracı rolünde incelenmesi: İmalat sanayii örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 5065-5095.
- Lee, C. W., and Hidayat, N. (2018). The influence of transformational leadership and intrinsic motivation to employee performance. *Advances in Management and Applied Economics*, 8(2), 1-12.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., and Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Mahaney, R. C., and Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Mathis, R. L., and Jackson, J. H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba. *Empat, Jakarta*.

- Mittal, S., and Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910.
- Ngo, L. V., and O'Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861-877.
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., ... and Xavir, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Performances: The Mediating Role of Motivation and Work Environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 438-460.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pan, S.Y., and Lin, K.J. (2015). Behavioral mechanism and boundary conditions of transformational process. *J. Manage. Psychol.* 30(8), 970–985.
- Patiar, A., and Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586–608.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., and Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Radwan, H. R. I. (2020). Leadership styles in the hotel sector and its effect on employees' creativity and organizational commitment. *International Journal of Social and Business Sciences*, 14(3), 169-179.
- Rita, M., Payangan, O. R., Rante, Y., Tuhumena, R., and Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*.
- Sürücü, L., Maşlakçı, A., ve Şeşen, H. (2020). The role of positive psychological capital in the effect of leadership styles on organizational commitment: A study of hospitality services. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*, 9(2), 1-16.
- Sürücü, L., Şeşen, H., ve Maşlakçı A. (2021). *SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile İlişkisel, Aracı / Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi Uygulamalı Analizler*, Detay Yayıncılık
- Sürücü, L., ve Sağbaş, M. (2021). The impact of leadership styles on job satisfaction: A study of the hospitality industry. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(40), 323-346.
- Sürücü, L., ve Şeşen, H. (2020). İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının iş stresi üzerindeki etkisi: hizmet sektöründe bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 255-265.
- Terglav, K., Ruzzier, M. K., and Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11.
- Torlak, N. G., Kuzey, C., Dinç, M. S., and Güngörmüş, A. H. (2021). Effects of ethical leadership, job satisfaction and affective commitment on the turnover intentions of accountants. *Journal of Modelling in Management*.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., and Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.
- Weiße, E. E., and Süß, S. (2016). The relationship between transformational leadership and effort-reward imbalance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 450-466.

- Wright, B. E., and Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75-89.
- Yang, C., Chen, Y., Zhao, X. R., and Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Yavuz, M. (2010). Liderlik uygulamaları ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 35(158).
- Yıkılmaz, İ. (2020). Aile İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik. O.Yılmaz ve G. Bayramoğlu (Der.). *Aile İlişkileri Bağlamında Aile İşletmeleri içinde* (ss 59-78). İstanbul, Kriter Yayıncılık.