



# IJBEMP

BUSINESS  
ECONOMICS  
AND  
MANAGEMENT  
PERSPECTIVES

International Journal of Business, Economics and Management Perspectives

Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi

ISSN: 2458-8997

Yıl: 2, Sayı: 8, Aralık 2017, s. 21-40

Yrd. Doç. Dr .Oğuz DİKER, oguzdiker@comu.edu.tr.

Karabük Üniversitesi Safranbolu Turizm Fakültesi

## TURİZM ENDÜSTRİSİNDE ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ\*

---

\* Bu çalışma 2014 yılında ESOGÜ Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan “Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi” başlıklı tezin verileri ışığında hazırlanmıştır.

## TURİZM ENDÜSTRİSİNDE ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

### Özet

Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte ve örgütsel amaçlara bağlanma durumunu bunun yanında ise örgütsel süreçlere etkin katılımı şeklinde ifade edilmektedir. Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen birçok örgütsel faktör olmasına karşın, bunlardan en geneli yönetsel faktörler ile açıklanmaktadır. Bu faktörler başında liderlik davranışları gelmektedir. Bu bağlamda ilgili çalışmada turizm endüstrisinde çalışanların algıladıkları liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkileri incelenmiştir. Turizm endüstrisinde ise faaliyetlerin en yoğun olduğu konaklama sektörü seçilerek iş hacminin yüksek olduğu alanda inceleme yapılması hedeflenmiştir. Ülkemizde en çok geceleminin yapıldığı 5 ilde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 655 kişi üzerinde yapılan çalışmada algılanan liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Liderlik, Turizm Endüstrisi, Konaklama Sektörü

## ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN TOURISM INDUSTRY

### Abstract

Organizational commitment is explained as the commitment of the employees to the organization and its aims as well as their effective involvement in organizational processes. Although the literature provides numerous factors that have impact over organizational commitment, the most important is leadership. In this context, this study analyzes the relationship between the leadership styles perceived by the employees working in tourism industry and employees' organizational commitments. The study aims to analyze the sector with highest turnover so that hospitality sector, which has a huge volume of activities in tourism sector has been selected. Survey conducted over 655 employees working in accommodation enterprises in five provinces with highest period of stay found that perceived leadership style is associated with organizational commitment.

**Keywords:** Organizational Commitment, Leadership, Tourism Industry, Hospitality Industry

### 1. GİRİŞ

Örgüt ve işletme yazımında temel teşkil eden hususların başında, üretim fonksiyonlarının en önemlisi insan unsurunun örgütsel süreçlere en yüksek seviyede dâhil edilebilmesi yani iş performanslarının artırılması gelmektedir. Bu bağlamda örgütlerde iş gücü kayıpları, devamsızlık oranları, kay-

tarma, işe geç kalma gibi unsurların azaltılabilmesi ve insan unsurunun süreçlere etkin bir şekilde dâhil edilmesi verimlilik açısından esas teşkil etmektedir. 1960'lı yıllarda çalışanların maddi nedenlerle örgütlere dâhil oldukları ifade edilmiştir. 1970'li yıllardaki çalışmalarda ise çalışanların örgüt ile ilgili temel bağlarının, örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanması ile ifade edilmiş ve bu olgu çalışan ve örgüt arasındaki duygusal yönlü bir bağ olan bağlılık kavramı ile ifade edilmiştir. Bağlılık çalışanların kendilerini örgüte ait hissetme ve örgütsel değerleri benimsemesi ile açıklanmaktadır. Bireyin örgüte ve örgütsel değerlere bağlanma derecesi doğrudan örgütsel süreçlere etkin katılımı da etkileyecektir. Literatürde çalışanların örgütlerine bağlılığını etkileyen birçok unsurun varlığından bahsedilmektedir. Bu hususların yönetsel anlamda kontrol edilebilir olanları örgütsel faktörlerdir. Örgüt içi faktörlerden de en temeli hakim liderlik tarzı ve bu tarzlara bağlı olarak gelişen lider davranışı ile çalışanların buna yönelik algılarıdır. Literatürde farklı liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ile olan ilişkisine yönelik çalışmalar mevcut olmasına rağmen liderlik davranışları ve çalışanların liderlik davranış algılarına yönelik çalışmaların sayısı yetersizdir. Bu bağlamda bu çalışma kapsamında liderlik çeşitleri ile ortaya çıkan liderlik davranış tarzları ortaya konularak bunların çalışanların örgütsel bağlılıkları ile olan ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

## **2. LİDERLİK KAVRAMI**

Örgütsel anlamda sosyal bir süreç olan liderlik temelde, liderlerin takipçilerin, gönüllüleri ve çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda organize ettiği sosyal etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Northouse (2007) liderliği, bir kişinin, bir grup kişiyi genel bir amaca ulaşmak için etkilemesi süreci olarak tanımlamaktadır (Northouse, 2007, s. 3 ). O'Reilly ve arkadaşları (2010) liderliği, dönüşümlü bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. (O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lapiz ve Self, 2010, s.106).Ke ve Wei (2008) liderliği, liderin takipçilerini yetenekleri doğrultusunda istenilen sonuçlara doğru mobilize ettiği bir süreç olarak tanımlamaktadır (Ke ve Wei, 2008, s. 210). Livi ve arkadaşları (2008) liderliği takip ile etkileme kavramlarının bir arada olduğu ve sonucunda tüm tarafların söz konusu ilişki için arzuladığı sonuçları elde ettiği bir süreç olarak tanımlamaktadır (Livi, Kenny, Albright ve Pierro, 2008, s.236). Bu açılarından ele alındığında lider örgütsel amaçlar doğrultusunda kişileri etkileme, motive etme ve örgütsel başarı adına örgütsel süreçlere dahil etme yeteneği olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002, s. 450).

Bir özellik olarak liderlik, liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanabilir (Kolasa, 1969, s. 577). Beceriler bütünü olarak liderlik ise, liderin iyi ve adil bir muhakeme yeteneği, karar verme yeteneği, başkalarının saygılarını kazanma yeteneği gibi basma kalıp yetenekler yerine liderleri diğerlerinden ayıracak işe ve insana yönelik farklı özellikleri ile ortaya çıkmakta olduğunu savunmaktadır (Katz, 1955, s.33-42).

Liderliği açıklamada kullanılan davranışsal yaklaşımlar liderin davranışlarına vurgu yapmaktadır. Söz konusu yaklaşımlar, liderin kişilik özelliklerine vurgu yapan özellik yaklaşımı ve liderin kapasitesine vurgu yapan beceriler yaklaşımından farklıdır. Davranışsal yaklaşımlar liderin ne yaptığı ve nasıl davrandığına odaklanır. Davranışsal yaklaşımlar kapsamında çalışan araştırmacılar liderliğin iki genel davranış tipinden oluştuğunu belirlemişlerdir. Bunlar; görev davranışları ve ilişki davranışlarıdır.

**Tablo 1. Süreç Açısından Liderlik Tanımları**

Stogdill (1950)	Liderlik; bir grubun faaliyetlerini etkileyerek çabalarını arzulanan amaçlara yönlendirilmesidir.
Hemphill ve Coons (1957)	Liderlik, bir kişinin bir grubu etkileyerek onların faaliyetlerini amaçlanan hedefler ve paylaşılan değerler çerçevesinde yönlendirmesidir.
Prentice (1961)	Liderlik; insanların yardımı ile arzulanan sonuçlara ulaşmaktır. Lider ise söz konusu sonuçlara ulaşmada yol gösteren ve organize eden rehberdir.
Weschler ve Massarik (1961)	Liderlik; örgütlerde arzulanan sonuçlar doğrultusunda iletişim süreçleri etkisi ile yönlendirilen ve durumlara uygulanan kişilerarası etkidir.
Stogdill (1974)	Liderlik; örgüte ait beklentiler ve etkileşimler çerçevesinde örgütsel yapının oluşturulması ve idame ettirilmesidir.
Hollander (1978)	Liderlik; lider ile takipçileri arasındaki etkileşim sürecidir.
Cribbin (1981)	Liderlik; takipçilerin yapılması gerekenler konusunda kararlı kılındığı ve gerçekleştirme yönünde etkilendiği bir süreçtir.
Hersey ve Blanchard (1988)	Liderlik; arzulanan sonuçlara ulaşmak adına bir kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.
Batten (1989)	Liderlik; örgütlerin en önemlisi insan olan, bütün kaynaklarını organize ederek ve bunların güçlü yönlerini örgütsel süreçlere yönlendirerek sistemin gelişmesini sağlamaktır.
Cohen (1990)	Liderlik; bir görev, bir proje ya da amaç doğrultusunda maksimum performans adına başkalarını etkileme sanatıdır.
Jacobs ve Jaques (1990)	Liderlik; bir grubun kolektif faaliyetlerine anlam kazandırmak ve arzulanan amacı gerçekleştirmek adına söz konusu faaliyetleri yönlendirmektir.

**Kaynak:**

[http://www2.warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/ftmssc/modules/modulelist/le/content\\_store\\_2012/leadership\\_definitions.doc](http://www2.warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/ftmssc/modules/modulelist/le/content_store_2012/leadership_definitions.doc) 'dan uyarlanmıştır. (22.07.2014 tarihinde erişilmiştir.)

Liderlik kavramını, liderin birkaç özelliği ya da bir kısım davranışı içinde bulunan durumun etkilerinden izole ederek ele almaya çalışan özellikler, beceriler ve davranışsal teorilerden sonra, liderliğin karmaşıklığıyla başa çıkabilecek yeni bir bakış açısı gerekli olmuştur (Ergeneli, 2006, s. 222). Her durum için geçerli bir liderlik fikri özellikle rekabetin ve çevresel koşulların karmaşılaşması ile

geçerliliğini yitirmiştir (Simola, Barling ve Turner, 2010, s.180). Bu durum beraberinde etkili liderlik ile ilgili yapılan tanımların da revize edilmesi zorunluluğunu doğurmuştur. Böylece etkili liderlik, her koşulda farklı liderlik tarzlarının belirlenmesi ve bunların etkin bir şekilde kullanılmasıyla ortaya çıkacak bir kavram olarak tanımlanmaya başlamıştır (Hunter, Bedell-Avers ve Mumford, 2007, s.436). Durumsal yaklaşımlar kapsamında değerlendirilecek çalışmalar, etkili liderliğin, (a) izleyenlerin, (b) liderin özelliklerinin, (c) liderlik biçimlerinin, (d) liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir (Erçetin, 2000, s.36).

Liderlik kavramı değişen ve gelişen teknolojik şartlar bağlamında oluşan yeni rekabet koşullarının etkisinde sürekli olarak yenilenen ifadeler ile tanımlanmakta ve açıklanmaktadır. Liderlik kavramına bu bakış açısından yaklaşan araştırmacılar (örn. Simola, Barling ve Turner, 2010; Rowold ve Heinitz, 2007) liderlik ile ilgili mevcut yaklaşımların liderliğin ruhunu tam olarak açıklayamayacağını, liderliğin dinamik yapısı gereği güncel ve sürekli olarak yeni yaklaşımlar ile açıklanmasının önemini vurgulamışlardır. Liderlik hangi yaklaşımla açıklanırsa açıklansın kendini değişik davranışlar ile göstermektedir. Bu nedenle liderlik kavramını anlayabilmek ve etkilerini ölçebilmek ancak liderlik davranış tarzlarını anlamak ile mümkün olacaktır.

## **2.1. Liderlerin Davranış Tarzları**

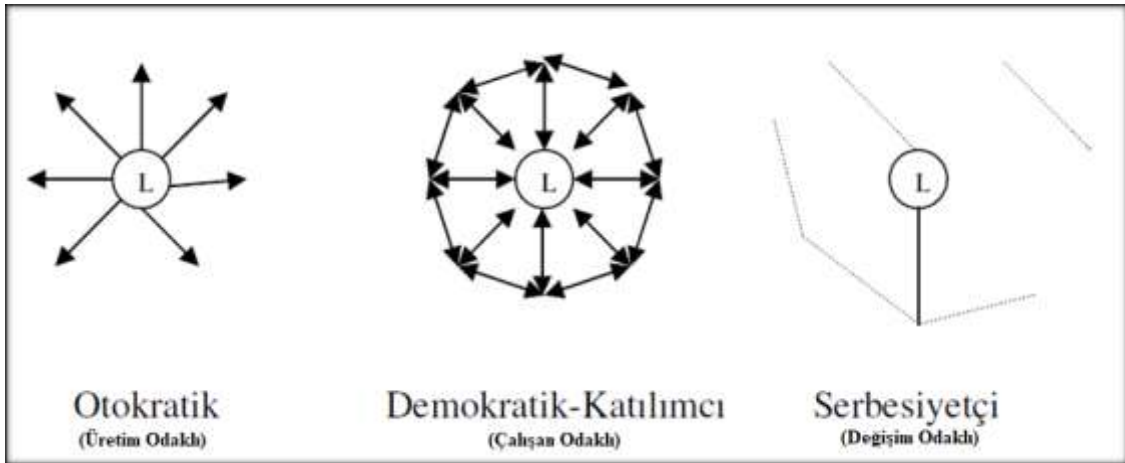
Liderlik davranışı liderin izleyicilerini etkilemede kullandığı ve liderin özellikleri, izleyici grubunun özellikleri, örgütün ya da grubun özellikleri gibi unsurlardan beslenen davranış tarzlarıdır (Bono, Hooper ve Yoon, 2012: 134). Söz konusu davranışlar örgütlerde liderlerin işleri nasıl organize edeceği, takipçileri nasıl güdüleyeceği daha genel bir ifadeyle arzulanan sonuçlara ulaşmada hangi yol ve yöntemleri kullanacağını göstergesidir (Colbert, Judge, Choi ve Wang, 2012 : 671).

Liderlik davranışları örgütte çalışma şekilleri, organize olma biçimleri vb. unsurları belirleyeceği gibi bunun yanında örgütte hakim olacak liderlik tipini de belirlemektedir (Eid, Mearns, Larsson, Laberg ve Johnsen, 2012: 55). Bütün örgütlerde ve bütün durumlarda geçerli bir liderlik davranışından ve buna bağlı olarak da liderlik tipinden bahsetmek imkânsızdır. Bu nedenle liderlik davranışının her bir durum ve örgüt tipinde farklı şekilde meydana geleceği açıktır (Uhl- Bien, Marion ve McKelvey, 2007: 300). Gerek liderlik davranışları, gerekse liderlik tipleri çeşitli faktörlerin etkisi altında farklı durumlarda farklı şekillerde kendisini göstermektedir (Uhl- Bien, 2006: 655).

Liderlik davranışlarını etkileyen birçok unsurdan bahsedilebilir. Söz konusu unsurlar; (a) kişisel faktörler, (b) örgütsel faktörler, (c) çevresel faktörler olarak sınıflandırılabilir (Sternberg, 2013: 455-457). Liderlik davranışları örgüt içerisindeki ilişkileri ve ortamı değiştirir, insanların motivasyonunu ve performansını doğrudan etkiler. Organizasyonun üretkenliği, yaratıcılığı, karlılığı, büyümesi ve kalıcılığı liderlik davranışından etkilenir. Liderlik davranışları ve tarzlarıyla ilgili çalışmalarda genellikle varılan iki önemli sonuç bulunmaktadır (Barutçugil, 2004: 79-80);

- Diğer bütün koşullar aynı kaldığında olumlu bir duygusal etki yaratan tarzlar benimseyen liderler bu tarzları kullanmayan liderlerden kesinlikle daha iyi sonuçlar almaktadırlar.
- En iyi sonuçları alan liderler, tek bir tarzla yetinmemektedirler. Belirli bir günde ya da haftada farklı tarzlardan en az birkaçını, işin ve insanların durumuna bağlı olarak uygun ölçülerde değiştirerek veya bir araya getirerek kullanmaktadırlar.

Liderlik davranış tarzları, davranışsal yaklaşıma da atıfta bulunarak basite indirgenmiş şekilde üç başlık altında incelenebilmektedir. Bunlar; (a) otokratik liderlik tarzı; (b) demokratik- katılımcı liderlik tarzı ve (c) tam serbesti tanıyan liderlik tarzı şeklindedir (Koçel, 2010: 583).



Şekil 1. Liderlik Davranış Biçimleri

**Kaynak:** Balçık, 2002: 157

### 2.1.1. Otokratik (Üretim Odaklı) Liderlik Davranışı

Otokratik liderlik davranışında hedefler lider tarafından ortaya konulur ve yürütme talimatlar biçiminde çalışanlara aktarılır (Vugt, Jepson, Hart ve Cremer, 2004: 2-3). Söz konusu liderlik davranışının hakim olduğu örgütlerde, örgütsel yapılar hiyerarşik olarak oluşturulmuştur. Asıl odak nokta yapılan iş ve elde edilecek sonuçlardır. Örgütteki insan kaynağı yalnızca çalışanlar olarak görülmektedir. Klasik örgüt yapılanmasında olduğu gibi çatışmadan kaçınılır, kurum içi ilişkiler işler ile ilgilidir ve ötesine gitmemektedir. Kullanılan yetki yasal yetki çerçevesindedir ve pozisyon gücü ağır basmaktadır (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2011: 177). Bütün açılardan sadece işe ve üretmeye odaklı olması nedeniyle üretim odaklı liderlik davranışı olarak da adlandırılmaktadır.

Otokratik liderler otorite ve yetkilerini tam olarak kullanmak durumundadırlar. Zira liderin takipçileri üzerinde göstereceği söz konusu “sert” yönetim tarzının çalışanlar açısından benimsenmesi otoritenin çalışanlar tarafından kabul edilmesi ile mümkün olacaktır (Vliert, 2006: 42). Bu tip liderlik davranışı genelde kriz dönemlerinde ya da çalkantılı çevre içerisinde faaliyet gösterildiğinde etkin olacaktır. Burada bütün kararların liderler tarafından verilmesi etkindir. Söz konusu liderlik davranışının hâkim olduğu örgütlerde iklim ve kültür de benzer şekilde etkilenecektir. Bu ise otokratik havanın bütün örgüt çalışanları ve üyeleri tarafından hissedilmesi sonucunu doğuracaktır.

### 2.1.2. Demokratik- Katılımcı (Çalışan Odaklı) Liderlik Davranışı

Otokratik liderliğin aksine demokratik- katılımcı liderliğin en büyük özelliği kararların grubun üyeleri tarafından alındığı gerçeğidir. Demokratik- katılımcı lider tek başına karar vermez. Bütün grup üyelerinin katılımıyla ve bir tartışma özgürlüğü içinde kararlar verilir. Her grup üyesinin karar mekanizmasındaki söz hakkı liderinkine eşittir (Güney, 2012: 377). Demokratik liderler, değişik amaçları, yöntemleri ve değerleri olan insanlarla uyum sağlama ve farklılıkları yönetme becerileri vardır. İş tatmini ve performansı birlikte yükseltme yeteneğine sahiptirler (Barutçugil, 2004: 302).

Bu tarz liderlik davranışını benimseyen liderler, astlarını etkilemek için kontrol etme taktikleri yerine, uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmayı tercih etmektedirler. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme, katılımı sağlama, insana değer verme davranışlarını gösterirler. Demokratik katılımcı liderler, ortak bir görüşe ulaşacak şekilde ortaya çıkan sorunları ast-

larına danışarak, onların fikirlerini alarak böylece onları da sürece katarak çözümlemektedirler. Söz konusu liderlik davranışının yararları; grup üyelerinin de kararlara katılımı ile daha etkin ve sağlıklı karar alınması, fikirlerine değer verilen üyelerin işlerinden tatmin sağlamaları ve böylece de daha etkin ve verimli çalışan bir grup elde edilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 211-212).

### **2.1.3. Tam Serbesti Taniyan (Dönüşümcü) Liderlik Davranışı**

Söz konusu liderlik tipinde iletişim tüm yönlerde hareket edebilmektedir. Karar verici olarak birinci unsur çalışanlardır. Kararları almada liderin görüşleri yalnızca fikir şeklindedir ve bağlayıcılığı bulunmamaktadır. Bu liderlik davranışında lider çalışanlarına yetkilerini tamamen göçertmiş durumdadır. Çalışanlar kendileri oluşturdukları çalışma grupları sayesinde kararlar alır ve uygulamaya koyarlar. Liderin temel fonksiyonu iş ortamını, kaynakları sağlamak ve süreçlerin etkin işleyişi açısından çalışanlara yardımcı bulunmaktır.

Tam serbesti taniyan liderlik davranış tipi değişim ile dönüşüme uygun ve rekabetin yoğun olmadığı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda kullanılır. Çünkü, söz konusu liderliğin benimsendiği örgütlerde veya çalışma gruplarında kararlar çalışanlar tarafından alınacağı için çatışmaya, manipülasyona açık bir ortam oluşacak ve söz konusu kararların alınması süreçleri uzayabilecektir. Diğer yandan söz konusu liderlik davranışı özellik bakımından güçlü bir karaktere, belirli bir uzmanlık gücüne ve karizmaya sahip liderlerin gösterebileceği bir tarzıdır.

Özet olarak liderlerin farklı durumlarda farklı tarz davranışlar sergilemesi olasıdır. Bu gerek örgüt, gerek çevre gerekse liderin özelliklerine göre farklılık arz etmektedir. Liderlerin sergileyecekleri davranışları etkileyen başka bir unsur ise açıklamalarda da görüldüğü üzere yapılacak işin niteliğidir. Bu bağlam farklı nitelikteki işlerin bir arada yürütülmesi gibi bir durum ile karşılaşmaları halinde liderlerin farklı davranışları birlikte sergilemeleri ise daha öncede belirtildiği üzere doğaldır.

## **3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI**

Örgüt ile bireyler arasında kurulan bağlar, örgütün en değerli varlığı olan çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağladığı gibi, bireylerin aidiyet duygularını da geliştirir (Çakır, 2001, s. 57). Çalışanların örgüt ile ilgili temel bağları, örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanması ile ifade edilmiş ve bu olgu çalışan ve örgüt arasındaki duygusal yönlü bir bağ olan bağlılık kavramı ortaya çıkmıştır (Griffin, Hogan ve Talya , 2010, s.125). Örgütsel bağlılık; örgütsel amaç ve değerlerin, çalışanların amaç ve değerleri ile bütünleşmesi ya da uyumlaşması sürecidir (Hall, Schneider ve Nygren., 1970, s.176). Burada öne çıkan nokta bütünleşme olgusudur. Birçok araştırmacı söz konusu noktaya atıfta bulunmuştur.

Brewer (1996) örgütsel bağlılığı, örgüt ve örgütün yönetsel amaçlarına yönelik çalışanların gösterdiği bütünleşme duygusu ve kendini örgütsel kararlara katılmaya, örgütsel ve yönetsel değerleri özümsemeye, örgütün başarısı için çabalama hazır hissetme düzeyi şeklinde tanımlamıştır (Brewer, 1996, s.34). Leong (1996), örgütsel bağlılığı belirli bir örgüt ile bireyin bağlılık ve kimlik özdeşleşmesinin gücü şeklinde tanımlamıştır. (Leong, 1996, s.1346). Gallie ve arkadaşları (2001), örgütsel bağlılığı, örgütsel amaç ve değerlerin birey tarafından tanınma ve kabul görme düzeyleri ile söz konusu amaç ve değerlerin çalışanlar tarafından başarılmasına yönelik çaba sarf etmelerine yönelik istekleri şeklinde tanımlamaktadır (Gallie, Felstead ve Green, 2001, s.1085-1086).

**Tablo 2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bazı Tanımlar**

Meyer ve Allen (1997)	Çalışanların örgütlerinde işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir.
Mowday ve diğerleri (1979)	Kişinin belirli bir örgüte karşı ve örgütle kendini tanımlamasının göreceli olarak derecesidir.
Allen ve Meyer (1996)	Çalışan ile örgüt arasında, çalışanın örgütten gönüllü ayrılması ihtimalini azaltan psikolojik bir bağlıdır.
Farnham ve Pimlott (1990)	Zorlama olmaksızın, gönüllü ve bireysel bir algılamadır.
Schermerhorn ve diğerleri (1994)	Çalışanın örgütü ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak algılamasının derecesidir.
Morris ve diğerleri (1993)	Bireyin bütünleşme ve gönüllülük eğilimidir.
Davis ve Newstrom (1989)	Çalışanların örgüt ile girdiği kimlik birliğinin düzeyi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etme isteğidir. Manyetik bir gücün bir metali çekmesi gibi, kişinin gelecekte örgütte kalmaya istekliliğinin ölçüsüdür.
Kiesler (1971)	Kişinin süregelen davranışlarına bağlanmasıdır.

**Kaynak:** Bakan ,2011, s.7-9'dan uyarlanmıştır.

Sheldon (1971), örgütsel bağlılığı bireyin çalıştığı örgütü pozitif değerlendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli olması şeklinde tanımlamaktadır (Sheldon, 1971, s.144). Wiener örgütsel bağlılığı, çalışanları örgütün amaçları ve örgütsel çıkarlar doğrultusunda, belirli bir yönde davranış sergilemeye iten normatif baskılar bütünü şeklinde tanımlamaktadır (Wiener, 1982, s.418). Awamleh'e (1996) göre örgütsel bağlılık, örgüt yararına çalışanlar tarafından gösterilen farklı türdeki hisler, benimsenen değerler, takip edilen uygulamalar ve kabul edilen değişik fikirlerin uygulanması bütünüdür (Awamleh, 1996, s. 65).

Gerek örgütsel amaçları kabullenmek gerekse örgütsel amaçlara ve örgüt yararına faaliyet göstermek, temelde örgütsel bağlılığın psikolojik bir olgu olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda tespit edilen Thornhill ve arkadaşları (1996), örgütsel bağlılığa, çalışanlara ait başarıma hırsı, kararlar verme ve sorumluluk hissi, profesyonellik anlayışı ve kişisel özelliklerini kapsamına alan psikolojik bir olgu olarak yaklaşmaktadır (Thornhill, Lewis ve Saunders, 1996, s.14). Ritzer ve Trice (1969) ise örgütsel bağlılığı, örgüt olgusunun bireyin değer yargıları doğrultusunda anlam derecesine dayanan psikolojik temelli bir olgu olarak tanımlamaktadır (Ritzer ve Trice, 1969, s.475). Örgütsel bağlılık konusunda önemli çalışmaları olan Becker örgütsel bağlılığı, çalışanların çalıştıkları yerlere ile alakalı olumlu psikolojik bağlılıklarının ifadesi olarak tanımlamaktadır (Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996, s.464).



Literatürde örgütsel bağlılık kavramına yönelik sınıflandırmalar ile ilgili birçok yaklaşım bulunmaktadır (bkz. Tablo 3). Bu bağlamda gelinen son nokta, örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir kavram değil çok boyutlu bir yapıya sahip olduğudur (Bakan,2011, s.75).

**Tablo 3. Dayandığı Temele Göre Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Dayandığı Temele Göre Örgütsel Bağlılık	Yazarlar
Tutumsal ya da Duygusal Bağlılık (Örgütün amaç ve değerlerinin kabulü durumu)	Etzioni(1961): Moral Bağlılığı Kanter(1968): Uyum Bağlılığı Mowday ve arkadaşları (1982) O'Reilly ve Chatman(1986): İçselleştirme
Devam Bağlılığı (Sosyo-ekonomik faktörlere dayanan)	Becker(1960): Yan Bahis Teorisi Kanter(1968): Devam Bağlılığı Meyer ve Allen(1984) Mowday ve arkadaşları (1982) O'Reilly ve Chatman(1986): İttat
Normatif Bağlılık (Zorunluluk duygusu temelli)	Allen ve Meyer (1990) Kanter (1968): Kontrol Bağlılığı O'Reilly ve Chatman(1986): Özdeşim
Davranışsal Bağlılık (Bağlanım davranışı temeline dayalı)	Salancik (1977,1982).

**Kaynak:** Swailes,2004, s.159

Swailes (2004) örgütsel bağlılık kavramının çok boyutlu yapısından bahsetmekte ve araştırmaların genelde iki temel boyut üzerinde toplandığından söz etmektedir. Bunlar davranışsal yaklaşım ve tutumsal yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır (Swailes, 2004, s.189). Söz konusu yaklaşımları, Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılığın birey ya da örgüt açısından gerçekleştiği sınırlara göre sınıflandığından bahsetmektedirler. Buna göre, bağlılığın amaç birliğine dayanan, duygusal ve tutumsal manada bir bütünlük sınırında ortaya çıkması halinde tutumsal örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır. Tutumlar duygular bağlamında gerçekleşen ve duyguların aksiyona dönüşen halleri olarak ortaya çıkmaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1982, s.76).

Davranışsal bir bakış açısı ise örgütsel bağlılığı, kişinin davranışlarıyla sınırlı olan ve bu davranışları sayesinde bağlılığı devam ettirme inancı olarak açıklamaktadır. Bu bakış açısına göre bağlılığın oluşmasında davranışların üç özelliği ön plana çıkmaktadır. Bunlar davranışların görülebilir ve değiştirilemez olmaları yanında davranışların kişisel iradeye dayanmasıdır (Çetin, 2011, s.56).

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (İnce ve Gül, 2005, s.26).

## 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde söz konusu çalışmanın amacı, kapsamı, önemi, kapsam ve sınırlılıkları belirtilecektir. Bunun yanında yine araştırmanın temelini teşkil eden araştırma problemi, araştırma sorusu ve soru kapsamında oluşturulan hipotezler ortaya konulacaktır. Son olarak da söz konusu hipotezler ve hipotezleri oluşturan değişkenler arası ilişkilere ait sayısal veriler ortaya konularak sonuçlar yorumlanacaktır.

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Kronolojik olarak ele alındığında çalışan ile örgüt arasındaki bağların temel motivasyon unsurları değişiklik arz etmektedir. 1960'larda yapılan araştırmalara bakıldığında örgüt ile çalışanlar arasındaki bağlardaki temel motivasyon unsuru maddi değer taşıyan unsurlar iken 1970 ve sonrası yapılan araştırmalarda söz konusu bağlanma durumlarının duygusal boyutlar üzerine oturtulduğu görülmektedir. Özellikle bu dönemden günümüze kadar gelen sürede literatürde örgüt ile çalışanlar arasında kurulan duygusal temelli bağların öneminden bahsedilmektedir (Örn: Kanter, 1968; Steers, 1977; O'Reilly ve Chatman, 1986; Iverson ve Deery, 1997; Simosi ve Xenikou, 2010 ).

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan en önemlisi örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörlerdir. Belirtilen faktörler örgütlerin ilgili unsurun tesis ve temini açısından en kolay tespit edilebilir ve müdahale edilebilir olanıdır. İşletme içi faktörler; yönetim ve liderlik tarzları ile örgütsel değerler, inançlar, örgüt genelinde hâkim tutum ve davranışlar, ücret, ödül ve ceza gibi olguları kapsayan yapısal unsurlar olarak sıralanabilir. Liderlik, gerek doğrudan bağlılığı etkilemesi gerekse yapısal unsurlar üzerinde etkisinin bulunmasıyla diğerlerinden ayrılır. Bu bağlamda söz konusu araştırmanın amacı söz konusu örgütsel faktörlerden en önemlisi liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir.

**H1: Turizm endüstrisinde çalışanların algıladıkları liderlik davranış tarzları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.**

*H.1.1: Turizm endüstrisinde, çalışan odaklı liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H.1.2: Turizm endüstrisinde, üretim odaklı liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönlü bir ilişki vardır.*

*H.1.3: Turizm endüstrisinde, değişim odaklı liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır*

Beck ve Wilson (2000), örgütsel bağlılığın örgütsel davranış yazımında önem kazanmasında verim ve verimlilik konusundaki doğrusal bağlantısına atıfta bulunmaktadır. Onlara göre çalışanların verimliliği ve örgütsel süreçlerin etkililiği direkt olarak örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Çalışanların doğru yönlü performans ortaya koymaları, yaptıkları iş ve işe harcadıkları sürenin verimliliğinin doğrudan etkililiği arttırdığını savunmaktadır (Beck ve Wilson, 2000, s.114-132).

Bu bağlamda bakıldığında örgütler açısından bu derece önem arz eden bir konuyu ele alması bakımından araştırma önem kazanmaktadır. Diğer yandan bu derece önemli bir konunun, sektörel özellikleri bakımından iş gücü devri oranının yüksek olduğu turizm sektöründe çalışanların verimliliklerine direkt etki eden örgütsel bağlılığın yapısal ve yönetsel açıdan irdelemesi araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

## 4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul, Antalya, Ankara, Muğla ve İzmir illerinde faaliyet gösteren 5 yıldız ve dengi konaklama tesisleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini söz konusu illerde faaliyet gösteren konaklama tesislerinden basit tesadüfi yöntem ile seçilen 20 tesis çalışanları arasından yine basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu işletmelerde yaklaşık 3000 kişi çalışmaktadır.

Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 254). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 1000 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 655'i geri dönmüş ve 596 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 33 veri seti çıkartılmış ve 566 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir.

## 4.3. Ölçüm Aracının (Anket Formunun) Hazırlanması

Turizm sektörü çalışanlarının algıladıkları liderlik davranış tarzlarını belirlemek üzere Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen ve Tengilimoğlu (2005) tarafından geçerlenen ölçek kullanılmıştır. 3 boyut ve 36 maddeden oluşan ölçek bazı benzer maddeleri çıkarılarak kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık türlerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek üzere Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ölçek Türkçeye uyarlanarak ölçümlenmiştir. Ölçek 18 soru ile 3 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Tengilimoğlu (2005) ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısını, 97 olarak belirlemiştir. Allen ve Meyer (1990) ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .87, .75 .79 olarak tespit edilmiştir.

## 4.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4. incelendiğinde katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımında en büyük oran %51,6 ile 20-29 yaş grubundadır. Gerek sektörde yapılan işin ağırlıklı olarak bedeni çalışmayı gerektirmesi gerekse araştırmanın yapıldığı illerin turist yoğunluğunda başı çeken iller olması ve yapılan işin yoğun olması nedeni ile söz konusu örgütlerde çalışanların yaş grupları birinci yaş olarak adlandırılan grupta yoğunlaşmıştır. Bu grubu %29,9 oran ile 30-39 yaş grubu, %12,7 ile 40-49 yaş grubu ve son olarak %5,8 ile 50 yaş ve üstü takip etmektedir.

Tablo 4.Yaş ve Cinsiyetlerine Göre Katılımcılar

Değişkenler	Gruplar	Frekanslar
Yaş	20-29	292 – (%51,6)
	30-39	169 – (%29,9)
	40-49	72 – (%12,7)
	50 ve üstü	33 – (%5,8)
Cinsiyet	Erkek	304-(%53,7)
	Kadın	262(%46,3)

Yine aynı tabloda katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde 566 katılımcının %53,7'sine tekabül eden 304 kişinin erkek, %46,3'üne tekabül eden 262 kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 5. incelendiğinde katılımcıların %62,7'sinin lisans ve ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Esasında söz konusu değer aynı tabloda değerleri verilen statülere göre sınıflandırma ile birlikte değerlendirildiğinde daha anlamlı sonuçlar vermektedir. Katılımcıların statülerine göre dağılımlarında en yüksek oran %57,2 ile işçi seçeneği üzerindedir. Değerler incelendiğinde katılımcıların %29,3'ünün lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu söz konusu sektör şartları göz önünde bulundurulduğunda azımsanamayacak bir orandır.

**Tablo 5. Eğitim Durumu, Çalışma Süresi ve Statülerine Göre Katılımcılar**

Değişkenler	Gruplar	Frekanslar
Eğitim Durumu	Lisans ve ön lisans mezunu	355 – (%62,7)
	Lisans mezunu	166 – (%29,3)
	Lisans üstü mezunu	45 – (%8)
Örgütte Çalışma Süresi	1 yıldan az	184 – (%32,5)
	1-5 yıl	190 – (%33,6)
	6-10 yıl	125 – (%22,1)
	10 yıl ve üzeri	67 – (% 11,8)
Statü	Yönetici	94 - (%16,6)
	Memur Serbest	98 - (%17,3)
	İşçi	324 - (57,2)
	Stajyer	50 - (%8,9)

Diğer yandan çalışanların örgütte çalışma sürelerinin ortaya konulduğu gruplamada ağırlık 1 yıldan az ve 1-5 yıl aralığındadır. Söz konusu değerlerden 1 yıldan az grubu katılımcıların %32,5'ini 1-5 yıl grubu ise katılımcıların %33,6'sını kapsamaktadır..

**Tablo 6. Medeni Durum ve Çocuk Sayılarına Göre Katılımcılar**

Değişkenler	Gruplar	Frekanslar
Medeni Durum	Evli	325 – (%57,4)
	Bekar	219 – (%38,7)
	Diğer	22-(%3,9)
Çocuk sayısı	0	3 – (%0,5)
	1	322 – (%56,9)
	2	68– (%12)
	3	130 – (%23)
	4 ve üstü	43 – (%7,6)

Tablo 6. incelendiğinde katılımcıların %57,4'ünün evli olduğu görülmektedir. Bekar çalışanların oranı %38,7 iken çocuk sahibi olmayanların oranı %0,5 ile sınırlı kalmıştır

#### 4.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılığın ilişkisini tespit etmek amacıyla ortaya konulan H1'e yönelik analiz sonuçları tablo 7'dedir. Liderlik tarzları kavramı homojen bir yapıya sahip olmaması nedeni ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tüm boyutlarda tek tek ölçülmesi gerekmektedir.

Söz konusu analiz sonucunda Çalışan odaklı liderlik (ÇO) örgütsel bağlılık ile standardize edilmiş regresyon katsayısı (Beta) üzerinden .18 değerinde pozitif ve güçlü şekilde ilişkilidir ( $p < .001$ ). Diğer yandan üretim odaklı liderliğin (ÜO) yine örgütsel bağlılık ile standardize edilmiş regresyon katsayısı (Beta) üzerinden .05 değerinde pozitif ve zayıf şekilde ilişkili olduğu görülmektedir. ( $p < .05$ ). Son olarak değişim odaklı liderlik örgütsel bağlılık ile (Beta) üzerinden .16 değerinde pozitif ve güçlü şekilde ilişkilidir ( $p < .001$ ). Tüm bu sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlı olması nedeniyle **H1 kabul edilmiştir**. Söz konusu durum literatürde de desteklenmektedir.

**Tablo 7. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu**

Değişkenler	Örgütsel bağlılık				
	$R^2$	Düz. $R^2$	F	$\beta$	Sonuç
Çalışan odaklı liderlik	.03	.02	18.1***	.18***	H2.1√
Üretim odaklı liderlik	.02	.00	4.3*	.08*	H2.2↓ Ters
Değişim odaklı liderlik	.02	.02	14.2***	.16***	H2.3√

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  v: Desteklendi, ↓: Desteklenmedi Ters: Yönü farklı

Allen ve Meyer (1990,1996) örgütsel bağlılığın bütün boyutlarının farklı düzeylerde liderlik tarzları ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Araştırmacılar örgütsel bağlılık ile liderlik arasında doğrudan bir inceleme yapmamalarına karşın örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında ilgili sınıfları etkileyen unsurların içerisinde liderlik ve yönetim tarzlarını ifade etmektedirler (Allen ve Meyer, 1990, s. 847-858; Allen ve Meyer, 1996, s.252- 276 ).

Bunun yanında birçok araştırmacı liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik farklı tip ve boyutlarda incelemeler yaparak söz konusu iki kavram arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Avoilo, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004; Benson,2002; Clinebell, Skudiene, Trijonyte ve Reardon, 2013; Dunn, Dastoor ve Sims, 2012; Gillet ve Vandenberghe, 2014; Joo, Yoon ve Jeung, 2012; Morris ve Sherman, 1981; Tuna, Ghazzawi, Tuna ve Çatir, 2011 ).

Bunun aksine Lok ve Crawford (2003) Hong Kong ve Avusturalya'da toplam 337 yönetici üzerinde yaptıkları incelemede liderliğin, söz konusu örneklem grubu üzerinde örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Lok ve Crawford, 2003, s.321-335). İlgili hipotezden hareket ile ifade edilen alt hipotezler ile ilgili alt hipotezlere yönelik analiz sonuçları yine tablo 7.'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre söz konusu hipotezler şu şekilde değerlendirilmektedir;

H.1.1 kapsamında çalışan odaklı liderlik (ÇO) ile örgütsel bağlılık (ÖB) arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki aranmıştır. Analiz sonuçlarına göre ÇO liderlikteki değişim ÖB'deki değişimi % 0,02 oranında açıklayabilmektedir. Diğer yandan F testinin sonucunda elde edilen 18.1 değeri ÇO liderliği ÖB'yi açıklamada önemli katkı sağladığını göstermektedir ( $p < .001$ ). Daha önce de belirtildiği üzere iki değişken arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısı (Beta)

0.18 değerinde ( $p < .001$ ) ve istatistiksel açıdan çok anlamlı olması dolayısıyla **H.1.1 kabul edilmiştir**. Bu durum literatürde de desteklenmektedir.

Simosi ve Xenikou (2010), Yunanistan'da faaliyet gösteren büyük ölçekli hizmet firmalarında çalışan 300 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarının liderlerin genel olarak yenilikçi ve insan eğilimli davranışları ile arttığını, otokratik ve iş odaklı davranışlar ile de azaldığını tespit etmişlerdir (Simosi ve Xenikou, 2010, s.1611-1612).

Benzer bir sonuç Benson (2002) tarafından ortaya konulmuştur. Satış pazarlama departmanında 166'sı üst yönetim, 184 orta yönetim kademesinde çalışanlar olmak üzere 641 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada çalışanların örgütsel bağlılıklarının örgütsel ve yönetsel adalet duyguları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmaya göre, çalışanların liderlerini ve liderlerinin yaklaşımlarını adil olarak görenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu, yaklaşımların adaletsiz olduğu yönünde görüşleri olanların ise örgütsel bağlılıklarının düşüktür (Benson, 2002, s.1-60).

Tuna ve arkadaşları (2011), konaklama endüstrisinde yapmış oldukları bir araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıklarının liderin dürüst, güven verici ve saygılı yaklaşımı ile arttığı sonucuna ulaşmışlardır (Tuna, Ghazzawi, Tuna ve Çatır, 2011, s.10-25).

İlgili tablo incelendiğinde daha önce de belirtildiği üzere üretim odaklı (ÜO) liderliğin örgütsel bağlılık ile (Beta) .08 değerinde pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Söz konusu iki kavram arasındaki ilişkiyi ölçme adına oluşturulan hipotezin aksine oluşan bu durum nedeniyle **H.1.2 kabul edilmemiştir**.

Söz konusu iki kavramın arasındaki pozitif ilişkiye literatürde de rastlanmaktadır. Morris ve Sherman (1981) görev (üretim) odaklı ve insan odaklı liderlik tarzlarının birlikte kullanımı halinde çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etki yaratacaklarını tespit etmişlerdir. Bu durum doğrusal olarak her bir liderlik tipinin tek başına kullanımının farklı sonuçlar doğuracağını bu sonuçlardan bir kısmının olumsuz olabileceği bunun ise örgütsel bağlılığı azaltabileceği ifade edilmektedir. Fakat her iki liderlik tipinin birlikte etkili şekilde kullanılması örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkileyeceği ifade edilmektedir (Morris ve Sherman, 1981, s.518).

Ancak söz konusu araştırmada söz konusu ilişkinin pozitif olarak tespit edilmesinin en önemli nedeni negatif örgüt kültürü boyutlarında tespit edildiği gibi ilgili sektördeki istihdam durumu ve iş güvensizliği olarak ifade edilebilir. Çalışanlar mevcut pozisyon ve istihdam durumlarını kaybetmemeleri adına çalışan odaklı liderlik etkisinde dahi örgüte bağlılıkları sağlanmaktadır. Bu daha önce de ifade edildiği gibi duygusal bir bağlılıktan ziyade devam bağlılığı ve/veya normatif bağlılık noktasında gerçekleşen bir bağlılık türü olacaktır.

**Tablo 8. Üretim Odaklı Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu**

Üretim odaklı liderlik tarzı				
Bağımlı Değişkenler	$R^2$	Düz. $R^2$	$F$	$\beta$
Duygusal bağlılık	.00	.00	1.23	.04
Devam bağlılığı	.007	.005	3,9*	.08*
Normatif bağlılık	.00	-.001	.48	.02

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Tablo 8.'de de görüldüğü üzere üretim odaklı liderlik tarzı ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken devam bağlılığı üzerinde pozitif bir ilişki söz konusudur ( $p < .05$ ). Bu durum ise konu ile ilgili yapılan saptamayı desteklemektedir.

H2 kapsamında ele alınan alt hipotezlerden sonuncusu değişim odaklı liderlik (DO) ile ÖB arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik ortaya konulmuştur. Tablo 7'de de açıkça görüldüğü üzere DO liderlik ÖB arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta = .16$   $p < .001$ ). Bu bağlamda söz konusu durumun öngörüldüğü **H.1.3 kabul edilmiştir**. Değişim odaklı liderlik (dönüşümcü liderlik) gerek örgüt gerekse çalışanlar açısından olumlu davranışları beraberinde getiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu literatürde de desteklenmektedir;

Gillet ve Vandenberghe (2014), Fransa'da farklı sektörlerde çalışan 488 kişi üzerinde yaptıkları araştırmalarda dönüşümcü liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan devam bağlılığı ile dönüşümcü liderlik arasında bir ilişki bulunamamıştır (Gillet ve Vandenberghe, 2014, s.321-347). Kim (2013) Güney Kore'de Gwangju Metropolitan Şehir Yönetimi emrinde tam zamanlı olarak çalışan personel üzerinde yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Kim, 2014, s.397-417).

Khasawneh, Omari ve Abu-Tineh (2012), eğitim sektöründe 340 meslek öğretmeni üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir (Khasawneh, Omari ve Abu-Tineh, 2012, s.494-508). Luton (2010), eğitim sektöründe yaptığı bir çalışmada liderlerin çalışanların geleceğine yatırım yapmaları, kararlara katılımlarını sağlamaları, liderlerin sahip olduğu vizyon gibi unsurların çalışanları örgüte daha çok bağladığını vurgulamaktadır. Araştırmanın yapıldığı sektörün özelliklerine vurgu yapan araştırmacı özellikle mesleki anlamda geleceğe yönelik beklentilerin bulunması ve değişime açık olma gibi unsurların söz konusu sonucu doğurduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda ilgili araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal ve pozitif bir etkinin bulunduğu belirtilmektedir (Luton, 2010, s.1-105).

Tuna ve arkadaşları (2011), liderin sahip olduğu karizma, vizyoner bakış açısı gibi unsurların da çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda Türkiye'de Ege ve Akdeniz bölgelerinde faaliyet gösteren Kıyı Otellerinde çalışan 500 kişiden alınan veri sonuçlarına göre çalışanların örgütsel bağlılıkları ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki bulunmaktadır. Yukarıda bahsedilen ve dönüşümcü liderler tarafından sergilenen davranışların çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Söz konusu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamışken normatif bağlılık ile ise negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Tuna, Ghazzawi, Tuna ve Çatır, 2011, s.10-25).

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Liderlik tiplerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tespit edilmesine yönelik yapılan incelemelerde araştırmada ele alınan boyutlardan pozitif eğilimli olan çalışan odaklı liderlik ve değişim (dönüşümcü) odaklı liderlikler ile turizm sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan hiyerarşik yapılanmanın önemsendiği, çalışanlar yerine üretim odaklı davranışlar sergileyen üretim odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında turizm sektöründe genel eğilimin dışında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum Turizm sektöründe işgücü arzının fazla olması, faaliyetlerin mevsimsellik özellik göstermesi ve yıl geneline sürekli çalışılan bölgeler

nezdinde yayılmamış olması doğal olarak bir iş güvensizliği yaratmaktadır. Bu bağlamda da çalışanlar hiyerarşik dahi de olsa örgüte karşı bir bağlılık hissetmektedir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde yine üretim odaklı liderliğin örgütsel bağlılık boyutlarından yalnızca devam bağlılığı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu yine çalışanların bahsi geçen durumlar nedeniyle mevcut işlerini kaybetmemek adına gösterdiği görüşünü savunmaktadır.

Sonuç olarak görülmektedir ki algılanan liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık kavramları ilişkilidir ve algılanan liderlik tarzları örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Örgütler çalışanları üzerinde oluşması arzulanan örgütsel bağlılık ve dolayısıyla oluşacak olan örgütsel değerleri kabullenme, örgütsel süreçlere etkin bir şekilde katılma davranışlarının sağlanması adına pozitif liderlik tiplerinin sergilenmesini tesis ve temin etmelidirler.

Araştırma sonuçlarında turizm sektöründe ilgili bağımsız değişkenin negatif boyutu ile örgütsel bağlılığın pozitif ilişkileri bilimsel anlamda ilginç sonuçlar olsalar dahi örgütsel ve evrensel manada çokta etik olmayan sonuçlardır. Bu bağlamda ilgili sektörde gerek iş koşulları, iş güvenliği, liderlerin hatalar karşısındaki yaklaşımları gibi hususların çalışanların psikolojik durumlarının göz önünde bulundurularak düzenlenmesi gerekmektedir. Çünkü söz konusu olumsuz durumların çalışanların örgütsel bağlılıklarını zorunlu haller ile olumlu yönde etkilemesine karşın işe bağlılık, tükenmişlik gibi psikolojik temelli olumsuz durumları beraberinde getirmesi olasıdır. Bu çalışanların etkin bir şekilde üretim faaliyetlerine katılmasını sağlayabilir fakat iş gücünün etkinliğinin sürdürülebilirliği açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Bu husus gelecekte ilgili konuda ve ilgili alanda yapılacak çalışmalara da ilham verebilir. İlgili sektörde özellikle işten ayrılma anlamında iş güvensizliği olan mevsimlik personel ile kadrolu olarak tabir edilen personelin algılanan liderlik tipleri ve örgüt kültürü bağlamında örgütsel bağlılıkları karşılaştırılabilir. Bunun yanında mevsimlik olarak çalışan personelin negatif liderlik ve örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılıklarının pozitif olduğu durumlarda iş tatmini, işe bağlılıkları ve mesleğe bağlılıkları ölçülerek örgütsel süreçlere katılımlarının etkinliği konusunda karşılaştırmalar yapılabilir.

## **KAYNAKLAR**

- Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1990), “ The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization” , Journal of Occupational Psychology, C: 63, s. 1-18.
- Allen, Natalie J. Ve Meyer, John P. (1996), “ Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity” , Journal of Vocational Behaviour, C: 49, s. 252-276.
- Avolio, Bruce J.; Zhu, Weichun, Zhu; Koh, William ve Bhatia, Puja (2004), “ Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Structural Distance” , Journal of Organizational Behavior, C: 25, s. 951-968.
- Awamleh, Nail A.H.K. (1996), “ Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study” , Journal of Management, C: 15, No: 5, s. 65-74.
- Bakan, İsmail (2011). Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Balçık, B. (2002). İşletme yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- Barutçugil, İsmet (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.



- Beck, Karen ve Wilson, Carlene (2000), “ Development of Affective Organizational Commitment: A Cross- Sequential of Change with Tenure”, *Journal of Vocational Behavior*, C: 56, No: 1, s. 114-136.
- Becker, Thomas E.; Billings, Robert S.; Eveleth, Daniel M. Ve Gilbert, Nicole L. (1996), “ Foci and Bases of Employee Commitment: Implications For Job Performance”, *Academy of Management Journal*, C: 39, No: 2, 464-482.
- Benson, Carmel (2002). “ Procedural Justice, Effective Leadership and Organizational Commitment Amidst Organizational Change” *Kaliforniya Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, Kaliforniya, ABD.*
- Bono, Joyce E.; Hooper, Amy C. ve Yoon, David J. (2012), “Impact of Rater Personality on Transformational and Transactional Leadership Ratings” , *The Leadership Quarterly*, C: 23, s. 132-145.
- Brewer, Ann M. (1996), “ Developing Commitment Between Managers and Employees”, *Journal of Managerial Psychology*, C: 11, No: 4, s. 24-34.
- Clinebell, Sharon; Skudiene, Vida; Trijonyte, Renata ve Reardon, James (2013), “ Impact of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment”, *Journal of Service Science*, C: 6, No: 1, s. 139-152.
- Colbert, Amy E.; Judge, Timothy A.; Choi, Daejeong ve Wang, Gang (2012) “Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success” *The Leadership Quarterly*, C: 23, s. 670–685.
- Çakır, Özlem (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çetin, Fatih (2011). “ Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.*
- Dunn, Maggie W.; Dastoor, Barbara ve Sims, Randi L. (2012), “ Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective, *Journal of Multidisciplinary Research*, C: 4, No: 1, s. 45-59.
- Eid, Jarle; Mearns, Kathryn; Larsson, Gerry; Laberg, Christian, Jon ve Johnsen, Helge, Bjorn (2012), “Leadership, Psychological Capital and Safety Research: Conceptual Issues and Future Research Questions” , *The Leadership Quarterly*, C: 50, s. 55-61.
- Einarsen, Stale; Aasland, Schanke ve Skogstad, Anders (2011), “ Leadership Styles”, *Academy of General Dentistry Journal*, C: 56, No: 4, s.176-177.
- Erçetin Şule (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Ergeneli, Azize (2006). *Örgüt ve İnsan*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Gallie, Duncan; Felstead, Alan ve Green, Francis (2001), “ Employer Policies and Organizational Commitment in Britian 1992-97”, *Journal of Management Studies*, C: 38, No: 8, 1081-1101.
- Gillet, Nicolas ve Vandenberghe (2014), “ Transformational Leadership and Organizational Commitment: the Mediating Role of Job Characteristics, *Human Resource Development Quarterly*, C: 25, No: 3, 321-347.

- Griffin, Marie L.; Hogan, Nancy L.; Talya, Bauer N. (2010), “Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organisational Commitment and the Burnout of Correctional Staff”, *Criminal Justice and Behaviour*, C: 37, No: 2, s.125-155.
- Güney, Salih (2012). *Liderlik*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Hall T., Douglas; Schneider, Benjamin ve Harold T. Nygren (1970), “ Personal Factors in Organizational Identification”, *Administrative Science Quarterly*, C: 15, No: 2, s. 176-190.
- Hunter, Samuel T.; Bedell-Avers, Katrina E. Ve Mumford, Micheal D. (2007), “ The Typical Leadership Study: Assumptions, Implications and Potential Remedies”, *The Leadership Quarterly*, C: 18, s. 435-446.
- Iverson, Roderick D. ve Deery, Margaret (1997), “ Turnover Culture in the Hospitality Industry” *Human Resource Management Journal*, C: 7, No: 4, s. 71-82.
- İnce, Mehmet ve Gül, Hasan (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi, Konya.
- Joo, Beak, Kyoo; Yoon, Hea, Jun ve Jeung, Chang, Wook (2012), “ The Effects of Core Self-Evaluations and Transformational Leadership on Organizational Commitment”, *Leadership and Organizational Development Journal*, C: 33, No: 6, s. 564- 582.
- Kanter, Rasaberth, Moss (1968), “ Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities”, C: 33, No: 4, s. 499-517.
- Katz, Robert L. (1955), “Skills of an effective administrator”, *Harvard Business Review*, C: 33, No: 1, s. 33–42.
- Ke, Weiling ve Wei, Kee, Kwok (2008), “ Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation” *Decision Support Systems*, C: 45, 208-218.
- Khasawneh, Samer; Omari, Aieman ve Abu-Tineh, Abdullah M. (2012), “ The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan”, *Educational Management Administration and Leadership*, c: 40, s. 494-508.
- Kim, Hougyun (2014), “ Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Citizenship Behaviour: A Case of South Korea’s Public Sector”, *Public Organization Review*, C: 14, s. 397-417.
- Koçel, Taner (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kolasa, Blair J. (1969). *İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş*, çev. Tosun, Kemal; Aykar, Fulya, Somay Tomris ve Menteşe, Mirgün, Fatih Yayınevi, İstanbul.
- Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo ve Buelens (2002). *Organizational Behaviour*, Second European Edition, Mcgraw Hill Publishing Company, Berkshire, England.
- Leong, C. S.; Furham, Adrian ve Cooper, Cary L. (1996), “ The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relations”, C: 49, No: 10, s.1345-1363.
- Livi, Stefano; Kenny, David A.; Albright, Linda ve Pierro, Antonio (2008), “ A Social Relations Analysis of Leadership”, *The Leadership Quarterly*, C: 19, s. 235-248.

- Lok, Peter ve Crawford, John (2003), “ The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross- National Comparison”, *Journal of Management Development*, C: 23, No: 4, s. 321-338.
- Luton, Bill (2010). “ Transformational Leadership and Organizational Commitment: A study of UNC System Business School Department Chairs”*Capella Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, Capella, ABD.*
- Morris, James H. Ve Sherman, Daniel J. (1981), “ Generalizabilty of an Organizational Commitment Model”, *The Academy of Management Journal*, C: 24, No: 3, s. 512-526.
- Mowday, Richard T.; Porter, Lyman W. Ve Steers, Richard M. (1982). *Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteesim and Turnover*, Academic Press, Sheffield, England.
- Northouse, Peter G. (2007). *Leadership Theory and Practice, Fourth Edition*, Sage Publication, California, USA.
- O’Reilly, Charles A.; Caldwell, David F.; Chatman, Jennifer A.; Lapiz, Margaret ve Self, William (2010), “ How Leadership Matters: The Effects of Leaders’ Aligment on Strategy Implementation”, *The Leadership Quarterly*, C: 21, s. 104-113.
- O’Reilly, Charles ve Chatman, Jennifer (1986), “ Organizational Commitment and Pscyhological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour”, *Journal of Applied Pscyhology*, C: 71, No: 3, s.492-499.
- Ritzer, George ve Trice, Harrison M. (1969), “ An Empirical Study of Howard Becker’s Side- Bet Theory”, *C: 47, No: 4, s. 475-478.*
- Rowold, Jens ve Heinitz, Kahrin (2007), “ Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of the MLQ and the CKS”, *The Leadership Quarterly*, C: 18, s. 121-133.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Vergiliel, Melek (2005). *Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.*
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, John Wiley ve Sons, Inc., Canada.
- Sheldon, Mary E. (1971), “ Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization” *Administrative Science Quarterly*, C: 16, No: 2, s. 143-150.
- Simola, Sheldene K.; Barling, Julian ve Turner, Nick (2010), “ Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care”, *The Leadership Quarterly*, C: 21, s. 179-188.
- Simola, Sheldene K.; Barling, Julian ve Turner, Nick (2010), “ Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care”, *The Leadership Quarterly*, C: 21, s. 179-188.
- Simosi, Maria ve Xenikou, Athena (2010), “ The Role of Organizational Culture in the Relationship Between Leadership and Organizational Commitment: An Emprical Study in a Greek Organization”, *The International Journal of Human Resource Management*, C: 21, No: 10, s. 1598-1616.

- Steers, Richard M. (1977), “ Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, C: 22, No: 1, s. 46-56.
- Sternberg, Robert J.; Kaufman, James C. ve Pretz, Jean E. (2013), “ A Propulsion Model of Creative Leadership”, *The Leadership Quarterly*, C: 14, s. 455-473.
- Swales, Stehphen (2002), “ Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures” *International Journal of Management Reviews*, C: 4, No: 2, s. 155-178.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005), “ Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C:4, No: 14, s.1-16.
- Thornhill, Adrian; Lewis, Phil ve Saunders, Mark N.K. (1996), “ The Role of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in Higher Education”, *Quality Assurance in Education*, C:4, No: 1, s. 12-20.
- Tuna, Muharrem; Ghazzawi, Issam, Tuna, Ayşen ve Çatır, Ozan (2011), “ Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey’s Hospitality Industry”, *SAM Advanced Management Journal*, C: 76, No: 3, s. 10-25.
- Uhl-Bien, Mary (2006), “Relational Leadership Theory: Exploring The Social Processes of Leadership and Organizing”, *The Leadership Quarterly*, C: 17, s. 654-676.
- Uhl-Bien, Mary, Marion, Russ ve McKelvey, Bill (2007), “Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era”, *The Leadership Quarterly*, C: 18, s. 298-318.
- Vilert, Van De, Evert (2006) “ Autocratic Leadership Around the Globe: Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture ?”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, C: 37, No: 42, s.42-59.
- Vugt, Van, Mark; Jepson, Sarah F.; Hart, Claire M. ve Cremer, De, David (2004), “ Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability”, *Journal of Experimental Social Psychology*, C: 4, s. 1-3.
- Wiener, Yoash (1982), “ Commitment in Organizations a Normative View” , *Academy of Management Review*, C: 7, No: 3, s.418-428.

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

[http://www2.warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/ftmssc/modules/modulelist/le/content\\_store\\_2012/leadership\\_definitions.doc](http://www2.warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/ftmssc/modules/modulelist/le/content_store_2012/leadership_definitions.doc) . (22.07.2014 tarihinde erişilmiştir.)