



Lider Üye Etkileşimi, İş Tatmini ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma (The Relationship Between Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Identification: An Empirical Study in Hotel Businesses in Ankara)

*Alev SÖKMEN ^a 

^a Başkent University, Vocational School of Social Sciences, Department of Office Service and Secretariat, Ankara/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 24.07.2020

Kabul Tarihi: 17.09.2020

Anahtar Kelimeler

Lider-üye etkileşimi

İş tatmini

Örgütsel özdeşleşme

Öz

Bu çalışmada lider-üye etkileşiminin, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi incelenmiş, iş tatmininin, lider üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında aracılık rolü sınanmıştır. Araştırma, Ankara'da faaliyet gösteren 4 adet 5 yıldızlı otelin 316 çalışanının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, lider üye etkileşiminin, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde anlamlı bir şekilde etkilediği; iş tatmininin, lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında aracı bir değişken olarak rol oynadığı tespit edilmiştir.

Keywords

Leader-member exchange

Job satisfaction

Organizational identification

Abstract

In this study, the effect of leader-member exchange on job satisfaction and organizational identification was examined, and the mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and organizational identification was tested. The research was carried out with the participation of 316 employees of 4 hotels with 5-stars operating in Ankara. The datas were obtained with survey method. As a result of the analysis, it was found that leader member exchange positively affected job satisfaction and organizational identification and also job satisfaction plays a role as a mediating variable between leadermember exchange and organizational identification.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar

E-posta: alev@baskent.edu.tr (A. Sökmen)

DOI: 10.21325/jotags.2020.652

GİRİŞ

Değişimin hızlı ve rekabet şiddetinin oldukça yüksek olduğu günümüz piyasalarında işletmeler rakiplerine karşı üstünlük kurabilmek için sadece dış etmenleri değil aynı zamanda iç etmenleri de kontrol altına almaya çalışmaktadırlar. Bu etmenlerin en başında gelen insan kaynağı örgütün başarısında şüphesiz çok büyük bir paya sahiptir. Çalışanların, örgüt hedeflerini ve değerlerini benimsemesi, onun başarısını kendi başarısı gibi görmesi ve bu yönde hareket edebilmesinin de etkili bir liderlik ile sağlanabileceği ifade edilebilir. Son dönem çalışmaları incelendiğinde özellikle, dönüştürücü liderlik, hizmetkar liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik gibi lider olarak atfedilen kişinin (genellikle departman müdürü veya amir) sadece bir özelliğine odaklanan ve liderin bu özelliğine yönelik çalışanın sahip olduğu algıyı ve bunun diğer örgütsel tutum ve davranışları ne yönde etkilediğine yönelik araştırmalar oldukça yoğunluktadır. Örgütsel başarının yakalanmasında, yöneticilerin sahip olduğu liderlik özelliği veya sergilenen liderlik yaklaşımıyla birlikte, astlar ile olan etkileşim süresi ve bu etkileşimin kalitesi de çalışanların tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Yöneticinin bahsi geçen liderlik özelliklerine sahip olmasının yanısıra, astına karşı tutumu ve yakından ilgisi, onun örgütün gerçek bir üyesi olarak hissetmesine ve örgütü daha çok benimsemesine yardımcı olacaktır. Çalışanların üyesi oldukları örgütü kendilerinin bir parçası olarak görmesi, başarısında gurur, başarısızlığında ise suçluluk ve sorumluluk duyması, uzun süre örgütte kalma istekliliğinin bulunması, kısaca örgüt ile özdeşleşmesinde işlerinden duydukları memnuniyet ve yöneticilerin göstermiş oldukları yakından ilgi önemli rol oynar.

Bu bağlamda, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışmanın ilk kısmında değişkenlere ait kavramsal çerçeveye kısaca değinilmiş ve araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. İkinci kısımda ise araştırmanın metodolojisine yer verilerek gerçekleştirilen analizlerin sonuçları tablolar yardımıyla gösterilmeye çalışılmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi teorisinin (Leader-Member Exchange Theory) temeli Dansereau ve arkadaşları (1975) tarafından geliştirilen Dikey İkili Bağlantı Modeline dayanmaktadır. Bu modele göre lider veya yöneticiler ile takipçi veya astlar arasındaki dikey ilişki ele alınmış, liderin astları üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır (Dansereau vd., 1975). Bu modelden farklı olarak Lider-Üye Etkileşimi Teorisi ise yöneticinin her bir astı ile oluşturmuş olduğu ikili ilişkilere odaklanmaktadır. Bu teoriye göre yönetici sınırlı bir zamana, güce ve kaynağa sahiptir ve dolayısıyla sahip olduğu bu sınırlı zamanı, gücü ve kaynağı tüm astlarına eşit bir şekilde ayıramaz. Bu yüzden astlarına karşı farklı şekilde yaklaşımlar sergiler (Wayne vd., 1994). Dikey-ikili bağlantı modelinde de olduğu gibi lider-üye etkileşimi teorisinde de çalışanlar bazı özelliklerine göre iki ayrı şekilde değerlendirilmiştir. Yöneticinin daha fazla yakınlık kurduğu çalışanlar “grup içi”, bunların dışında kalan ve daha az iletişimde ve etkileşimde bulunduğu çalışanlar ise “grup dışı” olarak ele alınmıştır (Vecchio, 1979: 591).

Bu teoriye göre, yöneticiler ile astlar arasında kurulan ilişkilerin kalitesi yüksekten düşüğe doğru bir değişim göstermektedir (Deluga & Perry, 1994). Lider ile pozitif yönde daha fazla etkileşime sahip olan astların daha yüksek iş tatmini, performans ve bağlılığa sahip oldukları ve bunun yanında daha düşük seviyede stres, devamsızlık ve işten ayrılma niyetleri olduğu söylenebilir (Zel, 2006). Bu etkileşim sürecinde hem yöneticiler hem de grup içi olarak ele

alınan, bir başka deyişle yöneticinin daha fazla etkileşimde bulunduğu çalışanlar karşılıklı olarak bazı kazanımlar elde etmektedirler. Örneğin yöneticiler; istekli, çalışkan, işine ve görevine sıkı şekilde bağlı ve istenildiği takdirde ekstra performans göstermeye hazır astlar kazanırken, çalışanlar ise; gelişim ve yükselme imkânlarından, örgütsel fırsat ve kaynaklardan daha fazla yararlanma şansı bulabilmekte ve yöneticilerinden daha fazla destek görebilmektedirler (Deluga & Perry, 1994). Bu yönüyle lider-üye etkileşimi teorisinin, sosyal mübadele teorisinin (Blau, 1964) savunduğu “karşılıklılık” ilkesi ile de aynı yönde hareket ettiği söylenebilir.

İş Tatmini

Literatür incelendiğinde iş tatmini üzerine birçok farklı tanım olduğu gözlemlenmektedir. Spector’e (1997) göre iş tatmini, çalışanın işinden hoşlanma derecesidir. Kimisi işini sever ve onu hayatının merkezine koyar, kimisi ise ondan nefret eder ama zorunlu olduğu için o işi yapar (Spector, 1997). Locke (1976) tarafından yapılan ve literatürde en yaygın kullanıma sahip tanımlamaya göre ise iş tatmini “çalışanın işini veya iş ile ilgili deneyimlerini memnun edici veya pozitif duygusal durum olarak değerlendirmesidir”. Cranny, Smith ve Stone (1992) ise iş tatminini, çalışanın işten beklentilerinin ve isteklerinin karşılanma derecesine bağlı olarak farklılık gösteren duygusal tepkisi olarak tanımlamıştır. İş tatmini etki edebileceği sonuçlar itibariyle örgütler açısından büyük öneme sahiptir. İş tatmini; devamsızlık, özdeşleşme, işten ayrılma niyeti, performans, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt etkinliğinde doğrudan rol oynayan çalışan davranışları ile anlamlı ilişkileri bulunabilmektedir. Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ışığında; yönetimin evrimi ve çalışana bakış açısındaki değişim incelenerek; örgütlerin, çalışan ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması amacıyla örgüt yapısı, iş özellikleri, yönetim şekli, ödüllendirme sistemleri vb. örgüt içi unsurlarda değişiklikler yaparak çalışanda tatmin duygusu oluşturmak istedikleri ve bunun karşılığı olarak çalışanlardan etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranışlarda bulunmalarını bekledikleri söylenebilir (Sökmen & Kenek, 2019). Bu açıdan bakıldığında işinden memnuniyet duyan bir çalışanın örgütüne fayda sağlayıcı davranışlarda bulunacağı düşünülmektedir.

Örgütsel Özdeşleşme

Ortaya atıldığı ilk dönemlerde, bireyin kendini bir grubun olarak hissetmesi ve ona bağlanması (Tolman, 1943), çalışanın örgüt değer ve hedeflerine adapte olması (Buchanan, 1974), bireyin örgütsel koşulları ve ilişkileri değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkan içsel aidiyet duygusu (Mowday vd., 1979) gibi ifadeler ile örgütsel bağlılığın bir türü veya derecesi olarak görülen örgütsel özdeşleşme kavramının, Tajfel ve Turner (1979) tarafından ortaya konan “sosyal kimlik teorisi” ile birlikte özünün daha net bir şekilde anlaşıldığı ve kavramın daha kapsamlı bir şekilde açıklanması için uğraş verildiği ifade edilebilir. Sosyal kimlik teorisine göre birey, insanları belirli başlıklar altında kategorize eder ve bu şekilde onları ve sosyal çevrelerini daha kolay tanımlar. Daha sonra birey, sahip olduğu bazı özellikler veya sosyal sistem içerisindeki statüsü ile kategorize etmiş olduğu gruplardan biri veya birkaçı ile kendini özdeşleştirir ve kendini bu grup veya grupların üyesi olarak görmeye başlar. Bu sürecin ardından kişi kendine yönelttiği “ben kimim?” sorusuna kısmen veya daha fazla kendini üyesi olarak gördüğü grubun özellikleri ile tanımlar.

Örgütsel özdeşleşmede de benzer şekilde kişi üyesi olduğu örgüt ile kendi özellikleri arasında bir bağ kurmaya çalışır. Buna yönelik Dutton ve arkadaşları (1994) örgütsel özdeşleşmeyi “ bireyin kendisini tanımlarken kullandığı kavramlar ile üyesi olduğu örgütü tanımlarken kullandığı kavramlar arasındaki benzerlik derecesi” olarak ifade etmiştir. Dukerich ve arkadaşları (2002) özdeşleşmeyi “bireyin benlik değerlerini örgüt özellikleri ile bağdaştırma

derecesi” olarak tanımlarken; Scott ve Lane (2000) ise “kişinin, psikolojik olarak örgütü kendinden bir parça olarak hissetmesi” şeklinde ifade etmişlerdir. Mael ve Ashforth (1992) üyesi oldukları örgüt ile psikolojik olarak bağlı duruma gelen bir başka deyişle özdeşleşen çalışanların, örgütün başarı ve başarısızlıklarını paylaştıklarını ve sorumluluk duygusuyla hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Foote (1951) ise özdeşleşmenin bir motivasyon aracı olarak rol oynadığını belirtmiştir. Kramer ve arkadaşları (1996) da örgütsel özdeşleşmenin çalışanlarda güven duygusunu artırdığı ve işbirliği anlayışının oluşmasına zemin hazırladığını belirterek örgütsel hedeflere ulaşılmasında çalışanları güdüleyici bir etmen olduğunu belirtmiştir. Özetle söylemek gerekirse örgütsel özdeşleşme; bireyin çalıştığı kuruma, işletmeye veya daha genel bir tabirle örgüte kendini ait hissetmesi, kendini tanımlarken örgüt üyeliğini ön plana çıkarması, örgütün başarısı ile gururlanması ve başarısızlığında ise kendini sorumlu görmesi, örgütsel hedefleri kendi hedefleri olarak benimsemesi ve bunlara ulaşılması konusunda bireysel özveriden kaçınmaması olarak ifade edilebilir.

Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Genele hitap eden ve liderin bir veya birkaç özelliğine odaklanarak, takipçilerini yönlendirmedeki başarısına odaklanan diğer liderlik yaklaşımlarının aksine lider-üye etkileşimi teorisi, lider ile takipçisi arasında kurulan birebir ilişkiyi ele almakta ve bu ilişkinin kalitesine yönelik çalışanın algısı ve örgüt içindeki davranışlarına olan etkisine odaklanmaktadır. Teoriye göre grup içi olarak adlandırılan sınıfta bulunan, bir başka deyişle lider ile daha yakından ilişkilere sahip olan çalışanlar diğerlerine göre kaynak kullanımı, yükselme ve bilgiye ulaşma gibi bazı açılardan daha fazla fırsatlardan yararlanma şansına sahip olabilirler. Bu durumda, lider-üye etkileşimi arttıkça çalışanın işinden duyacağı memnuniyetin artacağı ve bununla birlikte çalışanın örgütü daha çok benimseyerek daha fazla sorumluluk duygusu ile hareket edeceği düşünülmektedir. Loi ve arkadaşları (2013) 306 çalışanın katılımıyla gerçekleştirmiş oldukları çalışma ile lider-üye etkileşiminin arttıkça, çalışanların iş tatminlerinin ve örgütle özdeşleşmelerinin de paralel olarak arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Katrinli ve arkadaşlarının (2008) hemşireler üzerine yapmış oldukları çalışma sonucunda da lider-üye etkileşiminin, örgütsel özdeşleşme ve işle bütünleşme ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sollitto ve arkadaşları ise (2016) lider-üye etkileşiminin örgütsel asimilasyon, özdeşleşme, motivasyon ve kariyer beklentisi ile pozitif yönlü anlamlı ilişkileri olduğunu ortaya koymuştur. Aryee ve Chen (2006) lider-üye etkileşiminin, iş tatmini, görev performansı ve psikolojik geri çekilme gibi çıktıları üzerine 258 çalışanın katılımıyla gerçekleştirmiş oldukları araştırma ile lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında orta derecede kuvvetli bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide aracı bir role sahip olduğu da tespit edilmiştir. Pellegrini ve Scandura (2006) ise Türkiye’de yapmış oldukları araştırma ile lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 185 çalışanın katılımıyla gerçekleşen çalışmada iki değişken arasındaki kuvvetli ilişki ortaya konmuştur. Ayrıca araştırmacılar lider-üye etkileşiminin, paternalist davranışı etkilediği ve bunun lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Diğer taraftan ortaya konan araştırmalar doğrultusunda iş tatmininin çalışanlarda aidiyet duygusunu ve özdeşleşmeyi artırdığı görülmektedir. Bailey ve arkadaşları (2016) banka çalışanları üzerine yapmış oldukları çalışma ile iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Akbaş ve Çetin (2015) tarafından mobilya sektöründe görev yapan 401 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışma ile ise iş tatmininin, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Tüm bu bilgiler ışığında, yapılan araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H₁: Lider-Üye etkileşimi, iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₂: Lider-Üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₃: İş tatmini, örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₄: İş tatmini, Lider-Üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında aracılık rolüne sahiptir.

Metodoloji

Araştırma, Ankara’da bulunan 4 adet 5 yıldızlı otel işletmesinin çalışanları örnekleminde yapılmıştır. Araştırma 2019 yılı mayıs-haziran aylarında yürütülmüştür. Araştırmaya katılan ve soru formunu eksiksiz ve hatasız dolduran çalışan sayısı 316 olup bunların 112’si kadın, 204’ü ise erkektir. Katılımcıların 78’i lise mezunu, 154’ü üniversite mezunu, 84’ü ise yüksek lisans derecesine sahiptir. Katılımcılar arasında evli olanların sayısı ise 208’dir.

Araştırma kapsamındaki değişkenlere yönelik katılımcıların algı ve tutumlarını değerlendirebilmek için; Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve 12 maddeden oluşan “lider-üye etkileşimi ölçeği”, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 maddeden oluşan “iş tatmini ölçeği” ve Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve 6 ifadeden oluşan “örgütsel özdeşleşme ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır ve her ifade “1=Hiç Katılmıyorum” dan “5=Tamamen Katılıyorum” a doğru olarak 5’ Likert tipi ölçeğine uygun şekilde derecelendirilmiştir.

Elde edilen verilerin iç tutarlılıklarını ölçmek amacıyla yapılan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testi değerlerine göre; lider-üye etkileşiminin KMO değeri 0.97, özdeğeri 7.89, Bartlett değeri 3024,32 (p<0001), iş tatminin KMO değeri 0.83, özdeğeri 3.92, Bartlett değeri 969,38 (p<0001), örgütsel özdeşleşmenin KMO değeri 0.94, özdeğeri 6.16, Bartlett değeri 1318,20 (p<0001) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme KMO değerleri olması gereken sınır değer olan 0,50’den büyük ve verilerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu, özdeğer sayılarının ise 1’den büyük ve Barlett küresellik testinde ise her bir değişken için anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan % 50 ve üzeri değerler geçerli bir analiz olarak kabul edilen açıklanan varyans oranının ise lider-üye etkileşiminde %67, iş tatmininde % 69 ve algılanan örgütsel özdeşleşmede % 65 olarak tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre “mevcut örneklem büyüklüğü faktör analizi yapmaya yeterli ve maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.” Tablo 1. Keşfedici faktör analizi sonucuna göre lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme tek faktörlü bir yapı gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 1. Keşfedici faktör analizi

Değişkenler	KMO	Barlett Küresellik Testi (p)	Açıklanan Varyans	Özdeğer (Eigenvalues)	Faktör Sayısı
Lider-Üye Etkileşimi	0,97	$\chi^2=3024,32$ (p<0,001)	%67	7,89	Tek Faktörlü Yapı
İş Tatmini	0,83	$\chi^2= 969,38$ (p<0,001)	%69	3,92	Tek Faktörlü Yapı
Örgütsel Özdeşleşme	0,94	$\chi^2 =1318,20$ (p<0,001)	%65	6,16	Tek Faktörlü Yapı

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri >0,50 Barlett Küresellik Testi (p): (p<0001)

Araştırma Ölçekleri Güvenilirlik Analizi

Tablo 2. Güvenilirlik analizi

Ölçekler	Cronbach's Alpha (Güvenilirlik)
Lider-Üye Etkileşimi	0,96
İş Tatmini	0,89
Örgütsel Özdeşleşme	0,94

Tablo 2. Güvenilirlik analizinde gösterildiği üzere, lider-üye etkileşiminin yüksek derecede güvenilir olduğu % 96 düzeyinde, iş tatmini ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu % 89 düzeyinde, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin % 94 düzeyinde yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında ele alınan lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre analiz sonucunda; Lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ($r = 0.43$, $p < 0.01$); lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ($r = 0.52$, $p < 0.01$); iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ($r = 0.64$, $p < 0.01$) bir ilişkisi tespit edilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon, standart sapma ve ortalama analizi

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3
1. Lider-Üye Etkileşimi	3,74	0,94	1		
2. İş Tatmini	3,68	0,92	0,43**	1	
3. Örgütsel Özdeşleşme	3,13	0,88	0,52**	0,64**	1

** $p < 0.01$; N=316; Ort.=Ortalama; S.S.=Standart Sapma

Bootsrapping Yöntemi ile Regresyon Analizi

Lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasındaki etkileri incelemek amacıyla 3 model oluşturularak regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 4). Regresyon analizi değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ve etkiyi belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Basit doğrusal regresyon analizi ile Bootsraping yöntemi kullanılarak yapılan regresyon analizinde, standardize edilmemiş regresyon katsayısı (β), standart hata, anlamlılık (t) ve (P) değerleri bulunmuştur.

Regresyon analizi sonucuna göre; 1. Model'de bulunduğu üzere, lider-üye etkileşiminin, iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0.43$; $p < 0.01$). Bununla birlikte, lider-üye etkileşiminin, iş tatmininin % 19'unu açıkladığı görülmektedir ($R^2=0.19$).

2. Model'de bulunduğu üzere, lider-üye etkileşiminin, örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0.47$; $p < 0.01$). Bununla birlikte, lider-üye etkileşiminin, örgütsel özdeşleşmenin % 28'ini açıkladığı görülmektedir ($R^2=0.28$).

3. Model'de bulunduğu üzere, iş tatmininin, örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0.62$; $p < 0.01$). Bununla birlikte, iş tatmininin, örgütsel özdeşleşmenin % 44'ünü açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,44$).

Tablo 4. Regresyon aracı değişken analizi (Bootsrapping Yöntemi)

	Değişkenler		β	S.H.	t	A.L.	Ü.L.	*P
1. Model	Constant		2,07	0,21	9,69	1,65	2,50	0,00
	Lider-Üye Etkileşimi	İş Tatmini	0,43	0,06	7,38	0,30	0,52	0,00
	N=316; *P<0,01; R:0,43; R ² =0,19; F: 53,69 β : Standardize edilmemiş regresyon katsayısı; S.H.: Standart Hata; R ² :modelin açıklayıcılık yüzdesi, t ve P: significance (anlamlılık), A.L.:Alt Limit, Ü.L.:Üst Limit							
2. Model	Constant		1,28	0,19	6,76	0,91	1,66	0,00
	Lide-Üye Etkileşimi	Örgütsel Özdeşleşme	0,47	0,05	9,42	0,37	0,57	0,00
	N=316; *P<0,01; R:0,52; R ² =0,28; F: 86,79; β : Standardize edilmemiş regresyon katsayısı; S.H.: Standart Hata; R ² :modelin açıklayıcılık yüzdesi, t ve P: significance (anlamlılık), A.L.:Alt Limit, Ü.L.:Üst Limit							
3. Model	Constant		1,27	0,19	6,59	0,89	1,66	0,00
	İş Tatmini	Örgütsel Özdeşleşme	0,62	0,06	10,92	0,51	0,73	0,00
	N=316; *P<0,01; R:0,64; R ² =0,44; F: 96,79 β : Standardize edilmemiş regresyon katsayısı; S.H.: Standart Hata; R ² :modelin açıklayıcılık yüzdesi, t ve P: significance (anlamlılık), A.L.:Alt Limit, Ü.L.:Üst Limit							

Bu doğrultuda Bootsraping yöntemi ile yapılan regresyon analizi sonucuna göre H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri kabul edilmiştir.

Aracılık Etki Analizi

Tablo 5. Aracı etki analizi (Bootsrapping Yöntemi)

	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki	Güven Aralığı (Indirect) BoLLCI-BoULCI (%95)	Aracı Etki Türü
LÜE-İŞT-ÖÖ	0,12**	0,32*	0,44	0,21-0,39	Kısmi Aracı Etki
N=316; *P<0,01; **P<0,05					

Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri incelemek amacıyla Tablo 5. Aracı etki analizi yapılmıştır (Tablo 5). Etki analizi modelinde ilk kısımda lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye olan doğrudan etkisi incelenmiştir. İkinci kısımda ise lider-üye etkileşiminin iş tatmini aracılığıyla örgütsel özdeşleşmeye olan dolaylı etkisi incelenmiştir. Dolaylı etki analizi sonucuna göre; lider-üye etkileşiminin iş tatmini yoluyla örgütsel özdeşleşmeye olan dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=0.32$; $p<0,01$). Dolaylı etkinin tespit edilebilmesi adına ilk olarak toplam etki ile doğrudan etki arasındaki fark bulunmuştur ($0.44-0.12=0.32$). Daha sonra tespit edilen dolaylı etkinin (0.32) istatistiksel olarak anlamlılık durumunun belirlenebilmesi için Bootstrap güven aralığı incelenir. Buna göre, güven aralığının (BoLLCI-BoULCI) %21-%38 aralığında olduğu gözlemlenmiştir. Bu kapsamda doğrudan etki analizi sonucuna göre; lider-üye etkileşiminin iş tatmini (aracı değişken) yoluyla örgütsel özdeşleşmeye olan doğrudan etkisinin anlamsız olmadığı fakat regresyon katsayısının azaldığı görülmektedir yani kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. ($\beta:0,12$; $p<0,05$). Bu doğrultuda Bootsraping yöntemi ile yapılan aracılık etkisi analiz sonucuna göre H₄ kabul edilmiştir.

Sonuç

Bu çalışmanın amacı, lider-üye etkileşiminin iş tatminine ve örgütsel özdeşleşmeye olan etkisini ortaya koymak ve iş tatmininin, lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında aracılık rolüne sahip olup olmadığını incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 adet 5 yıldızlı otel işletmesinden 316 çalışanın katılımıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemiyle elde edilen verilere uygun olarak SPSS 26 programı aracılığıyla bir takım analizler uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre değişkenler arasında anlamlı ilişkiler saptanmış; lider-üye etkileşiminin, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmeyi, iş tatmininin de örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Böylece H_1 , H_2 ve H_3 kabul edilmiştir. Bu sonuçlar, Laschinger ve arkadaşları (2007), Loi ve arkadaşları (2014), Karanika-Murray ve arkadaşları (2015) Aryee ve Chen (2006), Harris ve arkadaşları (2009) ile Katrinli ve arkadaşlarının (2008) çalışmalarının bulguları ile paralellik göstermektedir. Bununla birlikte, elde edilen diğer bir sonuca göre ise iş tatmini, lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında aracılık rolüne sahiptir. Bu sonuç ile birlikte H_4 de kabul edilmiştir. Ulaşılan tüm bu bulgular ışığında denilebilir ki; lider ile takipçi veya yönetici ile ast arasında kurulan ikili ilişkiler astların örgütlerine ve işlerine karşı algı ve tutumlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Yönetici ile kurulan iyi ilişkiler çalışanın işinden memnuniyet duymasını sağlamakta, bu memnuniyet ile birlikte çalışan üyesi olduğu örgütün kültür ve değerleri ile özdeşleşebilmekte ve onu hayatının önemli bir parçası olarak görebilmektedir. Buna karşılık, işinden, çalışma ortamından ve yöneticisi ile olan ilişkisinden memnun olmayan bir çalışanın, her ne kadar kişisel değerleri ve sahip olduğu kültür, örgüt değer ve kültürüyle benzerlik gösterse de örgütü ile özdeşleşmesi, örgütüne karşı aidiyet hissetmesi ve uzun yıllar bu örgütün bir üyesi olarak kalma niyetinde olması gibi tutum ve davranışlar sergileme ihtimalini düşük olacağı tahmin edilmektedir. Dolayısıyla, örgütler, belki kendileri adına ciddi anlamda fayda sağlayacak ve uzun dönemde devamlılık gösterebilecek çalışanlardan yönetici ile kurulan olumsuz ilişkiler veya başka sebeplerden dolayı oluşan memnuniyetsizlikler sebebiyle yararlanamayabileceklerdir. Bu yüzden, yöneticilerin mümkün olduğu kadarıyla astlarının tamamıyla etkileşim içinde olması, onlar ile samimi, olumsuzlukları ve problemleri çözme odaklı yapıcı ilişkiler kurması önem arz etmektedir. Diğer taraftan işletmelerin, hiyerarşik sistemde sayı olarak ideal ast-üst dengesini oluşturabilmelerinin, lider veya yöneticiler ile takipçi veya astlar arasında kurulacak olan ilişkinin kalitesini artıracığı ve dolayısıyla örgütsel başarıya etki edeceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbaş, T., & Çetin, A. (2015). İş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşmeye etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of business research*, 59(7), 793-801.
- Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311

- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: Advances in research and applications*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group & Organization Management*, 19(1), 67-86.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Foote, N. N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*.
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Guneri, B. (2008). Leader-member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 64(4), 354-362.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., & Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 357-389.
- Laschinger, H. K. S., Purdy, N., & Almost, J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221-229.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W. (2014). Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 87(1), 42-61.

- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of international business studies*, 37(2), 264-279.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Sollitto, M., Martin, M. M., Dusic, S., Gibbons, K. E., & Wagenhouser, A. (2016). Assessing the supervisor-subordinate relationship involving part-time employees. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 74-96.
- Sökmen, A., Kenek, G. (2019) Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve özgecilik ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 3120-3130.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56, 65.
- Tolman, E. C. (1943). Identification and the postwar world. *The journal of abnormal and social psychology*, 38(2), 141.
- Vecchio, R. T. (1979). A dyadic interpretation of the contingency model of leadership effectiveness. *Academy of Management Journal*, 22(3), 590-600.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (1994). Developing leader-member exchanges: The influence of gender and ingratiation. *American behavioral scientist*, 37(5), 697-714.
- Zel, U. (2006) *Kişilik ve liderlik*, 2nci Basım, Ankara, Nobel Yayınları.

The Relationship Between Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Identification: An Empirical Study in Hotel Businesses in Ankara

Alev SÖKMEN

Başkent University, Vocational School of Social Sciences, Ankara/Turkey

Extensive Summary

In today's economical condition that the change is fast and the competition is very high, businesses try to control not only external factors but also internal factors in order to gain an advantage over their competitors. Human resources, which are the most important of these factors, undoubtedly have a huge share in the success of the organization. It can be stated that for employees, adapting to organizational goals and values, seeing organization success as own success and acting in this direction can be achieved with effective leadership. To achieving organizational success, leadership characteristic and managing approaches very important. Besides that, the time of interaction with subordinates and the quality of this interaction can significantly affect the attitudes and behaviors of the employees. The attitude and close interest of the manager will help to subordinates feel as a real member of the organization and to adopt the organization more. The close interest shown by the managers and job satisfaction play an important role to employees' perception about membership to organization. In this context, the relationships between leader-member exchange, job satisfaction and organizational identification has been subject of this study. The following hypotheses have been created within the scope of the research;

H₁: Leader-member exchange has a significant and positive affect on job satisfaction.

H₂: Leader-member exchange has a significant and positive affect on organizational identification.

H₃: Job satisfaction has a significant and positive affect on organizational identification.

H₄: Job satisfaction has a mediating role between leader-member exchange and organizational identification.

The research was carried out with the participation of 316 employees of 4 hotels with 5-stars operating in Ankara in May-June 2019. The number of employees participating in the research and filling out the questionnaire completely and accurately is 316, of which 112 are women and 204 are men. 78 of the participants are high school graduates, 154 are university graduates and 84 have a master's degree.

Pearson's correlation analysis was conducted to examine the relationship between research variables. Accordingly, as a result of the analysis; a positive and significant relationship ($r = 0.43$, $p < 0.01$) was found between leader-member exchange and job satisfaction. A positive and significant ($r = 0.52$, $p < 0.01$) relationship between leader-member exchange and organizational identification was determined. A positive and significant relationship ($r = 0.64$, $p < 0.01$) was found between job satisfaction and organizational identification.

According to the results of the Regression analysis performed using the simple linear regression analysis and Bootsraping method;

- Model 1, it was found that leader-member exchange significantly and positively affects job satisfaction ($\beta = 0.43$; $p < 0.01$). However, it is seen that leader member interaction explains 19% of job satisfaction ($R^2 = 0.19$).

- Model 2, it was determined that leader-member exchange significantly and positively affects organizational identification ($\beta = 0.47$; $p < 0.01$). However, leader member interaction seems to explain 28% of organizational identification ($R^2 = 0.28$).
- Model 3, it was found that job satisfaction affects organizational identification significantly and positively ($\beta = 0.62$; $p < 0.01$). However, it is seen that job satisfaction explains 44% of organizational identification ($R^2 = 0.44$).

Therefore, H1, H2 and H3 hypotheses were accepted according to the results of the regression analysis made by Bootstrapping method.

In order to examine the direct and indirect effects between variables, mediator effect analysis was conducted. In the first step, the direct effect of the leader-member exchange on organizational identification was examined. In the second part, the indirect effect of leader-member exchange on organizational identification through job satisfaction (mediator variable) is examined. According to the indirect impact analysis results; the indirect effect of leader-member exchange on organizational identification through job satisfaction was found to be significant. ($\beta = 0.32$; $p < 0.01$)

The size of the indirect effect is determined from the difference between the total effect and the direct effect ($0.44 - 0.12 = 0.32$). The indirect effect is at the level of 32%. After determining the indirect effect, the significance of this effect was determined using the Bootstrap confidence interval. The lower limit and the upper limit of Bootstrap confidence interval (both) should be below or above zero. According to the result of the mediation effect analysis, the confidence interval (BoLLCI-BoULCI) was found to be between 21% and 38%. In this context, it is observed that the direct effect of leader-member exchange on organizational identification through job satisfaction (mediator variable) is not insignificant, but the regression coefficient decreases, that is, it has a partial mediating effect. ($\beta = 0.12$; $p < 0.05$). Accordingly, the H₄ hypothesis was accepted.