



## Katılımcı Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma (The Mediation Role of Affective Commitment in the Effect of Participative Leadership on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Research in Tourism Sector)

\*Alptekin SÖKMEN<sup>a</sup> , Emre Burak EKMEKÇİOĞLU<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Ankara Hacı Bayram Veli University, Business Administration, Ankara/Turkey

<sup>b</sup> Atılım University, Business Administration, Ankara/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:  
11.06.2019

Kabul Tarihi: 08.12.2019

### Anahtar Kelimeler

Katılımcı liderlik  
Duygusal bağlılık  
İş tatmini  
İşten ayrılma niyeti

### Keywords

Participative leadership  
Affective commitment  
Job satisfaction  
Turnover intention

### Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

### Öz

Bu çalışmanın amacı katılımcı liderlik, duygusal bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmanın verileri Ankara'da beş farklı otelde toplam 382 otel çalışanından elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için korelasyon ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, katılımcı liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif; iş tatminini ise anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Bununla birlikte duygusal bağlılığın, katılımcı liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü ve katılımcı liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü tespit edilmiştir.

### Abstract

The aim of this study is to examine the relationships between participative leadership, affective commitment, job satisfaction and turnover intention. The data were obtained from a total of 382 employees in five different hotel in Ankara. Correlation and regression analysis were performed to test the relationships between variables and research hypotheses. The results reveal that participative leadership has a significant and negative impact on employee's turnover intention and has a significant and positive impact on job satisfaction. Affective commitment has a partial mediator role on the relationship between participative leadership and turnover intention. It was also determined that affective commitment has a partial mediator role on the relationship between participative leadership and job satisfaction.

\* Sorumlu Yazar

E-posta: [alptekin.sokmen@hbv.edu.tr](mailto:alptekin.sokmen@hbv.edu.tr) (A. Sökmen)

**Makale Künyesi:** Sökmen, A. (2019). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (4), 2907-2919  
DOI: 10.21325/jotags.2019.507

## **GİRİŞ**

Son on yılda katılımcı liderlik üzerine yapılan ampirik çalışmaların sayısının gittikçe arttığı görülmektedir (Benoiel ve Barth, 2017; Dixon ve Hart, 2010; Gharibvand, 2012; Huang, Iun, Liu ve Gong, 2010; Miao, Newman, Schwarz ve Xu, 2013; Odoardi, Battistelli, Montani ve Peiro, 2019). Katılımcı liderlik, liderin problem çözme ve karar verme sürecinde astları dahil ettiği bir liderlik türüdür (Kahai, Sosik ve Avolio, 1997, pp. 125-126). Bu liderlik davranışı, izleyicilerin konuyla ilgili kendi görüş, fikir ve bakış açılarını açıklamalarını teşvik ederek karar verme sürecinde lider-izleyici ilişkisindeki etkileşimi beslemektedir (Koopman ve Wierdsma, 1998, pp. 297-324). Katılımcı liderliğin duygusal bağlılık ve güven (Miao vd., 2013), işe tutkunluk (Chan, 2019), örgütsel özdeşleşme (Lythreathis, Mostafa ve Wang, 2019), örgütsel vatandaşlık davranışı (Bhatti vd., 2019), içsel motivasyon (Sagnak, 2016) ve iş performansı (Miao, Newman ve Huang, 2014) üzerine önemli etkileri bulunmaktadır. Bununla birlikte, literatürde katılımcı liderliğin iş tatminine etkisini inceleyen araştırmaların sayısı da dikkat çekmektedir. Yapılan ampirik çalışmalar, katılımcı liderliğin iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini göstermiştir (Chan, 2019; Sinani, 2016; Gharibvand, 2012; Gharibvand vd., 2013). Katılımcı liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki araştırmacılar tarafından dikkate alınmış olsa da Türkiye bağlamında katılımcı liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik çalışmalara ihtiyaç vardır. Bununla birlikte sosyal mübadele teorisi perspektifinde liderlerin katılımcı bir yönetim tarzı sergilediğine inanan çalışanların organizasyonlarına duygusal olarak daha bağlı olmaları ve buna göre işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin duymaları daha olasıdır. Bu nedenle bu araştırmanın birinci amacı katılımcı liderliğin iş tatminine olan etkisini; ikinci amacı ise bu ilişkide duygusal bağlılığın aracı rolünü incelemektir.

Katılımcı liderler karar verme sürecinde astları dahil ederek, yaratıcılığı ve iş birliğini teşvik ederler (Yiing ve Ahmad, 2009). Katılımcı liderlik algısı yüksek çalışanlar, sosyal mübadele teorisi bağlamında, daha yüksek örgütsel bağlılık (Miao vd., 2013; Bell ve Mjoli, 2014), iş tatmini (Chan, 2019; Gharibvand vd., 2013) ve iş performansı (Huang, Iun, Liu ve Gong, 2010; Huang, 2012; Miao vd., 2014), daha düşük düzeyde işten ayrılma niyeti (Sökmen ve Sökmen, 2014) göstermektedir. Katılımcı liderler ile birlikte çalışanların, sosyal mübadele teorisi perspektifinde, organizasyonlarına duygusal bağlılıklarının (Miao vd., 2013) daha fazla olabileceği düşüncesine bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olabileceği düşünülmektedir. Buna göre bu araştırmanın üçüncü amacı katılımcı liderliğin işten ayrılma niyetine olan etkisini; dördüncü amacı ise bu ilişkide duygusal bağlılığın aracı rolünü incelemektir.

## **KATILIMCI LİDERLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ**

Katılımcı liderlik, liderin karar verme sürecinde astları dahil ederek, güçlendirici, destekleyici ve iş birliğine dayalı bir çalışma ortamı yaratma kabiliyetidir (Huang, Iun, Liu ve Gong, 2010). Katılımcı liderliğin çalışanlarla birlikte karar alma ve onlara sorumluluk vermesi neticesinde bireysel ve örgütsel düzeyde birçok potansiyel faydası bulunmaktadır (Somech, 2003). Bu liderlik stili çalışanları işlerine daha fazla motive etmekte (Akpoviro, Bolarinwa ve Owotutu, 2018; Sagnak, 2016) ve daha yüksek iş performansı sağlamaktadır (Bortoluzzi vd., 2014; Miao, Newman ve Huang, 2014). Katılımcı yönetimin temel varsayımı, yöneticilerin karar alma gücünü çalışanlarla paylaşmanın performans ve iş tatminini artıracığı yönündedir (Kim, 2002, p. 232). Literatür incelendiğinde, Lee, Willis ve Tian (2018) gerçekleştirmiş oldukları meta analiz sonucunda, güçlendirici liderliğin, bireysel ve takım

düzeyinde, çalışanların görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcılıklarıyla anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Benzer olarak Sinani (2016), yüksek nitelikli sanal takımlarda katılımcı liderliğin çalışanlardaki iş tatminini arttırdığını bulmuştur. Chan (2019), Hong Kong'da bir perakende mağazasında çalışan 177 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, katılımcı liderliğin iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini ve bu ilişki de işe tutkunluğun kısmi aracı rolünün olduğunu tespit etmiştir. Buna göre çalışanları kararlara katılmayı teşvik eden katılımcı liderliğin, çalışanların iş tatminlerini arttırması daha olasıdır. Bununla birlikte, Sökmen ve Sökmen (2014) telekomünikasyon sektöründe çalışan 150 kişi üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmada katılımcı liderlik algısının çalışanların işten ayrılma niyetini negatif etkilediğini göstermiştir. Van Prooijeen ve De Vries (2016), katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti ile negatif, örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkisini tespit etmiştir. Sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) perspektifinde, çalışanlar liderleri tarafından kararlara katılma hakkı elde ettiklerinde işlerine yönelik daha yüksek motivasyon duyabilir ve örgüte karşı bir yükümlülük hissedebilecektir; bu durum da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlayabilecektir. Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

*H<sub>1</sub>: Katılımcı liderlik iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.*

*H<sub>2</sub>: Katılımcı liderlik işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir.*

## **DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ**

Yöneticilerin örgütü temsil eden ve örgütsel hedef ve politikalardan sorumlu kişiler olarak görüldüğü göz önüne alındığında, sosyal mübadele teorisine (Blau, 1964) göre, çalışanlar, yöneticileri tarafından olumlu davranışlar gördüklerinde organizasyonlarına daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık sergileyerek karşılık verebilecektir. Daha açık bir ifadeyle, katılımcı liderler, çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil ettiklerinde ve onlara daha fazla sorumluluk alma fırsatı sağladıklarına, çalışanlar bunu, liderlerinin kendileriyle bir sosyal değişim sürecine katılmak istediklerinin bir işareti olarak yorumlayacak ve buna göre karşılık vereceklerdir (Miao vd., 2013). Bu da çalışanlarda daha yüksek düzeylerde duygusal bağlılık ortaya çıkarmasını sağlayabilir. Miao vd. (2013), Çin'de kamu dairelerinde çalışanlar üzerine gerçekleştirdiği çalışmada yöneticilerin sergilemiş olduğu katılımcı liderliğin çalışanlarda yüksek düzeyde güven sağladığını ve bunun da örgüte daha yüksek duygusal bağlılık sergileyerek karşılık vermesini sağladığını tespit etmiştir. Bir başka çalışmada takım üyelerinin, yöneticilerin katılım odaklı davranışları benimsediğine dair algılarını paylaştıklarında, örgüte yönelik olan duygusal bağlılığın, çalışan inovasyonu ile daha yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkili olduğunu göstermiştir (Odoardi vd., 2019). Benzer şekilde Yiing ve Ahmad (2009), katılımcı liderlik algısının çalışanlardaki örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini sonucuna ulaşmıştır. Yukarıdaki açıklama ve ampirik çalışmalar bağlamı ve sosyal mübadele teorisi perspektifinde, çalışanlar liderlerinin kendilerini desteklediğini, kendilerine daha fazla sorumluluk verdiğini gördüklerinde daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık sergileyerek işlerinde daha yüksek tatmin olurken, daha az işten ayrılma niyeti gösterebilecektir. Özetle, çalışanlar, yöneticilerinin karar verme sürecinde kendilerini dahil ettiğini ve örgüt başarısına katkıda bulunan anlamlı işler yaptıklarını düşündüklerinde, örgüte yönelik duygusal bağlılıkları daha fazla olabilir, bu örgütte çalışmaya daha fazla motive olabilir ve sorumluluklarını yerine getirmenin bir sonucu olarak daha fazla iş tatmini ve daha az işten ayrılma niyeti gösterebilir. Bu nedenle, katılımcı liderliğin çalışanların iş

tatminini arttırması ve işten ayrılma niyetini azaltması daha muhtemeldir. Yapılan araştırma ve açıklamalar doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir.

*H<sub>3</sub>: Katılımcı liderlik duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.*

*H<sub>4</sub>: Duygusal bağlılık iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir.*

*H<sub>5</sub>: Duygusal bağlılık işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir.*

*H<sub>6</sub>: Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı bir etkisi vardır*

*H<sub>7</sub>: Katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı bir etkisi vardır.*

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı katılımcı liderlik ve duygusal bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini ve katılımcı liderliğin iş tatmini ile işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracı rolünü otel çalışanları örnekleminde incelemektir. Bu doğrultuda çalışmada teorik çerçeveye uygun olarak değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak için iki model oluşturulmuştur (Şekil 1 ve Şekil 2)

Araştırma Ankara'da faaliyet gösteren beş adet beş yıldızlı otel işletmesinde yiyecek içecek bölümünde görev yapan çalışanlara yönelik olarak 2019 yılı Ocak-Şubat döneminde gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde ilgili otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümlerinde çalışan sayısı toplam 621'dir ve toplamda 382 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Bu kapsamda seçilen örneklem, evrenin yaklaşık %62'sini temsil etmektedir.

Araştırmada katılımcıların katılımcı liderliğe ilişkin algılarını ölçmek için House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilen yedi maddeden oluşan katılımcı liderlik ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların duygusal bağlılık algıları için, Allen ve Meyer (1990); Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen altı maddelik duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini Cellucci ve DeVries (1978) tarafından geliştirilen 3 maddeli iş tatmini ölçeği ve işten ayrılma niyeti ise Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen ve 3 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır ve her madde 1 ile 5 arasında (1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Otel çalışanlarına ölçekler hem elektronik ortamda hem de elden dağıtılarak yüksek katılım elde edilmesine çalışılmıştır.

## ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 25 programında değerlendirilmiştir. Demografik özelliklere ilişkin veriler, frekans analizi ve yüzdesel değerler ile açıklanmıştır. Çalışmanın güvenilirlik analizi için Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Hipotezlerin testi için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmaya 180 kadın ve 202 erkek katılmıştır, bunların %69'u evli, %31'i bekârdır. Katılımcıların %42'si 20-29, %24'ü 30-39, %34'ü 40 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %24'ü lise, %63'ü lisans, %13'ü yüksek lisans mezunudur. Çalışma süresi bakımından katılımcıların %12'si 0-5 yıl, %26'sı 6-10 yıl, %39'u 11-15 yıl, %23'ü 16 yıl ve üzerindedir.

Katılımcılar kendi kendilerini değerlendirdikleri için ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilmektedir. Buna göre ortak yöntem varyansını incelemek amacıyla Harman'ın tek faktör testi (Podsakoff ve Organ, 1986, p. 536) gerçekleştirilmiştir. Çalışmadaki tüm değişkenler döngüsüz olarak keşfedici faktör analizine dahil edilmiştir. Harman'ın tek faktör testi sonuçlarına göre özdeğeri 1'den büyük 4 faktör elde edilmiştir ve ilk faktörün toplam varyansın 0,23'ünü oluşturduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç bu çalışmada muhtemel bir ortak yöntem varyansı probleminin olmadığını göstermektedir.

**Tablo 1:** Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4
<b>Katılımcı Liderlik</b>	(0.969)			
<b>Duygusal Bağlılık</b>	0,487*	(0.892)		
<b>İş Tatmini</b>	0,482*	0,489*	(0.876)	
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	-0,402*	-0,418*	-0,686*	(0.882)

\* $p < 0,01$ , parantez içindeki değerler Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısıdır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri şöyledir; katılımcı liderlik ölçeği 0.969, duygusal bağlılık ölçeği 0.892, iş tatmini ölçeği 0.876 ve işten ayrılma niyeti ölçeği 0.882'dir. Bu değerler ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Değişkenler arası ilişkileri göstermek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ( $r=0.487$ ,  $p < 0.01$ ), katılımcı liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ( $r=0.482$ ,  $p < 0.01$ ), katılımcı liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ( $r=-0.402$ ,  $p < 0.01$ ) bulunmuştur. Duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ( $r=0.489$ ,  $p < 0.01$ ), duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki ( $r=-0,418$ ,  $p < 0.01$ ) tespit edilmiştir.

**Tablo 2:** Regresyon Analizi

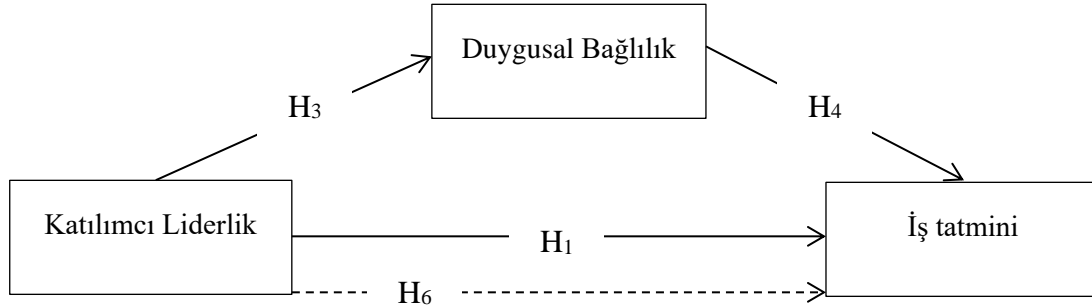
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler					
	Duygusal Bağlılık		İş Tatmini		İşten Ayrılma Niyeti	
Katılımcı Liderlik	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$
		0.487	0.000	0.482	0.000	-0.402
	$R^2=0.296$ $F=61,565$		$R^2=0.283$ $F=60,542$		$R^2=0.192$ $F=44,575$	
Duygusal Bağlılık	İş Tatmini		İşten Ayrılma Niyeti			
	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$		
	0.489	0.000	-0.418	0.000		
	$R^2=0.288$ $F=61,545$		$R^2=0.194$ $F=46,013$			

Regresyon analiz sonuçlarına göre katılımcı liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=0.487$ ;  $p < 0,001$ ) ve %29,6 oranında açıklayıcı olduğu ( $R^2= 0.296$ ), iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=0.482$ ;  $p < 0,001$ ) ve %28,3 oranında açıklayıcı olduğu ( $R^2=0.283$ ), işten ayrılma niyeti üzerinde de anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=-0.402$ ;  $p < 0,001$ ) ve %19,2 oranında açıklayıcı olduğu ( $R^2=0.192$ ) görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 1, 2 ve 3 kabul

edilmiştir. Buna göre otel çalışanlarının katılımcı liderlik algılarının artması durumunda duygusal bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin artacağı, işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azalacağı söylenebilir.

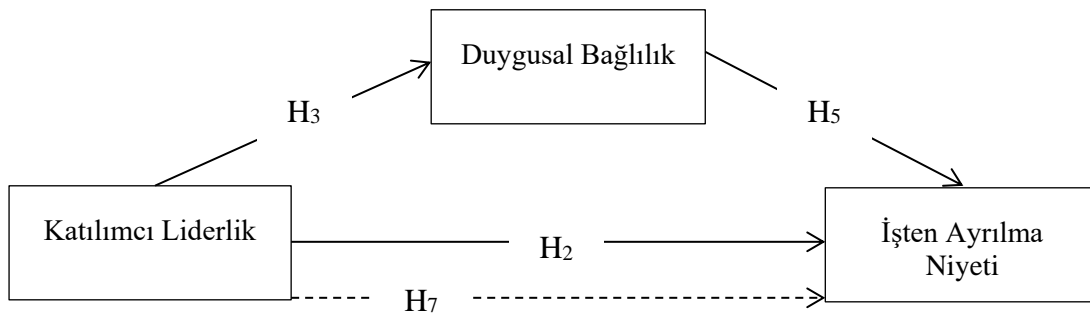
Bununla birlikte duygusal bağlılığın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=0.489$ ;  $p<0,001$ ) ve %28,8 oranında açıklayıcı olduğu ( $R^2= 0.288$ ), işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta=-0.418$ ;  $p<0,001$ ) ve %19,4 oranında açıklayıcı olduğu ( $R^2=0.194$ ) görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 4 ve 5 kabul edilmiştir. Buna göre katılımcıların duygusal bağlılık algılarının artması durumunda iş tatmini düzeylerinin artacağı, işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azalacağı ifade edilebilir.

Katılımcı liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün belirlenmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde aracılık rolü üç değişkenli model oluşturularak belirlenebildiği için çalışmamızda iki ayrı model (Şekil 1 ve Şekil 2) oluşturulmuştur. İlk olarak katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı etkisine yönelik model test edilmiştir.



Şekil 1: Aracı Değişken Model-1

Model 1'deki regresyon analizi sonuçlarına göre birinci adımda katılımcı liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin ( $\beta=0.482$ ;  $p<0,001$ ) olduğu; ikinci adımda ise katılımcı liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin ( $\beta=0.487$ ;  $p<0,001$ ) olduğu; daha sonra duygusal bağlılığın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin ( $\beta=0.489$ ;  $p<0,001$ ) olduğu tespit edilmiştir. Son olarak katılımcı liderlik ve duygusal bağlılık birlikte analize dâhil edilmiştir; iş tatmini üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Buna göre katılımcı liderlik ve duygusal bağlılığın analize sokulmasıyla iş tatmini üzerinde katılımcı liderliğin pozitif ve anlamlı etkisi devam etmiş ancak etki katsayısı azalmıştır ( $\beta=0.344$ ;  $p<0,001$ ). Duygusal bağlılığın da iş tatmini üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi devam etmiş fakat etki katsayısı azalmıştır ( $\beta=0.316$ ;  $p<0,001$ ). Buna göre katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 6 kabul edilmiştir.



Şekil 2: Aracı Değişken Model- 2

Model 2'deki regresyon analizi sonuçlarına göre birinci adımda katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin ( $\beta=-0.402$ ;  $p<0,001$ ) olduğu; ikinci adımda ise katılımcı liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve etkisinin ( $\beta=0.487$ ;  $p<0,001$ ) olduğu; daha sonra ise, duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin ( $\beta=-0.418$ ;  $p<0,001$ ) olduğu tespit edilmiştir. Son olarak katılımcı liderlik ve duygusal bağlılık birlikte analize dâhil edilmiştir ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Buna göre katılımcı liderlik ve duygusal bağlılığın analize dâhil edilmesiyle işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel adaletin negatif ve anlamlı etkisi devam etmiş ancak etki katsayısı azalmıştır ( $\beta=-0.227$ ;  $p<0,001$ ). Duygusal bağlılığın da işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif ve anlamlı etkisi devam etmiş, bununla birlikte onun da etki katsayısı azalmıştır ( $\beta=-0.268$ ;  $p<0,001$ ). Buna göre katılımcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 7 kabul edilmiştir.

## **TARTIŞMA**

Bu çalışmada otel çalışanlarının katılımcı liderlik algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki direkt etkileri ve bu ilişkide duygusal bağlılığın aracı rolü incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre katılımcı liderliğin iş tatmini üzerine anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Chan (2019), Sinani (2016), Gharibvand (2012) ve Gharibvand vd. (2013) çalışmalarını desteklemektedir. Çalışanlar, katılımcı liderlik ile kendi öneri ve tavsiyelerinin dinlendiği ve uygulamaya konulduğunu gördüklerinde, örgütlerinde kendini sadece bir çalışan olarak değil, kendi düşünce ve sözlerine önem verilen bir kişi olarak değerlendirecek ve buna göre daha yüksek iş tatmini gösterecektir. Çalışmanın ikinci önemli bulgusu katılımcı liderliğin işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilediğidir. Bu sonuç Sökmen ve Sökmen (2014) ve Van Prooijeen ve De Vries (2016)'ın çalışmalarını desteklemektedir. Sosyal mübadele teorisi perspektifinde çalışanlar kendilerini karar verme süreçlerine dahil edilmesi ve kendi söz ve düşüncelerin yöneticiler tarafından dinlenmesi ve uygulanmasıyla örgütsel ve bireysel olarak pozitif çıktılar sergileyecektir. Bu nedenle mevcut çalışmada elde edilen bu sonuç, çalışanların katılımcı liderlik algılarının yüksek olmasının neden daha düşük işten ayrılma niyetiyle sonuçlandığını açıklamaktadır. Üçüncü önemli bulgu katılımcı liderliğin iş tatmine pozitif etkisinde duygusal bağlılığın kısmi aracı rolüdür. Bu bulguya göre çalışanlar yöneticileri tarafından karar alma süreçlerine katıldıklarında organizasyonlarına daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık sergileyerek karşılık vermekte ve buna göre daha yüksek iş tatmini elde etmektedir. Dördüncü önemli bulgu ise katılımcı liderliğin işten ayrılma niyetine negatif etkisinde duygusal bağlılığın kısmi aracı rolüdür. Bu sonuç sosyal mübadele teorisi bağlamında çalışanların katılımcı liderlik algısı arttıkça örgütlerine olan duygusal bağlılığın arttığı ve buna göre de işten ayrılma niyetlerinin azaldığını göstermektedir.

## **TEORİK VE YÖNETSEL ÇIKARIMLAR**

Mevcut çalışmada elde edilen bulguların iki ana teorik çıkarımı vardır. İlk olarak, bu çalışma, katılımcı liderliğin çalışanların iş tatmini arttırdığını ve işten ayrılma niyetini azalttığını göstererek katılımcı liderlik araştırma literatürünü genişletmektedir. Literatürle uyumlu olarak, elde edilen bulgular katılımcı liderlik ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu; katılımcı liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte katılımcı liderlik davranışları çalışanların liderlerine karşı pozitif bir tutum göstermesini sağlayarak, gerek bireysel gerekse de örgütsel pozitif çıktılar sergileyebileceğini göstermektedir. İkinci olarak bu çalışma,

katılımcı liderlik ve çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde etkisi olan duygusal bağlılık aracı değişkeni incelemiştir. Buna göre katılımcı liderlik ve iş tatmini; katılımcı liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılık kısmi bir aracı değişken olarak çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetini açıklama oranını arttırmaktadır. Bu aracı mekanizması, duygusal bağlılığın, katılımcı liderlik davranışlarının çalışan iş tatminini arttırmasında ve işten ayrılma niyetini azaltmasında önemli bir rolü olduğunu göstermektedir.

Çalışanları işte tutmak için katılımcı liderlik, yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken bir liderlik tarzıdır. Yöneticilerin çalışanları karar alma sürecine katılmaya teşvik etmeleri ve onlara sorumluluk vererek kendilerini sıradan bir çalışan yerine örgütün önemli bir parçası olduğunu göstermesi gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanların karar alma sürecine katılmalarını talep ederek, onların söz ve görüşlerine saygı duyarak, onlara kararlarla ilgili sorumluluk verip ciddi bir şekilde destekleyerek ve onlarla birlikte iş birliği yaparak katılımcı liderlik davranışları sergilemelidir. Böylece örgütlerine duygusal olarak bağlı çalışanlar elde ederek onların daha fazla iş tatmini ve daha az işten ayrılma niyeti göstermeleri sağlanabilecektir.

### **ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI VE GELECEKTEKİ ÇALIŞMALAR**

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları ve gelecekteki çalışmalar için araştırmacılara çeşitli tavsiyeleri bulunmaktadır. İlk olarak, bu çalışma kesitsel bir çalışmadır. Buna bağlı olarak elde edilen sonuçlardan nedensel çıkarımlar elde edilemez ve kesin yargılara ulaşılamaz. Gelecekteki çalışmalarda daha güçlü yargılara ulaşabilmek için boylamasına bir araştırma deseni gerçekleştirilmeye ihtiyaç vardır.

İkinci olarak, katılımcı liderlik davranışları, duygusal bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen veriler sadece çalışanların kendi değerlendirmesiyle elde edildiğinden ortak yöntem varyansı olasılığı bulunmaktadır. Harman'ın tek faktör testi sonuçlarına göre ortak yöntem varyansı sorunu olmadığı istatistiki olarak tespit edilmiştir. Ancak tek başına Harman'ın tek faktör testi ortak yöntem varyansı sorununa çözüm değildir. Bu nedenle gelecekteki çalışmalarda veriler farklı zamanlarda toplanmalı ve istatistiki olarak farklı yöntemler (kısmi korelasyon gibi) kullanılmalıdır.

Üçüncü olarak, bu çalışmada veriler Ankara'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde elde edildiğinden, bulgular tüm otel işletmeleri için genelleştirilemez. Gelecekteki çalışmalarda araştırma bulgularını genelleştirme fırsatı verecek bir örneklem metodu seçilmelidir. Bununla birlikte gelecekteki çalışmalarda farklı sektörler incelenerek mevcut araştırma modeli incelenebilir.

Dördüncü olarak, bu çalışma duygusal bağlılığın, katılımcı liderlik ile iş tatmini ve katılımcı liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolünü incelemiştir. Katılımcı liderlik ve çalışan çıktıları arasındaki ilişkide duygusal bağlılık dışında başka aracılık mekanizmaları olabileceğinden gelecekteki araştırmalarda bu aracılık mekanizmaları (işe tutkunluk gibi) incelenebilir.



## **KAYNAKÇA**

- Akpoviro, K. S., Bolarinwa, K. I. & Owotutu, S. O. (2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity. *Journal of economic behavior*, 8(1), 47-60.
- Allen, N. ve Meyer, J. (1990). "The Measurement and Antecedens of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology* (63), 1-18.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bell, C., & Mjoli, T. (2014). The effects of participative leadership on organisational commitment: Comparing its effects on two gender groups among bank clerks. *African Journal of Business Management*, 8(12), 451-459.
- Benoliel, P., & Barth, A. (2017). The implications of the school's cultural attributes in the relationships between participative leadership and teacher job satisfaction and burnout. *Journal of Educational Administration*, 55(6), 640-656.
- Bhatti, M. H., Ju, Y., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry. *Sustainability*, 11(4), 1170.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Bluedorn, A.C., (1982), "A unified model of turnover from organizations", *Human Relations*, 35, 135-153.
- Bortoluzzi, G., Caporale, L., & Palese, A. (2014). Does participative leadership reduce the onset of mobbing risk among nurse working teams?. *Journal of nursing management*, 22(5), 643-652.
- Cellucci, A. J., & DeVries, D. L. (1978). *Measuring managerial satisfaction: A manual for the MJSQ* (No. 11). Center for Creative Leadership.
- Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333.
- Dixon, M. L., & Hart, L. K. (2010). The impact of path-goal leadership styles on work group effectiveness and turnover intention. *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 52-69.
- Gharibvand, S. (2012). The relationship between Malaysian organizational culture, participative leadership style, and employee job satisfaction among Malaysian employees from semiconductor industry. *International Journal of Business and Social Science*, 3(16), 289-298.
- Gharibvand, S., Mazumder, M. N. H., Mohiuddin, M., & Su, Z. (2013). Leadership style and employee job satisfaction: Evidence from Malaysian semiconductor industry. *Transnational Corporations Review*, 5(2), 93-103.
- House, R.J. ve Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests, in J.G. Hunt ve L.L. Larson (eds.), *Contingency approaches to leadership*, Southern Illinois University Press, Carbondale.

- Huang, X. (2012). Helplessness of empowerment: The joint effect of participative leadership and controllability attributional style on empowerment and performance. *Human Relations*, 65(3), 313-334.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A. and Gong, Y. (2010), "Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 No. 1, pp. 122-143.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel Psychology*, 50(1), 121-146.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public administration review*, 62(2), 231-241.
- Koopman, P. L., & Wierdsma, A. F. (1998). *Handbook of Work and Organizational Psychology* (Vol. 3).
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325.
- Lythreatis, S., Mostafa, A. M. S., & Wang, X. (2019). Participative leadership and organizational identification in SMEs in the MENA Region: Testing the roles of CSR perceptions and pride in membership. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 635-650.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Miao, Q., Newman, A., & Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796-2810.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2013). Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor. *British Journal of Management*, 24, S76-S92.
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 103-113.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.
- Sagnak, M. (2016). Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(62), 181-194.
- Sinani, F. (2016). The effects of participative leadership practices on job satisfaction for highly skilled virtual teams (Unpublished doctoral dissertation), Walden University.

- Somech, A. (2003). Relationships of participative leadership with relational demography variables: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 1003-1018.
- Sökmen, A., & Sökmen, A. (2014). The Effect of Participative Leadership on Turnover Intentions. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 21.
- Van Prooijen, J. W., & De Vries, R. E. (2016). Organizational conspiracy beliefs: Implications for leadership styles and employee outcomes. *Journal of business and psychology*, 31(4), 479-491.
- Yiing, L. H. & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.

## **The Mediation Role of Affective Commitment in the Effect of Participative Leadership on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Research in Tourism Sector**

**Alptekin SÖKMEN**

Ankara Hacı Bayram Veli University, Business Administration, Ankara/Turkey

**Emre Burak EKMEKÇİOĞLU**

Atılım University, Business Administration, Ankara/Turkey

### **Extensive Summary**

The aim of this study is to investigate the relationship between participative leadership, affective commitment, job satisfaction and turnover intention in the sample of hotel staff. In this direction, two models have been formed in order to reveal the relationships between variables in accordance with the theoretical framework.

The research was carried out in January-February 2019 for five five-star hotels operating in Ankara. In this period, the total number of employees in the food and beverage departments of the hotel establishments was 621 and a total of 382 usable questionnaires were obtained. The sample chosen in this context represents approximately 62% of the population.

In order to measure the participants' perceptions about participative leadership, a participative leadership scale consisting of seven items developed by House and Dessler (1974) was used. A six-item scale developed by Allen and Meyer (1990) and Meyer et al. (1993) was used to measure affective commitment. A 3-item job satisfaction scale developed by Cellucci and DeVries (1978) was used to measure job satisfaction. A 3-item turnover intention scale developed by Bluedorn (1982) was used to measure turnover intention. All scales used in the study were prepared in

5-point Likert type and each item was graded between 1 and 5 (1 = Strongly Disagree and 5 = Strongly Agree). Scales were distributed to hotel employees both electronically and by hand to achieve high participation.

The data obtained from the research were evaluated in SPSS 25 program. Data on demographic characteristics were explained by frequency analysis and percentage values. For the reliability analysis of the study, Cronbach's Alpha reliability analysis was performed. Correlation and regression analysis were used for the testing of hypotheses.

**Table 1:** Reliability Coefficients and Correlation Values

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Participative Leadership</b>	(0.969)			
<b>Affective Commitment</b>	0,487*	(0.892)		
<b>Job Satisfaction</b>	0,482*	0,489*	(0.876)	
<b>Turnover Intention</b>	-0,402*	-0,418*	-0,686*	(0.882)

\*p<0,01, values in parentheses are Cronbach's alpha reliability coefficient.

The reliability values of the scales used in the study are as follows; participative leadership scale was 0.969, affective commitment scale was 0.892, job satisfaction scale was 0.876 and turnover intention was 0.882. These values indicate that the reliability coefficients of the scales are acceptable.

Correlation analysis was performed to indicate the relationships between variables. As a result of the analysis, a positive significant relationship was found between participative leadership and affective commitment ( $r = 0.487$ ,  $p < 0.01$ ) and a positive significant relationship was found between participative leadership and job satisfaction ( $r = 0.482$ ,  $p < 0.01$ ). There was a negative correlation between participative leadership and turnover intention ( $r = -0.402$ ,  $p < 0.01$ ). There was a positive relationship between affective commitment and job satisfaction ( $r = 0.489$ ,  $p < 0.01$ ), and a negative relationship between affective commitment and turnover intention ( $r = -0.418$ ,  $p < 0.01$ ).

**Table 2:** Regression Analysis

<b>Independent variable</b>	<b>Dependent Variables</b>					
	<b>Affective Commitment</b>		<b>Job satisfaction</b>		<b>Turnover intention</b>	
<b>Participative Leadership</b>	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$
	0.487	0.000	0.482	0.000	-0.402	0.000
	R <sup>2</sup> =0.296		R <sup>2</sup> =0.283		R <sup>2</sup> =0.192	
	F=61,565		F=60,542		F=44,575	
<b>Affective Commitment</b>	<b>Job satisfaction</b>		<b>Turnover intention</b>			
	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$		
	0.489	0.000	-0.418	0.000		
	R <sup>2</sup> =0.288		R <sup>2</sup> =0.194			
F=61,545		F=46,013				

According to the results of the regression analysis, participative leadership had a significant and positive effect on affective commitment ( $\beta = 0.487$ ;  $p < 0.001$ ), a significant and positive effect on job satisfaction ( $\beta = 0.482$ ;  $p < 0.001$ ), and a significant and negative effect on turnover intention ( $\beta = -0.402$ ;  $p < 0.001$ ). Hypothesis 1, 2 and 3 are therefore accepted. On the other hand, affective commitment has a significant and positive effect on job

satisfaction ( $\beta = 0.489$ ;  $p < 0.001$ ), and it has a significant and negative effect on turnover intention. Therefore, Hypothesis 4 and 5 are accepted. The mediator variable analysis method developed by Baron and Kenny (1986) was used to determine the mediating role of affective commitment in the effect of participative leadership on job satisfaction and turnover intention. Affective commitment has a partial mediator role on the relationship between participative leadership and turnover intention. It was also determined that affective commitment has a partial mediator role on the relationship between participative leadership and job satisfaction. Thus, Hypothesis 6 and 7 are partially accepted.