



Araştırma Makalesi • Research Article

The Impact of Responsible Leadership on Employees' Organizational Identification and Job Performance: The Mediating Role of Psychological Safety

Yasemin Gülbahar*

Abstract: This research aimed to examine the impact of responsible leadership behaviors on the organizational identification levels and job performance of managers working in the tourism sector. Furthermore, it was confirmed that psychological safety plays a mediating role in these relationships. The study's population consisted of managers (n=711) working in accommodation facilities certified by the Ministry of Tourism operating in the Avanos, Ürgüp, and Kozaklı districts of Nevşehir province. An online survey form, comprising scales for responsible leadership, organizational identification, job performance, and psychological safety, was used as the data collection tool. The analyses conducted revealed that responsible leadership behaviors positively affected managers' organizational identification levels and job performance. The findings demonstrated that psychological safety significantly mediated the relationships between responsible leadership and both organizational identification and job performance. These results contribute to the literature by explaining the positive effects of responsible leadership on organizations through the mechanism of psychological safety. Additionally, the research findings offer significant insights for business managers in the tourism sector regarding their leadership practices. In this context, the importance of responsible leadership is emphasized once again. These findings offer a significant perspective that should be considered when developing human resources management strategies in tourism businesses.

Keywords: Responsible Leadership, Organizational Identification, Job Performance, Psychological Safety

Sorumlu Liderliğin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmesi ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolü

Öz: Bu çalışma turizm sektöründe görev yapan yöneticilerin algıladığı sorumlu liderlik davranışlarının onların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve iş performansları üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemiştir. Araştırma Nevşehir'in önemli turizm merkezleri olan Avanos, Ürgüp ve Kozaklı ilçelerindeki Turizm Bakanlığı onaylı konaklama tesislerinin yöneticileri (n=711) ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde sorumlu liderlik, örgütsel özdeşleşme, iş performansı ve psikolojik güvenlik ölçeklerinden oluşan çevrimiçi bir anket kullanılmıştır. Yapılan detaylı analizler sorumlu liderlik davranışlarının yöneticilerin hem örgütsel özdeşleşme seviyelerini hem de iş performanslarını anlamlı bir şekilde artırdığını ortaya koymuştur. Dahası elde edilen bulgular psikolojik güvenliğin bu olumlu ilişkilerde kritik bir aracı rol üstlendiğini net bir şekilde göstermiştir. Bu sonuçlar sorumlu liderlik yaklaşımının örgütler üzerindeki pozitif etkilerinin, büyük ölçüde psikolojik güvenlik ortamının sağlanması yoluyla gerçekleştiğini vurgulayarak ilgili literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Ayrıca bu araştırma turizm sektöründeki işletme liderlerine liderlik uygulamaları konusunda değerli ve pratik içgörüler sunmaktadır.

Cite as/ Atıf: Gülbahar, Y. (2026). The impact of responsible leadership on employees' organizational identification and job performance: The mediating role of psychological safety. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 771-801 <http://dx.doi.org/10.18506/anemon.1695942>

Received/Geliş: 09 May/Mayıs 2025

Accepted/Kabul: 19 Jan/Ocak 2026

Published/Yayın: 30 Apr/Nisan 2026

e-ISSN: 2149-4622. © 2026 The Author(s). This article is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial4.0 International License (CC BY-NC 4.0): <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



Bu bağlamda sorumlu liderliğin önemi bir kez daha vurgulanmaktadır. Söz konusu bulgular turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi stratejileri geliştirilirken dikkate alınması gereken önemli bir perspektif sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sorumlu Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, İş Performansı, Psikolojik Güvenlik
* PhD. Ministry of Family and Social Services. yaseminn@windowslive.com, ORCID: 0000-0002-0214-3983

Introduction

Leadership plays an increasing role for organizations to achieve sustainable success in today's competitive business environment. Responsible leadership which focuses on ethical values, stakeholder interests and social responsibility has become prominent especially in recent years (Aydın & İlhan, 2016). Responsible leaders can encourage employees to form emotional bonds with their organizations through organizational identification and perform better (Çalışkan & Koroğlu, 2022).

Organizational identification means that employees feel like a part of the organization and adopt its values and goals (Mael & Ashforth, 1992). Employees with high organizational identification are more likely to work harder for organizational success and stay in the organization. The fair, ethical and supportive behaviors of responsible leaders can increase trust in the organization and positively affect organizational identification levels (Voegtlin et al., 2020).

Job performance refers to how effectively and efficiently employees fulfill their duties. Responsible leadership behaviors are thought to positively affect job performance by increasing motivation and job satisfaction. In this context the supportive attitudes and development opportunities provided by responsible leaders can help employees feel more competent and perform better (Voegtlin, 2011).

One of the focal points of this research is the mediating role of psychological safety. Psychological safety is defined as the perception of employees that they can express their ideas, concerns or mistakes without fear of punishment (Edmondson, 1999). The trust environment created by responsible leaders can make employees feel psychologically safe. Employees who feel psychologically safe can communicate more openly and focus more on their work which increases organizational identification and job performance. Therefore psychological safety is considered an important mechanism in the relationship between responsible leadership, organizational identification and job performance (Yılmaz, 2018).

The effective management of human resources and employee motivation are very important in the tourism sector which has a significant place for the Turkish economy. Accommodation businesses in Avanos, Ürgüp and Kozaklı districts of Nevşehir province play a critical role in the tourism potential of the region. In this context the sample of this research consists of managers working in hotels certified by the Ministry of Tourism in Avanos, Ürgüp and Kozaklı. The population of the research consists of the estimated total number of managers (N=991) in accommodation facilities in these districts according to data from the Nevşehir Provincial Directorate of Culture and Tourism. The data collection process will target all accommodation businesses in these centers through an online data form.

The main purpose of this research is to reveal the effect of responsible leadership behaviors on organizational identification and job performance. Secondly the study will examine whether psychological safety perceived by employees in the work environment has a mediating role in the relationship between responsible leadership and organizational identification. The findings of this research are expected to guide leadership approaches and employee management strategies in the tourism sector and contribute to the development of practices to increase organizational identification and job performance.

Theoretical Framework

Responsible Leadership

Responsible leadership is a multidimensional leadership approach that attracts more attention in today's business world with the increasing importance given to sustainable success and ethical values (Aydın & İlhan, 2016). In other words responsible leadership means that leaders adopt a management

approach that considers the integrity of economic, social and environmental systems while ensuring the long-term success of their organizations (Maak & Lundgren, 2009). This leadership style requires leaders not only to focus on achieving organizational goals but also to take actions and make decisions by considering economic, social and environmental impacts. Responsible leaders care about the well-being of all stakeholders (employees, customers, society, shareholders, suppliers, etc.) and carry out their activities according to high ethical standards. They aim to go beyond short-term financial gains and create common value for all stakeholders and long-term sustainability.

Different dimensions of responsible leadership are emphasized in the literature. For example Voegtlin (2011) considers responsible leadership in three main dimensions. These are ethical leadership, relational leadership and sustainable leadership. Ethical leadership refers to leaders adhering to ethical principles such as honesty, justice and transparency and embedding these values into the organizational culture. Relational leadership focuses on leaders establishing positive, constructive and trust-based relationships with their stakeholders. Sustainable leadership covers the efforts of leaders to create long-term value by balancing economic, social and environmental factors.

Various studies support that responsible leadership has many positive results at the organizational and individual levels. From the perspective of employees ethical behaviors and stakeholder-oriented approaches shown by responsible leaders increase trust in the organization (Haque et al., 2019) and this strengthens their organizational identification (Özdemir & Arslan, 2018). Additionally responsible leadership has been found to positively affect employee organizational commitment (Babalola et al., 2019), job satisfaction (Gondal et al., 2021), proactive behaviors (Li et al., 2020) and ethical perceptions (Yunus et al., 2022). At the organizational level responsible leadership practices contribute to the increase of organizational reputation (Kim et al., 2017), the effective execution of social responsibility activities (Oh et al., 2016) and the improvement of general organizational performance (Voegtlin et al., 2020).

Organizational Identification

Organizational identification is the process of employees psychologically associating themselves with the organization they belong to and perceiving the identity of the organization as a part of their own identity (Mael & Ashforth, 1992). According to another definition it is the situation where the individual internalizes the organization as a part of their self-concept and associates the characteristics of the organization with their own characteristics (Tajfel & Turner, 1986). Employees with a high level of organizational identification see the successes of the organization as their own successes, adopt the values and goals of the organization and feel proud of their membership. This psychological bond leads employees to establish an emotional closeness with their organizations and develop a sense of "we" (Ashforth & Mael, 1989).

Organizational identification is a complex structure that can be handled in different dimensions. Cognitive identification refers to the degree to which the employee thinks of the organization as a part of their identity while affective identification reflects the sense of belonging and pride established with the organization. Value identification (internalization) means that the employee adopts the values of the organization and sees them as compatible with their own values. Behavioral identification shows the tendency of the employee to display behaviors that support the interests of the organization (O'Reilly & Chatman, 1986; Allen & Meyer, 1990). These dimensions represent different aspects of the psychological bond the employee establishes with the organization and they are usually in interaction with each other.

Literature has shown that organizational identification is associated with various positive organizational outcomes. High organizational identification positively affects important outcomes such as job satisfaction (Van Dick et al., 2018), organizational commitment (Riketta, 2015), organizational citizenship behaviors (Somech & Drach-Zahavy, 2016), job performance (Carmeli et al., 2017) and intention to stay in the organization (Ganguli & Baul, 2020). Various factors such as leadership behaviors, organizational culture, communication and social identity theory (Hogg & Abrams, 2016)

are stated to affect organizational identification (De Roeck & Delobbe, 2017; Lee et al., 2019; Edwards & Peccei, 2018; Kooij et al., 2016).

Job Performance

Job performance is the sum of behaviors and results achieved by an employee within a certain period of time to reach the goals of the organization (Çalışkan & Köroğlu, 2022). In general terms job performance is a measure of how effectively and efficiently an employee fulfills the tasks in their job description (Campbell et al., 1993). Job performance is closely related not only to the amount of output but also to the quality of these outputs, their timely completion and the efficiency of the resources used.

Job performance is traditionally handled in two basic dimensions: task performance and contextual performance (Borman & Motowidlo, 1993). Task performance covers activities that require technical competence and knowledge directly related to the job of the employee (Doğan, 2005, p. 52). This includes the technical aspects, procedures and goals of the specific job. Contextual performance is voluntary behaviors that contribute indirectly to the organization and support the organizational and social environment rather than the technical essence of the job (Doğan, 2005, p. 53). Examples of contextual performance include organizational citizenship behaviors (Organ, 1988; Organ & Konovsky, 1989) such as volunteering, helping colleagues, following organizational rules and creating a positive work atmosphere (Doğan, 2005, p. 53, 54). In recent years proactive performance behaviors such as creativity and innovation have also been accepted as an important dimension of job performance (Griffin et al., 2007; Liang et al., 2012).

Job performance is affected by various factors such as individual abilities (Viswesvaran, 2015), motivation (Vinod Kumar & Ramakrishnan, 2017), leadership (Imran et al., 2018; Hussain et al., 2019), organizational culture (Giao et al., 2020; Uporov & Zaytseva, 2018), job design and resource availability (Bakker & Demerouti, 2017), organizational support and psychological climate (Jaiswal & Dhar, 2017) and high-performance work systems (Khan et al., 2020).

Psychological Safety

Psychological safety is the perception of employees that they can comfortably express their ideas, questions, concerns or mistakes in the work environment without fear of being punished, humiliated or encountering negative consequences (Edmondson, 1999). Psychological safety also includes the understanding that experiences in the workplace can be pleasant, lively or stressful and frustrating and these experiences can affect the feelings and behaviors of employees. Psychological safety refers to the degree to which individuals feel acceptable, respected and safe at work (Zhang et al., 2019). In a psychologically safe environment employees are more willing to be innovative, take risks, ask for feedback and learn from their mistakes. This plays an important role especially in studies examining the effect of leadership on employees.

A leadership approach that displays ethical and honest behaviors and considers the interests of the organization and stakeholders can strengthen the bond that employees establish with the organization. This bond refers to employees seeing themselves as a part of the organization and adopting its values and goals. Psychological safety can help such a leadership approach further deepen this bond that employees establish with the organization. When employees are managed by a leader who values ethical principles and also feel safe in the work environment they establish a stronger bond with the organization. This environment shows that their ideas are valuable, their concerns are taken into account and they can learn from their mistakes. This allows employees to focus more on the goals of the organization and feel more commitment to it.

Psychological safety has been found to be associated with various positive outcomes such as team performance (Newman et al., 2017), learning behaviors (Lei et al., 2018), job satisfaction (Siu et al., 2019), organizational citizenship behaviors (Frazier et al., 2017), creativity (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016), knowledge sharing (Hu et al., 2018), employee participation (Alfes et al., 2013), leader-member exchange (LMX) quality (Graen & Uhl-Bien, 1995) and adaptation to organizational changes (Park et al., 2019). These results show how important psychological safety plays in studies investigating the

impact of leadership on organizational identification and job performance. Especially in terms of job performance psychological safety supports and strengthens the positive effects of ethical leadership behaviors by enabling employees to be more motivated, innovative and collaborative. When employees feel safe they show higher individual performance and contribute more to the general performance of the organization.

Based on this psychological safety plays an important mediating role in the effect of leadership behaviors on organizational identification and job performance. Leaders who adopt an ethical and responsible leadership approach can increase organizational identification and job performance by encouraging psychological safety.

The main purpose of this research is to examine the direct effects of responsible leadership behaviors experienced by managers working in the tourism sector on their organizational identification levels and job performance. In addition to these main effects it is aimed to clarify the effect mechanism of responsible leadership on outcomes theoretically and practically by detecting the mediating role of psychological safety in these relations.

In this context the research seeks answers to the following basic questions in the literature:

Research Questions

1. Does responsible leadership significantly affect the organizational identification levels of employees?
2. Does responsible leadership significantly affect the job performance of employees?
3. Does psychological safety have a mediating role in the relationship between responsible leadership and organizational identification?
4. Does psychological safety have a mediating role in the relationship between responsible leadership and job performance?

Hypothesis Development

This research examines the effects of responsible leadership on organizational identification and job performance based on Social Exchange Theory (SET, Blau, 1964). SET suggests that interactions between individuals depend on reciprocity. When one side provides a benefit the other side feels a need to give something back over time.

Relationship Between Responsible Leadership and Organizational Identification: According to SET fair and ethical behaviors of leaders are seen as positive investments by employees. When employees feel valued they want to respond to this positive treatment. They respond by connecting more strongly to the organization and seeing its identity as part of their own. Studies show that responsible leadership positively affects organizational identification (De Clercq et al., 2020; Hogg et al., 2004). This positive social exchange increases identification levels. Therefore the research suggests the following hypothesis:

• **H1:** Responsible leadership behaviors positively affect the organizational identification levels of managers.

Relationship Between Responsible Leadership and Job Performance: SET suggests that support and fair reward systems increase employee motivation and commitment. Responsible leaders care about employee development and give constructive feedback. These positive exchanges make employees feel valuable and more willing to do their jobs better. Research supports that responsible leadership improves job performance (Aryee et al., 2007; Piccolo et al., 2010). Based on this data the research suggests the following hypothesis:

• **H2:** Responsible leadership behaviors positively affect the job performance of managers.

The Mediating Role of Psychological Safety Between Responsible Leadership and Organizational Identification: From the SET perspective honest and respectful behaviors of leaders help build trust. When employees trust their leaders and feel safe they establish a more sincere relationship with the organization. This trust environment helps them adopt organizational goals and feel like a part of the organization. Literature shows that psychological safety mediates the link between responsible leadership and identification (Carmeli et al., 2010; Frazier et al., 2017). Therefore the following hypothesis is formed:

- **H3:** Psychological safety has a positive mediating role in the relationship between responsible leadership and organizational identification levels of managers.

The Mediating Role of Psychological Safety Between Responsible Leadership and Job Performance: Within the SET framework the psychological safety created by leaders allows employees to take risks and suggest new ideas. Safe employees use their potential better and show higher performance. The supportive attitude of responsible leaders helps employees focus more on their work. Studies show that psychological safety is an important mechanism for job performance (Edmondson, 1999; Walumbwa et al., 2008). Thus the following hypothesis is formed:

- **H4:** Psychological safety has a positive mediating role in the relationship between responsible leadership and job performance of managers.

Methodology

This quantitative research examines the effect of responsible leadership on organizational identification and job performance. It also investigates the mediating role of psychological safety. The study uses a relational survey model to analyze these relationships with statistical methods.

Population and Sample

The population of this research includes 991 managers (N=991) working in Ministry of Tourism certified hotels in Avanos, Ürgüp and Kozaklı districts according to 2024 data. These districts are included because they are major tourism centers in the Cappadocia region.

The sample consists of 711 managers (n=711) at top and middle levels who participated voluntarily. An online survey technique was used to collect data and a total of 720 responses were received. After reviewing the data, 9 surveys were found invalid and excluded. Analyses were conducted with 711 valid surveys. The study aimed to reach a diverse group of participants to represent the population. The research model is presented in Figure 1.

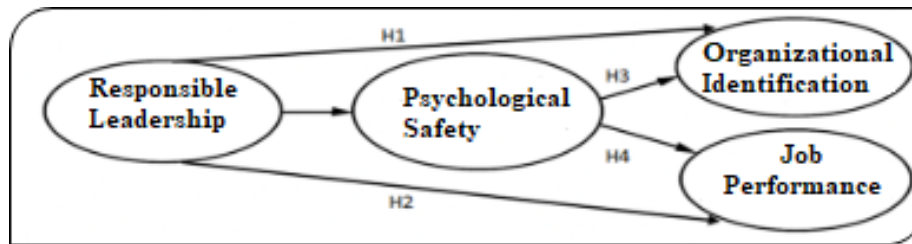


Figure 1. Research Model

Demographic Information of the Sample

Table 1 below shows the distribution of the demographic characteristics of the 711 managers who participated in the research:

Table 1. Descriptive Characteristics of the Research Sample

Variable	Category	Number (n)	Percentage (%)
Marital Status	Married	415	58.4
	Single	296	41.6
Gender	Male	446	62.7
	Female	265	37.3
Age Range	18-25	150	21.1
	26-35	305	42.9
	36-45	205	28.8
	46 and above	51	7.2
Education Level	High School	162	22.8
	Associate Degree	190	26.7
	Bachelor's Degree and Above	359	50.5
Position in the Business	Manager	395	55.6
	Director	154	21.7
	Department Manager	87	12.2
	Other	75	10.5
Business Size (Number of Employees)	0-50	494	69.5
	51-100	217	30.5
Tenure in the Institution	1-3 Years	102	14.3
	4-6 Years	165	23.2
	7-9 Years	83	11.7
	10-15 Years	107	15.0
	16 Years and Above	254	35.8

Data Collection Tools

The research used a survey method to collect data. The survey form consists of scales that are valid, reliable and adapted into Turkish to measure the main variables:

Responsible Leadership Scale: The research used the Turkish version of the Responsible Leadership Scale developed by Voegtlin (2011) and adapted by Özkan and Üzüm (2021). This scale has 5 items.

Organizational Identification Scale: This one-dimensional scale was developed by Mael and Ashforth (1992) and adapted into Turkish by Olcay (2010). It measures how much employees identify with their organization and feel like a member. The scale has 6 items.

Job Performance Scale: This scale was developed by Çalışkan and Köroğlu (2022). It includes items for managers to evaluate their own job performance. The scale has 9 items.

Psychological Safety Scale: This scale was developed by Edmondson (1999) and adapted into Turkish by Yılmaz (2018). It measures how safe employees feel when they share their ideas, questions or concerns in the work environment. The scale has 7 items.

The first part of the survey provided information about the purpose of the research and the researchers. It also explained that participation is voluntary. The survey form also included questions to determine the demographic characteristics of the participants such as age, gender, tenure and education level.

Data Analysis

Skewness and kurtosis analyses was performed to check how the variables are distributed. Results show that skewness values range between -0.85 and -0.20 while kurtosis values range between -0.50 and 0.30. These values fall within the ± 2.00 range suggested by Kline (2016). Therefore the data shows a normal distribution.

Table 2 presents the mean, standard deviation and correlation values for the variables. Cronbach's Alpha (α) coefficients were used to test the reliability of the scales. All variables have coefficients between 0.88 and 0.92. These results show that the scales are highly reliable.

Table 2. Descriptive Statistics and Correlations

Variable	Mean	Standard Deviation	1	2	3	4
1. Responsible Leadership (RL)	4.20	0.60	(.88)			
2. Psychological Safety (PS)	3.85	0.75	0.65**	(.90)		
3. Organizational Identification (OI)	4.00	0.70	0.58**	0.60**	(.92)	
4. Job Performance (JP)	4.10	0.65	0.62**	0.63**	0.55**	(.89)

Note: N=711; ** $p < .01$; Bold values in parentheses represent reliability coefficients.

Analyses was conducted with 711 participants (N=711). This sample size is sufficient for statistical tests and helps generalize the results (Tabachnick & Fidell, 2013). All correlations show a significance level of $p < .01$. This means the relationships are statistically very significant and did not happen by chance.

All variables show positive and significant correlations. The highest correlation exists between responsible leadership and psychological safety ($r=0.65$, $p < .01$). This result shows that responsible leadership behaviors strongly relate to how safe employees feel. Psychological safety also relates positively to organizational identification ($r=0.60$, $p < .01$) and job performance ($r=0.63$, $p < .01$). This finding supports that psychological safety improves both commitment and performance. The link between organizational identification and job performance is also positive ($r=0.55$, $p < .01$). This shows that employees who connect more with the organization tend to show higher performance.

Measurement Model

Measurement model was examined before testing the structural model as suggested by Anderson and Gerbing (1992). Confirmatory Factor Analysis (CFA) was used with the AMOS program. maximum likelihood method was chosen because the data follows a normal distribution.

CFA results show that fit indices meet the standard criteria ($\chi^2 = 450.5$, $df = 204$, $\chi^2/df = 2.21$, CFI = 0.93, TLI = 0.92, RMSEA = 0.055, SRMR = 0.045). Generally a χ^2/df ratio below 3 and CFI/TLI values above 0.90 show a good fit. Also RMSEA below 0.08 and SRMR below 0.05 indicate the model fits well (Hu & Bentler, 1999). Results meet these standards.

The results of the measurement model, including standardized factor loadings, validity, and reliability values, are presented in Table 3. Convergent and discriminant validity are tested after the construct validity analysis. Composite Reliability (CR) values range from 0.86 to 0.90 while Average Variance Extracted (AVE) values range from 0.60 to 0.70. Since CR values are higher than AVE values and all AVE values stay above 0.50 the factors show convergent validity (Fornell & Larcker, 1981). Also AVE values are higher than Maximum Shared Variance (MSV) and Average Shared Variance (ASV) values. This means the factors show discriminant validity. During the analysis some items (PG7, IP7, IP8) were removed because they had low factor loads.

Table 3. Measurement Model Results

Variable	Item	Factor Loading	CR	AVE	MSV	ASV
Responsible Leadership (RL)	RL1-RL5	0.72 - 0.85***	0.86	0.60	0.42	0.38
Psychological Safety (PS)	PS1-PS6	0.76 - 0.87***	0.88	0.65	0.42	0.39
Organizational Identification (OI)	OI1-OI5	0.80 - 0.88***	0.90	0.70	0.36	0.33
Job Performance (JP)	JP1-JP9	0.76 - 0.85***	0.87	0.62	0.40	0.35

Note: *** $p < 0.001$; **Fit Indices:** χ^2/df : 2.21; RMSEA: 0.055; SRMR: 0.045; TLI: 0.92; CFI: 0.93

An alternative model was used strategy to check the validity in more detail (Kline, 2016). The original four-factor model (Model a) was compared with other models that combined some factors. These models were created based on the correlation levels between variables (Anderson & Gerbing, 1988).

- **Model a (Proposed Four-Factor Model):** This model keeps RL, PS, OI and JP as separate factors.
- **Model b (Three-Factor Model - RL & PS combined):** RL and PS were combined into one factor because they have a high correlation ($r = 0.65$).
- **Model c (Three-Factor Model - PS & OI combined):** PS and OI were combined into one factor because they correlate at $r = 0.60$.
- **Model d (Three-Factor Model - OI & JP combined):** OI and JP were combined because they correlate at $r = 0.55$.
- **Model e (Two-Factor Model):** This model combines factors as in Model b and Model d at the same time.
- **Model f (One-Factor Model):** This model combines all variables into a single factor.

Table 4. Comparison of Model Fits

Models	χ^2 (df)	χ^2/df	CFI	SRMR	RMSEA	$\Delta\chi^2$	Δdf
1. Four-Factor Model a (Proposed)	450.5 (204)	2.21	0.93	.045	.055	--	--
2. Three-Factor Model b (RL & PS)	785.2 (207)	3.79	0.88	.060	.072	334.7***	3
3. Three-Factor Model c (PS & OI)	850.9 (207)	4.11	0.86	.065	.077	400.4***	3
4. Three-Factor Model d (OI & JP)	710.1 (207)	3.43	0.90	.055	.067	259.6***	3
5. Two-Factor Model e (b & d)	1150.8 (210)	5.48	0.80	.075	.091	700.3***	6
6. One-Factor Model f (All combined)	1620.3 (213)	7.61	0.72	.090	.112	1169.8***	9

***Note:** *** $p < 0.001$; *RL=Responsible Leadership; PS=Psychological Safety; OI=Organizational Identification; JP=Job Performance.*

Table 4 presents the fit indices of alternative models and the comparison with the proposed model. Chi-square difference tests show that the proposed four-factor model fits significantly better than all other models ($p < 0.001$) (Cheung & Rensvold, 2002).

The three-factor Model b combines Responsible Leadership and Psychological Safety. This model shows significantly worse fit indices ($\Delta\chi^2 = 334.7$, $p < 0.001$). Similarly Model c and Model d also show significantly worse fit than the proposed model. The two-factor Model e and the one-factor Model f show unacceptable fit indices (Hu & Bentler, 1999).

The CFI value of the proposed model is 0.93. This indicates a good fit (> 0.90). The SRMR value is 0.045 and the RMSEA value is 0.055. Both values show good fit results. These findings strongly support that RL, PS, OI and JP are distinct and separate structures (Fornell & Larcker, 1981). This analysis confirms the construct validity of the measurement model.

Structural Model

Structural Equation Modeling (SEM) tests the main hypotheses and examines causal relationships. SEM evaluates multivariate relationships simultaneously and determines mediation effects (Hair et al., 2017). A bootstrap method with 5000 samples was used to evaluate the consistency of the results (Hayes, 2018). This method provides robust parameter estimates. The findings related to the structural model paths and the mediation analysis results are summarized in Table 5. The 95% confidence intervals do not include zero. This means the relationships are statistically significant.

Table 5. Results of Structural Model and Mediation Analysis

Relationship	β	Std. Error	t	p	Confidence Interval (95%)	Result
RL → OI	0.52	0.07	7.43	***		Significant
RL → JP	0.40	0.08	5.00	***		Significant
RL → PS → OI	0.20				(0.12; 0.28)	Significant
RL → PS → JP	0.19				(0.11; 0.27)	Significant

Note: *** $p < 0.001$; Coefficients are standardized (β).

Findings

The study analyzed 711 valid online surveys from managers in the tourism sector. The findings from the SEM analysis are below:

H1: Responsible leadership behaviors positively affect the organizational identification levels of managers. The findings strongly support this hypothesis ($\beta = 0.52$, $p < 0.001$). Responsible leadership helps employees connect more with organizational goals.

H2: Responsible leadership behaviors positively affect the job performance of managers. The results support this hypothesis ($\beta = 0.40$, $p < 0.001$). Ethical principles and transparent communication from leaders improve the success levels of managers.

H3: Psychological safety has a positive mediating role in the relationship between responsible leadership and organizational identification. The findings support this (indirect effect $\beta = 0.20$, 95% CI [0.12; 0.28]). The environment of trust created by responsible leaders increases psychological safety and leads to higher identification.

H4: Psychological safety has a positive mediating role in the relationship between responsible leadership and job performance. The results support this hypothesis (indirect effect $\beta = 0.19$, 95% CI [0.11; 0.27]). Increased psychological safety allows managers to be more proactive and increases job performance.

The main goal of this research was to examine the direct effects of responsible leadership on organizational identification and job performance. It also investigated the mediating role of psychological safety in these relationships. The study analyzed 711 valid online surveys from managers in tourism facilities in Avanos, Ürgüp and Kozaklı. The results from Structural Equation Modeling (SEM) appear below:

H1: Responsible leadership behaviors positively affect the organizational identification levels of managers. The findings strongly support this hypothesis ($\beta = 0.52$, $p < 0.001$). Responsible leadership helps employees build a stronger bond with organizational goals and values.

H2: Responsible leadership behaviors positively affect the job performance of managers. The analysis results support this hypothesis ($\beta = 0.40$, $p < 0.001$). Ethical principles, transparent communication and development opportunities from leaders improve the success levels of managers.

H3: Psychological safety has a positive mediating role between responsible leadership and organizational identification. The findings support this relationship (indirect effect $\beta = 0.20$, 95% CI [0.12; 0.28]). The trust and openness created by responsible leaders increase psychological safety and lead to higher identification.

H4: Psychological safety has a positive mediating role between responsible leadership and job performance. The results support this hypothesis (indirect effect $\beta = 0.19$, 95% CI [0.11; 0.27]). Increased psychological safety allows managers to be more proactive and increases job performance.

Discussion

The findings show that responsible leadership has a direct positive effect on both organizational identification and job performance. Psychological safety plays an important mediating role in these relationships. These findings align with previous studies in the literature. The effect on organizational identification matches the results of De Clercq et al. (2020) and Hogg et al. (2004). These studies showed

that responsible leaders help employees feel like a valuable part of the organization. Similarly the positive effect on job performance is supported by Aryee et al. (2007) and Piccolo et al. (2010).

Regarding the mediating role of psychological safety Carmeli et al. (2010) and Frazier et al. (2017) also stated that psychological safety is an important mediator for identification. Finally studies by Walumbwa et al. (2008) and Edmondson (1999) confirm that psychological safety mediates the link between responsible leadership and job performance. This research contributes to the theory by empirically showing the mediation mechanism of psychological safety. The study provides a theoretical framework for how ethical leadership increases identification and performance by expanding the psychological boundaries of employees.

These findings also align with national literature. For example the research by Yolcu and Kılınc (2020) showed that fair and ethical behaviors strengthen organizational belonging. Similarly a study by Bayram (2021) in the tourism sector showed that supportive leadership styles positively affect job performance. However this study differs from others by modeling the critical role of psychological safety specifically in the Cappadocia tourism sector. This clear mechanism offers concrete leadership strategies for Turkish managers.

Conclusion

This research focuses on hotel managers in Avanos, Ürgüp and Kozaklı. The study tested four main hypotheses. The results show that responsible leadership has a direct positive effect on organizational identification and job performance. Also psychological safety serves as a significant positive mediator in these relationships. This mechanism explains how ethical and fair leadership affects organizational outcomes through psychological safety. The results confirm that responsible leadership and a culture of psychological safety are critical for high organizational outcomes in the tourism sector.

Theoretical and Managerial Implications

This study shows how the ethical and fair structure of responsible leadership strengthens psychological safety. Higher psychological safety leads to increased organizational identification and job performance. The research examines this role specifically for tourism managers in the Cappadocia region. This finding helps the leadership theory grow in a regional and sectoral context.

The findings offer practical implications for hotel managers and human resources professionals. Organizations should encourage responsible leadership behaviors. Leadership training programs should include ethics, fair decision-making and transparency. Managers should create a work environment that supports open communication to establish psychological safety. Seeing mistakes as learning opportunities will improve employee commitment and performance.

Limitations and Future Research

This study has some limitations. First the data came from online surveys. This might lead to social desirability bias. Second the study used a cross-sectional design. Therefore making certain causal claims is not possible. Third the sample only includes hotels in the Cappadocia region.

Future research can examine these relationships in different sectors and cultures with larger samples. Longitudinal or experimental designs can strengthen causal claims. Qualitative research can provide a deeper understanding of these variables. Also researchers can investigate the effects of moderator variables such as individual traits.

Declarations

1. Conflict of Interest: No conflict of interest exists.

2. Ethics Report: This study received approval from Aksaray University Human Research Ethics Committee on April 18, 2025 (Protocol No: 2025-213).

3. Research Model: Research Model: This quantitative research article aims to examine the impact of responsible leadership behaviors on employees' organizational identification and job performance. It also investigates the mediating role of psychological safety in this relationship. The study follows a relational survey model. This model is used to analyze the relationships between variables and the potential mediating role of psychological safety through statistical methods.

4. AI Usage Statement: Artificial intelligence tools were used only for English language checking and text editing during the preparation of this study. AI tools played no role in creating the core parts of the study or in data analysis. The authors take full responsibility for the content and accuracy of the text.

TÜRKÇE SÜRÜM

Giriş

Günümüz rekabetçi iş ortamında örgütlerin sürdürülebilir başarı elde etmesinde liderliğin rolü giderek artmaktadır. Özellikle son yıllarda etik değerlere önem veren, paydaşlarının çıkarlarını gözeterek ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eden sorumlu liderlik anlayışı ön plana çıkmaktadır (Aydın & İlhan, 2016). Sorumlu liderler çalışanlarına ilham vererek onların örgütleriyle duygusal bağ kurmalarını (örgütsel özdeşleşme) ve dolayısıyla daha yüksek performans sergilemelerini teşvik edebilirler (Çalışkan & Köroğlu, 2022).

Örgütsel özdeşleşme çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri, örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsemeleri anlamına gelmektedir (Mael & Ashforth, 1992). Yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmeye sahip çalışanlar örgütün başarısı için daha fazla çaba göstermeye, işlerine daha bağlı olmaya ve örgütte kalma eğiliminde olmaya daha yatkındırlar. Sorumlu liderlerin adil, etik ve destekleyici davranışları çalışanların örgütlerine olan güvenini artırarak örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumlu yönde etkileyebilir (Voegtlin ve diğ., 2020).

İş performansı ise çalışanların görevlerini ne kadar etkili ve verimli bir şekilde yerine getirdiklerini ifade etmektedir. Sorumlu liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırarak dolaylı olarak iş performanslarını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda sorumlu liderlerin çalışanlarına yönelik destekleyici tutumları ve onlara gelişim fırsatları sunmaları çalışanların kendilerini daha yetkin hissetmelerine ve daha iyi performans göstermelerine katkı sağlayabilir (Voegtlin, 2011).

Bu araştırmanın odak noktalarından biri de psikolojik güvenliğin aracı rolüdür. Psikolojik güvenlik çalışanların iş ortamında fikirlerini, endişelerini veya hatalarını cezalandırılma korkusu olmadan rahatça ifade edebilme algısı olarak tanımlanmaktadır (Edmondson, 1999). Sorumlu liderlerin oluşturduğu güven ortamı çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerini sağlayabilir. Psikolojik olarak güvenli hisseden çalışanlar daha açık iletişim kurabilir, işlerine daha fazla odaklanabilir ve böylece örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve iş performansları artabilir. Dolayısıyla psikolojik güvenliğin, sorumlu liderlik ile örgütsel özdeşleşme ve iş performansı arasındaki ilişkide önemli bir mekanizma olabileceği düşünülmektedir (Yılmaz, 2018).

Türkiye ekonomisi için önemli bir yere sahip olan turizm sektöründe insan kaynaklarının etkin yönetimi ve çalışanların motivasyonu büyük önem taşımaktadır. Nevşehir ili Avanos, Ürgüp ve Kozaklı ilçelerindeki konaklama işletmeleri bölgenin turizm potansiyeli açısından kritik bir role sahiptir. Bu bağlamda bu araştırmanın örneğini Nevşehir ili Avanos, Ürgüp ve Kozaklı ilçelerinde faaliyet gösteren Turizm Bakanlığı belgeli otel işletmelerinde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden elde edilen verilere göre Avanos, Ürgüp ve Kozaklı ilçelerinde faaliyet gösteren konaklama tesislerinin yöneticilerinin tahmini toplam sayısı (N=991) oluşturmaktadır. Veri toplama süreci belirlenen merkezlerdeki konaklama işletmelerinin tümüne online veri formu aracılığıyla ulaşılmaya hedeflenerek yürütülecektir.

Bu araştırmanın temel amacı sorumlu liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ve iş performansları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. İkincil olarak ise çalışanların iş ortamında algıladıkları psikolojik güvenliğin sorumlu liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide bir aracılık rolü olup olmadığı incelenecektir. Bu araştırmanın bulgularının turizm sektöründeki işletmelerin liderlik yaklaşımlarına ve çalışan yönetimi stratejilerine ışık tutması böylece örgütsel özdeşleşmeyi ve iş performansını artırmaya yönelik uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Teorik Çerçeve

Sorumlu Liderlik

Sorumlu liderlik günümüz iş dünyasında sürdürülebilir başarı ve etik değerlere verilen önemin artmasıyla birlikte giderek daha fazla dikkat çeken çok boyutlu bir liderlik yaklaşımıdır (Aydın & İlhan, 2016). Başka bir deyişle sorumlu liderlik, liderlerin örgütlerinin uzun vadeli başarısını güvence altına alırken, ekonomik, sosyal ve çevresel sistemlerin bütünlüğünü de gözeten bir yönetim anlayışını benimsemelerini ifade eder (Maak & Lundgren, 2009). Bu liderlik tarzı liderlerin yalnızca örgütsel hedeflere ulaşmaya odaklanmakla kalmayıp aynı zamanda ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri de dikkate alarak karar almalarını ve eylemlerde bulunmalarını gerektirir. Sorumlu liderler örgütün tüm paydaşlarının (çalışanlar, müşteriler, toplum, hissedarlar, tedarikçiler vb.) refahını gözetir ve faaliyetlerini yüksek etik standartlara uygun bir şekilde yürütürler. Kısa vadeli finansal kazançların ötesine geçerek uzun vadeli sürdürülebilirliği ve tüm paydaşlar için ortak değer yaratmayı amaçlarlar.

Literatürde sorumlu liderliğin farklı boyutları üzerinde durulmaktadır. Örneğin Voegtlin (2011) sorumlu liderliği etik liderlik, ilişkisel liderlik ve sürdürülebilir liderlik olmak üzere üç temel boyutta ele almaktadır. Etik liderlik, liderlerin dürüstlük, adalet ve şeffaflık gibi etik ilkelere bağlı kalmasını ve bu değerleri örgüt kültürüne yerleştirmesini ifade eder. İlişkisel liderlik, liderlerin paydaşlarıyla güvene dayalı, olumlu ve yapıcı ilişkiler kurmasına odaklanır. Sürdürülebilir liderlik ise liderlerin ekonomik, sosyal ve çevresel faktörleri dengeli bir şekilde gözeterek uzun vadeli değer yaratma çabalarını kapsar.

Sorumlu liderliğin örgütsel ve bireysel düzeyde pek çok olumlu sonucu olduğu çeşitli araştırmalarla desteklenmektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında, sorumlu liderlerin sergilediği etik davranışlar ve paydaş odaklı yaklaşımlar çalışanların örgütlerine olan güvenini artırmakta (Haque vd., 2019) ve bu da örgütsel özdeşleşmelerini güçlendirmektedir (Özdemir & Arslan, 2018). Ayrıca sorumlu liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığını (Babalola vd., 2019), iş tatminini (Gondal vd., 2021), proaktif davranışlarını (Li vd., 2020) ve etik algılarını (Yunus vd., 2022) olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Örgütsel düzeyde ise sorumlu liderlik uygulamalarının örgütsel itibarın (Kim vd., 2017) artmasına, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin (Oh vd., 2016) etkin bir şekilde yürütülmesine ve genel örgütsel performansın (Voegtlin vd., 2020) iyileşmesine katkı sağladığı görülmektedir.

Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme çalışanların kendilerini üyesi oldukları örgütle psikolojik olarak ilişkilendirme, örgütün kimliğini kendi kimliklerinin bir parçası olarak algılayma sürecidir (Mael & Ashforth, 1992). Başka bir tanıma göre bireyin örgütü kendi benlik kavramının bir parçası olarak içselleştirmesi ve örgütün özelliklerini kendi özellikleriyle ilişkilendirmesi durumudur (Tajfel & Turner, 1986). Yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmeye sahip çalışanlar örgütün başarılarını kendi başarıları gibi görmekte, örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsemekte ve örgüt üyeliğiyle gurur duymaktadırlar. Bu psikolojik bağ çalışanların örgütleriyle duygusal bir yakınlık kurmalarına ve "biz" bilinci geliştirmelerine yol açmaktadır (Ashforth & Mael, 1989).

Örgütsel özdeşleşme farklı boyutlarda ele alınabilen karmaşık bir yapıdır. Bilişsel özdeşleşme, çalışanın örgütü kendi kimliğinin bir parçası olarak düşünme derecesini ifade ederken, duygusal özdeşleşme örgütle kurulan aidiyet ve gurur hissini yansıtır. Değer özdeşleşmesi (içselleştirme) ise çalışanın örgütün değerlerini benimsemesi ve kendi değerleriyle uyumlu görmesi anlamına gelir. Davranışsal özdeşleşme ise çalışanın örgütün çıkarlarını destekleyici davranışlar sergileme eğilimini gösterir (O'Reilly & Chatman, 1986; Allen & Meyer, 1990). Bu boyutlar çalışanın örgütüyle kurduğu psikolojik bağın farklı yönlerini temsil eder ve genellikle birbirleriyle etkileşim halindedir.

Literatürde örgütsel özdeşleşmenin çeşitli olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu gösterilmiştir. Yüksek örgütsel özdeşleşme çalışanların iş tatmini (Van Dick vd., 2018), örgütsel bağlılık (Riketta, 2015), örgütsel vatandaşlık davranışları (Somech & Drach-Zahavy, 2016), iş performansı (Carmeli vd., 2017) ve örgütte kalma niyetleri (Ganguli & Baul, 2020) gibi önemli çıktıları olumlu yönde etkilemektedir. Liderlik davranışları, örgüt kültürü, iletişim ve sosyal kimlik teorisi (Hogg &

Abrams, 2016) gibi çeşitli faktörlerin örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği belirtilmektedir (De Roeck & Delobbe, 2017; Lee vd., 2019; Edwards & Peccei, 2018; Kooij vd., 2016).

İş Performansı

İş performansı bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içinde örgütün hedeflerine ulaşmasına yönelik olarak gerçekleştirdiği davranışların ve elde ettiği sonuçların bütünüdür (Çalışkan & Köroğlu, 2022). Genel bir ifadeyle iş performansı bir çalışanın iş tanımında yer alan görevleri ne kadar etkin ve verimli bir şekilde yerine getirdiğinin bir ölçüsüdür (Campbell vd., 1993). İş performansı sadece çıktı miktarıyla değil aynı zamanda bu çıktının kalitesi, zamanında tamamlanması ve kullanılan kaynakların verimliliğiyle de yakından ilişkilidir.

İş performansı geleneksel olarak iki temel boyutta ele alınmaktadır. Bunlar görev performansı ve bağlamsal performanstır (Borman & Motowidlo, 1993). Görev performansı çalışanın doğrudan işiyle ilgili olan teknik yeterlilik ve bilgi gerektiren faaliyetleri kapsar (Doğan, 2005, s. 52). Bu belirli işin teknik yönlerini, prosedürlerini ve hedeflerini içerir. Bağlamsal performans ise örgüte dolaylı olarak katkı sağlayan, işin teknik özünden ziyade örgütsel ve sosyal ortamı destekleyen gönüllü davranışlardır (Doğan, 2005, s. 53). Örgütsel vatandaşlık davranışları (Organ, 1988; Organ & Konovsky, 1989) gönüllülük, iş arkadaşlarına yardım etme, örgütsel kurallara uyma ve olumlu bir iş atmosferi yaratma gibi davranışlar bağlamsal performansa örnek verilebilir (Doğan, 2005, s. 53, 54). Son yıllarda yaratıcılık ve yenilikçilik gibi proaktif performans davranışları da iş performansının önemli bir boyutu olarak kabul edilmektedir (Griffin vd., 2007; Liang vd., 2012).

İş performansı bireysel yetenekler (Viswesvaran, 2015), motivasyon (Vinod Kumar & Ramakrishnan, 2017), liderlik (Imran vd., 2018; Hussain vd., 2019), örgüt kültürü (Giao vd., 2020; Uporov & Zaytseva, 2018), iş tasarımı ve kaynakların kullanılabilirliği (Bakker & Demerouti, 2017), örgütsel destek ve psikolojik iklim (Jaiswal & Dhar, 2017), yüksek performanslı iş sistemleri (Khan vd., 2020) gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir.

Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik çalışanların iş ortamında fikirlerini, sorularını, endişelerini veya hatalarını cezalandırılma, küçük düşürülme veya olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu olmadan rahatça ifade edebilme algısıdır (Edmondson, 1999). Psikolojik güvenlik aynı zamanda çalışanların iş yerindeki deneyimlerinin hoş, canlı ya da stresli ve sinir bozucu olabileceği gerçeğinden hareketle bu deneyimlerin çalışanların hislerini ve davranışlarını etkileyebileceği anlayışını da içerir. Psikolojik güvenlik iş yerinde bireylerin kendilerini kabul edilebilir, saygı duyulur ve güvende hissetme derecesini ifade eder (Zhang vd., 2019). Psikolojik olarak güvenli bir ortamda çalışanlar daha yenilikçi olma, risk alma, geri bildirim isteme ve hatalarından öğrenme konusunda daha istekli olurlar. Bu durum özellikle liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalarda önemli bir rol oynamaktadır.

Etik ve dürüst davranışlar sergileyen, organizasyonun ve paydaşların çıkarlarını gözetken bir liderlik anlayışı çalışanların organizasyonla kurdukları bağı güçlendirebilir. Bu bağ çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmelerini, onun değerlerini ve hedeflerini benimsemelerini ifade eder. Psikolojik güvenlik bu tür bir liderlik yaklaşımının çalışanların organizasyonla kurdukları bu bağı daha da derinleştirmesine yardımcı olabilir. Çalışanlar etik değerlere önem veren bir lider tarafından yönetildiklerinde ve aynı zamanda iş ortamında kendilerini güvende hissettiklerinde organizasyonla daha kuvvetli bir bağ kurarlar. Çünkü bu ortam onların fikirlerinin değerli olduğunu, endişelerinin dikkate alındığını ve hatalarından ders çıkarabileceklerini gösterir. Bu da çalışanların organizasyonun amaçlarına daha fazla odaklanmalarını ve ona daha fazla bağlılık duymalarını sağlar.

Psikolojik güvenliğin ekip performansı (Newman vd., 2017), öğrenme davranışları (Lei vd., 2018), iş tatmini (Siu vd., 2019), örgütsel vatandaşlık davranışları (Frazier vd., 2017), yaratıcılık (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016), bilgi paylaşımı (Hu vd., 2018), çalışan katılımı (Alfes vd., 2013), lider-üye etkileşimi (LMX) kalitesi (Graen & Uhl-Bien, 1995) ve örgütsel değişimlere uyum (Park vd.,

2019) gibi çeşitli olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar, liderliğin çalışanların organizasyonla özdeşleşmesi ve iş performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalarda psikolojik güvenliğin ne kadar önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle iş performansı açısından psikolojik güvenlik çalışanların daha motive, yenilikçi ve işbirlikçi olmalarını sağlayarak etik liderlik davranışlarının olumlu etkilerini destekler ve güçlendirir. Çalışanlar kendilerini güvende hissettiklerinde, hem bireysel olarak daha yüksek performans gösterirler, hem de organizasyonun genel performansına daha fazla katkıda bulunurlar.

Buradan hareketle psikolojik güvenlik liderlik davranışlarının çalışanların organizasyonla özdeşleşmesi ve iş performansı üzerindeki etkisinde önemli bir aracılık rolü oynar. Etik ve sorumlu liderlik anlayışını benimseyen liderler psikolojik güvenliği teşvik ederek çalışanların organizasyonla özdeşleşmesini artırabilir ve iş performansını yükseltebilirler.

Bu araştırmanın temel amacı turizm sektöründe çalışan yöneticilerin deneyimlediği sorumlu liderlik davranışlarının onların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve iş performansı üzerindeki doğrudan etkilerini incelemektir. Bu temel etkilerin yanı sıra psikolojik güvenliğin bu ilişkilerdeki aracılık rolünü tespit ederek sorumlu liderliğin çıktıları üzerindeki etki mekanizmasını teorik ve uygulamalı açıdan açıklığa kavuşturmak hedeflenmiştir.

Bu bağlamda araştırma literatürdeki aşağıdaki temel sorunlara cevap aramaktadır:

Araştırma Soruları

1. Sorumlu liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip midir?
2. Sorumlu liderlik çalışanların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip midir?
3. Psikolojik güvenlik sorumlu liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde aracılık rolüne sahip midir?
4. Psikolojik güvenlik sorumlu liderlik ve iş performansı ilişkisinde aracılık rolüne sahip midir?

Hipotez Geliştirme

Bu çalışmada sorumlu liderlik davranışlarının turizm sektöründeki yöneticilerin örgütsel özdeşleşmeleri ve iş performansları üzerindeki etkileri ile psikolojik güvenliğin bu ilişkilerdeki aracı rolü Sosyal Değişim Teorisi (SDT; Blau, 1964) temelinde incelenmektedir. SDT bireyler arasındaki etkileşimlerin karşılıklılık ilkesine dayandığını ve bir tarafın diğerine sağladığı faydaların zamanla karşı tarafta bir yükümlülük ve karşılık verme isteği yarattığını öne sürer.

Sorumlu Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: SDT'ye göre liderlerin çalışanlarına gösterdiği adil, etik ve destekleyici davranışlar çalışanlar tarafından olumlu bir yatırım olarak algılanır. Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissettiklerinde bu olumlu muameleye karşılık verme eğiliminde olurlar. Bu karşılık verme davranışı örgüte daha güçlü bir şekilde bağlanma ve örgütü kendi kimliklerinin bir parçası olarak görme şeklinde ortaya çıkabilir. Yapılan çalışmalar sorumlu liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (De Clercq vd., 2020; Hogg vd., 2004). Sorumlu liderliğin oluşturduğu bu olumlu sosyal değişim çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini artıracaktır. Bu nedenle aşağıdaki hipotez ileri sürülmektedir:

H1: Sorumlu liderlik davranışları yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

Sorumlu Liderlik ve İş Performansı İlişkisi: SDT liderlerin çalışanlarına sunduğu destek, rehberlik ve adil ödüllendirme sistemlerinin, çalışanların motivasyonunu ve örgüte olan bağlılığını artırdığını öne sürer. Sorumlu liderler çalışanlarının gelişimine önem verir, onlara yapıcı geri bildirimler sunar ve başarılarını takdir ederler. Bu türden olumlu sosyal değişimler çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine ve dolayısıyla işlerini daha iyi yapma konusunda daha istekli olmalarına yol açar. Bu ilişkiyi destekleyen araştırmalar sorumlu liderliğin çalışanların iş performansını olumlu yönde

etkilediğini ortaya koymaktadır (Aryee vd., 2007; Piccolo vd., 2010). Bu verilere dayanarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmektedir:

H2: Sorumlu liderlik davranışları yöneticilerin iş performanslarını pozitif yönde etkilemektedir.

Sorumlu Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Aracılık İlişkisi: SDT perspektifinden bakıldığında sorumlu liderlerin tutarlı, dürüst ve saygılı davranışları çalışanlar arasında güven duygusunun gelişmesine katkıda bulunur. Çalışanlar liderlerine güvendiklerinde ve kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinde örgütle daha açık ve samimi bir ilişki kurabilirler. Bu güven ortamı çalışanların örgütün değerlerini ve hedeflerini daha kolay benimsemelerine ve kendilerini örgütün bir parçası olarak daha güçlü bir şekilde hissetmelerine olanak tanır. Literatürde psikolojik güvenliğin sorumlu liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki pozitif ilişkide aracı bir rol oynadığına dair bulgular bulunmaktadır (Carmeli vd., 2010; Frazier vd., 2017). Bu nedenle psikolojik güvenliğin sorumlu liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki olumlu etkisini artıracığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3: Psikolojik güvenlik sorumlu liderlik davranışları ile yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkide pozitif bir aracı role sahiptir.

Sorumlu Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve İş Performansı Arasındaki Aracılık İlişkisi: Yine SDT çerçevesinde değerlendirildiğinde sorumlu liderlerin yarattığı psikolojik güven ortamı çalışanların işleriyle ilgili risk alma, yeni fikirler önerme ve hatalarından ders çıkarma konusunda daha cesur olmalarını sağlar. Kendilerini güvende hisseden çalışanlar potansiyellerini daha iyi ortaya koyabilir ve daha yüksek performans sergileyebilirler. Sorumlu liderliğin destekleyici tutumu ve psikolojik güvenliğin sağladığı rahatlık çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarına ve daha etkili çalışmalarına olanak tanır. Yapılan çalışmalar psikolojik güvenliğin sorumlu liderlik davranışlarının çalışanların iş performansı üzerindeki olumlu etkisinde önemli bir aracı mekanizma olduğunu göstermektedir (Edmondson, 1999; Walumbwa vd., 2008). Bu nedenle psikolojik güvenliğin sorumlu liderlik davranışlarının iş performansı üzerindeki olumlu etkisinde de bir aracı rol oynayacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle:

H4: Psikolojik güvenlik sorumlu liderlik davranışları ile yöneticilerin iş performansları arasındaki ilişkide pozitif bir aracı role sahiptir.

Metodoloji

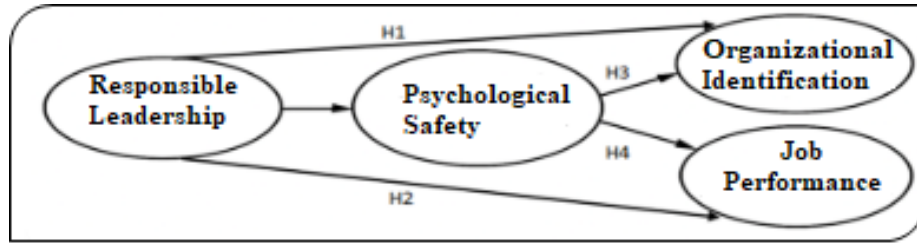
Bu araştırma sorumlu liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmesi ve iş performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünü incelemeyi amaçlayan nicel bir araştırmadır. İlişkisel tarama modeli esas alınarak yürütülecek olan bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler ve psikolojik güvenliğin olası aracılık rolünü istatistiksel yöntemlerle analiz edilecektir.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden elde edilen 2024 yılı verilerine göre Avanos, Ürgüp ve Kozaklı ilçelerinde faaliyet gösteren Turizm Bakanlığı belgeli konaklama tesislerinin toplam sayısı olan 991 kişinin tamamı (N=991) oluşturmuştur (<https://nevsehir.ktb.gov.tr/>). Bu ilçeler Kapadokya bölgesindeki konaklama işletmelerinin yoğunlaştığı önemli turizm merkezleri olmaları nedeniyle araştırmanın kapsamına alınmıştır.

Araştırmanın örneklemini ise belirlenen bu ilçelerdeki konaklama işletmelerinde üst ve orta kademe yönetici pozisyonlarında çalışan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 711 kişi (n=711) oluşturmuştur. Veri toplama yöntemi olarak online anket tekniği kullanılmıştır. Toplanan veriler incelendiğinde 9 anket formunun çeşitli nedenlerle geçersiz olduğu tespit edilmiş ve analizlere dahil edilmemiştir. Analizler 711 geçerli anket üzerinden yürütülmüştür. Örneklem seçimi sürecinde evreni mümkün olduğunca temsil edecek çeşitlilikte (işletme türü, büyüklüğü, yönetici pozisyonu vb.) katılımcıya ulaşılması hedeflenmiştir. Bu amaçla ilgili işletmelerle önceden iletişime geçilerek

araştırmanın amacı ve önemi hakkında bilgilendirme yapılmış ve katılımları teşvik edilmiştir. Araştırma modeli Şekil 1. de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Örnekleme Demografik Bilgileri

Tablo 1 araştırmaya katılan 711 yöneticinin demografik özelliklerinin dağılımını sunmaktadır:

Tablo 1. Araştırma Örnekleminin Tanımlayıcı Özellikleri

Demografik Özellikler	Kategori	Sayı (n)	Yüzde (%)
Medeni Durum	Evli	415	58.4
	Bekar	296	41.6
Cinsiyet	Erkek	446	62.7
	Kadın	265	37.3
Yaş Aralığı	18-25	150	21.1
	26-35	305	42.9
	36-45	205	28.8
	46 ve üzeri	51	7.2
Eğitim Düzeyi	Lise	162	22.8
	Ön Lisans	190	26.7
	Lisans ve Üstü	359	50.5
İşletmedeki Pozisyon	Yönetici	395	55.6
	Müdür	154	21.7
	Departman Yöneticisi	87	12.2
İşletme Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)	Diğer	75	10.5
	0-50	494	69.5
	51-100	217	30.5
	1-3 Yıl	102	14.3
Kurumdaki Kıdem	4-6 Yıl	165	23.2
	7-9 Yıl	83	11.7
	10-15 Yıl	107	15.0
	16 Yıl ve Üzeri	254	35.8

Not: N=711

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu araştırmanın temel değişkenlerini ölçmeye yönelik geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ve Türkçe'ye uyarlanmış ölçeklerden oluşmaktadır:

Sorumlu Liderlik Ölçeği: Voegtlin (2011) tarafından geliştirilen Sorumlu Liderlik Ölçeği'nin Özkan ve Üzümlü (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Ölçek 5 maddeden oluşmaktadır.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği: Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Olcay (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan bu tek boyutlu ölçek çalışanların örgütleriyle ne derece özdeşleştiklerini ve kendilerini örgütün bir üyesi olarak ne kadar hissettiklerini ölçmektedir. Ölçek 6 maddeden oluşmaktadır.

İş Performansı Ölçeği: Çalışkan ve Köroğlu (2022) tarafından geliştirilen bu ölçek yöneticilerin kendi iş performanslarını değerlendirmelerine yönelik maddeler içermektedir. Ölçek 9 maddeden oluşmaktadır.

Psikolojik Güvenlik Ölçeği: Edmondson (1999) tarafından geliştirilen ve Yılmaz (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan bu ölçek çalışanların iş ortamında fikirlerini, sorularını veya endişelerini dile getirirken kendilerini ne kadar güvende hissettiklerini ölçmektedir. Ölçek 7 maddeden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde katılımcılara araştırmanın amacı, araştırmacılar hakkında bilgi ve katılımın gönüllülük esasına dayandığına dair bir bilgilendirme metni sunulmuştur. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi vb.) belirlemeye yönelik sorular da anket formunda yer almaktadır.

Veri Analizi

Araştırmada yer alan değişkenlerin dağılım özelliklerini incelemek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre değişkenlerin çarpıklık değerleri -0.85 ile -0.20 arasında, basıklık değerleri ise -0.50 ile 0.30 arasında değişmektedir. Bu değerler, Kline (2016) tarafından önerilen ± 2.00 aralığında yer aldığından, veri setinin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir.

Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 2'de sunulmuştur. Ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliği, Cronbach's Alpha (α) katsayıları ile değerlendirilmiştir. Tüm değişkenlerin Cronbach's Alpha katsayıları 0.88 ile 0.92 arasında bulunmuştur. Bu değerler ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
1. Sorumlu Liderlik (SL)	4.20	0.60	(.88)1			
2. Psikolojik Güvenlik (PG)	3.85	0.75	0.65**	(.90)1		
3. Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ)	4.00	0.70	0.58**	0.60**	(.92)1	
4. İş Performansı (İP)	4.10	0.65	0.62**	0.63**	0.55**	(.89)1

Not: N=711; ** $p < .01$; Tablo 1'deki parantez içindeki koyu değerler her bir değişkenin güvenilirlik katsayılarını temsil etmektedir.

Analizler 711 katılımcıdan elde edilen verilerle yapılmıştır (N=711). Bu büyüklük, istatistiksel analizler için genellikle yeterli kabul edilir ve sonuçların genellenebilirliğini artırır (Tabachnick & Fidell, 2013).

Tabloda tüm korelasyonlar için $p < .01$ olarak belirtilmiştir. Bu değer tüm ilişkilerin istatistiksel olarak çok anlamlı olduğu anlamına gelir. Başka bir deyişle bu ilişkilerin tesadüfen ortaya çıkma olasılığı %1'den daha düşüktür. Parantez içinde verilen değerler (0.88, 0.90, 0.92, 0.89) değişkenlerin Cronbach's Alpha (α) güvenilirlik katsayılarıdır. Çalışmada tüm α değerleri oldukça yüksek olduğundan ölçeklerin güvenilirliği yüksektir.

Tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı korelasyonlar bulunmuştur. Sonuçlar değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. En yüksek korelasyon sorumlu liderlik ile psikolojik güvenlik arasında bulunmuştur ($r=0.65$, $p < .01$). Bu sonuç sorumlu liderlik davranışlarının çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleriyle yakından ilişkili olduğunu gösterir. Psikolojik güvenlik ayrıca örgütsel özdeşleşme ($r=0.60$, $p < .01$) ve iş performansı ($r=0.63$, $p < .01$) ile de pozitif korelasyon göstermektedir. Bu bulgu psikolojik güvenliğin hem çalışanların örgüte olan bağlılıklarını hem de iş performanslarını olumlu yönde etkilediğini destekler. Örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasındaki korelasyon da pozitif ve anlamlıdır ($r=0.55$, $p < .01$). Bu sonuç örgüte daha fazla bağlanan çalışanların daha yüksek performans sergileme eğiliminde olduklarını gösterir.

Ölçüm Modeli

Anderson ve Gerbing (1992) tarafından önerilen iki aşamalı yaklaşıma uygun olarak yapısal model test edilmeden önce ölçüm modelinin incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla çalışmada kullanılan ölçüm modeline Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) AMOS programı kullanılarak uygulanmış

ve veri setinin normal dağılım göstermesi nedeniyle maksimum olabilirlik tahmin yöntemi tercih edilmiştir.

DFA sonucunda elde edilen uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ve indeksler için belirtilen kriterleri karşıladığı görülmektedir ($\chi^2 = 450.5$, $df = 204$, $\chi^2/df = 2.21$, $CFI = 0.93$, $TLI = 0.92$, $RMSEA = 0.055$, $SRMR = 0.045$). Genellikle χ^2/df oranının 3'n altında olması, CFI ve TLI değerlerinin 0.90'ın üzerinde olması, RMSEA değerinin 0.08'in altında ve SRMR değerinin 0.05'in altında olması modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu gösterir (Hu & Bentler, 1999). Elde edilen uyum indeksleri bu kriterleri büyük lde karşılamaktadır.

Araştırmada yapı geçerliliği analizinden sonra yakınsak ve ayırt edici geçerlilik test edilmiştir. Ölçeklere ait Bileşik Güvenilirlik (CR) değerlerinin (Sorumlu Liderlik için 0.86, Psikolojik Güvenlik için 0.88, örgütsel özdeşleşme için 0.90 ve İş Performansı için 0.87) Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerlerinden (Sorumlu Liderlik için 0.60, Psikolojik Güvenlik için 0.65, örgütsel özdeşleşme için 0.70 ve İş Performansı için 0.62) yüksek olması ve AVE değerlerinin .50'nin üzerinde olması faktörlerin yakınsak geçerliliği sağladığının kanıtıdır (Fornell & Larcker, 1981). Faktörlerin AVE değerleri (Sorumlu Liderlik için 0.60, Psikolojik Güvenlik için 0.65, örgütsel özdeşleşme için 0.70 ve İş Performansı için 0.62) olarak bulunmuştur. Bu değerlerin Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (MSV) ve Ortalama Paylaşılan Varyansın Karesi (ASV) değerlerinden yüksek olması (AVE>MSV; AVE>ASV) ise faktörlerin ayırt edici geçerliliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir (Bagozzi & Yi, 1988; Hu ve Bentler, 1999; Malhotra & Dash, 2011). Yapılan faktör analizi sonucunda bazı maddelerin faktör yüklerinin düşük olması nedeniyle analizden çıkarılmasına karar verilmiştir. İlgili maddeler Tablo 3.'te gösterilmiştir.

Tablo 3. lm Modeli Sonuçları

Değişken	Madde	Faktör Yükleri	CR	AVE	MSV	ASV	
Sorumlu Liderlik (SL)	SL1	0.80***	0.86	0.60	0.42	0.38	
	SL2	0.83***					
	SL3	0.77**					
	SL4	0.85***					
	SL5	0.72***					
Psikolojik Güvenlik (PG)	PG1	0.78***	0.88	0.65	0.42	0.39	
	PG2	0.85***					
	PG3	0.81***					
	PG4	0.76**					
	PG5	0.87***					
	PG6	0.82***					
	PG7	0.45					(ıkarıldı)
Örgütsel zdeşleşme ()	1	0.84***	0.90	0.70	0.36	0.33	
	2	0.88***					
	3	0.86***					
	4	0.80**					
	5	0.87***					
İş Performansı (İP)	İP1	0.76***	0.87	0.62	0.40	0.35	
	İP2	0.81***					
	İP3	0.83***					
	İP4	0.77**					
	İP5	0.85***					
	İP6	0.78***					
	İP7	0.65					(ıkarıldı)
	İP8	0.68					(ıkarıldı)
	İP9	0.80***					

Not: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$; **Uyum İndeksleri:** χ^2/df 2.21; RMSEA 0,055; SRMR 0,045; TLI 0.92; CFI0.93

lm modelinin yapı geçerliliğini daha detaylı incelemek amacıyla alternatif model stratejisi uygulanmıştır (Kline, 2016). Bu strateji kapsamında orijinal dört faktörlü çalışmanın modeli (Model a) ile yüksek korelasyon gösteren faktörlerin birleştirilmesiyle oluşturulan çeşitli alternatif modeller

karşılaştırılmıştır. Alternatif modellerin oluşturulmasında değişkenler arasındaki korelasyon düzeyleri dikkate alınmıştır (Anderson & Gerbing, 1988). Oluşturulan Alternatif Modeller şunlardır:

• **Model a (Önerilen Dört Faktörlü Model):** Sorumlu Liderlik, Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansı olmak üzere dört ayrı faktörün olduğu modeldir.

• **Model b (Üç Faktörlü Model - SL & PG Birleşimi):** Sorumlu Liderlik ve Psikolojik Güvenlik faktörlerinin tek bir faktör altında birleştirildiği modeldir. Bu birleştirme Tablo 3'deki korelasyon matrisinde bu iki değişken arasındaki nispeten yüksek korelasyon ($r = 0.65$) göz önünde bulundurularak yapılmıştır.

• **Model c (Üç Faktörlü Model - PG & ÖÖ Birleşimi):** Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Özdeşleşme faktörlerinin tek bir faktör altında birleştirildiği modeldir. Bu birleştirme bu iki değişken arasındaki korelasyonun ($r = 0.60$) dikkate alınmasıyla oluşturulmuştur.

• **Model d (Üç Faktörlü Model - ÖÖ & İP Birleşimi):** Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansı faktörlerinin tek bir faktör altında birleştirildiği modeldir. Bu birleştirme bu iki değişken arasındaki korelasyonun ($r = 0.55$) dikkate alınmasıyla yapılmıştır.

• **Model e (İki Faktörlü Model - b & d Birleşik):** Model b ve Model d'deki birleştirmelerin aynı anda yapıldığı modeldir.

• **Model f (Tek Faktörlü Model - Tüm Değişkenler Birleşik):** Çalışmadaki tüm değişkenlerin tek bir faktör altında birleştirildiği modeldir.

Tablo 4. Model Uyumlularının Karşılaştırılması

Modeller	χ^2 (df)	χ^2/df	CFI	SRMR	RMSEA	$\Delta\chi^2$	Δdf
1. Dört Faktörlü Model a (Önerilen Model)	450.5 (204)	2.21	0.93	45	55	--	--
2. Üç Faktörlü Model b (SL & PG Birleşik)	785.2 (207)	3.79	0.88	60	72	334.7***	3
3. Üç Faktörlü Model c (PG & ÖÖ Birleşik)	850.9 (207)	4.11	0.86	65	77	400.4***	3
4. Üç Faktörlü Model d (ÖÖ & İP Birleşik)	710.1 (207)	3.43	0.90	55	67	259.6***	3
5. İki Faktörlü Model e (b & d Birleşik)	1150.8 (210)	5.48	0.80	75	91	700.3***	6
6. Tek Faktörlü Model f (Tüm Değişkenler Birleşik)	1620.3 (213)	7.61	0.72	90	112	1169.8***	9

Not: * $p < 0.001$; SL=Sorumlu Liderlik; PG=Psikolojik Güvenlik; ÖÖ=Örgütsel Özdeşleşme; İP=İş Performansı.

Alternatif modellerin uyum indeksleri ve önerilen dört faktörlü modelle yapılan karşılaştırmalar Tablo 4'te sunulmaktadır. Ki-kare farkı testleri sonuçlarına göre önerilen dört faktörlü model ($\chi^2 = 450.5$, $df = 204$, $\chi^2/df = 2.21$, $CFI = 0.93$, $SRMR = 0.045$, $RMSEA = 0.055$), tüm alternatif modellere kıyasla istatistiksel olarak anlamlı derecede daha iyi uyum göstermektedir ($p < 0.001$) (Cheung & Rensvold, 2002).

Yüksek korelasyon gösteren Sorumlu Liderlik ve Psikolojik Güvenlik faktörlerinin birleştirildiği üç faktörlü Model b ($\chi^2 = 785.2$, $df = 207$, $\chi^2/df = 3.79$, $CFI = 0.88$, $SRMR = 0.060$, $RMSEA = 0.072$; $\Delta\chi^2 = 334.7$, $\Delta df = 3$, $p < 0.001$) önerilen modele göre anlamlı düzeyde daha kötü uyum indeksleri sergilemektedir. Benzer şekilde Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Özdeşleşme'nin birleştirildiği üç faktörlü Model c ($\chi^2 = 850.9$, $df = 207$, $\chi^2/df = 4.11$, $CFI = 0.86$, $SRMR = 0.065$, $RMSEA = 0.077$; $\Delta\chi^2 = 400.4$, $\Delta df = 3$, $p < 0.001$) ve Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansı'nın birleştirildiği üç faktörlü Model d ($\chi^2 = 710.1$, $df = 207$, $\chi^2/df = 3.43$, $CFI = 0.90$, $SRMR = 0.055$, $RMSEA = 0.067$; $\Delta\chi^2 = 259.6$, $\Delta df = 3$, $p < 0.001$) de önerilen modelden anlamlı derecede daha kötü uyum göstermektedir.

İki faktörlü Model e ($\chi^2 = 1150.8$, $df = 210$, $\chi^2/df = 5.48$, $CFI = 0.80$, $SRMR = 0.075$, $RMSEA = 0.091$; $\Delta\chi^2 = 700.3$, $\Delta df = 6$, $p < 0.001$) ve tüm değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı tek faktörlü Model f ($\chi^2 = 1620.3$, $df = 213$, $\chi^2/df = 7.61$, $CFI = 0.72$, $SRM = 0.090$, $RMSEA = 0.112$; $\Delta\chi^2 = 1169.8$, $\Delta df = 9$, $p < 0.001$) ise önerilen dört faktörlü modele kıyasla kabul edilemez düzeyde uyum indeksleri sergilemektedir (Hu & Bentler, 1999).

Önerilen dört faktörlü modelin Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) değeri .93 olup iyi bir uyumu işaret etmektedir ($> .90$ iyi). Standartlaştırılmış Ortalama Kare Kalıntısı (SRMR) değeri .045 olup iyi bir

uyum sergilemektedir ($<.05$ iyi, $<.08$ kabul edilebilir). Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) değeri ise $.055$ olup iyi bir uyumu göstermektedir ($<.06$ iyi, $<.08$ kabul edilebilir). Bu bulgu Sorumlu Liderlik, Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansı değişkenlerinin birbirinden ayırt edilebilir ve farklı yapıları temsil ettiğini güçlü bir şekilde desteklemektedir (Fornell & Larcker, 1981). Bu analiz ölçüm modelinin yapı geçerliliğinin yeterli düzeyde olduğunu doğrulamaktadır.

Yapısal Model

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) araştırmanın temel hipotezlerini sınamak ve değişkenler arasındaki olası nedensel ilişkileri daha derinlemesine incelemek amacıyla kullanılmıştır. Korelasyon analizlerinin ötesine geçen YEM çoklu değişkenli ilişkileri eş zamanlı olarak değerlendirme ve aracılık etkilerini belirleme olanağı sunmaktadır (Hair et al., 2017). Modelin parametrelerinin güvenilirliğini ve elde edilen sonuçların tutarlılığını değerlendirmek için yeniden örnekleme tekniği olan önyükleme (bootstrap) yöntemi uygulanmış ve 5000 örneklem üzerinden %95 güven aralıkları hesaplanmıştır (Hayes, 2018). Bu yöntem özellikle örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklığı dikkate alındığında daha sağlam parametre tahminleri sunmaktadır. Hesaplanan %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermemesi ilgili ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmesine olanak tanımaktadır. Elde edilen yapısal modelleme sonuçlarının detayları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Yapısal Model ve Aracılık Analizi Sonuçları

İlişki	β	Standart Hata	t	p	Güven Aralığı (%95)	Sonuç
Sorumlu Liderlik → Örgütsel Özdeşleşme	0.52	0.07	7.43	***		Anlamlı
Sorumlu Liderlik → İş Performansı	0.40	0.08	5.00	***		Anlamlı
Sorumlu Liderlik → Psikolojik Güvenlik → Örgütsel Özdeşleşme	0.20				(0.12; 0.28)	Anlamlı
Sorumlu Liderlik → Psikolojik Güvenlik → İş Performansı	0.19				(0.11; 0.27)	Anlamlı

Not: * $p < 0.001$; Katsayılar standartlaştırılmıştır (β).

Tablo 4'deki sonuçlara göre:

H1: Sorumlu liderlik davranışları yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Sorumlu liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur ($\beta = 0.52$, $p < 0.001$). Bu bulgu **H1 hipotezini desteklemektedir.**

H2: Sorumlu liderlik davranışları yöneticilerin iş performanslarını pozitif yönde etkilemektedir. Sorumlu liderliğin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur ($\beta = 0.40$, $p < 0.001$). Bu bulgu **H2 hipotezini desteklemektedir.**

H3: Psikolojik güvenlik sorumlu liderlik davranışları ile yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkide pozitif bir aracı role sahiptir. Dolaylı etki analizi sonuçları (Bootstrap yöntemi, 5000 örneklem) sorumlu liderliğin psikolojik güvenlik aracılığıyla örgütsel özdeşleşme üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($\beta = 0.20$, %95 GA [0.12; 0.28]). Güven aralığının sıfır içermemesi (MacKinnon et al., 2004) aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğunu kanıtlamaktadır. Bu sonuç **H3 hipotezini desteklemektedir.**

H4: Psikolojik güvenlik sorumlu liderlik davranışları ile yöneticilerin iş performansları arasındaki ilişkide pozitif bir aracı role sahiptir. Dolaylı etki analizi sonuçları (Bootstrap yöntemi, 5000 örneklem) sorumlu liderliğin psikolojik güvenlik aracılığıyla iş performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($\beta = 0.19$, %95 GA [0.11; 0.27]). Güven aralığının sıfır içermemesi (MacKinnon et al., 2004) aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğunu kanıtlamaktadır. Bu sonuç **H4 hipotezini desteklemektedir.**

Bulgular

Bu araştırmanın temel amacı sorumlu liderlik davranışlarının yöneticilerin örgütsel özdeşleşme ve iş performansları üzerindeki doğrudan etkilerini ve psikolojik güvenliğin bu ilişkilerdeki aracılık

rolünü incelemektir. Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden elde edilen 2024 yılı verilerine göre Avanos, Ürgüp ve Kozaklı ilçelerinde faaliyet gösteren Turizm Bakanlığı belgeli konaklama tesislerindeki 991 yöneticiden 711 geçerli online anket verisi analiz edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılarak gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur:

H1: Sorumlu liderlik davranışları yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bu hipotez bulgular tarafından güçlü bir şekilde desteklenmiştir ($\beta = 0.52, p < 0.001$). Sorumlu liderlik sergileyen yöneticilerin çalışanlarının örgütsel amaç ve değerlerle daha güçlü bir bağ kurmalarına ve kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak hissetmelerine önemli ölçüde katkı sağladığı görülmektedir.

H2: Sorumlu liderlik davranışları yöneticilerin iş performanslarını pozitif yönde etkilemektedir. Bu hipotez de analiz sonuçlarıyla anlamlı düzeyde desteklenmiştir ($\beta = 0.40, p < 0.001$). Sorumlu liderlerin etik ilkeleri benimsemesi şeffaf iletişim kurması ve çalışanlarına gelişim fırsatları sunması yöneticilerin motivasyonunu ve dolayısıyla görevlerindeki başarı düzeylerini olumlu yönde etkileyebilir.

H3: Psikolojik güvenlik sorumlu liderlik davranışları ile yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkide pozitif bir aracı role sahiptir. Bulgularca anlamlı düzeyde desteklenmiştir (dolaylı etki $\beta = 0.20, \%95 \text{ GA } [0.12; 0.28]$). Sorumlu liderlerin yarattığı güven ve açıklık ortamı yöneticilerin kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerine ve bu durumun da örgütsel özdeşleşme düzeylerini artırmasına katkıda bulunmaktadır.

H4: Psikolojik güvenlik sorumlu liderlik davranışları ile yöneticilerin iş performansları arasındaki ilişkide pozitif bir aracı role sahiptir. Bu hipotez de analiz sonuçlarıyla anlamlı düzeyde desteklenmiştir (dolaylı etki $\beta = 0.19, \%95 \text{ GA } [0.11; 0.27]$). Sorumlu liderlerin destekleyici ve yapıcı geri bildirim odaklı yaklaşımları sayesinde artan psikolojik güvenlik algısı, yöneticilerin daha proaktif olmalarına ve iş performanslarının yükselmesine aracılık etmektedir.

Tartışma

Araştırmanın bulguları sorumlu liderliğin hem örgütsel özdeşleşme hem de iş performansı üzerinde doğrudan pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve psikolojik güvenliğin bu ilişkilerde önemli bir aracı rol oynadığını göstermektedir. Bu bulgular literatürdeki benzer çalışmalarla güçlü bir paralellik arz etmektedir. Sorumlu liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki pozitif etkisi De Clercq vd. (2020) ve Hogg vd. (2004) tarafından yapılan çalışmalarla tutarlıdır. Bu çalışmalar sorumlu liderlerin çalışanların örgütle daha güçlü bir bağ kurmalarını sağladığını ve kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak hissetmelerine yardımcı olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde sorumlu liderliğin iş performansı üzerindeki olumlu etkisi de Aryee vd. (2007) ve Piccolo vd. (2010) tarafından desteklenmektedir. Bu araştırmalar sorumlu liderlerin çalışanların motivasyonunu ve performansını artırdığını göstermiştir.

Psikolojik güvenliğin aracılık rolüne ilişkin olarak Carmeli vd. (2010) ve Frazier vd. (2017) de benzer şekilde sorumlu liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin önemli bir aracı olduğunu belirtmiştir. Son olarak Walumbwa vd. (2008) ve Edmondson (1999) tarafından yapılan araştırmalar psikolojik güvenliğin sorumlu liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide de aracılık ettiğini doğrulamaktadır. Bu genel bulgular sorumlu liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşmesi ve iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve psikolojik güvenliğin bu ilişkilerde kritik bir rol oynadığını genel olarak desteklemektedir. Bu araştırma sorumlu liderlik teorisine psikolojik güvenliğin aracılık mekanizmasını ampirik olarak göstererek önemli bir katkı sunmaktadır. Özellikle etik temelli bir liderlik yaklaşımı olan sorumlu liderliğin çalışanların psikolojik sınırlarını genişleterek örgütsel özdeşleşmelerini ve performanslarını nasıl artırdığına dair teorik bir çerçeve sunulmuştur. Ayrıca araştırma turizm sektöründe bu ilişkilerin nasıl işlediğine dair özgün bulgular sunarak liderlik literatürünün sektörel bağlamda derinleşmesine katkıda bulunmaktadır. Psikolojik

güvenliğin liderlik davranışları ve örgütsel çıktılar arasındaki karmaşık ilişkileri anlamada kritik bir köprü görevi gördüğü teorik olarak desteklenmiştir.

Bu bulgular sorumlu liderliğin ve benzeri etik liderlik yaklaşımlarının örgütsel çıktılar üzerindeki pozitif etkisini teyit eden ulusal literatürdeki benzer çalışmalarla uyumludur. Örneğin Yolcu ve Kılınç'ın (2020) araştırması liderlerin adil ve etik davranışlarının çalışanların kuruma olan aidiyetini anlamlı ölçüde güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Bayram'ın (2021) turizm sektöründe yaptığı bir çalışma da, destekleyici liderlik stillerinin çalışanların iş performansını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Bu yönüyle araştırma Türkiye'de farklı sektörlerde yapılan bu tip çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir. Ancak bu alışma Nevşehir turizm sektörüne odaklanması ve sorumlu liderliğin örgütsel ıktıları üzerindeki etkisini psikolojik güvenliğin güçlü ve kritik aracılık rolü üzerinden net bir şekilde modellemesiyle diğer ulusal çalışmalardan farklılaşan temel niteliği sergilemektedir. Bu net mekanizmanın ortaya konulması Türk yöneticiler için somut liderlik geliştirme stratejileri sunması açısından önemlidir.

Sonuç

Bu araştırma Nevşehir ilinin Avanos Ürgüp ve Kozaklı ilçelerinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticileri bağlamında yürütülmüştür. Çalışma sorumlu liderliğin örgütsel ıktıları üzerindeki etkisini inceleyen dört temel hipotezi ampirik olarak test etmiştir. Bulgular sorumlu liderliğin örgütsel özdeşleşme ve iş performansı üzerinde doğrudan pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca psikolojik güvenliğin bu ilişkilerde önemli bir pozitif aracı rolü üstlendiği ampirik olarak belirlenmiştir. Böylece sorumlu liderliğin etik adil ve destekleyici yapısının çalışanların örgütsel özdeşleşme ve iş performansı gibi çıktılarını psikolojik güvenlik aracılığıyla nasıl etkilediği mekanizması açıklanmıştır. Bu sonuçlar turizm sektöründeki yöneticiler için sorumlu liderlik davranışlarının ve psikolojik güvenlik kültürünün yüksek örgütsel çıktıların elde edilmesinde kritik bir mekanizma oluşturduğunu teyit etmektedir.

Teorik ve Yönetsel ıkarımlar

Bu alışma sorumlu liderliğin etik adil ve destekleyici yapısının çalışanların psikolojik güvenlik algısını nasıl güçlendirdiğini göstermektedir. Psikolojik güvenlik algısı güçlendikçe örgütsel özdeşleşme ve iş performansı düzeyleri artmaktadır. Araştırma psikolojik güvenliğin sorumlu liderlik ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkideki aracı rolünü Kapadokya bölgesi turizm yöneticileri özelinde incelemiştir. Bu bulgu liderlik teorisinin bölgesel ve sektörel bağlamda derinleşmesine katkı sağlamaktadır.

Araştırma bulguları konaklama işletmeleri yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri için önemli uygulamaya dönük çıkarımlar sunmaktadır. İşletmeler yönetici kadrolarında sorumlu liderlik davranışlarının benimsenmesini teşvik etmelidir. Bu amaçla liderlik eğitim programlarına etik liderlik adil karar alma paydaşlara duyarlılık ve şeffaflık gibi unsurlar dahil edilmelidir. Çalışanlar arasında psikolojik güvenliğin tesis edilmesi için açık iletişimi ve geri bildirim destekleyen bir iş ortamı yaratılmalıdır. Hataların ğrenme fırsatı olarak görüldüğü bu tür bir ortam çalışanların bağlılığını ve performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırma nerileri

Bu çalışmanın bazı kısıtlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle veriler online anket yöntemiyle toplanmıştır. Bu durum sosyal beğenirlik yanlılığına yol açma riski taşımaktadır. İkinci olarak kesitsel araştırma tasarımı kullanılmıştır. Bu nedenle değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkileri hakkında kesin çıkarımlar yapmak mümkün değildir. nc olarak örnekleme sadece Kapadokya bölgesindeki konaklama işletmeleriyle sınırlı kalmıştır.

Gelecek araştırmaları bu ilişkileri farklı sektörlerde ve kültürel bağlamalarda daha geniş örneklemlerle inceleyebilir. Boylamsal veya deneysel araştırma tasarımları kullanarak nedensel çıkarımlar güçlendirilebilir. Nitel araştırmalar aracılığıyla bu değişkenlere yönelik derinlemesine algı ve deneyimler anlaşılabilir. Ayrıca dış etkenler veya bireysel özellikler gibi moderatör değişkenlerin bu temel ilişkiler üzerindeki etkileri de incelenebilir.

Beyan ve Açıklamalar

1. ıkar atışması: Herhangi bir çıkar atışması bulunmamaktadır.

2. Etik Raporu: Bu alışma insan katılımcılardan anket yoluyla veri toplandığı için etik kurul onayı gerektirdiğinden Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından 18.04.2025 tarihli ve 2025-213 protokol numaralı karar ile onaylanmıştır.

3. Araştırmanın Modeli: Bu araştırma sorumlu liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmesi ve iş performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünü incelemeyi amaçlayan nicel bir araştırma makalesidir. Çalışma ilişkisel tarama modeli esas alınarak yürütülmüştür. Bu model değişkenler arasındaki ilişkileri ve psikolojik güvenliğin olası aracılık rolünü istatistiksel yöntemlerle analiz etmek için kullanılmıştır.

4. Yapay Zeka Kullanım Beyanı: Bu çalışmanın hazırlık sürecinde yapay zeka araçları yalnızca İngilizce dil kontrolü ve metin düzenlemesi amacıyla kullanılmıştır. Yapay zeka araçları çalışmanın temel kısımlarının oluşturulmasında veya veri analizinde herhangi bir rol oynamamıştır. Metnin içeriği ve doğruluğu konusunda tüm sorumluluk yazarlara aittir.

References

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived psychological contract fulfillment and employee engagement. *Personnel Review*, 42(6), 726-747. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2012-0071>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1992). Some methods for assessing measurement error in structural equation models. *Journal of Marketing Research*, 29(4), 457-468. <https://doi.org/10.1177/002224379202900407>
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of felt obligation to repay the organization. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1360-1385. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00730.x>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Aydın, S., & İlhan, M. M. (2016). Responsible leadership scale: Validity and reliability study. *Business and Economics Research Journal*, 7(1), 1-18. <https://doi.org/10.20409/berj.2016115629>
- Babalola, M. T., Ogunnaiké, O. O., & Ojedokun, O. A. (2019). Responsible leadership and employee commitment: The mediating role of ethical climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 115-131. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0275>
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety as critical factors for the success of innovation in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 41-63. <https://doi.org/10.1080/13594320344000007>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bayram, M. (2021). The mediating role of organizational trust in the effect of ethical leadership on employee performance. *Social Sciences Studies Journal*, 7(82), 1735-1748. <https://doi.org/10.26733/sss.3232>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bystroe, V. V., & Shpak, N. A. (2017). Psychological safety as a factor of leadership development in the organization. *Social-Economic Phenomena and Processes*, 12(11), 12-17.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). Jossey-Bass.

Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2017). Psychological capital, organizational identification and multiple dimensions of job performance. *Personnel Review*, 46(4), 670-690. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2015-0239>

Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2010). Collective relational energy and organizational innovativeness: The mediating role of psychological safety. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 9-27. <https://doi.org/10.1002/job.618>

Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Assessing extreme and acquiescence response sets in cross-cultural research using structural equation modeling. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(4), 386-412. <https://doi.org/10.1177/0022022102033004005>

Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and employees' attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 675-705. <https://doi.org/10.1002/job.378>

Çalışkan, A., & Koroğlu, Ö. (2022). Job performance, task performance, contextual performance: Development and validation of a new scale. *International Journal of Economic and Administrative Sciences*, 8(2), 180-201. <https://doi.org/10.29131/uiibd.1201880>

Çekmecelioğlu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). The relationship between psychological safety and creativity in the workplace: The mediating role of intrinsic motivation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 284-293. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.031>

De Clercq, D., Fatima, T., Nazam, M., & Saeed, N. (2020). Responsible leadership and organizational citizenship behaviors: The roles of organizational identification and relational social capital. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 535-550. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4062-1>

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>

De Roeck, K., & Delobbe, N. (2017). Do environmental CSR initiatives influence employees' organizational identification? *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 123-139. <https://doi.org/10.1111/beer.12140>

Doğan, Y. (2005). *A study in Kayseri to determine the effect of positive and negative affectivity on employees' task and contextual performance in organizations* [Master's thesis, Erciyes University].

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edwards, B. J., & Peccei, R. (2018). Organizational identification and employee well-being: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1402041>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Aguilera, R. V., & Pearce, J. L. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

Ganguli, S., & Baul, P. K. (2020). Organizational identification and turnover intention: The mediating roles of perceived organizational support and psychological climate. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 24(1), 55-64. <https://doi.org/10.1177/0972262919860217>

Giao, H. N. K., Vuong, B. N., Hung, N. M., & Linh, P. T. (2020). The impact of organizational culture on job performance through employee engagement: A case study of Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1740309. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1740309>

Gondal, U. H., Hussain, N., & Anwar, F. (2021). The impact of responsible leadership on job satisfaction and organizational citizenship behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 573-587. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04351-z>

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634443>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2017). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Haque, A. U., Baloch, A., & Yasmeen, H. (2019). The impact of responsible leadership on employee trust and organizational commitment. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 575-592. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2019-0070>

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Publications.

Hogg, M. A., & Abrams, D. (2016). Social identity theory. In *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 1, pp. 26-47). SAGE Publications.

Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S., & Hinkle, S. (2004). The social identity perspective: Intergroup relations, self-categorization, and the nature of group life. In *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp. 3-27). Blackwell Publishing.

Hu, J., Mao, Y., Zhang, Y., & Li, C. (2018). The impact of psychological safety on knowledge sharing in teams: The mediating role of perceived team support and the moderating role of team identification. *Frontiers in Psychology*, 9, 1778. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01778>

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Eadrees, F., Hussain, M. A., & Zhang, Y. (2019). Relationship between ethical leadership and employee performance: The mediating role of employee well-being. *Sustainability*, 11(11), 3127. <https://doi.org/10.3390/su11113127>

Imran, M. K., Majeed, M., & Ayub, A. (2018). Impact of transformational leadership on employee performance in banking sector of Pakistan. *Journal of Business and Economic Review*, 3(1), 15-30. [https://doi.org/10.35609/jber.2018.3.1\(2\)](https://doi.org/10.35609/jber.2018.3.1(2))

Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2017). The influence of perceived organizational support, psychological climate and organizational identification on job performance. *Personnel Review*, 46(8), 1666-1682. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2016-0082>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Khan, A. N., Nawaz, A., & Valeri, M. (2020). The impact of high-performance work systems on employee performance: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1203-1220. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2019-0257>
- Kim, S., Lee, K., & Park, J. (2017). Corporate social responsibility and organizational reputation: The moderating role of responsible leadership. *Sustainability*, 9(11), 2007. <https://doi.org/10.3390/su9112007>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Publications.
- Kooij, D. T. A. M., Van Woerkom, M., Wilkenloh, J., & Dorenbosch, L. (2016). Organizational identification as a moderator of the relationship between age and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27. <https://doi.org/10.1002/job.234>
- Lee, J., Lee, H., Moon, S., & Sung, T. K. (2019). The influence of authentic leadership on organizational identification and organizational citizenship behavior: The mediating role of trust in leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 89-107. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2018-0188>
- Lei, Z., Liu, Y., & Zhang, Y. (2018). The impact of psychological safety on employees' learning behavior in the workplace: The mediating role of proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 9, 1826. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01826>
- Li, W., Zhao, H., Zhang, R., Chen, J., & Wang, B. (2020). Responsible leadership and employee proactive behavior: The mediating role of psychological capital and moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 11, 1879. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01879>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Maak, T., & Lundgren, S. (2009). The dimensions of corporate social responsibility. In A. Kakabadse & M. Morsing (Eds.), *Corporate social responsibility: Reconciling aspirations with application* (pp. 17-36). Palgrave Macmillan.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
- 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(6), 673-685. <https://doi.org/10.1002/job.4030130608>
- Malhotra, N. K., & Dash, S. (2011). *Marketing research: An applied orientation*. Pearson Publishing.
- Newman, A. H., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety climate: A review and directions for future research. *Group & Organization Management*, 42(1), 119-154. <https://doi.org/10.1177/1059601116686623>

Oh, J., Chang, Y. K., & Park, M. S. (2016). Corporate social responsibility and financial performance: The moderating role of industry characteristics and responsible leadership. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1431-1455. <https://doi.org/10.1111/joms.12214>

Olçay, G. (2010). *Organizational identification: Conceptual framework and an application* [Unpublished master's thesis, Dokuz Eylül University].

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Organ, D. W., & Konovsky, M. A. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>

Özdemir, M. S., & Arslan, S. (2018). The relationship between responsible leadership and organizational identification: The mediating role of perceived organizational support. *Business Ethics: A European Review*, 27(4), 325-339. <https://doi.org/10.1111/beer.12191>

Özkan, O. S., & Üzümlü, B. (2021). Responsible leadership: A scale adaptation study. *Journal of Management Economics Research*, 19(4), 199-212. <https://doi.org/10.11611/yead.1020593>

Park, S., Kim, H. K., & Zhou, J. (2019). The role of psychological safety in promoting employees' adaptive behaviors during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 5-20. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2018-0134>

Piccolo, R. F., Greenbaum, D., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278. <https://doi.org/10.1002/job.627>

Riketta, M. (2015). Organizational identification: A meta-analysis of its antecedents and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 20-39. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.003>

Siu, O. L., Bakker, A. B., & Jiang, X. (2019). Psychological capital and job satisfaction: The mediating role of social support and psychological safety. *Journal of Happiness Studies*, 20(1), 187-205. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9947-6>

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2016). Translating organizational identification to extra-role behavior: The mediating role of job autonomy and team climate. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 149-163. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9410-4>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.

Uporov, I. P., & Zaytseva, N. A. (2018). The influence of organizational culture on the effectiveness of personnel activities. *Bulletin of South Ural State University. Series Economics and Management*, 12(1), 130-137. <https://doi.org/10.14529/em180116>

Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2018). Identity, identification, and the need for belonging: Toward a unifying model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 577-596. <https://doi.org/10.1002/job.2261>

Vinod Kumar, K., & Ramakrishnan, P. M. (2017). Impact of leadership styles on employee performance with mediating effect of motivation. *International Journal of Management Studies*, 4(7), 23-34.

Viswesvaran, C. (2015). Conscientiousness and work performance: A meta-analytic investigation using overall measures of conscientiousness. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 611-627. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9387-y>

Voegtlin, C. (2011). Developing a scale measuring responsible leadership behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 57-73. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0772-y>

Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, S. (2020). How responsible leadership impacts employees' organizational identification and voluntary engagement: The mediating role of collective identification. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 489-506. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04143-5>

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Yılmaz, A. (2018). *Adaptation of the psychological safety scale into Turkish: A validity and reliability study* [Unpublished master's thesis, Istanbul University].

Yunus, M. A., Khan, S. A. R., Hussain, M., & Umar, M. (2022). Does responsible leadership foster ethical perceptions and behaviors? The mediating role of organizational justice. *Sustainability*, 14(3), 1682. <https://doi.org/10.3390/su14031682>

Yolcu, E., & Kılınç, Z. (2020). The effect of ethical leadership on organizational identification: The mediating role of leader-member exchange. *International Journal of Management Economics and Business*, 6(14), 1-13.

Zhang, Y., Sun, J., Zhang, Z., & Zhao, X. (2019). Responsible leadership and team innovation: The roles of shared vision and team psychological safety. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 793-809. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3617-y>

Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>