

# Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Çevik Liderlik Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü: Antalya Örneği\*

(Araştırma Makalesi)

*The Mediating Role of Work Engagement on the Effect of Perceptions of Agile Leadership of Employees in Hospitality Businesses on the Level of Organizational Identification: Antalya Sample*

Doi: 10.29023/alanyaakademik.1070939

**Hasan CİNNİOĞLU**

Doç. Dr. İskenderun Teknik Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Fakültesi,

hasan.cinnioğlu@iste.edu.tr

Orcid No: 0000-0001-7826-619X

**Ruken ERTOĞRUL**

Yüksek Lisans Öğrencisi, İskenderun Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

ertugrulruken@gmail.com

Orcid No: 0000-0002-5634-8845

**Bu makaleye atıfta bulunmak için:** Cinnioğlu H., & Ertoğrul R. (2022). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Çevik Liderlik Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü: Antalya Örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 6(3), Sayfa No.2599-2626.

## ÖZET

### Anahtar kelimeler:

Çevik Liderlik,  
Örgütsel Özdeşleşme,  
İşe Adanmışlık,  
Antalya, Otel  
İşletmeleri.

Makale Geliş Tarihi:

9.02.2022

Kabul Tarihi:

28.07.2022

### Keywords:

Agile Leadership,  
Organizational  
Identification, Work  
Engagement, Antalya,  
Hotel Business.

Bu araştırmanın amacı çalışanların çevik liderlik algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünün varlığını sınamaktır. Bu bağlamda, Aralık 2021- Ocak 2022 tarihleri arasında, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden anket tekniği ile veri toplanmıştır (n=419). Katılımcıların seçilmesinde kolayda örneklem tekniği uygulanmıştır. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada çevik liderlik algısının işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu ve aynı zamanda çevik liderlik tarzının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın kısmi aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir.

## ABSTRACT

The main purpose of this research is to test the mediating role of work engagement in the effect of agile leadership behavior on the level of organizational identification. In this context, data were collected from the employees working in five-star hotels between December 2021 and January 2022, using the survey technique (n=419). Convenience sampling technique was used to select the participants. The obtained data were analyzed with the structural equation modeling program. In the study, it was determined that the agile leadership style had a significant and positive effect on the level of

\* Bu çalışma için İskenderun Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 30.11.2021 tarihli ve 12 sayılı kararınca "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

*work engagement and organizational identification, and at the same time, the work engagement had a partial mediating role in the effect of the agile leadership style on the organizational identification levels of the employees.*

## 1. GİRİŞ

Teknolojik ve çevresel faktörlerin sürekli olarak hızlı bir şekilde değişim ve gelişim göstermesi özellikle emek yoğun bir sektör olan otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmelerinde güçlük yaşamalarına neden olmaktadır. Otel işletmelerinin sözü edilen bu değişim ve gelişimle başa çıkabilmeleri çalışanların işe adanmışlık ve özdeşleşme düzeyleri ile doğru orantılı olmaktadır (Jeong ve Oh, 2017: 116). Çünkü, otel işletmelerinde çalışanların özdeşleşme düzeylerinin yüksek olması çalışanın örgüte olan bağlılığını (Wegge vd., 2006: 61), ekibi ile birlikte faaliyetlerini sürdürme eğilimini, örgüt yararına olacak faaliyetlerde bulunma isteğini (Aktaş ve Aydemir, 2019: 314-315) ve örgütü benimseme düzeyi gibi unsurları artırırken, sinik duygular besleme ve tükenmişlik düzeylerini azaltmaktadır (Polat ve Meydan, 2010: 146-148). Aynı şekilde çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin yüksek olması da çalışanın; performansını (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 526), çalışırken mutlu bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini, örgüte karşı sadakat duymasını, işe olan bağlılığını ve işini severek yapma arzusunu (Cinnioğlu ve Saçlı, 2019: 1770 artırıp, işten ayrılma niyeti, çalışan devir hızı (Dalgıç ve Akgündüz, 2019: 76) ve tükenmişlik gibi örgüt zararına olabilecek birçok unsuru düşürmektedir (Özden, 2019: 12). Bu nedenle örgütsel özdeşleşme (Düzgün, 2017: 2) ve işe adanmışlık (Aydın, Eren ve Çontu, 2020: 65) kavramı otel işletmeleri için önem teşkil eden kavramlardır. Diğer bir ifade ile örgütlerin verimliliğinde kilit rol oynamaktadır (Gould Williams ve Davies, 2005: 4; Karatepe ve Olugbade, 2009: 511; Sökmen, 2019: 981). Otel işletmeleri için önem arz eden örgütsel özdeşleşme ve işe adanmışlık kavramlarını etkileyebilecek örgütsel bağlılık (Bolat ve Bolat, 2008), örgüt kültürü (Çavuş ve Gürdoğan, 2008), güçlendirme (Vuramaz, 2016) gibi birçok faktör bulunmaktadır. Çalışanların işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşmelerini etkileyebilecek en önemli faktörlerden biri de otel işletme yöneticilerinin benimsemiş olduğu liderlik tarzları olarak görülmektedir (Polat, 2009: 56). Günümüz şartlarında otel yöneticilerinin çalışanlarını koordine eden, onları motive edip yönlendiren, yenilikçi fikirlere açık, çevresel ve teknolojik gelişmeleri yakından takip edip bu sürece çalışanları da dahil eden liderlik davranışlarına sahip olmaları gerekmektedir (Turan ve Cinnioğlu, 2020: 1228). Aynı zamanda bu yöneticiler çevresel ve teknolojik gelişmeleri takip ederken karşılaşabilecekleri belirsizliklere hazırlıklı olacak çalışana da gereksinim duymaktadırlar. Bu bağlamda liderin sadece kendisini düşünmekle kalmayıp çalışanın kendisini fark edebileceği, performansını attırabileceği ve pozitif yaklaşımlar sergileyebileceği bir çalışma ortamı sunması gerekmektedir (Strom vd., 2014: 71). Başka bir ifade ile liderlerin, çalışanları olası senaryolara karşı hazırlaması, çalışanların yanında olması ve başarıyı hedefleyebilmeleri için telkin etmesi gerekmektedir (Coşkuner ve Şentürk, 2017:186). Yöneticilerin sergilemiş oldukları bu davranışlar çalışanların adanmışlık ve özdeşleşme düzeylerini de arttıracak önemli bir etkiye sahiptir (Özdemir, 2020: 2). Bu özellikleri içerisinde barındıran liderlik türlerinden biri de çevik liderliktir. Bu noktada çevik liderlik davranışının işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde ne tür bir etkiye sahip olduğu sorunsalı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmanın amacı algılanan çevik liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme düzeyine etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünü belirlemek ve bununla birlikte çevik liderlik, işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Aynı zamanda alan yazın

incelendiğinde çevik liderlik ile ilgili çok fazla çalışmanın gerçekleştirilmemiş olmasından dolayı literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çevik liderlik, örgütsel özdeşleşme ve işe adanmışlıkla ilgili kavramsal çerçeveye sunulmuştur.

### 2.1. Çevik Liderlik

Çevik liderlik, günümüzde sürekli değişim gösteren ve gün geçtikçe takip edilmesi zorlaşan şartlar altında etkili bir şekilde liderlik yapma yeteneğidir (Joiner ve Josheps, 2007: 36). Çevik lider ise küreselleşen dünya şartlarına uyum sağlamayı başaran, çevresel ve teknolojik gelişimleri yakından takip edebilen, yerinde ve etkili kararlar verebilen lider olarak tanımlanır (Horney, Pasmore ve O' Shea, 2010: 34). Hayward'a (2021: 10-11) göre ise çevik lider; sürekli değişen sisteme ayak uydurabilen, gelecekte oluşabilecek fırsat ve tehlikeleri ön görebilen ve buna göre uyumlanma sürecini organize edebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Çevik liderlik anlayışını benimsemiş bir liderin takımı ile koordineli bir şekilde hareket etmesi gerekir. Bununla birlikte güven uyandırması, sorgulayıcı olması ve iletişim odaklı bir çalışma ortamı sunması beklenir (Joiner ve Josephs, 2007: 37). Çevik liderler ekip ruhuyla hareket edip sürekli değişen ve gelişen global dünyaya ayak uydurarak örgüt içinde ya da çevrede oluşan değişimlerden minimum düzeyde etkilenip, değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olurlar (Ebru, 2018: 75). Ayrıca gelişmeleri yakından takip edip, etkili ve yerinde analizler yapıp kriz anını doğru hamlelerle yönetirler (Ebru, 2018: 75). Otel işletmeleri de yapısı gereği sürekli bir değişim içinde oldukları için yöneticilerin de bu gelişmeleri öngörüp ona göre hareket etmeleri gerekmektedir (Karataş ve Babür, 2013: 15). Bu durum yöneticilerin hem müşteri memnuniyeti açısından hem de rakip örgütlere karşı üstünlük sağlamaları açısından zorunluluk haline gelmiştir. Aynı zamanda çevik liderlik tarzı otel işletmeleri yöneticilerinin çevresel faktörleri, teknolojik gelişmeleri, fırsat ve tehditleri daha iyi analiz edebilmeleri için gerekli görülen bir liderlik tarzıdır (Todd, 1999: 5; Horney vd., 2010: 34; Çolak, 2021: 1).

Çevik liderlik anlayışını benimseyen örgüt yöneticilerinin ekibi ile birlikte hareket edip, ortak misyon ve vizyon doğrultusunda çözüm odaklı hareket etmesi gerekir (Zorlu, 2021: 36-37). Çevik liderlik anlayışını benimseyen otel işletmeleri yöneticileri, sürekli olarak değişim ve gelişim gösteren teknolojik ve çevresel faktörlerden etkilenirler. Lider, ekip arkadaşlarına öğretmeyi prensip haline getirdiği gibi, ekip arkadaşlarından öğrenmeye de açıktır (Akkaya vd., 2020: 1607). Aynı zamanda lider yapılan bir hatada ekibini sorguluyorsa, aynı şekilde kendi yaptığı hatalara da eleştirel yaklaşılmasına izin verirler ve belirlenen hedefler doğrultusunda ekibine işin nasıl yapılacağını söylemek yerine, işbirliği içinde hedefe varırlar (Bal, 2018). Akkaya ve arkadaşları (2020: 1620-1621) çevik liderliği altı boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar sonuç odaklı, takım odaklı, yetkinlik, esneklik, hız, değişim odaklı olarak sıralanır. *Sonuç odaklı*; ana teması yapılan çalışmaların neticelerine bakıp olası durumu tespit etmek, yapılan yanlışları belirlemek, verimliliği arttıran faktörler ile düşüren faktörleri birbirinden ayırmak, gerekli görülen düzenlemeleri uygulamak ve denetime tabi tutmaktır. Ölçüm sonucunda örgütün yarınlarına yön vermesi amaçlanmaktadır (Osborne ve Gaebler, 1993: 19-20; Jain ve Das, 2017: 105). *Takım odaklı* boyut ise; çevik liderlerin takımı ile birlikte hareket etmesi olarak tanımlanır. Başka bir ifade ile liderlerin, işletmenin belirlemiş olduğu misyon ve vizyona takım arkadaşlarından destek alarak ulaşması olarak ifade edilmektedir (Ertürk, 2007: 47). Takımı ile uyum içinde olan liderler, artan rekabet ortamında avantaj elde etmek, örgütün

verimliliğini arttırmak ve dinamik bir yapıda hareket etmelerini sağlamak adına örgütün yapı taşlarından birini oluştururlar (Becerikli, 2013: 97; Salas vd., 1992: 3; akt. Zehir ve Özşahin, 2008: 268). Bir diğer boyut olan *yetkinlik* ise; etkili bir performansla ortaya konan, kişinin kendinde bulunan hususlar olarak tanımlanır (Boyatzis, 1991: 386). Shippman ve diğerlerine (2000: 706) göre yetkinlik; bireyin ortaya çıkardığı üstün performansın diğer performanslardan ayrılmasına neden olan beceri ve bilgi birikimidir. Başka bir ifade ile bireyin örgüt içindeki faaliyetlerini ve yükümlülükleri yerine getirebilme durumudur. Gerekli destekler sağlandıktan sonra yetkinlik durumu ileri bir seviyeye taşınabilmektedir (Lucia ve Lepsinger, 1999: 3; akt. Çetin, 2012: 35). *Esneklik* için ise; birbirinden farklı ancak birbirini kapsayan, kesin bir tanımı olmayan ifadeler kullanılmaktadır (Parlak ve Özdemir, 2011: 2). Akkaya vd. (2020: 1621) esnekliği örgüt içerisinde çalışanların daha özgür hareket etmelerine imkan tanıyan, çalışanın benimsemediği işin yapılması noktasında ısrarcı davranmayan ve ekipler arası çalışan geçişlerinin rahat bir şekilde sağlanabildiği bir sistem olarak ele almaktadır. Bir diğer boyut olan *hız* ise; sürekli gelişim ve değişim gösteren dünya şartlarına erkenden ve etkili müdahalelerde bulunma durumu olarak tanımlanmaktadır (Akkaya ve Tabak, 2018: 206). Son boyut olan *değişim odaklılığın* tanımına baktığımızda ise; Herakleitos'un "her şey süreçtedir ve hiçbir şey olduğu gibi kalmaz" sözü ile tanımlayabilmekteyiz (Özkara, 1999: 7). Değişim, olumlu ya da olumsuz bir taraf belirtmeksizin olası koşulların tamamının ya da bir kısmının başka bir boyuta evrilmesidir (Demirgil ve Antalyalı, 2017: 128). Günümüz şartlarında hem örgüt içi hem de örgüt dışı faaliyetler sürekli olarak değiştiği için değişim kavramı örgütler için vazgeçilemez bir olgu haline gelmiştir. Bu nedenle günümüz otel yöneticileri karşılaştıkları değişimlerle baş edebilmek için sürekli olarak bir çaba içindedirler. Bu şartlar altında örgütler rakiplerine karşı fark yaratabilmek için sürekli olarak kendilerini daha ileriye taşıyabilecek değişimleri takip edip, uygulamak durumundadırlar (Tunçer, 2011: 58).

## 2.2. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin örgütlerde gündeme gelmesi ile gün yüzüne çıkmış bir kavram olduğu için ilk olarak sosyal özdeşleşmeden bahsedilmesi gerekir (Karabey ve İşcan, 2007: 232). Sosyal özdeşleşme kişinin kendisini bir topluluğa ait hissetmesidir (Ashforth ve Mael, 1989: 21). Başka bir ifade ile bireyin, kendisini topluluğun bir parçası olarak görmesinin yanı sıra aynı zamanda kendisini kim olarak gördüğüne ve nereye ait olduğunu hissetmesine de yardımcı olur (Karabey ve İşcan, 2007: 232).

Sosyal özdeşleşme kavramını temel alacak olursak örgütsel özdeşleşme, örgüt çalışanlarının kendilerini örgüte dayalı bütün olgular ile bütünleştirmesi ve kendilerini örgüte aitmiş gibi hissetmelerini sağlayan bir süreçtir (Riketta, 2005: 360). Bu süreçte kişinin kim olduğundan bahsederken kullandığı ifadeler ile örgütü anlatırken kullandığı ifadeler benzer nitelikler gösterir (Dutton vd., 1994: 239-243). Bireyin, kendisini örgüte ait olarak görmesi, örgütten bahsederken bulunduğu yerden memnuniyetle bahsetmesi, günümüz koşullarında örgütün geleceğinde başarı elde etmesi adına önemli bir rol üstlenir (İşcan, 2006: 161). Örgütsel özdeşleşme; bireyin örgütü ailesi olarak görmesi, örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefi olarak benimsemesi, ona göre hareket etmesi olarak nitelendirilmektedir (Hall vd., 1970: 176-177). Buchanan (1974: 533) ise örgütsel özdeşleşmeyi, bireyin örgüt ile arasında duygusal bir bağ kurması, örgüt yararına amaçlar belirleyip, örgütün misyon ve vizyonuna ayak uydururken bu durumdan zevk alması olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel özdeşleşme; iş görenin örgütün her sürecinde örgütün yanında olduğunu hissettirmesi, örgüte her koşulda destek vermesi ve kendisi ile örgütü bir bütün olarak görmesidir (Miller vd., 2000:

629). Aynı zamanda örgütsel özdeşleşme bireyin kendisini ifade ederken durumunu örgüt ile bağdaştırması (Rousseau, 1998: 217), örgüt kimliğini kendi kimliğiymiş gibi benimsemesi (Scott ve Lane, 2000: 6) ve örgütün genel durumundan, yapılan hatalardan veya yükselişlerden kendine pay çıkarması olarak ifade edilmektedir (Mael ve Ashforth, 1992: 103). Örgütler için çalışanın gerçekleştirdiği iş kolu üzerindeki faaliyetleri örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda gerçekleştirmesi önemli bir unsurdur. Çünkü örgütün misyon ve vizyonunu kendi misyon ve vizyonu ile bütünleştiren çalışanlar örgütün sürdürülebilir başarı elde etmesi noktasında önemli bir etkidir (Aksoy Kürü, 2021: 142). Bu durumda örgüt ile özdeşleşmiş çalışanların örgüt faaliyetlerini sekteye uğratabilecek faaliyetlerden kaçınma, işten ayrılma niyetini düşürme, sinik duygular besleme gibi örgüt zararına olabilecek birçok etkeni minimum düzeye indirdiği söylenebilir. Buna istinaden örgütü ile özdeşleşmiş çalışanların performans, işe adanma, uyum içinde çalışma, iletişim, örgüte olan bağlılık ve güven gibi örgüt yararına olabilecek birçok etken düzeyini de arttırdığı söylenebilmektedir (Aksoy Kürü, 2020: 642-652). Aynı zamanda örgütün çıkarları doğrultusunda hareket eden örgüt ile özdeşleşmiş çalışanların işe katılımında, bağlılıklarında ve gerçekleştirdikleri işten tatmin olma düzeylerinde de artış olduğu gözlenebilmektedir (Lee vd., 2015: 1060-1061). Bu bağlamda bireyin sergilemiş olduğu bu davranışlar otel işletmeleri için de büyük bir öneme sahiptir (Akbaba, 2018: 320). Otel işletmelerinin çalışma prensipleri genel olarak insan ilişkilerine dayalı olduğu için örgütü ile özdeşleşmeyi başarmış bireyler işe olan bağlılıklarını (Çakınberk vd., 2011: 89), performanslarını (Erdoğan Morçin, 2018: 10) ve bunlara bağlı olarak örgütün verimliliğini (Kılıç, 2010: 21) arttırarak başarı elde edebileceği kazanımlar elde etmelerine neden olacaktırlar. Aynı zamanda örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan bireyler örgütü benimsedikleri için işten ayrılma niyeti göstermeyeceklerdir (Çekmecelioğlu, 2014: 26). Bu durum çalışan sirkülasyonunun fazla olduğu (Tuna, 2007: 48) otel işletmeleri için çalışan devir hızının düşmesi (Akova vd., 2015: 88) anlamına gelmektedir. Bu da otel işletmelerinin, yeni gelen çalışan için gerçekleştirilecek olan oryantasyon sürecinde gereksiz maliyetlerden kaçınılması ve çalışanın eğitim sürecinde zaman kaybedilmemesi gibi birçok önemli faktörün önüne geçilmesine neden olacaktır (Tuna, 2007: 45).

### 2.3. İşe Adanmışlık

Adanmışlık “bir şeyle yoğun olarak ilgilenmek veya kutsal saydığı bir şey uğruna kendini feda etmek üzere söz vermek” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Buldukları örgütlerde adanmışlıkları yüksek olan çalışanların daha üretken oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca iş görenlerin iş bırakma, devamsızlık, stres gibi örgüt ile ilgili diğer problemleri daha tolere edilebilir bir şekilde karşıladıkları görülmüştür (Sonnentag, 2003: 519). Van Scotter ve Motowidlo (1996: 526) işe adanmışlığı; bir varlığa, ekibe ya da kişilere sadakat olarak tanımlamaktadır. İşe adanmışlık; kişinin kendisini iş ile özdeş duruma getirmesi olarak da ifade edilmektedir (Keleş, 2014: 98). Adanmışlığın yapısındaki sadakat, kişinin işletme ile arasında ilişki kurmasına, ortak misyon ve vizyon sınırları içerisinde hareket etmesine neden olmaktadır (Bozdemir ve Yolcu, 2014: 288; Siğri, 2007: 262). İşe adanmışlık kişinin işe alınmasıyla başlayan; örgüte adapte olmasıyla, iş birliği yapmasıyla gelişimini sürdüren bir süreçtir (Gül, 2002: 38). İşe adanmışlık, tükenmişlik kavramından doğan bir kavramdır (Keleş, 2014: 98). Tükenmiş hisseden bireyler yaptığı işten zevk alamayan, kendini işine veremeyen, mutlu olmayı başaramayan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Keleş, 2014: 98). İşine kendini adanmış bireyler ise tükenmişliğin aksine yaptıkları iş ile kendilerini bir bütün olarak görmekte, yaptıkları işten mutlu olan ve keyif alan davranışlar sergilemektedirler. (Lodahl ve Kejner, 1965: 25). Ashfort ve Humphrey (1995: 110) işe adanmışlığı bireyin “ellerini, aklını ve kalbini”

işine vermesi olarak yorumlamaktadırlar. Yaptıkları işe kendini adanmış bireyler bütün benliklerini yaptıkları işe verirler ve işlerini hayatlarının bir parçası haline getirirler. Çalışanların işten aldıkları doyum noktaları diğer çalışanlardan daha yüksek seviyelerdedir. (Dailey ve Kirk, 1992: 306).

Schaufeli vd. (2002: 75) işe adanmışlığın alt boyutlarını dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak ele almışlardır. *Dinçlik*; bireyin fiziken ruh halini yüksek tutması ve olası zorluklara karşı istekli bir şekilde baş etmeye çalışması olarak tanımlanır. Yavan (2016: 281) dinçlik kavramını, bireyin çalışma performansını sergilerken kendini yorgun hissetmemesi, adapte olmuş bir şekilde bütün benliğini işine vermesi olarak tanımlamaktadır. *Adanmışlık* ise; çalışanın yaptığı faaliyetlerle övünmesi, fark yaratması ve kendini ispatlama eğilimi olarak ifade edilir (Schaufeli vd., 2002: 74). Son boyut olan *yoğunlaşma* ise; kişinin günlük hayatın işleyişine işini de dâhil etmesi, işini hayatıyla bir bütün haline getirmesi olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile yoğunlaşma, çalışanın işini gerçekleştirirken işine adapte olmuş bir şekilde hareket etmesi ve dikkatinin dağılmasına engel teşkil edebilecek faaliyetlere kendini kapatmasıdır (Schaufeli vd. 2002: 74-75). Turgut (2011: 156) ise yoğunlaşmayı, bireyin faaliyetlerini sergilerken yaptığı işten haz duyması, bütün dikkatini verdiği işini bırakmakta zorlanması olarak da tanımlamaktadır.

Alanyazın incelendiğinde birçok çalışmada işe adanmışlık düzeyleri yüksek olan çalışanların işlerine özen gösterdikleri, çalıştıkları süre boyunca dikkatlerini dağıtmadan ve performanslarını üst düzeyde tutarak hareket ettikleri görülmektedir (Bakker vd., 2012: 555; Vogelgesang vd., 2013: 405; Aybas ve Kasa, 2018:109; Asmadili ve Koroğlu, 2020: 1215; Aydın vd., 2020: 66). Bununla birlikte adanmışlık duygusu yüksek olan çalışanların pozitif yaklaşımlar sergileyerek örgüt yöneticileri ile uyum içinde hareket edecekleri tespit edilmiştir (Durgut ve Günay, 2020: 150). Başka bir ifade ile kendisini işine adanmış çalışan, negatif çalışma koşullarını daha kolay göz ardı edebilmekte ve sadece örgüt yararına olabilecek davranışlar sergilemektedir. (Özyılmaz ve Süner, 2015: 148; Rich vd., 2010: 618-62). Bahsi geçen yaklaşımlar ikili ilişkilerin ön planda olduğu otel işletmeleri için de büyük bir öneme sahiptir (Tecimen, 2020: 1). Çünkü çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin yüksek olması otel işletmeleri için önemli getiriler sağlamaktadır. Bu getiriler; çalışanın sergilediği performansın artması, çalışan devir hızının azalması, gerçekleştirdiği işi benimsemesi ve çalıştığı işten mutlu olması olarak sıralanabilir (Aydın vd., 2020: 66). Aynı zamanda işe adanmışlık düzeyleri yüksek olan çalışanlar, yüksek performans sergileyecekleri için hem maliyet açısından hem de verimlilik açısından önem teşkil etmektedir (Cho vd., 2009: 374; Park vd., 2018: 976; Işık ve Kama, 2018: 398).

#### **2.4. Çevik Liderlik Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki**

Otel işletmelerinde algılanan liderlik tarzı çalışanın örgütsel özdeşleşme ve işe adanmışlık düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü işverenlerin algıladıkları liderlik tarzı, çalışanın örgüt içerisindeki işe yaklaşım biçimini, davranışlarını ve performansını etkilemektedir (Tekin, 2018: 344). Bu durumda otel işletmeleri yöneticilerinin, globalleşen dünya şartlarına ayak uydurabilmek için örgüt ile bütünleşen, örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleriymiş gibi benimseyen, örgüte karşı sadakat duygusu taşıyan ve kendisini işine adanmış bireylere ihtiyaçları vardır. Bu durum otel yöneticileri için örgütsel özdeşleşmenin ve işe adanmışlığın önemini arttırmaktadır. Günümüz şartlarında otel işletmeleri, çalışanlarından örgüte sadık bireyler olmalarını, işlerini sevmelerini ve

performanslarını sürekli olarak yüksek tutmalarını beklemektedirler (Eren ve Titizoğlu, 2014: 280).

Yapılan literatür taraması sonucunda çevik liderlik davranışının hem örgütlerde hem de akademik alanda yeni bir kavram olmasından kaynaklı olarak (Özdemir, 2020: 97), örgütsel özdeşleşme ve işe adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisini araştıran fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak kuramsal yapıda belirtilen çevik liderlik özelliklerine bakıldığı zaman çalışanların misyon ve vizyonunu oluşturan, bu oluşumları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda değiştirebilen ve bu süreçte çalışanına koçluk yapabilen dönüşümcü liderlik tarzının (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 277), örgütün bütün sorumluluğunu alan ve aynı zamanda stratejik düşünme yeteneğine sahip olarak örgütün geleceğini şekillendiren stratejik liderliğin (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 129) ve çevreyi analiz edebilen, çevre şartlarına göre vizyon oluşturabilen ve bu vizyonu ulaşılabilir hale getirebilen vizyoner liderliğin (Demir vd., 2020: 556) biraz da olsa bir bakıma çevik liderliğe benzediği söylenebilir. Belirtilen ifadeler neticesinde çevik liderliğe yakın liderlik tarzları olan dönüşümcü liderlik, stratejik liderlik ve vizyoner liderliğin örgütsel özdeşleşme ve işe adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bunlardan ilki olan dönüşümcü liderlikte; alanyazın incelendiğinde Podsakoff vd. (1990: 112) yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş liderlerin, çalışanları için örgütün misyon ve vizyonunu benimsemelerini istemelerinin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedirler. Chreim (2002: 1119) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada işletme liderlerinin, örgütün geleceği adına tasarladıkları değişim planlarını sorunsuz bir şekilde ilerletebilmek için örgütü benimsemiş çalışanlara ihtiyaç duymaları gerektiğini ve bunun için çalışanlarına güven duygusunu aşmalarını gerektiğini ifade etmiştir. Araştırma sonucunda liderlerin, örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmesi adına sergiledikleri tutum ve davranışların örgütsel özdeşleşmeyi pozitif anlamda etkilediği tespit edilmiştir. Epitropaki ve Martin (2005: 571) ise yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderin çalışanlarıyla birebir ilgilenmesinin, adalet sistemine dayalı bir sistem oluşturmasının ve çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılamaının örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Genel olarak alanyazın incelendiğinde dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Glad ve Blanton, 1997: 566; Gakovic, 2002: 13; Demir ve Okan, 2008: 76). Stratejik liderliğe bakıldığında ise; Güllüce ve arkadaşları (2019: 38-43) gerçekleştirmiş olduğu, telekomünikasyon sektöründe çalışan 369 çalışanın stratejik liderlik anlayışının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini ölçmeye çalıştıkları çalışma sonucunda stratejik liderliğin alt boyutlarından biri olan yönetsel stratejik liderlik hariç geri kalan alt boyutların örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı derecede etkilediğini ifade etmişlerdir. Akça (2020: 215-218) ise havacılık işletmesindeki 329 çalışan ile gerçekleştirmiş olduğu çalışma sonucunda stratejik liderlik anlayışının örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Son olarak vizyoner liderlik ile ilgili alanyazın incelendiğinde İşcan ve Tanrıbil'in (2016: 1028) vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve adalet algılarına etkisini araştırdıkları çalışma sonucunda liderin sahip olduğu vizyonu net bir şekilde ortaya koymasının, astları ile iletişim halinde olmasının ve yeri geldiğinde çalışanlara da sorumluluk vermesinin örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Erdoğan Morçin (2018: 15) ise Antalya'da bulunan beş yıldızlı otel çalışanları ile gerçekleştirmiş olduğu çalışma sonucunda ekibi ile birlikte hareket eden, ekibine ilham veren ve belirli bir vizyona sahip olan vizyoner liderlik tarzını benimsemiş liderlerin örgütsel

özdeşleşmeyi anlamlı yönde etkilediğini tespit etmiştir. Tüm bu çalışmalar neticesinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Otel çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları çevik liderlik davranışının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Aynı şekilde işe adanmışlık ile ilgili alanyazın incelendiğinde Ghadi ve diğerlerinin (2013: 537-539) gerçekleştirdikleri çalışmada dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş yöneticilerin, çalışanların işe bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Coşkuner ve Şentürk (2017: 186) ise AVM 'de çalışan 200 çalışanın dönüşümcü ve istismarcı liderlik algılarının işe adanmışlık üzerine etkilerini araştırdıkları çalışma sonucunda; liderlerin ekip ruhuyla hareket etmelerinin, ekibi ile ortak misyon ve vizyona sahip olmalarının çalışanların işe adanmışlık düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Çevik liderlik ile benzer yaklaşımlar sergileyen bir diğer liderlik tarzı olan stratejik liderliğin işe adanmışlık düzeyi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Kasap, 2020: 4359). Akça (2020: 215) da havacılık işletmesinde 329 kişi ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, stratejik liderlik algısının işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Son olarak vizyoner liderliğe bakıldığında yapılan araştırmalarda vizyoner liderlik anlayışının işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Baltacı vd., 2014: 59; Koçer ve Bostancı, 2021: 133). Koçer (2021: 83) kamu okullarında çalışan 1323 öğretmen ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada okul yöneticilerinin benimsemiş oldukları vizyoner liderlik tarzları ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Tüm bu çalışmalar neticesinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Otel çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları çevik liderlik davranışının çalışanların işe adanmışlık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Otel çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerinde örgütsel özdeşleşmenin etkisi araştıran çalışmalara bakıldığında, Karanika- Murray ve arkadaşları (2015: 1025) gerçekleştirmiş oldukları araştırma sonucunda işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Akdaş ve Akdemir (2019: 339) ise, 843 belediyede çalışanı ile gerçekleştirmiş oldukları çalışma sonucunda işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Aksoy Kürü ve Erdil (2021: 110) de işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları meta analiz çalışmasında, çalışanın iş kolu üzerinde gerçekleştirdiği faaliyetleri benimsemesinin ve kendi içerisinde anlamlandırmasının örgüt ile özdeşleşmesi ile doğru orantılı olduğunu ve çalışanın örgüt faaliyetlerini kendi işini benimsediği gibi benimsemesini sağladığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte elde edilen sonuçlara göre işe adanmışlık ile örgütsel özdeşleşme arasında güçlü bir ilişki vardır. Tüm bu çalışmalar neticesinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Otel çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerinde örgütsel özdeşleşmenin anlamlı bir etkisi vardır.

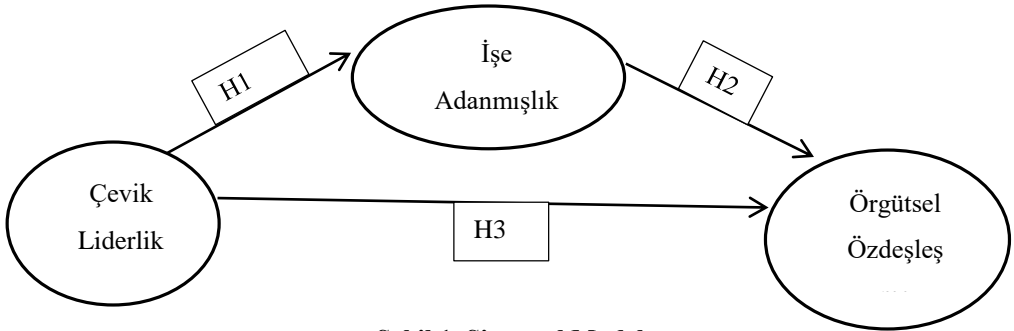
Algılanan liderlik davranışlarında çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinde işe adanmışlığın aracı rolünü araştıran çalışmalara bakıldığı zaman ise, Korkmaz (2018: 235) kamu ve özel sektördeki 1032 çalışan ile gerçekleştirdiği çalışma sonucunda algılanan liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe tutkunluğun kısmi aracı role sahip olduğunu tespit etmiştir. Liderin benimsemiş olduğu yaklaşımlar çalışanın kendisini güvende hissetmesini sağlamaktadır. Bu nedenle pozitif yaklaşımlar sergileyen çalışanın işe olan tutkusu artmakta ve 2606



bunun sonucunda örgüt ile özdeşleşme düzeyi de artış göstermektedir. Bayram (2019: 321) ise, kamu hastanelerinde çalışan 427 sağlık çalışanın ile gerçekleştirmiş olduğu çalışma sonucunda işe adanmışlığın örgütsel özdeşleşme üzerinde kısmi aracı role sahip olduğunu ifade etmiştir. Tüm bu çalışmalar neticesinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4: Otel çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları çevik liderlik davranışının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü vardır.

Elde edilen bulgular neticesinde çevik liderlik davranışının işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik oluşturulan model şu şekildedir:



Şekil 1. Simgesel Model

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi açıklanmış olup, araştırmada kullanılan veri toplama aracına, araştırmanın evren ve örnekleme dair bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Üretim ve tüketim faaliyetlerinin senkronize bir şekilde hareket ettiği otel işletmelerinin yüksek verimlilik elde edebilmek adına, çalışanın gerekli ihtiyaçlarını karşılayabilecek, gerekli duyulan anlarda çalışanın yanında olduğunu hissettirebilecek liderlik tarzlarını benimsemeleri gerekmektedir (Tekin, 2018:344). Başka bir ifade ile liderin, örgüt içerisinde gerçekleşen çalışmalarını sürdürürken alışlagelmişin dışına çıkan ve bilgi akışını sürekli güncel tutabilen çevik liderlik davranışları sergilemesi örgütün rekabet ortamında fark yaratabilmesi adına büyük bir etkiye sahiptir (Fachrunnisa vd., 2020: 72). İşgörenler, otel işletmelerinin yapısı gereği örgüt içerisinde yüksek performans sergileyebilmek adına yüksek bir tempoyla çalışmaktadırlar. Buna bağlı olarak çalışanların otel içerisinde yapmaktan yükümlü oldukları faaliyetleri yerine getirirken enerjik olması, sorumluluklarına bağlı olması, işe adanmışlık ve özdeşleşme düzeylerinin yeterli seviyelere ulaşmış olması beklenir (Ercan, 2019: 3). Bu nedenle liderlerin, çalışanın ihtiyaç duyduğu anda yanında olması, istek ve ihtiyaçlarını tespit etmesi, onların gelişimini desteklemesi ve yardımcı olması önem teşkil etmektedir (Çevik ve Kozak 2010: 85). Yapısı gereği otel işletmelerinde çalışanlar, belirlenen misyonu gerçekleştirmeye çalışırken yoğun bir şekilde emek sarf etmektedirler. Bu nedenle, otel çalışanlarının faaliyetlerini gerçekleştirdikleri sırada yaptıkları işe motive olmuş bir şekilde, zevk alarak, hem kendini işine adanmış hem de örgüt ile özdeşleşmiş bir şekilde yüksek performans sergilemeleri gerekmektedir (Gürlek, 2018: 4). Aksi durumda kendilerinden

beklenen faaliyetleri gerçekleştirirken sıkıntı yaşayabilirler (Cinnioğlu ve Saçlı, 2019: 1771). Çünkü çalışanların işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri, örgütler için önemli bir husus olan çalışanın zevk almasında (Yeh, 2013: 228), yaptıkları işi benimsemesinde (Eyiusta, 2015: 74) ve bireyin kendisini örgüt ile bir bütün haline getirmesinde (Riketta, 2005: 361) önemli bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda işe adanmışlık ve özdeşleşme düzeyleri yüksek olan çalışanların örgüte bağlılıklarının (Özyılmaz ve Süner, 2015: 149), örgütü benimseme (Aktaş, 2019: 65) ve iş tatmini (Bayram, 2019: 330) düzeylerinin artması hem performanslarını yükselterek verimliliklerinin artmasına neden olacaktır hem de bu değerlere sahip çalışanlar işten ayrılmayı düşünmedikleri için çalışan devir hızı düşük olacaktır (Tuna, 2007: 45) çalışan devir hızının düşük olması da oryantasyon sürecine tabi tutulacak her çalışan için örgütü yapılması gereken harcamalardan uzak tutarak, örgütün gereksiz maliyetlerden kaçınması noktasında önem arz etmektedir (Aşkın, 2014: 12). İşgörenlerin bu tarz yaklaşımlar sergileyebilmesi de otel işletmeleri yöneticilerinin benimsedikleri yaklaşımlardan etkilenecektir. Alanyazında işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmalar olmasına rağmen, çevik liderlik tarzının işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisini incelemeye yönelik fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Otel işletmelerinde müşterilerin çalışanlar ile sürekli diyalog halinde olması nedeniyle yöneticilerin algıladıkları liderlik tarzı, çalışanların işe adanmışlık ve özdeşleşme düzeyleri üzerinde daha fazla önem teşkil etmektedir. Bu araştırmanın amacı otel çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları çevik liderlik davranışının işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerindeki etkisini tespit etmektir.

### 3.2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket İskenderun Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği kurulundan 17/12/2021 tarihli 39366 sayılı yazı ile onay alındıktan sonra Aralık 2021- Ocak 2022 tarihleri arasında online olarak yapılmıştır. İki bölümden oluşan anketin ilk bölümü değişkenlere yönelik bireylerin liderlik algısı, özdeşleşme ve işe adanmışlık düzeylerini ölçmek için beşli likert şeklinde derecelendirilmiştir (1 Kesinlikle Katılmıyorum-5 Kesinlikle Katılıyorum) ifadelerden, ikinci bölümü ise demografik sorulardan oluşmaktadır. Toplamda 419 anket elde edilmiştir.

**Çevik Liderlik Ölçeği:** Araştırmada çevik liderliği ölçmek amacıyla Akkaya ve arkadaşları (2020) tarafından geliştirilen güvenilirlik ve geçerliliği sağlanmış olan çevik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek sonuç odaklı (8 ifade), takım odaklı (8 ifade), yetkinlik (5 ifade), esneklik (5 ifade), hız (3 ifade) ve değişim odaklı (3 ifade) olarak adlandırılan altı alt boyuttan ve otuz iki ifadedden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları şu şekildedir; “Çalışanların yaratıcılık ve keşif odaklı davranışlarını geliştirmeleri için uygun çalışma ortamını yaratır”, “Çevresel ve teknolojik değişimlere firmamızı önceden hazırlar”, “Yeni çıkan teknolojik ürünleri ve hizmetleri firmamıza uyarlayacak bilgi, beceri ve yeteneğe sahiptir.”

**İşe Adanmışlık Ölçeği:** Araştırmada katılımcıların işe adanmışlık düzeylerini ölçmek için ise Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen ve Özkalp ve Meydan (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ve birçok çalışmada da kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış olan (Meriç vd., 2019; Cinnioğlu ve Saçlı, 2019; Kılıç vd., 2020) işe adanmışlık ölçeğinin kısa versiyonu kullanılmıştır. Ölçek, dinçlik (3 ifade), kendini adama (3 ifade) ve yoğunlaşma (3 ifade) olarak adlandırılan üç alt boyuttan ve dokuz ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları şu şekildedir; “İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim”, “Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum”, “Yaptığım işten gurur duyuyorum.”

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği: Son olarak örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirlenmesinde ise, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve pek çok araştırmada da kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış olan (Turunç ve Çelik 2010; Eker, 2015; Fettahlıoğlu, 2015; Kerse ve Karabey, 2017) örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyut olarak 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları şu şekildedir; “Biri çalıştığım kurumu eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim”, “Biri çalıştığım örgüt için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim.”

### 3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evreni olarak Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otellerde çalışanlar seçilmiştir. Antalya ilinin seçilme nedeni ise ülkemizde otel sayısı bakımından en fazla otele sahip bölge konumunda olmasıdır (Turan, 2021: 48). Aynı zamanda bölgede bulunan otellerin kurumsal bir yapıya sahip olmalarından dolayı da tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise bölgede yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Antalya ilinde 2021 tarihi itibarıyla Turizm ve Kültür Bakanlığı verilerine göre turizm işletme belgeli toplam 219 beş yıldızlı otel varlığını sürdürmektedir (Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2021). Araştırmada mesafe, maliyet ve zaman faktörlerinden dolayı evrenin tamamına ulaşılması mümkün olmadığı için belirlenen evren üzerinden örneklem alma yolu tercih edilmiştir. Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde yaklaşık 628 bin yatak bulunmaktadır (AKTOB, 2020). Beş yıldızlı otel işletmelerinde 3,08 yatak başına 1 çalışan düşmektedir (TÜROFED, 2010). Bu bağlamda Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan sayısı ortalama 203,896 kişidir. Evren sayısının sınırsız evren olarak kabul edilmesinden dolayı (N> 10.000) örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak belirlenmiştir. Kişi sayısının tam olarak bilinmemesinden dolayı tesadüfi olmayan örneklem yönteminden kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için Antalya merkez, Alanya, Muratpaşa, Fenike ve Manavgat ilçelerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanlarından Aralık 2021-Ocak 2022 tarihleri arasında anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Veriler online olarak toplanmış olup, anket linki bahsi geçen otel yöneticilerine mail yoluyla iletilmiştir. 433 anketten geri dönüş sağlanmış ancak eksik ve hatalı anketler çıkarılarak toplamda 419 anket analize dahil edilmiştir.

Örneklemdaki katılımcıların %61'i erkek, %57'si bekâr, % 43'ü 1978-1994 tarihleri arası doğumlu, % 37'si lisans mezunudur. Bununla birlikte katılımcıların % 59'u yiyecek içecek bölümünde görev yapmakta, % 46'sı aynı örgütte 1-5 yıldır çalışmakta ve % 64'ü 2827-4500 TL arası gelir elde etmektedir

## 4. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmada verilerin analizleri yapılmadan önce verilerin normallik varsayımının belirlenmesi için ölçeklerin Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) katsayıları hesaplanmıştır. Sonuçların yer aldığı tablo 1 incelendiğinde Çarpıklık ve Basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  ve  $\pm 1,5$  arasında yer aldığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre verilerin normal dağılıma sahip olduğu ifade edilebilir (Sürücü vd. 2021: 14).

**Tablo 1. Değişkenlere Yönelik Basıklık ve Çarpıklık Değerleri**

Ölçekler	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Çevik Liderlik	,235	-1,140
İşe Adanmışlık	-,424	-,243
Örgütsel Özdeşleşme	-,128	-1,282

Çevik liderlik ve işe adanmışlık ölçeğine yönelik ikinci düzey, örgütsel özdeşleşme ölçeğine yönelik ise birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çevik liderlik ölçeğinin faktör analizi yapılırken modelin uyum iyiliği değerlerini yükseltmek için yüksek seviyede olan düzeltme indeksleri birbirlerine bağlanmıştır (e1 ile e2). Tablo 2’de yer alan analiz sonuçlarına bakıldığında çevik liderlik ölçeğinin kabul edilebilir uyuma, işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinin ise iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015).

**Tablo 2. Ölçeklere Yönelik DFA Sonuçları**

Ölçekler	CMIN/df	RMSEA	GFI	CFI	AGFI	Sonuç
Çevik Liderlik	3,19	0,06	0,89	0,96	0,89	Kabul Edilebilir Uyum
İşe Adanmışlık	2,38	0,05	0,90	0,97	0,93	İyi Uyum.
Örgütsel Özdeşleşme	2,59	0,06	0,91	0,97	0,90	İyi Uyum.

Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçeklerin yapı geçerliliği belirlendikten sonra yakınsak geçerlilik (ortalama açıklanan varyans-AVE ve birleşik güvenilirlik-CR) ve güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) tespit edilmiş ve sonuçlar tablo 3’te verilmiştir. AVE değerlerinin 0,50’den ve CR değerlerinin ise 0,70’den büyük olması ölçeklerin geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 82). Bununla birlikte çevik liderlik ölçeğinin Cronbach’s Alpha değerinin ( $\alpha$ )=0,848, işe adanmışlık ölçeğinin ,901 ve örgütsel özdeşleşme ölçeğinin ise ,877 olması araştırmada kullanılan ölçeklerinin güvenilir (Cronbach’s Alfa  $\geq$  0.70) olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978).

**Tablo 3. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri**

Ölçekler	AVE	CR	Cronbach’s Alpha
Çevik Liderlik	,614	,811	,848
İşe Adanmışlık	,701	,878	,901
Örgütsel Özdeşleşme	,662	,894	,877

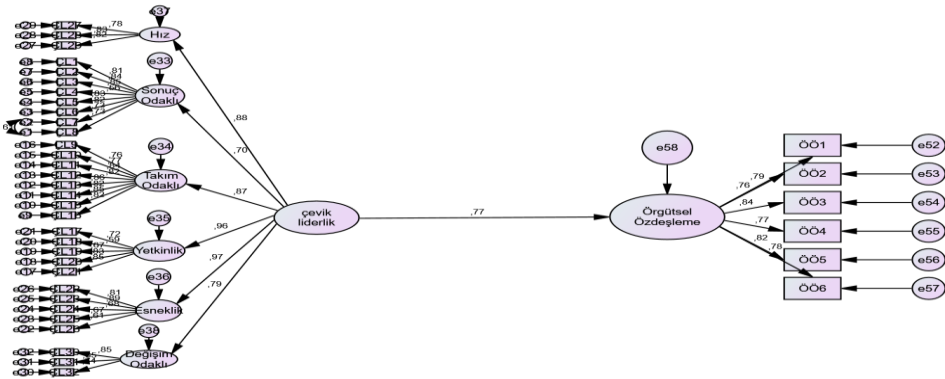
Katılımcıların değişkenlere yönelik algı düzeylerini belirlemek amacıyla ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları hesaplanmış ve sonuçları tablo 4’te verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların çevik liderlik (3,02), işe adanmışlık (3,18) ve özdeşleşme (3,01) düzeylerinin orta seviyede olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında ise çevik liderlik ile işe adanmışlık ( $r=,354$ ;  $p<,01$ ) ve örgütsel özdeşleşme ( $r=,760$ ;  $p<,01$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yine aynı şekilde işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme ( $r=,585$ ;  $p<,01$ ) arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Değişkenlerin Ortalama ve Korelasyon Analizi Değerleri

Değişkenler	n	Ort.	İfade Sayısı	Çevik Liderlik	İşe Adanmışlık	Örgütsel Özdeşleşme
1-Çevik Liderlik	419	3,02	32	1		
2-İşe Adanmışlık	419	3,18	9	,354**	1	
3-Örgütsel Özdeşleşme	419	3,01	6	,760**	,585**	1

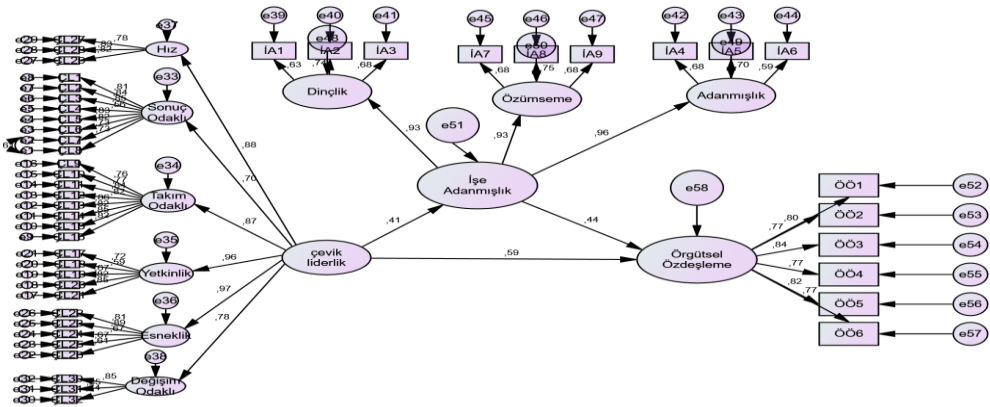
\*\* p< .001 değerinde anlamlı.

Şekil 2’de çevik liderlik algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine yönelik yol analizi sonucu verilmiştir. Sonuç incelendiğinde çevik liderlik algısının örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ( $\beta$ : 0,771;  $p$ :=<0,01). Bu sonuca göre araştırmada geliştirilen H1 hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 2. Çevik Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi

Çalışmanın teorik modelinin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında modelin kabul edilebilir değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\chi^2$ (CMIN)= 2751822;  $df$ =1021;  $\chi^2$ (CMIN)/ $df$ = 2,695,  $p$ :=,000; GFI=0,961; CFI= 0,969; TLI= 0,948; IFI= 0,964; RMSEA= 0,072).



Şekil 3. Çevik Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisine Yönelik Yol Analizi

Araştırmam modeline yönelik analizler yapılmadan önce değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunun olup olmadığı incelenmiştir. Bu durum için hesaplanması gereken unsur VIF (varyans artış faktörü-variance inflation factor) değeridir. Analizler sonucunda VIF değerlerinin 3'ten küçük çıkmasından dolayı değişkenler arasında çoklu bağıntı sorununun olmadığı söylenebilir (Büyüküysal ve Öz, 2016: 111). VIF analizinden sonra yol analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir. Şekil 3 ve Tablo 5 incelendiğinde çevik liderliğin işe adanmışlık ( $\beta$ : 0,407;  $p < 0,01$ ) ve işe adanmışlığın örgütsel özdeşleşme ( $\beta$ : 0,441;  $p < 0,01$ ) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Araştırma modeline aracı değişken olarak işe adanmışlık eklenmeden önce çevik liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi doğrudan 0,77 oranında etkilediği ancak aracı değişken eklendikten sonra ise bu etkinin 0,59'a düştüğü görülmektedir. Başka bir ifade ile çevik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki dolaylı etkisi 0,17'di, %95 güven aralığında 0,109- 0,253 olarak elde edilmiş ve ortaya çıkan bu etki anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Çevik liderliğin işe adanmışlık aracı değişkeni ile birlikte örgütsel özdeşleşme üzerindeki anlamlı etkisinin azalması işe adanmışlığın kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986). Analiz sonuçlarına bakıldığında araştırmada geliştirilen H2, H3 ve H4 hipotezleri desteklenmiştir.

**Tablo 5. Çevik Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisine Yönelik**

	Sonuç Değişkenleri					
	Örgütsel Özdeşleşme		İşe Adanmışlık			
	B	SH	B	SH	Alt Düzey	Üst Düzey
Çevik Liderlik (c yolu)	,970*	,116			,801	1,201
R <sup>2</sup>	,595					
<b><math>\beta</math> (Toplam Etki)</b>	<b>,771*</b>					
Çevik Liderlik (a yolu)			,372*	,076	,126	,350
R <sup>2</sup>			,171			
B			,407			
Çevik Liderlik (c yolu)	,747*	,096			,109	,253
İşe Adanmışlık (b yolu)	,606	,091				
<b><math>\beta</math> (Doğrudan Etki)</b>	<b>,592*</b>					
R <sup>2</sup>	,757					
<b>Dolaylı Etki (Bootsrap Etkisi)</b>		<b>,179*</b>				
** $p < ,005$ değerinde anlamlı.						

## 5. TARTIŞMA

Çalışanların çevik liderlik algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünün varlığını belirleyebilmek amacı ile gerçekleştirilen araştırmada otel işletmeleri yöneticilerinin benimsedikleri çevik liderlik anlayışının çalışanların işe adanmışlık düzeylerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmanın sonucuna bakıldığında otel işletmeleri yöneticilerinin çevik liderlik anlayışına sahip olması, otel çalışanlarının örgüt içerisindeki işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme düzeyini arttırabilecektir. Töremen ve Yasan (2010: 29), tarafından yapılan çalışmada liderlerin yol

gösterici olmasının, belirli bir vizyon doğrultusunda çalışanları yönlendirmesinin, her çalışanıyla özel olarak ilgilenmesinin çalışmada önemli bir etkiye sahip olduğunu ve çalışanın işe adanmışlık düzeyini arttırdığı ifade edilmiştir. Ghadi ve arkadaşları da (2013: 545), gerçekleştirmiş oldukları çalışmada liderlerin, değişime karşı çalışanların gerek yanlarında olarak gerek ihtiyaç duydukları eğitimi almalarını sağlayarak eksiklerini tamamlamalarına olanak tanıyacağı bir çalışma ortamı sunmasının işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Coşkuner ve Şentürk (2017: 186) ise, liderlerin çalışanlar için güçlü bir amaç belirleyip bu doğrultuda hareket etmesinin, çalışanın yanında olduğunu hissettirmesinin ve çalışanın kendisini rahat bir şekilde ifade edebileceği bir ortam sunmasının işe adanmışlık düzeyini arttırdığını ifade etmişlerdir. Başka bir çalışmaya bakıldığında Lai ve diğerleri (2020: 7) liderin, çalışanların kendilerini fark edebilmeleri için ve gerçekleştirdikleri iş kolu üzerinde daha profesyonel hareket etmeleri için çalışanları desteklemesinin, motive etmesinin ve ekip arkadaşları ile birlikte hareket etmeleri için teşvik etmesinin çalışanların işlerini benimsemelerine yardımcı olduğunu ve işe adanmışlık düzeylerini arttırdığını belirtmişlerdir. Benzer bir şekilde Kasap (2020: 4359) liderin, çalışan performansını desteklemesinin, teknolojik gelişmelerde çalışanın fikirlerini de dikkate almasının işe adanmışlık duygusunu arttırdığını belirtmiştir. Aynı zamanda otel işletmeleri yöneticilerinin, çalışanların haklarına sahip çıkması, menfaatlerini gözetmesi ve çalışanın inandığı işler doğrultusunda hareket etmesi için desteklemesi çalışanların işe adanmışlık düzeyini pozitif anlamda yükseltebileceği ifade edilmiştir (Sarpalkan, 2017: 67). Başka bir ifade ile çalışanların örgüt içerisinde teknolojik gelişmeler ile yakın temas halinde olmalarının, yeni teknolojilerle çalışmalarını sürdürmelerinin işlerini daha keyifli hale getirdiğini ve bu durumun işe adanmışlık duygusunu arttırdığı belirtmişlerdir (İrge ve Şen, 2020: 2576). Buna bağlı olarak kendini işine adanmış çalışanın üst düzey bir performans sergilemesi örgütlerin verimliliğini arttırabilmekte ve rakiplerine karşı başarı elde edilmesine yol açmaktadır (Güven, 2020: 76). Ayrıca liderin sahip olduğu iş görme güdüsü, çalışanların çalışma azmini ve başarıya ulaşma isteklerini de arttırmaktadır. Genel olarak alanyazın incelendiğinde de elde edilen verilerde, liderin ortak bir amaç doğrultusunda ekibini toplaması (Coşkuner ve Şentürk, 2017: 176), olası çevresel ve teknolojik değişimlere karşı çalışanlarını önceden hazırlaması (Özeroğlu, 2019: 54) ve gerek ödüllendirerek gerekse destekleyerek yaratıcı olmaları için teşvik etmesi (Güven, 2020: 79) işe adanmışlık düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Araştırmada otel işletmeleri yöneticilerinin benimsedikleri çevik liderlik anlayışının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Chreim (2002: 1119), gerçekleştirmiş olduğu araştırmada liderin, gelişime ve değişime açık olmasının, çalışmada güven duygusu uyandırmasının ve gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerle çalışanlara rol model olmasının, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini arttırdığını belirtmiştir. Başka bir çalışmaya bakıldığında Epitropaki ve Martin (2005: 571), liderin bireysel olarak çalışanları ile ilgilenmesinin, gerçekleştirilen faaliyetler üzerinde çalışanları ile birlikte hareket etmesinin ve çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamasının örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığını ifade etmişlerdir. İşcan (2006: 173) dönüşümcü liderlerin, çalışanları ortak misyon ve vizyon çerçevesinde toplamasının, çalışanın kariyer hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken desteklemesinin, çalışanın örgüte güvenini ve bağlılığını arttırdığını, buna bağlı olarak da çalışanların özdeşleşme düzeylerinde anlamlı ve pozitif yönde bir artışa neden olduğunu ifade etmiştir. Benzer bir çalışma gerçekleştiren Moriano vd. (2014: 103) ise gerçekleştirmiş oldukları çalışmada liderin net bir öngörüye sahip olmasının ve bu öngörü doğrultusunda çalışanlarına rol model olmasının, çalışanlarının ihtiyaç duyduğu anlarda yanında olmasının,

çalışanlarını gerek ödüllendirerek gerek terfi imkanı sunarak yükselmelerine olanak sağlamasının örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığını ifade etmişlerdir. Güllüce ve arkadaşları (2019: 44) da liderin çalışanları ile etkileşimde bulunurken sahip olduğu iletişim tarzının çalışanların örgüt ile özdeşleşme düzeylerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Liderin örgüt için gerekli faaliyetleri gerçekleştirirken bu sürece çalışanları da dâhil etmesinin, yenilikçi düşünce tarzı ve yaklaşımı ile çalışanların dikkatini çekip rol model olmasının, çalışanın örgüt ile özdeşleşmesinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Yapılan çalışmanın amacı, çevik liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme düzeyine etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünü belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda çevik liderlik tarzının çalışanın işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde etkisini belirlemek amacıyla veriler toplanıp analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen verilerin analizi sonucunda çevik liderlik davranışının çalışanın işe adanmışlık ve özdeşleşme düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve aynı zamanda çevik liderlik davranışının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın kısmi aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulguların sonuçlarına göre otel işletmeleri yöneticilerinin, teknolojik ve çevresel gelişmeleri yakından takip ederken bu sürece çalışanlarını da dahil etmesi, örgütün hedefleri doğrultusunda hareket ederken belirli bir vizyona sahip olması, kritik noktalarda doğru müdahalelerde bulunması, çalışan ile sürekli olarak iletişim halinde olması gibi çevik liderlik davranışı sergilemesi çalışanın işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinde artış sağlamaktadır. Aynı zamanda işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek olan çalışanların örgüt adına yararlı faaliyetlerde buldukları, işletme içindeki faaliyetleri gerçekleştirirken keyif aldıkları, örgüt içindeki olumsuz faaliyetlere dahi göğüs gerebildikleri ve olumsuzlukları göz ardı edebildikleri görülebilmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri yöneticilerinin benimsenmiş olduğu çevik liderlik anlayışı otel işletmeleri için büyük bir önem arz edebilir. Çevik liderlerin, çalışana motive etmesi, çalışana terfi imkanı sağlayıp bu süreçte desteklemesi, ekibi ile işbirliği içinde olması gibi davranışlar sergilemesi otel işletmelerinin yararına olabilmektedir. Yapılan çalışma sonucunda elde edilecek bulguların otel işletmeleri yöneticilerinin benimsemiş oldukları liderlik tarzının önemini vurgulayarak, işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisini gösterecek olması açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle otel işletmeleri için önemli olan çevik liderlik, örgütsel özdeşleşme ve işe adanmışlık kavramlarının bir arada ele alınmış olmasının alanyazına ve otel işletmesi yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma sektörel sınırlılık kapsamında otel sektöründe gerçekleştirilmiştir. İşletme türü kapsamında ise, Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı, Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca çalışma 2021- 2022 yılında ankete katılan otel işletmeleri çalışanları ile gerçekleştirildiği için zaman sınırlılığına sahiptir. Daha sonra gerçekleştirilecek çalışmalar turizm sektöründe yer alan farklı örneklem kitleleri ile gerçekleştirilebilir. Aynı zamanda çevik liderlik davranışı başka değişkenlerle ele alınabilir ya da işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme kavramları başka liderlik davranışları ile ele alınarak literatüre katkı sağlanabilir.



**KAYNAKÇA**

- AKBABA, M. (2018). "Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmenin İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi", *Journal Of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4 (8): 320-330.
- AKCA, M. (2020). "Stratejik Liderlik, Performans ve Örgütsel Özdeşleşme: Havacılık İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34): 206-237.
- AKKAYA, B., KAYALIDERE, U. K., AKTAŞ, R., & KARGİN, S. (2020). "Çevik Liderlik Yaklaşımı ve Çevik Lider Davranışlarını Ölçmeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2): 1605-1621.
- AKKAYA, B. & TABAK, A. (2018). "Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması", *İş Ve İnsan Dergisi*, 5 (2): 185-206.
- AKOVA, O., TANRIVERDİ, H. & KAHRAMAN, O. C. (2015). "Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6 (12): 87-107.
- AKSOY KÜRÜ, S. (2020). "Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Meta Analiz Çalışması", *Yayımlanmış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze*.
- AKSOY KÜRÜ, S. (2021). "Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Ulusal Yazında Bir Meta-Analiz Çalışması", *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED)*, 11(21), 137-171.
- AKSOY KÜRÜ, S. & ERDİL, O. (2021). "İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Meta-Analiz Çalışması", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (58), 107-136.
- AKTAŞ, K. (2019). "İşgörenlerin Adanmışlık Düzeyi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yayımlanmış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya*.
- AKTAŞ, K. & AKDEMİR, B. (2019). "İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 77: 307-348.
- ANTALYA İL KÜLTÜR & TURİZM BAKANLIĞI, [https://antalya.ktb.gov.tr\\_20.12.2021](https://antalya.ktb.gov.tr_20.12.2021)
- AKTOB, Akdeniz Turistik Otelciler Ve İşletmeciler Birliği, <https://aktob.org.tr>, 20.12.2021
- ARSLANTAŞ, C. C. & PEKDEMİR, I. (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1: 261-286.
- ASHFORTH, B. E. & HUMPHREY, R. H. (1995). "Emotion in the workplace: A reappraisal", *Human Relations*, 48 (2): 97-125.
- ASHFORTH, B. E. & MAEL, F. (1989). "Social Identity Theory and The Organization", *Academy of Management Review*, 14 (1): 20-39.

- ASMADİLİ, İ. & KÖROĞLU, Ö. (2020). “Turist Rehberlerinin İş Değerlerinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisinin Belirlenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 12 (32): 1212-1225.
- AŞKIN, H. H. (2014). “Mesleğe Adanmışlık, Örgütsel Sadakat ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- ATEŞ, M. F. (2015). “Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7 (3): 75-95.
- ATTAR, M. & ABDUL-KAREEM, A. (2020). “The Role of Agile Leadership İn Organisational Agility. In Agile Business Leadership Methods For Industry”, 4.0. Emerald Publishing Limited, Bingley.
- AYBAS, M. & GÖZDE, K. (2018). “Duygusal Emeğin Mesleki Stres ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Tur Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma”, Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (ICEESS’18): 103-111.
- AYDIN, Ş., EREN, D. & ÇONTU, M. (2020). ”Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşe Adanmışlık Düzeyleri Üzerine Etkisi”, Tourism and Recreation, 2 (Ek 1): 64-75.
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E. & LIEKE, L. T. (2012). “Work Engagement, Performance, And Active Learning: The Role Of Conscientiousness”, Journal Of Vocational Behavior, 80(2), 555-564.
- BAL, B. (2018) Yeni Dünya Düzeni Ve Çevik Lider. <https://www.acmagile.com/yeni-dunya-duzeni-ve-cevik-lider>, 15.10.2021
- BALKI, S., İLHAN, İ., & ÖZKOÇ, A. G. (2020). “Mutfak Çalışanlarında Algılanan Dışsal Prestij ve İşe Adanmışlığının Yenilik Performansına Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama”, Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (3): 401-412.
- BALTACI, F., KAVACIK, M., ŞENTÜRK, F. K. & KURAR, İ. (2014). “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (14): 59-85.
- BARON, R. M. & DAVID A. K. (1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, Journal of Personality and Social Psychology, 51 (6): 1173-1182
- BAYKAL, E., ZEHİR, C., & KÖLE, M. (2018). “Effects of Servant Leadership On Gratitude, Empowerment, İnnovateness and Performance: Turkey Example”, Journal of Economy Culture And Society, (57): 29-52.
- BAYRAM, A. (2019). “Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini Üzerine Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19 (4): 321-334.

- BECERİKLİ, Y. S. (2013). “Takım Çalışmaları ve Verimlilik İlişkisi: Karar Alma Süreçlerinin Etkinlik Kazanmasında Liderin Rolü”, *Verimlilik Dergisi*, (3): 93-116.
- BUCHANAN, II. B. (1974). “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organizations”, *Yale University*, 19 (4): 533-546.
- BÜYÜKUYSAL, M. Ç. & ÖZ, İ. İ. (2016). “Çoklu Doğrusal Bağlantı Varlığında En Küçük Karelere Alternatif Yaklaşım: Ridge Regresyon”, *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2): 110-114.
- BOLAT, O. İ. & BOLAT, T. (2008). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- BOYATZIS, R. E. (1991). “The Competent Manager: A Model For Effective Performance”, *John Wiley & Sons*, New York.
- BOZDEMİR, Y. & YOLCU, H. (2014). “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (2): 287-311.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A. (2011). “The Development And Partial Testing of The Psychometric Properties of A Measurement Scale Of Organizational Agility”, *M@N@ Gement*, 119-156.
- CHATWANI, N. (2019). *Organisational Agility*. Springer Books, Switzerland.
- CHREIM, S. (2002). “Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication-Based Perspective”, *Human Relations*, 55 (9): 1117-1137.
- CHO, S., JOHANSON, M. M. & GUCHAIT, P. (2009). “Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay”, *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3): 374-381.
- CİNNİOĞLU, H., & SAÇLI, Ç. (2019). “Restoran Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algıları İle İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3): 1769 - 1778.
- CİNNİOĞLU, H., TURAN, H. Y. (2020). “Leadership Style and Its Relationship With Employee’s Organizational Identification: Evidence From The Hotel Businesses In Turkey”, *Business and Management Studies: An International Journal*, 8 (4): 875-901.
- COŞKUNER, M. & ŞENTÜRK, F. K. (2017). “Dönüşümcü ve İstismarcı Liderlik Davranışlarının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: Avm Çalışanları Örneği”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (2): 165-195.
- ÇAKINBERK, A., DERİN, N. & DEMİREL, E.T. (2011). “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (1): 89-121.
- ÇAVUŞ, Ş. & GÜRDOĞAN, A. (2008). “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 18-34.

- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2014). “Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28): 21-34.
- ÇETİN, M. (2012). “İşe Alım Süreciyle Yetkinlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Bilecik Üniversitesi, Bilecik.
- ÇEVİK, S. & KOZAK, A. M. (2010). “Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik”. *Osman Eralp Çolakoglu (Eds.)*, 11: 80-88.
- ÇOLAK, G. (2021). “Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yayımlanmış Doktora Tezi*, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- DAILEYL, R. C. & KIRK, D. J. (1992). “Distributive And Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction And Intent To Turnover”, *Human Relations*, 45 (3): 305-317.
- DALGIÇ, A. & AKGÜNDÜZ, Y. (2019). “Sosyal Ve Ekonomik Değişimin Otel Çalışanlarının İşe Adanmışlık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Journal of Tourism Theory And Research*, 5 (2): 75-85.
- DE CLERCQ, D., BOUCKENOOGHE, D., RAJA, U. & MATSYBORSKA, G. (2014). “Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital”, *Human Resource Development Quarterly*, 25 (2): 183-212.
- DERİN, N., DEMİRTAŞ, Ö. & BAYNAL DOĞAN, T. G. (2020). “Vizyoner Liderlik Davranışlarının Örgütsel Destek Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Rahatlığın Düzenleyici Rolü”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41): 550-562.
- DEMİR, H. & OKAN, T. (2008). “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 19 (61): 72-90.
- DEMİRGİL, Z. & ANTALYALI, Ö. L. (2017). “Kamu Sektöründe Süreç Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi Ve İş Tatmini Üzerine Etkileri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8 (18): 127-140.
- DURGUT, A. İ., & GÜNAY, G. Y. (2020). “Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama”, *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(2), 149-171.
- DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M. & HARQUAIL, C. V. (1994). “Organizational Images and Member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, 239-263.
- DÜZGÜN, E. (2017). “Örgütsel Destek Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, *Yayımlanmış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- DVIR, T., EDEN, D., AVOLIO, B. J. & SHAMIR, B. (2002). “Impact of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment”, *Academy of Management Journal*, 45 (4): 735-744.

- EBRU, E. (2018). Stratejik Çeviklik Ve Çevik Liderlik. Kaynak Dergisi, 75, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=75&sira=983>, 20.10.2021
- EKER, D. (2015). “Öğretim Elemanı Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 4 (4): 118-124.
- EPITROPAKI, O. & MARTIN, R. (2005). “The Moderating Role of Individual Differences In The Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification”, The Leadership Quarterly, 16 (4): 569-589.
- ERCAN, S. (2019). “Lider-Üye Etkileşimi, Yenilikçi İş Davranışı, İşe Adanmışlık, Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgütsel Adaletin Rolü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- ERDOĞAN MORÇİN, S. (2018). “Otel Çalışanlarının Liderle Özdeşleşme Tutumları: Antalya Örneği”, International Journal of Academic Value Studies, 4 (18): 10-16.
- EREN, M. Ş. & TİTİZOĞLU, Ö. Ç. (2014). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14 (27): 275-303.
- ERTÜRK, G. (2007). “Takım Liderliği Ve Bunun Takım Motivasyonuna Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- ESEN, E. (2011). “Çalışanların Örgüte Cezbolması”, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (1): 377-390.
- EYIUSTA, C. M. (2015). “7.İşgörenlerin Güçlendirme Algılarının Sorumluluk Üstlenme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İşe Adanmışlık ve İş Tatmini Değişkenlerinin Aracılık Rolü”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (43).
- FETTAHLIOĞLU, Ö.O. & KOCA, N. (2015). “Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi”, Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (4): 218-234.
- GAKOVIC, A. (2002). Social Exchange, Transformational Leadership, and Employee Behavior: The Role of Organizational Identification And Career Commitment. University of Houston.
- GHADI, M. Y., FERNANDO, M. & CAPUTI, P. (2013). “Transformational Leadership and Work Engagement: The Mediating Effect of Meaning In Work”, Leadership & Organization Development Journal, 34 (6), 532-550.
- GLAD, B. & BLANTON, R. (1997). “FW de Klerk and Nelson Mandela: A study in cooperative transformational leadership”, Presidential Studies Quarterly, 27 (3): 565-590.
- GOULD-WILLIAMS, J. & DAVIES, F. (2005). “Using Social Exchange Theory To Predict The Effects of HRM Practice On Employee Outcomes: An Analysis of Public Sector Workers”, Public Management Review, 7 (1): 1-24.

- GÜÇLÜ, N., ÇOBAN, Ö. & ATASOY, R. (2017). “Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi”, *Milli Eğitim Dergisi*, 46 (215): 167-191.
- GÜL, A. G. H. (2002). “Orgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış*, 2 (1): 37-56.
- GÜLLÜCE, A. Ç., KAYGIN, E., ZENGİN, Y., SAĞBAŞ, M., & KARABAL, C. (2019). “Stratejik Liderlik Anlayışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: İstanbul İli Örneği”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (7): 30-47.
- GÜRLEK, M. (2018). “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşe Adanma Üzerindeki Etkisinde Algılanan Dışsal Prestijin Ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yayımlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- GÜVEN, D. (2020). “Algılanan Dönüşümcü Liderlik İle İşe Tutkunluk Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: X Ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.*
- HALL, D.T., SCHNEIDER, B. & NYGREN, H.T. (1970), “Personal Factors In Organizational Identification”, *Administrative Science Quarterly*, 15: 176-190.
- HAYATI, D., CHARKHABI, M. & NAAMI, A. (2014). “The Relationship Between Transformational Leadership and Work Engagement In Governmental Hospitals Nurses: A Survey Study”, *Springerplus*, 3 (1): 1-7.
- HAYWARD, S. (2021). *The Agile Leader: How To Create An Agile Business In The Digital Age*. Kogan Page Publishers.
- HORNEY, N., PASMORE, B. & O'SHEA, T. (2010). “Leadership Agility: A Business Imperative For A VUCA World”, *Human Resource Planning*, 33 (4): 34.
- FACHRUNNISA, O., ADHIATMA, A., LUKMAN, N. & AB MAJID, M. N. (2020). “Towards Smes’ Digital Transformation: The Role of Agile Leadership and Strategic Flexibility”, *Journal Of Small Business Strategy*, 30 (3): 65-85.
- İŞİK, M. & KAMA, A. (2018). “Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi”, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395-403.
- İNCE, C. (2013). “Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Dergisi*, 35: 1-15.
- İRGE, N. T. & ŞEN, E. (2020). “Çalışanların Dijital Teknolojiye Yönelik Tutumlarının ve İç Girişimcilik Özelliklerinin Bireysel İş Performanslarına Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3): 2556-2579.
- İŞCAN, Ö. F. (2006). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 6 (11): 160-177.
- İŞCAN, Ö. F. & TANRIBİL, S. (2016). “Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve Adalet Algılarına Etkisi/The Impact of Visionary

- Leadership Behaviors On Employees' Organizational Commitment And Justice Perception”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (3): 1021-1032.
- JAIN, K. K., & DAS, R. (2017). “Risks of Results Oriented Leadership: A Perspective in Need of a Re-evaluation”, NHRD Network Journal, 10(4), 104-110.
- JEONG, M. & OH, H. (2017). “Business-To-Business Social Exchange Relationship Beyond Trust and Commitment”, International Journal of Hospitality Management, 65: 115-124.
- JOINER, B. & JOSEPHS, S. (2007). Developing Agile Leaders, Industrial And Commercial Training.
- KAHN, W. A. (1990). “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work”, Academy of Management Journal, 33 (4): 692-724.
- KARATAŞ, M. & BABÜR, S. (2013). “Gelişen Dünya'da Turizm Sektörünün Yeri”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2013(2), 15-24.
- KARATEPE, O. M. & OLUGBADE, O. A. (2009). “The Effects Of Job and Personal Resources On Hotel Employees' Work Engagement”, International Journal of Hospitality Management, 28 (4): 504-512.
- KARİP, E. (1998). “Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi”, 16 (16): 443-465.
- KARABEY, C. N. & İŞCAN, Ö. F. (2007). “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21 (2): 231-241.
- KASAP, M. (2020). “Stratejik Yenilik Yönetiminin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: Aile Şirketlerinde Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12 (4): 4351-4364.
- KELEŞ, S. (2014). “Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 5 (11): 95-109.
- KERSE, G. & KARABEY, C.N. (2017). “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü”, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6 (4): 379.
- KILIÇ, K. C. (2010). “Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19 (1): 20-35.
- KILIÇ, K. C., TOKER, I. D., KARAYEL, D., SOYMAN, T. & ZENGİN, G. (2020). “Paternalist ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde, Sıklık-Esneklik Değişkeninin Aracılık Rolü”, OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 15 (24): 2875-2911.

- KOÇER, M. (2021). “Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri İle Öğretmenlerin İşe Tutkunlukları Arasındaki İlişki”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, Uşak.
- KOÇER, M. C., & BOSTANCI, A. B. B. (2021). “Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri İle Öğretmenlerin İşe Tutkunlukları Arasındaki İlişki”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8 (2): 119-143.
- KORKMAZ, F. (2018). “Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- LAI, F. Y., TANG, H. C., LU, S. C., LEE, Y. C. & LIN, C. C. (2020). “Transformational Leadership And Job Performance: The Mediating Role Of Work Engagement”, *Sage Open*, 10(1), 1-11.
- LEE, E. S., PARK, T. Y. & KOO, B. (2015). “Identifying Organizational Identification As A Basis For Attitudes And Behaviors: A Meta-Analytic Review”. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049.
- LODAHL, T. M. & KEJNAR, M. (1965). “The Definition and Measurement of Job involvement”, *Journal Of Applied Psychology*, 49 (1): 24.
- 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.
- MERİÇ, E., ÇİFTÇİ, D. Ö. & YURTAL, F. (2019). “Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27 (1): 65-74.
- MEYDAN, C.H., ŞEŞEN, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- MILLER, V.D., ALLEN, M., CASEY M.K. & JOHNSON, J.R. (2000). “Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire”, *Management Communication Quarterly*, 13 (4): 626-658.
- MORIANO, J. A., MOLERO, F., TOPA, G., & MANGIN, J. P. L. (2014). “The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification On Intrapreneurship”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10 (1): 103-119.
- NERUR, S., MAHAPATRA, R. & MANGALARAJ, G. (2005). “Challenges of Migrating To Agile Methodologies”, *Communications Of The ACM*, 48 (5): 72-78.
- NUNNALLY, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- OSBORNE, D. & GAEBLER, T. (1993). *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*, Plume, Penguin Books Usa Inc, New York.
- ÖZDEN, A. (2019). “İş Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Çalışanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, *Journal Of Politics Economy And Management*, 2 (2): 1-18.



- ÖZDEMİR, N. (2020). “Okul Yöneticilerinin Çevik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İngiltere Ve Türkiye Okullarında Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZDEMİR, N. & ÇETİN, M. (2019). “Çevik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesine Yönelik Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması: Eğitim Örgütleri Üzerine Bir Uygulama”, R&S-Research Studies Anatolia Journal, 2 (7): 312-332.
- ÖZEROĞLU, E. (2019). “Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZKARA, B. (1999). Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- ÖZYILMAZ, A. & SÜNER, Z. (2015). “İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10 (3): 143-164.
- PARLAK, Z. & ÖZDEMİR, S. (2011). “Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik”, In Journal of Social Policy Conferences, 60: 1-60.
- PARK, S., JOHNSON, K. R. & CHAUDHURI, S. (2019). “Promoting work engagement in the hotel sector: review and analysis”. Management Research Review, 42 (8): 971-990.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R. H. & FETTER, R. (1990). “Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors”, The Leadership Quarterly, 1 (2): 107-142.
- POLAT, M. (2009). “Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- POLAT, M. & MEYDAN, C. H. (2010). “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Savunma Bilimleri Dergisi, 9 (1): 145-172.
- RAYAN, A., WONG, J. & BAÑAS, J. L. P. (2015). “Influence of Servant Leadership Among Government Employees In The Province of Romblon, Philippines”, International Journal of Humanities Social Sciences And Education (IJHSSE), 2 (12): 73-81.
- RICH, B. L., LEPINE, J. A. & CRAWFORD, E. R. (2010). “Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance”, Academy of Management Journal, 53 (3): 617-635.
- RIKETTA, M. (2005). “Organizational identification: A meta-analysis”, Journal of Vocational Behavior, 66 (2): 358-384.
- ROBERTS, D. R. & DAVENPORT, T. O. (2002). “Job Engagement: Why It's Important and How To Improve It”, Employment Relations Today, 29 (3): 21.
- ROUSSEAU, D. M. (1998). “Why Workers Still Identify With Organizations”, Journal of Organizational Behavior, 217-233.

- RUSSELL, R. F. & STONE, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model, *Leadership & Organization Development Journal*.
- SAKAL, Ö. (2018). “Kamuda “İyi Yönetim” Perspektifinde Hizmetkar Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ombudsman Akademik*, (1): 259-293.
- SALANOVA, M., AGUT, S. & PEIRÓ, J. M. (2005). “Linking Organizational Resources and Work Engagement To Employee Performance And Customer Loyalty: The Mediation Of Service Climate”, *Journal Of Applied Psychology*, 90 (6): 1217.
- SARPBALKAN, D. (2017). “Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V. & BAKKER, A. B. (2002). “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, *Journal of Happiness Studies*, 3 (1): 71-92.
- SCOTT, S. G. & LANE, V. R. (2000). “A Stakeholder Approach To Organizational Identity”, *Academy Of Management Review*, 25 (1): 43-62.
- SHIPPMANN, J. S., ASH, R. A., BATJTSTA, M., CARR, L., EYDE, L. D., HESKETH, B., ... & SANCHEZ, J. I. (2000). “The Practice of Competency Modeling”, *Personnel Psychology*, 53 (3): 703-740.
- SİĞRİ, Ü. (2007). “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu University Journal Of Social Sciences*, 7 (2).
- SONNENTAG, S. (2003). “Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look At The Interface Between Nonwork And Work”, *Journal of Applied Psychology*, 88 (3): 518.
- SÖKMEN, A. (2019). “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir”, *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*, 980-990.
- STROM, D. L., SEARS, K. L. & KELLY, K. M. (2014). “Work Engagement: The Roles Of Organizational Justice And Leadership Style İn Predicting Engagement Among Employees”, *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71-82.
- SÜRÜCÜ, L., H. ŞEŞEN & A MAŞLAKÇI. (2021). SPSS, AMOS Ve PROCESS Macro ile İlişkisel, Aracı/Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (Uygulamalı Analizler). Detay Yayıncılık, Ankara.
- ŞAHİN, B. (2009). “Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (3): 97-118.
- TAŞDEMİR, B. (2017). “Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, İstanbul.

- TECİMEN, M. (2020). “Yöneticiye Duyulan Güvenin İşe Adanmışlık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- TEKİN, E. (2018). “Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü”, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (16): 343-364.
- TDK (Türk Dil Kurumu), Adamak. <http://www.tdk.gov.tr/>, 27.03.2021
- TUNA, M. (2007). “Personel Devir Oranı Analizi: Ankara ‘da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 18 (1): 45-52.
- TIMS, M., BAKKER, A. B. & XANTHOPOULOU, D. (2011). “Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement?”, The Leadership Quarterly, 22 (1): 121-131.
- TUNÇER, P. (2011). “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, Sayıştay Dergisi, (80): 57-84.
- TURAN, Y. (2021). “Algılanan Çevik Liderlik Davranışının Çalışanların Performans Düzeylerine Ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Antalya’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İskenderun Teknik Üniversitesi, Hatay.
- TURAN, Y., & CİNNİOĞLU, H. (2020). “Otel İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Liderlik Tarzının Performans Düzeyine Etkisi: Antalya Örneği”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(39), 1227-1245.
- TUROFED, Türkiye Otelciler Federasyonu, <https://www.turofed.org.tr>, 20.12.2021
- TURGUT, T. (2011). “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 25 (3-4): 155-179.
- TURUNÇ, Ö. & ÇELİK, M., 2010. “Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (3): 163-181.
- TODD, R. J. (1999). “Transformational Leadership and Transformational Learning: Information Literacy and The World Wide Web”, National Association of Secondary School Principals. NASSP Bulletin, 83 (605): 4.
- TÖREMEN, F. & YASAN, T. (2010). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri: Malatya İli Örneği”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28 (28): 27-39.
- UĞURLUOĞLU, Ö. (2009). “Hastane Yöneticilerinin Tstratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- URAL, A. & KILIÇ, İ. (2013). Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi. Detay Yayıncılık, Ankara.

- VALENTINE, S., GODKIN, L. & LUCERO, M. (2002). "Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit", *Journal Of Business Ethics*, 41 (4): 349-360.
- VAN SCOTTER, J. R. & MOTOWIDLO, S. J. (1996). "Interpersonal Facilitation and Job Dedication As Separate Facets Of Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, 81(5): 525-531.
- VOGELGESANG, G. R., LEROY, H. & AVOLIO, B. J. (2013). "The Mediating Effects Of Leader Integrity With Transparency In Communication And Work Engagement/Performance". *The Leadership Quarterly*, 24(3), 405-413.
- VURMAZ, E. (2016). "Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Önemi: İstanbul İli Alan Araştırması", Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- YAŞLIOĞLU, M.M. (2017). "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici Ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (46): 74-85.
- YAVAN, Ö. (2016). "Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25): 278-296.
- YEH, C. M. (2013). "Tourism Involvement, Work Engagement and Job Satisfaction Among Frontline Hotel Employees", *Annals of Tourism Research*, 42: 214-239.
- ZEHİR, C. & ÖZŞAHİN, M. (2008). "Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2): 266-279.
- ZORLU DERGİSİ, *Vuca Dünyası'nın Yeni Liderlik Modeli, Çevik Liderlik*, 36-37. <http://zorludergi.zorlu.com/65/evk-lderlk> , 22.03.2021.
- ZHU, W., AVOLIO, B. J. & WALUMBWA, F. O. (2009). "Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership And Follower Work Engagement", *Group & Organization Management*, 34 (5): 590-619.
- WARD, E. A. & DAVIS, E. (1995). "The Effect of Benefit Satisfaction On Organizational Commitment", *Compensation And Benefits Management*, 11: 35-35.
- WEGGE, J., DICK R.V., FISHER, G.K., WECKING, C. & MOLTZEN, K. (2006). "Work Motivation, Organizational Identification and Well-Being In Call Centre Work", *Work&Stres*, 20 (1): 60-83.