



## **ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE: CİNSİYET VE ÇALIŞMA SÜRESİNİN FARKLILAŞTIRICI (MODERATE) ROLÜ**

**Ar. Gör. Bekir Bora DEDEOĞLU\***  
**Öğr. Gör. Sedat ÇELİK\*\***  
**Öğr. Gör. Ali İNANIR\*\*\***  
**Doç. Dr. Hüseyin ALTAY\*\*\*\***

### **ÖZ**

*Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini işletmeler için oldukça önemlidir. Çünkü işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyen en önemli unsurlardan üçüdür. Bu çalışmanın amacı etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde cinsiyetin ve çalışma süresinin farklılaştırıcı rolünü ortaya koymaktır. Bu amaç kapsamında Antalya'da otel işletmelerinde 391 çalışana yönelik anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler AMOS 20 paket programı ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde hem cinsiyet hem de çalışma süresinin farklılaştırıcı rolü olduğu ve erkeklere göre kadınların örgütsel bağlılıklarında da etik liderliğin daha önemli bir faktör olduğu ve işletmede bir yıl ve daha az süre çalışanların bir yıldan daha fazla süre çalışanlara oranla etik liderliğin örgüte bağlılıkları açısından daha belirleyici olduğu tespit edilmiştir*

**Anahtar kelimeler:** *Turizm, Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Cinsiyet, Çalışma Süresi.*

**Jel Sınıflandırması:** *D23, M12, M54*

### **MODERATE ROLE OF GENDER AND WORKING DURATION in RELATIONSHIP AMONG ETHICAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION**

### **ABSTRACT**

*Ethical leadership, organizational commitment and job satisfaction are of vital importance for businesses as they are three of most important components leading the business to achieve its objectives. The study aims at revealing the moderate role of gender and working duration in relationship among ethical leadership, organizational commitment and job satisfaction. Within this scope questionnaires were conducted with 319 employees in hotel businesses in Antalya. Data*

\* Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, bdedeoğlu@akdeniz.edu.tr

\*\* Şırnak Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.O., s.celik@sirnak.edu.tr

\*\*\* Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Ağlasun MYO., ainanir@mehmetakif.edu.tr

\*\*\*\* .Mustafa Kemal Üniversitesi, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi, haltay2002@yahoo.com

*obtained were analyzed through AMOS 20 package program. As a result, it has been observed both gender and working duration have moderate role in terms of the effect of ethical leadership on organizational commitment and ethical leadership is much more important for women rather than men in terms of their commitment to organization.*

**Key word:** *Tourism, Ethic Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Gender, Tenure.*

**JEL Classification:** *D23, M12, M54*

## 1. GİRİŞ

Otel işletmeleri kapsamında çalışanların liderlerini (yöneticilerini) etik algılamaları onların hem örgüte olan bağlılıklarını hem de iş tatmin düzeylerini pozitif şekilde etkileyebilmektedir (Sedat vd., 2015). Nitekim bu değişkenler arasındaki ilişkiler (liderliğin bağlılık; bağlılığın tatmin üzerindeki etkisi gibi ya da korelasyonu gibi) çeşitli çalışmalar tarafından da desteklenmiştir (Eslami ve Gharakhani, 2012; Suki ve Suki, 2011; Dimitriou, 2012). Etik liderlik örgüt içerisinde adil bir sistemin kurulmasını sağlar. Çalışanların “hak ettiklerini aldıkları” duygusunu güçlendirir. Bu durum örgütsel bağlılığın aracılık rolü (Sedat vd., 2015) ile veya doğrusal bir etki ile iş tatminini artırır. Ancak bu ilişkilerde dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan birisi belirtilen ilişkilerin çalışanların cinsiyetlerine ve çalışma sürelerine göre değişip değişmediğidir. Diğer bir ifadeyle cinsiyet ve çalışma süresi faktörlerinin belirtilen ilişkilerde farklılaştırıcı (mediator) rolü olup olmadığıdır. Cinsiyet ve çalışma süresi değişkenleri, çalışanların sınıflandırılması açısından en temel ve kolay faktörlerden olduğu için önemlidir. Diğer bir ifadeyle yöneticiler çalışanlarının davranışlarını anlamada ve onlara göre davranışlarını geliştirmede bu iki farklı değişkene göre hareket edebilir. Bu nedenle hem cinsiyet hem de çalışma süresi değişkenlerinin farklılaştırıcı rollerinin incelenmesi faydalı bulgular sağlayabilir.

Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının cinsiyet ve çalışma süresi değişkenleri açısından irdelendiği çalışmalarda da liderlerin kadın açısından daha etik algılandığı (Topuzoğlu, 2009; Bilgen, 2014), kadınların örgütlerine daha bağlı olduğu (Mowday, Steers ve Porter, 1979; Kuusi, Heponiemi, Sinervo ve Elovania, 2010; Çakınberk ve Demirel, 2010) ve erkeklere göre işlerinden daha çok tatmin oldukları görülmektedir (Clark, 1997; Hançer ve George, 2013; Yazıcıoğlu, 2009; Yavuz ve Tokmak, 2009). Benzer şekilde etik liderliğin, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın çalışma süresine göre farklı algılandığı ortaya çıkmıştır. Nitekim çalışma süresi arttıkça etik liderlik algılarının arttığı (Tuna ve Yeşiltaş, 2013) görülmüştür. Bunun yanında çalışma süresi arttıkça iş tatmini (Çalışkan ve Ünüsan, 2011; Kaya, 2010; Bakan, 2009; Günlü, Aksaraylı ve Perçin, 2009) ve örgütsel bağlılığın arttığını (Yavuz ve Tokmak, 2009; Duran ve Eren, 2005) ortaya koyan çalışmalar

mevcuttur. Ancak bu farklılıkların belirtilen değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerde mevcut olup olmadığı henüz net değildir. Diğer bir ifadeyle bir çalışanın örgüte bağlılığının erkek ve kadın olmasına göre farklılaştığı önemli bir bulgu olmasına karşın, örgütsel bağlılığa etki etme olasılığı olan etik liderliğin kadın ve erkek çalışanlarda aynı etkiye sahip olup olmadığına ilişkin bulgulara, yöneticilere bilgi sağlaması ve yönlendirmesi açısından, ihtiyaç vardır. Bu noktada bu alanla ilgili bir boşluğun olduğu belirtilebilir. Bu kapsamda mevcut çalışma, ilgili literatürdeki eksikliği gidermek amacıyla yapılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu başlık altında etik liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri açıklanmıştır. Bunun yanında etik liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve demografik değişkenlerin (cinsiyet ve çalışma süresi) ilişkileri ortaya koyulmuştur.

### 2.1. Etik Liderlik

Etik kelimesi, Yunancada karakter anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türemiştir. Türk Dil Kurumu’na (2015) göre ise etik; a-töre bilimi, b-çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, c-etik bilimi, d-ahlâkla ilgili şeklinde ifade edilmiştir. Neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğunu (Büte, 2011: 172) ifade ederken kullandığımız etik kavramı, ahlaklı ve erdemli bir yaşam tarzının hangi unsurları içinde barındırdığını konu edinen, yazılı veya yazılı olmayan bir ahlak sistemi (April, Peters, Locke ve Mlambo, 2010) ve felsefe dalı olarak görülmektedir (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 261).

Literatüre bakıldığında liderlik konusunda birçok araştırma (Pellegrini ve Scandura, 2006; Lee, 2007; Klein ve House, 1995; Horner, 1997; Conger ve Kanungo, 1987; Burns, 1978; Adair, 2004; 2008; Yukl, 2002; Stogdill, 1990) yapılmasına rağmen ortak bir tanıma ulaşılmadığı görülmektedir. Bazı yazarlar (Adeyemi, 2010; Yukl, 2002; Koçel, 2003) liderliği bir süreç olarak değerlendirirken, bazıları (Aiane, 2006; Eren, 2003) lider-çalışan ilişkisini (Powers, 2006) dikkate almışlardır. Çelik (2011: 6) ve Çelik, Dedeoğlu ve İnanır (2015: 54) birçok tanımı inceledikten sonra *liderliği*; “bir işletme veya grubun amaçlarını belirleme ve grup üyelerini etkileyerek onları amaçlara yönlendirme süreci” olarak ifade etmişlerdir. *Etik liderlik ise*; “kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde normatif olarak uygun faaliyetler sergileyen ve sergilemiş olduğu bu faaliyetleri arttırmayı hedefleyen, bunu yaparken de iki yönlü iletişim, güçlendirme ve etkin düşünme yöntemlerini kullanan bir liderlik tarzıdır” (Brown, Trevino ve Harrison, 2005: 120). Diğer bir tanıma göre etik liderlik; “etik davranışlar sergileyen, kişilerin isteklerini dikkate alan, tarafsız ve önyargısız davranan, çalışanların hakkını adil bir şekilde savunan kişiler” (Zhu, May, ve Avolio, 2004: 18). Tanımlamalara bakıldığında



etik liderlerin dürüstlük, etik bilinci, topluma-insana odaklı, etik sorumluluğu yönetebilme, motive edici, teşvik edici ve güçlendirici gibi temel özelliklere sahip oldukları görülmektedir (Resick, Hanges, Dickson ve Mitchelson, 2006).

Etik liderliğe yönelik çalışmalar 2000'li yıllardan sonra artmıştır. Özellikle bazı büyük şirketlerin (Enron, WorldCom, Parmalat vs.) etik dışı davranışları yüzünden etik konusu üzerinde durulmaya başlanmış ve buna yönelik araştırmalarda artmıştır (Brown vd., 2005; April vd., 2010; Resick, Martin, Keating, Dickson, Kwan ve Peng, 2011; Gardner vd., 2005; Acar vd., 2012: 51). Nitekim liderliği etik açıdan inceleyen ilk çalışma Aronson (2001)'un "Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives" adlı çalışmasıdır.

Ancak Aronson (2001)'den önce literatürde Bass (1990) dönüşümcü liderlik teorisindeki boyutlarından idealleştirilmiş etki boyutunun liderlik etik boyutu ile ilgili olduğunu vurgulamıştır. Fakat Brown vd. (2005) bunun yanlış olduğunu belirterek, idealleştirilmiş etki boyutunun vizyoner liderlikle ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Ek olarak Bass ve Steidlmeier (1999)'da dönüşümcü liderliği etik liderlik ile bir tutulmaması gerektiğini belirtmişler, aynı zamanda otantik ve sahte dönüşümcü liderlik<sup>1</sup> ayrımına gitmişlerdir. Resick vd. (2011) birçok liderlik teorisinin batı perspektifinde ortaya çıktığını ancak etik liderliğin konfüçyan felsefesinden esinlenerek ortaya çıktığını ayrıca etik liderlik araştırmalarının çoğunun paternalist liderlik araştırmacıları tarafından ele alındığını belirtmişlerdir.

Liderler gerek işletmelerde gerekse toplum içinde insanları etkileyebilme ve yönlendirebilme gücüne ve yetkinliğine sahiptirler. Bu yetkinlik ve güç işletmelerde çalışanların, performansını, verimliliğini, moral-motivasyonunu ve ahlâkî değerlerini etkileyebilmektedir (Brown ve Mitchell, 2010: 583; Den Hartog ve Belschak, 2012: 35). Nitekim işletmede etik bir örgüt kültürünün ve ikliminin oluşmasında etik liderliliğin rolü oldukça büyüktür (Trevino vd.,2003). Etik liderler sadece işletme içinde değil aynı zamanda toplumla ve paydaşları ile de etik konusunda kılavuzluk ederler (Elçi vd., 2012: 291). İşletme içerisinde etik kültürün yerleşmesi ile birlikte, çalışanlar arasında pozitif duygu, bağlılık ve güven artar (Ahmed , Shad, Mumtaz ve Tanveer, 2012; Brown vd., 2005) ve lider rol model olur (Watson, 2010: 19). Ancak etik iklimin oluşabilmesi için liderlerin bu konuda içten davranmaları, gönüllü olmaları ve bunu astlarına açık bir şekilde anlatmaları gerekir (Thomas, Schermerhorn ve Dienhart, 2004, 65).

---

<sup>1</sup> Sahte dönüşümcü liderlik; kendini düşünen, aldatıcı ve güvensiz liderleri tanımlarken, otantik dönüşümcü liderlik ise; insanlara değer veren, ahlâkî değerleri benimseyen izleyicilerin yasalara verdiği değerleri önemseyen liderleri tanımlamaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999)

## 2.2. İş Tatmini

İş tatmini, 1930'lu yıllardan itibaren iş tatmini konusu örgütsel davranışın en önemli konusu olmuştur (Kim, Tavitiyaman ve Kim, 2009). Çünkü iş tatmini hem birçok unsurdan (psikolojik, fiziksel ve çevresel) etkilenen (Hoppock, 1935) hem de bir çok unsuru (motivasyon, bağlılık, performans) etkileyen bir kavramdır (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012). Locke (1969) iş tatmininin işe ve çevreye karşı çalışan değerinin ve algısal etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkan pozitif bir duygu olduğunu belirterek, çalışanın beklediği ile işte karşılaştığı gerçeği doğru değerlendirmesi ile ortaya çıkan bir sonuç olduğunu vurgulamıştır. Robie, Ryan, Schmeider, Para ve Smith (1998) iş tatminini, çalışanların aslında almak istedikleri ile ne aldığı arasındaki farkın bilişsel ve duygusal reaksiyonu şeklinde tanımlamışlardır. Robbins ve Judge (2012) ise daha genel bir tanımla iş tatminini, “bir işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu onun hakkında oluşan pozitif duyuyu” şeklinde ifade etmiştir.

İş tatmini, çok boyutlu (Weiss vd. (1967) ve tek boyutlu (Brayfield ve Rothe, 1951) ölçeklerle ölçülebilmektedir. Tek boyutlu, genel iş tatmini özellikle çok değişkenli araştırmalarda sıklıkla görülmektedir. Çok boyutlu ölçeklerin oluşturulmasında bazı motivasyon kuramlarından (çift faktör kuramı, eşitlik kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi v.s.) yararlanılmıştır. İş tatmininin ölçülmesinde en çok kullanılan ölçek Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota iş tatmini ölçeğidir. Bu ölçekte iş tatmini içsel (değer, sorumluluk, başarı, sosyal statü, bulunduğu konum vs.), dışsal (ücret, promosyon, çalışan ilişkileri, destekler v.s.) ve genel iş tatmini (içsel ve dışsal boyutların toplamı) olmak üzere 3 boyut bulunmaktadır. İki ölçeğin birbirinden üstünlüğü yoktur araştırma amacına uygun olarak seçim yapılmalıdır (Robbins ve Judge, 2012).

Literatürde, iş tatmininin müşteri tatmini (Torres ve Kline, 2006), iş motivasyonu ve iş stresi (Chen vd., 2012), demografik değişkenler (Lam, Zhang ve Bau, 2001; Clark, 1997; Öztürk ve Alkış, 2011), örgütsel çatışma (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009), narsizim (Timuroğlu ve İşcan, 2008), örgüt kültürü (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008) ve liderlik (Arzi ve Farahbod, 2014; Bogler, 2001; Ugboro ve Obeng, 2000; Saleem, 2015) gibi değişkenlerle ilişkilerinin araştırıldığı da görülmektedir.

## 2.3. Örgütsel Bağlılık

İlk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alındığı (Gül, 2002) görülen örgütsel bağlılık konusu, hem örgütlerin hem de akademisyenlerin sıklıkla üstünde durduğu bir konudur (Steers, 1977). Bunun sebebi, örgütsel bağlılığın oldukça önemli değişkenlerle (iş gücü devri, performans, iş tatmini, örgütsel adalet v.b.) ilişkili olmasıdır (Çetinel, 2008). Örgütsel bağlılık konusunun çok farklı disiplinler tarafından ele alınması ve her disiplinden gelen araştırmacının kendi bakış açısını getirmesi

sonucu konuyla ilgili birçok tanımlama ve model ortaya konmuştur (Yüceler, 2009; Demirer, Güreş ve Akgül, 2010; Buchanan, 1974). Bu modeller genel olarak tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki ayrı sınıflandırma ile ele alınmıştır. Tutumsal bağlılık modelleri olarak Kanter (1968)'in üç boyutlu modeli (devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı), Etzioni (1961)'in üç boyutlu modeli (ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık), O'Relly ve Chatman (1986)'nın üç boyutlu modeli (uyum, özdeşleşme, içselleştirme) ve Allen ve Meyer (1990)'in üç boyutlu modeli (duygusal, devam ve normatif) tutumsal bağlılık modelleridir. Davranışsal modellere ise Becker (1960)'in yan bahis modeli, Salancik (1977)'in davranışsal bağlılık modeli örnek gösterilebilir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyona duyduğu bağlılık ve özdeşleşme gücüdür (Porter, Crampon ve Smith, 1976: 87; Steers, 1977: 46). Buchanan (1974: 533)'a göre örgütsel bağlılık “kişinin örgütün amaç ve değerlerine göre belirlenen rolüne, çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanmasıdır”. Mowday ve diğerleri (1979:311) örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarfetme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılık, “bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzudur” (Durna ve Eren, 2005).

Bunun yanında örgütsel bağlılık temelde üç önemli faktörü; örgütün amaçlarını ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma, örgütün yararı için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma; örgüt kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olmayı içermektedir. Örgütsel bağlılık ilk araştırmalarda tek boyutlu olarak (Mowday, Steers ve Porter, 1979) ele alınmışken daha sonra üç boyutlu (Meyer, Allen ve Smith, 1993) olarak incelenmiştir. Örgütsel bağlılığın boyutları duygusal/tutumsal bağlılık, devam bağlılığı/ algılanan maliyet ve normatif/mecburiyet/ahlaki bağlılık şeklindedir (Meyer ve Allen, 1991; Khan, Khan, Nawaz ve Yar, 2013).

Duygusal bağlılık, çalışanların diğer çalışanları sevmesi, örgüte katılması ve bireysel desteğin güçlü bir şekilde duygusal olarak hissedilmesini ifade eder (Allen ve Meyer, 1990). Çalışanlar çalıştıkları örgütlerde duygusal bir bağlılık duyduklarında örgütle bütünleşme ve örgütlerine katkıda bulunma yönünde güdülenirler. Böylece çalışanların, örgütte kalma istekleri devam eder (Polat ve Meyda, 2011).

Devam bağlılığı, örgütte kalmanın sağlayacağı ödül veya örgütten ayrılırsa uğrayacağı zarar-maliyeti nedeniyle örgütten ayrılma veya ayrılmama durumunu ifade eder (Bozkurt ve Yurt, 2013). Çalışan eğer işletmede bir statü kazanmışsa, çalışanlarla ilişkileri iyi ise, maddi olanakları yeterli



görüyorsan bunları bırakıp başka bir işletmeye gitmek zor gelebilir. Bazen diğer işletmelerin olanakları daha iyi olsa bile, çalışma ortamının sıcaklığı ve ekipte aldığı rol gereği işletmeyi bırakamayabilir.

Normatif bağlılık ise çalışanın organizasyona sadık ve vefalı olması ile ilgilidir. Organizasyonun misyonu, hedef ve faaliyetleri ile uyumlu olan ve bunları içselleştiren inanç ve normları kapsar (Taşkın ve Dilek, 2010; Wiener, 1982). Bunu düşünürken de işletmenin kendisine o zamana kadar sunmuş olduklarını göz önünde bulundurarak ahlaki olarak ayrılmanın doğru olmadığını düşünmesi ile oluşan bağlılıktır.

Örgütsel bağlılık oldukça farklı sektörlerde ele alınmış bir konudur. Örneğin akademisyenlere (Moore ve Moore, 2014; Khan vd., 2013; Bozkurt ve Yurt, 2013), öğretmenlere (Yılmaz, 2008; Jonathan, Darroux ve Massele, 2013; Dalgıç, 2014; Şentuna, 2015), turizm çalışanlarına (Uludağ, Khan ve Güden, 2011; Demirel vd., 2010; Demir, 2011; Yazıcıoğlu, 2009; Balıkcıoğlu ve Altay, 2014), sağlık çalışanlarına (Pala, Eker ve Eker, 2008), tekstil çalışanlarına (Demirel, 2008), kamu çalışanlarına (Lee, 2008), banka çalışanlarına (Gülova ve Demirsoy, 2012; Kök ve Özcan, 2012) yönelik araştırmalar literatürde yer almaktadır.

#### **2.4. Etik liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Demografik Değişkenlerin Rolü**

Literatüre bakıldığında etik liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin birbirleri ile ilişkilerinin olduğu birçok çalışmada (Mathieu ve Zajac, 1990; Lam et al., 2001; Zhu vd., 2004; Brown vd., 2005; Günlü vd., 2009; Lim, 2012; Toor ve Ofori, 2009; Dimitriou, 2012; Eslami ve Gharakhani, 2012; Güçel, Tokmak ve Turgut, 2012; Suki ve Suki, 2011) ortaya çıkmıştır. Liderlerin etik davranış sergilemesi çalışanların bağlılıklarını ve iş tatminini arttırmaktadır (Ahmed vd., 2012: 2971; Ben Bakr, Shammari, Jefri ve Prasad, 1994; Ghahroodi, Mohd Ghazali ve Ghorban, 2013; Jonathan vd., 2013; Yates, 2014). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın artması ise işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini olumlu yönde etkiler. Bununla birlikte işletme performansını arttırarak işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlar. Bu yönüyle bakıldığında aslında etik liderliğin işletmenin birçok değişkeni üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkili olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılığın cinsiyet ve çalışma süresine göre farklı algılandığını çeşitli çalışmalar göstermiştir. Hrebiniak ve Alutto (1972) kadınların erkeklere oranla işyerinden daha az ayrıldıklarını ifade etmiştir. Nitekim kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden yüksek olduğunu ortaya çıkaran çalışmalar (Mowday vd, 1979; Kuusio, Heponiemi, Sinervo ve Elovania, 2010; Bilgen, 2014; Çakınberk ve Demirel, 2010) olduğu gibi erkeklerin örgütsel bağlılığının kadınlardan daha fazla olduğunu ortaya koyan çalışmalar da (Aydın, Sarier ve Uysal, 2011) bulunmaktadır. Durna ve Eren

(2005), Jonathan vd.,(2013) ise örgütsel bağlılığa yönelik algılamada cinsiyete göre bir farklılık bulamamışlardır. Madenoğlu vd. (2014) çalışmalarında cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki bulmuşlardır. Bazı çalışmalarda (Yavuz ve Tokmak, 2009; Bilgen, 2014; Durna ve Eren, 2005) çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını, bazılarında (Demirdağ ve Ekmekçioğlu, 2015; Çakınberk ve Demirel, 2010; Örucü ve Kışlalıoğlu, 2014) ise tam tersi durum olduğu ortaya çıkmıştır.

İş tatmininin cinsiyet ve çalışma süresine göre farklı algılandığını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Clark (1997) kadınların daha kötü iş koşullarında çalışmalarına rağmen iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Bunu da kadınların beklentilerinin düşük olmasına dayandırmıştır. Bu sonuç birçok çalışma (Hancer ve George, 2013; Yazıcıoğlu, 2009; Yavuz ve Tokmak, 2009) tarafından desteklenmiştir. İş tatmininin cinsiyete göre farklı olmadığını ortaya koyan çalışmalar da söz konusudur (Suki ve Suki, 2011; Aksu, 2012; Azım, Haque ve Chowdhury, 2013). Çalışma süresi arttıkça iş tatmininin arttığı araştırmalar (Çalışkan ve Ünüsan, 2011; Yazıcıoğlu, 2009; İşcan ve Timuroğlu, 2007; Kaya, 2010; Bakan, 2009; Günlüvd., 2009) sonucunda ortaya çıkmıştır. Çalışma süresi arttıkça iş tatmininin artmasının nedeni; örgütün personel ihtiyacını daha çok karşılaması, örgüt-çalışan bütünleşmesi, çalışana daha geniş olanakların sunulması, kıdem artması ile başarı hissinin artması (Bakan, 2009) olarak görülebilir. Ancak Allahyari ve Eftekhari (2013) çalışmalarında iş tatmininin çalışma süresine göre değişmediğini ortaya koymaktadırlar. Aslında çalışma süresinin artması ile iş tatmininin azalması da söz konusu olabilir. Çünkü çalışanlar aynı işte uzun süre çalıştıklarında aynı işi sürekli yapmaktan sıkılabilirler. Bu sıkıntı sonrasında tatmin olmamalarına neden olabilir.

Etik liderliğe yönelik algılamalarda cinsiyete ve çalışma süresine göre farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bazı çalışmalarda (Topuzoğlu, 2009; Bilgen, 2014) kadınların etik algılarının daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Ancak Brown, Trevino ve Harrison (2005) ve Tuna ve Yeşiltaş (2013) çalışmalarında, cinsiyetin etik liderlik algılamaları ile ilişkili olmadığını ortaya koymuşlardır. Bunun yanında Topuzoğlu (2009)'na göre çalışma süresi az olan bireylerin yöneticilerin etik davranışlarını düşük düzeyde algılamaktadırlar. Aynı zamanda Tuna ve Yeşiltaş (2013) çalışma süresi arttıkça etik liderlik algılarının yükseldiğini bulmuştur. Yani çalışma süresi az olanlar yöneticilerini daha az etik bulmaktadırlar.

Belirtilenler dikkate alındığında etik liderliğin, iş tatmini düzeyleri ve örgütsel bağlılık durumları üzerindeki etkisinin kadınlar açısından daha belirleyici olması beklenebilir. Benzer şekilde iş tatmininin örgütsel bağlılığı belirlemede iş tatminin erkeklere göre kadınlar için daha belirleyici bir faktör olduğu belirtilebilir. Bunun yanında çalışanların etik liderlik algılamalarının iş tatmin



düzeyleri ve örgütsel bağlılık durumları açısından bir yıldan daha az süredir çalışanlar için daha kritik bir belirleyici olması beklenebilir. Aynı şekilde örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinin bir yıldan daha az süredir çalışanlar açısından belirleyici olması beklenebilir.

Yapılan literatür taraması sonucunda hipotezler ve araştırma modeli şu şekilde oluşturulmuştur;

$H_{1a}$ : Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi erkeklere göre kadın çalışanlar açısından daha belirleyicidir.

$H_{1b}$ : Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi erkeklere göre kadın çalışanlar açısından daha belirleyicidir.

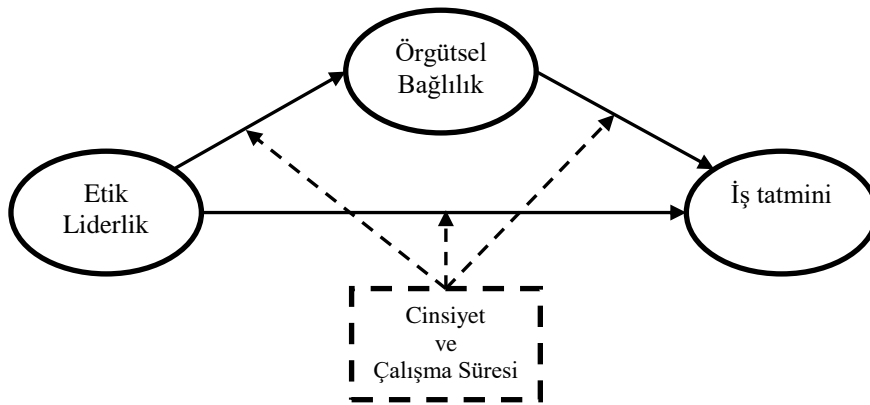
$H_{1c}$ : Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisi erkeklere göre kadın çalışanlar açısından daha belirleyicidir.

$H_{2a}$ : Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi bir yıldan fazla süredir çalışanlara göre bir yıldan az süredir çalışanlar açısından daha belirleyicidir.

$H_{2b}$ : Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi bir yıldan fazla süredir çalışanlara göre bir yıldan az süredir çalışanlar açısından daha belirleyicidir.

$H_{2c}$ : Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisi bir yıldan fazla süredir çalışanlara göre bir yıldan az süredir çalışanlar açısından daha belirleyicidir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



### 3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın amacı etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde cinsiyetin ve çalışma süresinin farklılaştırıcı rolünü ortaya koymaktır. Bu amaç kapsamında araştırmanın örnekleme, ölçüm aracı, verilerin analizi ve bulgular bu başlık altında açıklanmıştır.

### 3.1. Ölçüm Aracı

Mevcut araştırmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin yanı sıra demografik bilgilerin yer aldığı dört bölümden oluşmaktadır. Etik liderlik ölçeği için Brown vd. (2005)'nin çalışmasından yararlanılmış ve 10 ifadeli bir ölçek uyarlanmıştır. Örgütsel bağlılık için Mowday vd. (1979)'nin çalışmasından yararlanılmış ve tek boyutlu yedi ifadeli bir ölçek uyarlanmıştır. İş tatmini ölçeği için Brayfield ve Rothe (1951) ve Barsky, Thoresen, Warren ve Kaplan (2004)'nin çalışmasından yararlanılmış ve üç ifadeli bir ölçek uyarlanmıştır. Demografik bilgileri ise çalışanların medeni durumu, cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, çalıştığı otel sınıfı, departmanı ve çalışma süresinden oluşmaktadır.

### 3.2. Örneklem

Araştırma Antalya bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu noktada otel işletmeleri ekonomik ve zaman kısıtları nedeniyle Antalya merkez, Alanya ve Manavgat bölgelerinden seçilmiştir. Araştırma verileri anketör yardımıyla toplanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anketörlere verilen 500 anketten 400 tanesi geri alınmıştır. 400 anket içerisinde analize uygun olmayan 9 tanesi çıkartılarak 391 anket analiz için kullanılmıştır.

**Tablo.1 Demografik değişkenlere yönelik veriler**

Demografik Özellik	Gruplar	f	%	Demografik Özellik	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	245	62,7	Medeni Durum	Evli	129	33,0
	Kadın	133	34,0		Bekar	243	62,1
	Kayıp	13	3,3		Kayıp	19	4,9
Yaş	18-25	134	34,3	Departman	Önbüro	40	10,2
	26-33	147	37,6		Kat Hizmetleri	66	16,9
	34-41	62	15,9		Yiyecek-İçecek	127	32,5
	42-49	28	7,2		Mutfak	76	19,4
	50-57	7	1,8		Satış Pazarlama	5	1,3
	58 ve üzeri	5	1,3		İnsan Kaynakları	4	1,0
	Kayıp	8	2,0		Teknik Servis	25	6,4
	Eğitim	İlköğretim	87		22,3	Anımsasyon	13
Lise		179	45,8		Diğer	28	7,2
Önlisans		76	19,4		Kayıp	7	1,8
Lisans		31	7,9		Otel Sınıfı	Dört Yıldızlı	44

	<b>Lisansüstü</b>	<b>13</b>	<b>3,3</b>		<b>Beş yıldızlı</b>	<b>309</b>	<b>79,0</b>
	<b>Kayıp</b>	<b>5</b>	<b>1,3</b>		<b>Kayıp</b>	<b>38</b>	<b>9,7</b>

Araştırmaya katılan çalışanların % 34'ünü 18-25 arası yaş grubu oluştururken, % 37'sini 26-33 arası yaş grubu meydana getirmektedir. Katılımcıların yalnızca %33'ünün evli olduğu görülürken, katılımcıların çoğunluğunun (%62) erkek olduğu belirtilebilir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde % 45 ile en fazla katılımı lise mezunu çalışanların yaptığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların % 79'u beş yıldızlı otel işletmesinde çalışmaktadır. Departman bazında bakıldığında daha çok yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve mutfak departmanlarından katılım gerçekleştiği görülmektedir.

### 3.3. Veri Analizi

Mevcut çalışmanın amacına uygun olarak araştırmada geliştirilen model ve hipotezler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinde Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen iki aşamalı yaklaşım tercih edilmiştir. Bu nedenle öncelikle ölçüm modeli sonrasında yapısal model test edilmiştir. Bunun yanında araştırmanın temel amacı doğrultusunda **cinsiyet ve çalışma süresinin** farklılaştırıcı etkisini incelemek için çoklu grup analizi uygulanmıştır. Farklılaştırıcı değişken bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ya da yönünü etkileyen bir değişken olarak tanımlanabilir (Baron ve Kenny, 1986). Araştırmadaki analizlerin uygulanmasında AMOS 20 paket programından yararlanılmıştır.

Ancak ilk aşama olan ölçüm modelinin tahminlemede maksimum olabilirlik yöntemi kullanılması sebebiyle verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı irdelenmiştir. Normal dağılım kontrolü için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık değerlerinin -1,076 ile -,522 arasında, basıklık değerlerinin -,767 ile ,462 arasında kalması nedeniyle normal dağılım varsayımının karşılandığı belirtilebilir.

### 3.4. Ölçüm ve Yapısal Modele İlişkin Bulgular

Mevcut çalışma Çelik vd. (2015) tarafından yapılan araştırmadan türetilmesi nedeniyle, ölçüm ve yapısal modele ilişkin detaylı sonuçlar için belirtilen çalışma incelenebilir. Ölçüm modeline ve yapısal modele ilişkin sonuçlar kısaca Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Ölçüm ve Yapısal Model Sonuçları

Ölçüm Modeli Sonuçları							
Boyutlar	Gözlenen Değişkenler	Std. Fak. Yükleri	t	Yapı Güvenirliği	AOV	Korelasyon	
<b>Etik</b>	Yöneticim kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.	.77	*Sabit	,94	,70	Örgütsel	.79

						Bağlılık	
	Yöneticim başarıyı sadece sonuçlarla değil aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini de tanımlar.	.77	16.14			İş Tatmini	.81
	Yöneticim işgörenlerin ne söyleyeceklerini dinler.	.82	17.61				
	Yöneticim etik standartları çiğneyen işgörenleri disipline eder.	.79	16.83				
	Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	.83	17.74				
	Yöneticim karar alırken “yapılacak en doğru şey nedir” diye sorar.	.67	13.67				
	Yöneticim güvenilebilirdir.	.74	15.44				
	Yöneticim işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.	.74	15.37				
	Yöneticim etik anlamında işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.	.79	16.63				
	Yöneticim işgörenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.	.76	15.93				
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Çevreme, bu işletmenin çalışılabilecek harika bir işletme olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.	.81	*Sabit	.92	.66	İş Tatmini	.90
	Bu işletmede çalışmayı sürdürülebilmek için, hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	.77	17.11				
	Kendi değerlerim ile işletmenin değerlerini yakın görmekteyim.	.79	18.00				
	Çevreme bu işletmenin bir üyesi olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.	.84	19.52				
	Bu işletme, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	.82	18.65				
	Bu işletme benim için çalışılabilecek en iyi işletmedir.	.83	19.06				
<b>İş Tatmini</b>	Her yönüyle işimden memnunum	.82	*Sabit	.82	.59		
	Genel olarak burada çalışmaktan hoşlanırım.	.85	18.88				
Uyum değerleri		$\chi^2=427,096$ sd=132, $\chi^2/df=3.236$ , RMSEA=.076, CFI=.94, NFI=.92, IFI=.94					
Yapısal Model Sonuçları							
<b>İlişkiler</b>			<b>Std. Faktör Yükleri</b>		<b>t</b>		
EtikLiderlik → ÖrgütselBağlılık			.79		13.915		
EtikLiderlik → İşTatmini			.24		3.91		
ÖrgütselBağlılık → İşTatmini			.72		10.302		
Uyumdeğerleri		$\chi^2 = 427,096$ df = 132, $\chi^2/sd=3.236$ RMSEA=.076 CFI=.94, NFI=.92, IFI=.94					
*1'e sabitlendi, AOV: Açıklanan Ortak Varyans							

Tablo 2’de görüldüğü ölçüm modelinin uyum değerleri iyi düzeydedir. Açıklanan ortan varyans değerinin belirtilen .50 minimum değerini geçmesi ve faktör yüklerinin anlamlı olması nedeniyle yakınsak geçerliliğin sağlandığı ifade edilebilirken, ayırt edici geçerliliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki korelasyon değerinin .90 olması nedeniyle oldukça sınır değerinde olduğu belirtilebilir. Buna ilaveten yapı güvenilirliği değerlerinin minimum .70 değerinin üstünde çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla modelin yapı geçerliliğinin sağlandığı belirtilebilir. Yapısal model sonuçları incelendiğinde etik liderliğin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini, örgütsel bağlılığın da iş tatminini pozitif ve anlamlı etkilediği görülmektedir.

## 4.2 Hipotez Sonuçları

Öncelikle çalışma süresi ve cinsiyet değişkenleri ikiye gruba ayrılmıştır. Çalışma süresinde ilk grup bir yıl ve daha aşağıdakileri kapsarken, ikinci grup bir senenin üzerinde çalışanları kapsamaktadır. Buna göre birinci grup (bir yıl ve daha aşağı süredir çalışanlar) 181 kişi iken, ikinci grup 201 kişiden oluşmaktadır. Kadın çalışanlar ise 133 kişi iken, erkekler 245 kişiden oluşmaktadır. Öncelikle Hair vd. (2009) tarafından da belirtildiği gibi farklılaştırıcı etkisinin incelenmesi için öncelikle gruplara ilişkin metrik farklılık testi araştırılmalıdır. Buna göre her değişken için ayrı ayrı metrik farklılık testi uygulanarak çalışanların çalışma süresi ve cinsiyet durumlarına göre ölçüm ifadelerinde farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. Metrik Farklılık Test Sonuçları**

Değişken	Modeller	$\chi^2$	sd	RMSE A	CFI	$\Delta\chi^2$	Metrik Farklılık
Cinsiyet	Temel	623,2	264	,060	,93	$\Delta\chi^2(15)-4.00,$ $p=.998$	Desteklendi
	Metrik Farklılık	636,2	279	,058	,93		
Çalışma süresi	Temel	686,6	264	,065	,92	$\Delta\chi^2(15)-$ $19.00, p=.214$	Desteklendi
	Metrik Farklılık	705,6	279	,063	,92		

Tablo 3’te görüldüğü gibi metrik farklılık testi her iki değişken içinde desteklenmiştir. Bu nedenle belirtilen ilişkilerdeki değişkenlerin farklılık etkilerinin incelenebileceği belirtilebilir (Bagozzi ve Yi, 1988). Çalışma süresi ve cinsiyet değişkenlerinin önerilen modeldeki değişkenler arasındaki ilişkideki farklılaştırıcı rolü tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. Yapısal Farklılık Test Sonuçları**

İlişki	Grup	Std. Faktör Yükleri	t	Temel Model	İççe Model	$\Delta\chi^2$
EL→ÖB	Kadın	,867	11,474*	$\chi^2(279)$ 636,2	$\chi^2(280)$ 639,1	$\Delta\chi^2(1)-$ $2.90^{***}$
	Erkek	,770	11,889*			
ÖB→İT	Kadın	,612	3,885*	$\chi^2(279)$ 636,2	$\chi^2(280)$ 636,6	$\Delta\chi^2(1)-0.40$
	Erkek	,718	9,023*			
EL→İT	Kadın	,337	2,181**	$\chi^2(279)$ 639,1	$\chi^2(280)$ 636,2	$\Delta\chi^2(1)-0.40$
	Erkek	,247	3,387*			
EL→ÖB	Bir yıl ve aşağısı	,893	13,909*	$\chi^2(279)$ 705,6	$\chi^2(280)$ 713,2	$\Delta\chi^2(1)-7.60^{**}$
	Bir yıldan fazla	,685	9,585*			
ÖB→İT	Bir yıl ve aşağısı	,842	6,751*	$\chi^2(279)$ 705,6	$\chi^2(280)$ 707,4	$\Delta\chi^2(1)-1.80$
	Bir yıldan fazla	,657	7,783*			
EL→İT	Bir yıl ve aşağısı	,137	1,159 <sup>AD</sup>	$\chi^2(279)$ 705,6	$\chi^2(280)$ 706,7	$\Delta\chi^2(1)-1.10$
	Bir yıldan fazla	,289	3,634*			

\*p<.001, \*\*p<.05, \*\*\*p<.10, <sup>AD</sup>: anlamlı değil

Tablo 4’te görüldüğü gibi etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde hem cinsiyet hem de çalışma süresinin moderate rolü bulunmaktadır. Daha açık bir ifadeyle çalışma süresi bir yıldan fazla olan çalışanlara göre bir yıl ve daha az olan çalışanların örgütsel bağlılıklarında etik liderliğin daha etkili olduğu söylenebilirken, erkeklere göre kadınların örgütsel bağlılıklarında da etik liderliğin daha önemli bir faktör olduğu belirtilebilir.

**Tablo 5. Hipotez analiz sonuçları**

	<b>Sonuç</b>
$H_{1a}$ : Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi erkeklere göre kadın çalışanlar açısından daha belirleyicidir.	<b>Kabul</b>
$H_{1b}$ : Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi erkeklere göre kadın çalışanlar açısından daha belirleyicidir.	Red
$H_{1c}$ : Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisi erkeklere göre kadın çalışanlar açısından daha belirleyicidir.	Red
$H_{2a}$ : Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi bir yıldan fazla süredir çalışanlara göre bir yıldan az süredir çalışanlar açısından daha belirleyicidir.	<b>Kabul</b>
$H_{2b}$ : Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi bir yıldan fazla süredir çalışanlara göre bir yıldan az süredir çalışanlar açısından daha belirleyicidir.	Red
$H_{2c}$ : Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisi bir yıldan fazla süredir çalışanlara göre bir yıldan az süredir çalışanlar açısından daha belirleyicidir.	Red

Tablo 5'te görüldüğü üzere erkeklere göre kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri açısından etik liderliğin daha belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan etik liderliğin ve örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde çalışanların cinsiyetlerinin önemli bir farklılaştırıcı role sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bunun dışında uzun süreli çalışanlara göre, daha kısa süreli çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde liderlerine karşı algıladıkları etiklik düzeyinin daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan cinsiyet faktöründe görüldüğü gibi etik liderliğin ve örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde çalışanlarının çalışma sürelerinin önemli bir farklılaştırıcı role sahip olmadığı tespit edilmiştir. Hipotez sonuçları sonuç ve öneriler kısmında tartışılmıştır.

## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Antalya'daki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarına yönelik etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde cinsiyet ve çalışma süresinin farklılaştırıcı rolünün araştırıldığı bu çalışmada toplamda 391 katılımcı üzerinden analiz yapılmıştır. Analizler sonucunda etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatminine yönelik ölçüm modellerinin uyum değerlerinin iyi düzeyde olduğu ve modelin yapı geçerliliğinin sağlandığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmada kabul ve red edilen hipotezler Tablo 5'te gösterilmiştir. Araştırma başında belirlenen,  $H_{1a}$ : "Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi erkeklere göre kadın çalışanlar açısından daha belirleyicidir." hipotezi kabul edilmiştir. Diğer hipotezler red edilmiştir. Bu bağlamda erkeklere göre kadın çalışanların yöneticilerini etik algılamalarının, onların etkili ve verimli çalışmalarında etkili olabileceği görülmektedir. Ayrıca bu durumun, bayanların örgütsel bağlılıklarını erkek çalışanlara göre daha çok etkilediği, göz ardı edilmemelidir. Kadın çalışanların iş hayatında karşılaştıkları zorluklar nedeni ile etik konusundaki algılarının erkeklere göre yüksek olması ve kadın çalışanlarının beklentilerinin erkeklere göre düşük olması (Clark, 1997) ise örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre yüksek olmasını sağlayabilmektedir. Turizm sektöründe kadın iş görenlerin yeri diğer sektörlerde (inşaat, otomotiv v.s.) göre daha çok önem arz etmektedir. Bu önemden dolayı ve araştırma



sonucundan yola çıkılarak yöneticilerin, çalışan bayanlara erkeklere oranla, etik davranışlar gösterme konusunda daha hassas davranmaları gerekmektedir.

Araştırma bulgularına göre kabul edilen diğer hipotez: “2a: *“Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi bir yıldan fazla süredir çalışanlara göre bir yıldan az süredir çalışanlar açısından daha belirleyicidir.”* Araştırma sonuçlarına göre, işletmede bir yıl ve daha az süredir çalışanların bir yıldan daha fazla süredir çalışanlara oranla etik liderliğin örgüte bağlılıkları açısından daha belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Bu durum özellikle turizm sektörü açısından oldukça dikkat çekici bir bulgudur. Turizm sektöründeki iş gören devir oranı fazladır ve iş görenler çoğunlukla sezonluk çalışırlar (Tuna, 2007; Akova vd., 2015). Nitekim Yanardağ ve Avcı (2012) çalışmalarında anketle yaptıkları araştırmada katılımcıların yarısından fazlasının bir işletmede 1 yıl ve daha az süreli çalıştıklarını ve çalışanların yarısından fazlasının her sezon farklı işletmelerde çalıştıklarını ortaya koymuşlardır. Bu durumda çalışanların kısa dönemde işletmedeki etik olmayan uygulamaları ve davranışları göremediklerinden dolayı ilk aylarda etik liderlik algılarının yüksek olabileceğinden böyle bir sonuç çıkmış olabilir. Buna göre yöneticiler, çalışanların işletmeye bağlılıklarının artırılması için özellikle ilk sene çalışanlara yönelik motive edici ve aidiyetlerini artırıcı uygulamalara yer vermeleri oldukça önem arz etmektedir. Çalışmamızda, liderlerin etik davranmalarının bu noktada etkili olabileceği ortaya çıkmıştır. Bunun yanında özellikle ilk yıl gelen çalışanların insan kaynakları uygulamaları ile işletmede tatmin olmaları sağlanmalıdır. Bu kapsamda, adil bir ücretin verilmesi, izinlerin yeterli ve zamanında verilmesi, motive edici (ödüllendirme-iş görenlerin özel gün kutlamaları) uygulamalara yer verilmesi, eğitim verilmesi, sorumluluk ve yetki verilmesi iş görenleri daha çok bağlayabilir. Böylelikle iş görenler sezonluk olsalar bile aynı işletme de daha fazla çalışma imkânı bulurlar. Nihayetinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini yüksek olan işletmelerde iş gören bulma, yerleştirme, işten çıkarma ve eğitim faaliyetlerine yönelik maliyetler düşebilir ve performans artışı sağlanabilir.

Araştırma sonucunda “H1b: *Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi erkeklere göre kadın çalışanlar açısından daha belirleyicidir.”* ve “H1c: *Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisi erkeklere göre kadın çalışanlar açısından daha belirleyicidir.”* hipotezleri red edilmiştir. Etik liderliğin ve örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde cinsiyet açısından bir belirleyicilik olmamasının kadın ve erkeğin iş tatminine yönelik algılarından kaynaklanıyor olabilir. Red edilen diğer hipotezler ise: “H2b: *Etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi bir yıldan fazla süredir çalışanlara göre bir yıldan az süredir çalışanlar açısından daha belirleyicidir.”* ve “H2c: *Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisi bir yıldan fazla süredir çalışanlara göre bir yıldan az süredir çalışanlar açısından daha belirleyicidir.”*dir. Bunun nedeni, bir yıldan az sürede çalışanların çalışma



süreleri kısa olduğundan örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerine yönelik algılamaları henüz tam oluşmamış olmasına dayandırılabilir.

Etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatminin ilişkisinde cinsiyet ve çalışma süresinin farklılaştırıcı rolünün araştırıldığı bu çalışmada araştırma sırasında benzer çalışmanın literatürde kısıtlı olduğu görülmektedir. Benzer çalışmaların yapılması yöneticilerin daha sağlıklı yöntemler geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Bu çalışmada sadece cinsiyet ve çalışma sürecinin farklılaştırıcı rolü araştırılmıştır, araştırmacılar diğer demografik değişkenlerin farklılaştırıcı rolüne bakarak konuya ilişkin katkı sağlayabilirler. Çalışma sadece Antalya merkez, Alanya ve Manavgat'ta yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları ile sınırlıdır. Özellikle çalışmanın yalnızca turizm sektörü bağlamında yapıldığı göz ardı edilmemesi gereken bir noktadır. Araştırma her ne kadar otel işletmelerinin yatak kapasitesinin çoğunluğunu oluşturan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri kapsamında yapılsa da bu durumun bir sınırlılık oluşturulduğu unutulmamalıdır. Bu noktada bulguların turizm sektörü bağlamında genelleştirilebilir yargılara sahip olabilmesi için diğer statüdeki otel işletmelerinin yanı sıra restoran vb. turizm işletmeleri kapsamında da incelenmesi gerektiği belirtilebilir. Bunun yanı sıra konuya ilişkin yapılacak çalışmaların, daha geniş örneklem kitlesi ve farklı sektör çalışanları ile yapılması konunun daha geniş perspektifte aydınlanmasını ve farklı sonuçların literatüre kazandırılmasını sağlayacaktır. Örneğin örgütsel bağlılığın ve iş tatminin birçok farklı öncülü bulunmaktadır (Chen vd., 2012; Akkoç vd., 2012; Dimitriou, 2012; Aykanat ve Yıldırım, 2012; Balıkçıoğlu ve Altay; 2014). Bu öncüller dikkate alındığında cinsiyet ve çalışma süresi değişkeninin bu ilişkilerdeki farklılaştırıcı rolü de incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, G., Kaya, M. ve Şahin, M.Y. (2012) "School Administrators Ethical Leadership Behavior Effects on Physical Education Teachers Organizational Justice Level", *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 14 (3): 51-58.
- Adair, J. (2004) "Effective Strategic Leadership (2. Baskı)", (çev. S. F. Güneş), İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılığı.
- Adair, J. (2008) "Yenilikçi Liderlik", (çev: S. Uyan). İstanbul: Babıâli Kültür Yayınları.
- Adeyemi, T. O. (2010) "Principals Leadership Styles and Teachers' Job Performance in Senior Secondary Schools in Ondo", *Journal of Education Administration and Policy Studies*, 2 (6): 83-91.
- Ahmed, B., Shad, I., Mumtaz, R. ve Tanveer, Z. (2012) "Organizational Ethics and Job Satisfaction: Evidence from Pakistan", *African Journal of Business Management*, 6 (8): 2966-2973.



- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012) “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1): 105-135.
- Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O.C. (2015) “Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızını Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Vizyoner Dergisi*, 6 (12): 87-107.
- Aksu, N. (2012) “İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1): 59–79.
- Allahyari, M. S. ve Eftekhari, H. (2013) “Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment of Agricultural Extension Experts of Guilan Province”, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 3 (1): 65–72.
- Allen, N. J. ve 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.
- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988) “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, *Psychological Bulletin*, 103 (3): 411–423.
- April, K., Peters, K., Locke, K. ve Mlambo, C. (2010) “Ethics And Leadership: Enablers and Stumbling Blocks”, *Journal of Public Affairs*, 10 (3): 152-172.
- Aronson, E. (2001) “Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (4): 244–256.
- Arzi, S. ve Farahbod, L. (2014) “The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction: A Study of Iranian Hotels”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 6 (3): 171–186.
- Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş., (2011) “The Effect of Gender on Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analysis”, *Educational Sciences: Theory and Practices*, 11 (2): 628-632.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012) “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (2): 260–274.
- Azım, M.T., Haque, M.M. ve Chowdhury, R. A. (2013) “Gender, Marital Status and Job Satisfaction an Empirical Study”, *International Review of Management and Business Research*, 2 (2): 488-498.
- Bagozzi, R.P. and Yi, Y. (1988) “On the Evaluation of Structural Equation Models”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1): 74–94.
- Bakan, İ. (2009) “Çalışanların Yöneticilerden Tatmin ve Genel Tatmin Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *Öneri Dergisi*, 8 (31): 53-67.



- Balıkçioğlu, S. ve Altay, H. (2014) “Determining the Relationship Between the Attitudes of Organizational Cynicism And Commitment of the Employees in Hospitality Businesses”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (2): 133–157.
- Barsky, A., Thresen, C.J., Warren, C.R., ve Kaplan, S.A. (2004) “Modeling Negative Affectivity and Job Stress: A Contingency-Based Approach”, Journal of Organizational Behavior, (25): 915-936.
- Bass, B.M. (1990) “Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications”, Third Edition, New York, The Free Press.
- Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. (1999), “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior”, The Leadership Quarterly, 10 (2): 181–217.
- Ben-Bakr, K. A., Al-Shammari, I. S., Jefri, O. A., ve Prasad, J. N. (1994) “Organizational Commitment, Satisfaction, and Turnover in Saudi Organizations: a Predictive Study”, The Journal of Socio-Economics, 23 (4): 449-456.
- Bilgen, A. (2014) “Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Özel ve Kamu Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bogler, R. (2001) “The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction”, Educational Administration Quarterly, 37 (5): 662–683.
- Bozkurt, Ö. ve İrfan, Yurt. (2013) “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 11 (22): 121–139.
- Brayfield, A.H. ve Rothe, H.F. (1951) “An Index of Job Satisfaction”, Journal of Applied Psychology, 35 (5): 307–311.
- Brown, M.E. ve Mitchell, M.S. (2010) “Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research, Business Ethics Quarterly”, 20 (4): 583–616.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. ve Harrison, D.A. (2005) “Ethical Leadership: a Social Learning Perspective for Construct Development and Testing”, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, (97): 117-134.
- Buchanan, B. (1974) “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. Administrative Science Quarterly, (19): 533–546.
- Burns, J. M. (1978) “Leadership”, New York: Harper & Row.
- Büte, M. (2011) “Etik iklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdarî Bilimler Dergisi, 25 (1): 171–192.



- Chen, T. L., Huang, M. Y. ve Su, T. H. (2012) “Work Motivation, Work Stress, and Job Satisfaction in between Taiwan and China—An Empirical Study”, *World Acad Sci, Eng Tech*, (68): 1446-50.
- Clark, A. E. (1997) “Job Satisfaction and Gender: Why are Women So Happy at Work?”, *Labour Economics*, 4 (4): 341–372.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1987) “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings”, *Academy of Management Review*, 12(4): 637–64.
- Çakınberk, A., ve Demirel, E. T. (2010) “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24): 103-119.
- Çalışkan, O. ve Ünüsan, Ç. (2011) “Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22 (2): 154-166.
- Çelik, S. (2011) “Liderlik Tarzları ile Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce*.
- Çelik. S., Dedeoğlu, B. ve İnanır, A. (2015) “Relationship between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations”, *Ege Academic Review*, 15 (1): 53-63.
- Çetinel, E. (2008) “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya*.
- Dalgıç, G. (2014) “A Meta-Analysis: Exploring The Effects of Gender on Organizational Commitment of Teachers, *Issues in Educational Research*, 24 (2): 133–151.
- Demir, M. (2011) “Effects of Organizational Justice, Trust and Commitment on Employees' Deviant Behavior”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22 (2): 204–221.
- Demirdağ, G.E. ve Ekmekçioğlu, E.B. (2015) “Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17 (1): 197–216.
- Demirel, Y. (2008) “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2): 179–194.
- Demirer, H., Güreş, N., ve Akgül, V. (2010) “Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Influence of Individual and Organizational Factors on Sales Persons’ Work Attitudes in Travel Agencies”, *Journal of Social Sciences Institute*, 7 (14): 41–62.
- Den Hartog, D.N. ve Belschak, F.D. (2012) “Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process”, *Journal of Business Ethics*, (107): 35–47.



- Dimitriou, C. K. (2012) “The Impact of Hotel Business Ethics on Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention”, Unpublished Doctoral Dissertation, Texas Tech University.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005) “Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2): 210-219.
- Elçi, M., Şener İ., Aksoy, S. ve Alpkan, L. (2012) “The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees’ Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (58): 289-297.
- Eren, E. (2003) “Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)”, İstanbul: Beta yayınları.
- Eslami, J. ve Gharakhani, D. (2012) “Organizational Commitment and Job Satisfaction”, *ARPN Journal of Science and Technology*, 2 (2): 85-91.
- Etzioni, A. (1961) “A Comparative Analysis of Complex Organizations”, New York: Free Press.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F. , May, D.R. ve Walumbwa, F. (2005) “Can You See the Real Me” A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development”, *The Leadership Quarterly*, (16): 343-372.
- Ghahroodi, H. K., Mohd, M. Z. B. T. S. ve Ghorban, Z. S. (2013) “Examining Ethical Leadership and Its Impacts On The Followers’ Behavioral Outcomes”, *Asian Social Science*, 9 (3): 91-96.
- Güçel, C., Tokmak, İ. ve Turgut, H., (2012) “The Relationship of the Ethical Leadership among the Organizational Trust, Affective Commitment and Job Satisfaction: Case Study of A University, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies-online*, 4 (2): 100-110.
- Gül, H. (2002) “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Academic Review*, 2 (1): 37-56.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, 3 (3): 49–76.
- Günlü, E., Aksaraylı, M. ve Perçin, N. Ş. (2010) “Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (5): 693-717.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2009) “Multivariate Data Analysis”, 7th Edition, New York, Prentice Hall.





- Hancer, M. ve George, R. T. (2003) “Job Satisfaction of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire”, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 27 (1): 85–100.
- Hoppock, R. (1935) “Job Satisfaction”, New York, Harper and Brother.
- Horner, M. (1997) “Leadership Theory: Past, Present and Future”, *Team Performance Management*, 3 (4): 270–287.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972) “Personel and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 17 (4): 555–573.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007) “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisâdi ve İdarî Bilimler Dergisi*, 21 (1): 119–135.
- Jonathan, H., Darroux, C. ve Massele, J. (2013) “Perceived Job Satisfaction and Its Impact On Organizational Commitment: An Empirical Study of Public Secondary School Teachers in Dodoma”, *Tanzania, IOSR Journal of Business and Management*, 13 (3): 41-52.
- Kanter, R.M. (1968) “Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, (33): 449–517.
- Kaya, İ. (2010) “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2): 219–236.
- Khan, I, Khan, F, Khan, H, Nawaz, A ve Bakht Yar, N (2013) “Determining the Demographic Impacts on the Organizational Commitment of Academicians in the HEIS of DCs like Pakistan”, *European Journal of Sustainable Development*, 2 (4): 117–130.
- Kim, H.J., Tavitiyaman P. ve Kim W.G. (2009) “The Effect of Management Commitment to Service on Employee Service Behaviors: The Mediating Role of Job Satisfaction”, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33 (3): 369-390.
- Klein, K. J. and House, J. R. (1995) “On fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis”, *Leadership Quarterly*, 6 (2): 183-198.
- Koçel, T. (2003) “İşletme Yöneticiliği (9.Baskı)”, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kök, S. B. ve Özcan, B. (2012) “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2): 113–131.
- Kuusio, H., Heponiemi, T., Sinervo, T. ve Elovainio, M. (2010) “Organizational Commitment among General Practitioners: A Cross- Sectional Study of the Role of Psychosocial Factors”, *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, (28): 108-114.



- Lam, T., Zhang, H. ve Baum, T. (2001) "An Investigation of Employees' Job Satisfaction: the Case of Hotels in Hong Kong", *Tourism Management*, 22 (2): 157-165.
- Lee, J. (2007) "Effects of Leadership and Leader-Member Exchange on Innovativeness", *Journal of Managerial Psychology*, 23 (6): 670–687.
- Lee, S. H. (2008) "The Effect of Employee Trust and Commitment on Innovative Behavior in the Public Sector: An Empirical Study", *International Review of Public Administration*, 13 (1): 27–46.
- Lim, L.Y. (2012) "The Impact of Perceived Leadership and Ethical Leadership Behaviour on Job Satisfaction and Organisational Commitment", Unpublished Master Dissertation, Faculty of Accountancy and Management, Tunku Abdul Rahman University,
- Locke, E. A. (1969) "What is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4): 309–336.
- Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014) "Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (1): 47-69.
- Mathieu, J.E. ve Zajac D.M. (1990) "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108 (2): 171.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993) "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 538.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991) "A Thee Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, (1): 61-89.
- Moore, H. L. ve Moore, T. W. (2014) "The Effect of Ethical Climate on the Organizational Commitment of Faculty Members", *Journal of Academic and Business Ethics*, (9): 1–15.
- Mowday, R.T., Steers, R. ve Porter, L.W. (1979) "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2): 224-247.
- O'Reilly, C. ve J. Chatman (1986) "Organisational Commitment and Psychological Attachment; The Effects of Compliance, Identification and Internalisation of Prosocial Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, 71 (5): 492–499.
- Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, R.S. (2014) "Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması", *Uluslar arası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22): 45–65.
- Öztürk, Y. ve Alkış, H. (2012) "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7 (14): 437–460.



- Pala, F., Eker, S. ve Eker, M. (2008) “The Effects of Demographic Characteristics on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Empirical Study on Turkish Health Care Staff”, *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10 (2): 54-75.
- Pellegrini, E. K. ve 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.
- Polat, M. ve Meyda, C. H. (2011) “Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1): 153-170.
- Porter. L. W., Crampon. W. J. ve Smith, F. J. (1976) “Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study”, *Organizational Behavior and Human Performance*, (15): 87–98.
- Powers, A. (2006) “An Exploratory Study of the Impact of Leadership Behavior on Levels of News Convergence and Job Satisfaction”, in: L. Küng (ed.), *Leadership in the Media Industry*, Sweden: ARK Tryckaren AB.
- Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W. ve Mitchelson, J.K. (2006) “A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership”, *Journal of Business Ethics*, (63): 345-359.
- Resick, C.J., Martin, G.S., Keating, M.A., Dickson, M.W., Kwan, H.K. ve Peng, C. (2011) “What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American and European Perspectives”, *Journal of Business Ethics*, (101): 435-457.
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008) “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1): 7-20.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012) “Örgütsel Davranış”, çeviri edit. İnci Erdem, Nobel Yayınları.
- Robie, C., Ryan, A. M., Schmieder, R. A., Para, L. F. ve Smith, P. C. (1998) “The Relation between Job Level and Job Satisfaction”, *Group ve Organization Management*, 23 (4): 470-495.
- Salancik, G. (1977) “Commitment is Too Easy!”. *Organizational Dynamics*, (6): 62–80.
- Saleem, H. (2015) “The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (172): 563–569.
- Steers, Richard M. (1977) “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 22 (1): 46–56.
- Stogdill, R. M. (1990) “Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research”, New York: Free Press.



- Suki, N. M. ve Suki, N. M. (2011) “Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Effect of Gender”, *International Journal of Psychology Research*, 6 (5): 1–15.
- Şentuna, M. (2015) “Investigation of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Esteem of Physical Education Teachers According to the Gender”, *International Online of Educational Sciences*, 7 (2): 93–101.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010) “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1): 37-46.
- Thomas, T., Schermerhorn, J.R. ve Dienhart, J.W. (2004) “Strategic Leadership of Ethical Behavior in Business”, *The Academy of Management Executive*, 18 (2): 56-66.
- Timuroğlu, K. ve İşcan, Ö.F. (2008) “İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 239–264.
- Toor, S. ve Ofori, G. (2009) “Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture”, *Journal of Business Ethics*, 90 (4): 533–547.
- Topuzoğlu, A.P. (2009) “Demografik Özellikler Açısından Okul Yöneticisinin Etik Liderlik Özellikleri-İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torres, E. N. ve Kline, S. (2006) “From Satisfaction to Delight: a Model for the Hotel Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (4): 290-301.
- Treviño, L.K., Brown, M. ve Hartman, L.P. (2003) “A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside and Outside The Executive Suite”, *Human Relations*, 56 (1): 5-37.
- Tuna, M. (2007) “Personel devir Oranı Analizi: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1): 45–52.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013) “Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3): 184–209.
- Türk Dil Kurumu (2015)  
[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.562df2f131a013.19471700](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.562df2f131a013.19471700)  
Erişim: 26.10.2015



- Ugboro, I.O. ve Obeng, K. (2000) “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an Empirical Study”, *Journal of Quality Management*, (5): 247–272.
- Uludağ, O., Khan, S. ve Güden, N. (2011) “The Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour on Turnover Intentions”, *Florida International University Review*, 29 (2): 1-21.
- Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009) “İş tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (27): 36-56.
- Watson, T. (2010) “Leader Ethics and Organizational Commitment”, *Mid-Atlantic Leadership Scholars Forum*, 3 (1): 16-26.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V. ve England, G.W. (1967) “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire” *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*.
- Wiener, Y. (1982) “Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7 (3): 418–428.
- Yanardağ, M.Ö. ve Avcı, M. (2012) “Turizm Sektöründe İstihdam Sorunları: Marmaris, Fethiye, Bodrum İlçeleri Üzerinde Ampirik Bir İnceleme”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3 (2): 39–62.
- Yates, L. A. (2014) “Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior”, *The Journal of Values-Based Leadership*, 7 (1): 1–15.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009) “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2): 17–35.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009) “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30): 235-249.
- Yılmaz, K. (2008) “The Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools”, *Journal of Applied Sciences*, 8 (12): 2293–2299.
- Yukl, G. (2002) “Leadership in Organizations”, (Fifth Edition), New-Jersey: PrenticeHall.
- Yüceler, A. (2009) “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22): 445–458.



Zhu, W., May, D.R. ve Avolio, B.J. (2004) “The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (1): 16-26.