

## HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİLEŞENLERİNE ETKİSİ: GAZİANTEP İLİNDEKİ SEYAHAT ACENTALARI ÖRNEĞİ

Kemal Can KILIÇ\*  
Süleyman PORTAKAL\*\*

### Özet

Liderlik alanında önemli gelişmelerin gözlemlendiği seyahat acenteleri alanında uygulanan bu çalışma yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkilerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma Gaziantep ilinde faaliyet gösteren seyahat acentesi çalışanlarını (yöneticiler hariç) kapsamaktadır. Bu araştırma hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık alt bileşenlerini (duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını) ne yönde etkilediğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda bulgular sonucunda acente yöneticilerine çeşitli önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucuna göre hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık alt bileşenlerini (normatif, duygusal ve devam bağlılığı) etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların demografik özelliklerinin ise liderlik algılarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin sektörde çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Seyahat Acentesi*

## EFFECTS OF SERVANT LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE OF TRAVEL AGENCIES IN GAZİANTEP PROVİNCE

### Abstract

This study aim to examine relationship of manager's servant leadership features effects of organizational commitment of employees in the context of leadership for travel agencies. The research target group is employees of travel agent (except managers) that operates in the province of Gaziantep. This research aimed the servant leadership effects organizational commitment variables which are emotional variable, normative variable, commitment variable. And we make various recommendations to managers, considering results. We found servant leadership effects on organizational commitment components (normative, emotional and commitment to continue) we concluded that employee's demographic characteristics does not effect on their perceptions of leadership. The normative commitments levels of employees in the industry vary in working time have been identified.

**Key Words:** *Servant Leadership Organizational Commitment, Travel Agency.*

---

\* Doç.Dr., Çukurova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, kcan@cu.edu.tr

\*\* Öğr.Gör., Mustafa Kemal Üniversitesi, Yayladağı, SBMYO, sportakal@mku.edu.tr

## Giriş

Değişen toplumsal olaylar ve teknolojik yenilikler rekabet koşullarını etkilerken seyahat acentelerini de her anlamda etkilemektedir. Çalışanların motive edilmesi, iş tatmin düzeylerinin yüksek tutulması ve örgütsel bağlılıklarının artırılması liderlik tarzları tarzının etkin olarak kullanılmasına bağlıdır. Bu anlamda seyahat acentelerinin yöneticileri iyi bir lider olmak zorundadırlar. Çünkü çalışanların liderlik algıları işle ilgili olan beklenti düzeylerini de etkilemektedir. Yöneticinin göstermiş olduğu liderlik davranışının, çalışanların iş tutum ve davranışları üzerinde belirleyici bir etken olduğu görülmektedir (Wang ve Walumbwa, 2007: 399). Bu açıdan etkin kullanılan liderlik tarzları çalışanların iş tatminleri ve davranışlarını bireysel ve örgütsel anlamda pozitif yönde etkilediği araştırmada ortaya konmuştur. (Avolio, Weichun, William ve Bhatia, 2004: 951). Bu çalışmada hizmetkar liderlik ile çalışanların işlerine yönelik olarak örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif, duygusal ve devam bağlılığı ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu çalışma Gaziantep ilindeki seyahat acentelerinde çalışan tutumlarına bağlı olarak yapılmıştır. Ulusal yazın incelendiğinde hizmetkar liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Liderlik tarzları ile yapılan çalışmalarda genel olarak konaklama işletmeleri üzerinde yapılan araştırmalar görülmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 8).

## 1-Kuramsal Çalışmalar

Liderlik topluluk ya da grupları belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Zel, 2006: 110). Liderlik, astları, üyesi oldukları örgütün başarısına katkıda bulunmalarını sağlayacak şekilde etkileme, yönlendirme ve motive etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (House ve Aditya, 1997). Lider örgüte yeni ufuklar açan kişidir (Özden, 2005: 36). Lider, karakter sahibi, mevcut durumu değiştirmeye karar vermiş ve yapılması gerektiğine inandığı şeyleri başkasına yaptırabilme sanatını icra edebilen kimsedir (Zel, 2006). Günümüzde, modern örgütlerde başarı, örgütün görevlerini yerine getirmede çalışanlara emirler verip kontrol eden yöneticiler yerine, çalışanları motive eden, onları destekleyen ve teşvik eden lider yöneticilere bağlı hale gelmiştir (Voss, 2000: 21). Bir işletmede rutin işler ne kadar çok olursa, deneyim ve düzeltmelere dayanan *yönetme* rolünün o kadar gerekli olduğu söylenebilir (Adair, 2009: 85).

## Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkar liderlik; İlk olarak Greenleaf tarafından 1970 yılında ele alınan "Hizmetkâr liderlik" adlı makalede, hizmetkâr liderin çalışanlarına hizmet etme arzusunun olması gerektiğini ifade etmiştir (Aslan ve Özata, 2011; Parris ve Peachey, 2013). Ayrıca Greenleaf (2002)'a göre hizmetkâr lider "bir yol gösterici olmaktan öte,

hizmet etmeye istekli olan” önder olarak tanımlamıştır (Aslan ve Özata, 2011; Vinod ve Sudhakar, 2011). Hizmetkârlık anlayışı, özünde hizmet etmeyi içermesinin yanında sevgi, hoşgörü, insani değerler, değişim ve dönüşümü de içermektedir (Fındıkcı, 2009). Hizmetkârlık anlayışı, bir kimsenin kendisini herhangi bir çıkar gözetmeksizin başkalarına adanması, onların ihtiyaçlarını karşılaması ve onlar için yaşaması anlamına gelmektedir. Kendisini sıfır noktasında gören, benlik kavramını aşmış yani “ben” kavramında önce “biz”, “sen”, “siz” kavramına odaklanmayı başarabilmiş olmayı içeren bir anlayıştır (Fındıkcı, 2009). Hizmetkâr liderlik, liderin kendi ihtiyaçlarından önce çalışanlarının karşılanmasına, işletmede sorumluluklar paylaşarak onların güçlendirilmesine, zihni ve manevi olarak sağlıklı bireyler olmalarına ve bireysel olarak geliştirilmelerine vurgu yapar (Cerit, 2008). Bu özellik örgütlerin başarısının yanında takipçilerinin de kişisel başarısına katkı sağlamaktadır. Kişisel başarıda en önemli etkenlerden biri ise çalışanların bağlılıklarıdır. Bağlılık, bireyi belirli bir amaca yönelik davranmaya iten güç olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001, s.301).

Hizmetkâr liderlik, liderin kendi ihtiyaçlarından önce çalışanlarının karşılanmasına, işletmede sorumluluklar paylaşarak onların güçlendirilmesine, zihni ve manevi olarak sağlıklı bireyler olmalarına ve bireysel olarak geliştirilmelerine vurgu yapar (Cerit, 2008). Hizmetkâr liderlik kavramı çalışanları, müşterileri ve toplumu kapsayacak şekilde insanlar arası ilişkileri ve başkalarına yardım etmeyi açıklamaktadır (Liden, 2008).

## Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliği; örgüte karşı duyulan bir ilgi, kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesi; örgütle özdeşleşme ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu, örgüte olan sadakati ile ilgili bir tutum, çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı duygusal bir tepki; çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen bir durumdur (Lee’ye,1971; Buchanan, 1974; Reichers,1985; McCaul, 1985; Oliver,1990; Schermerhorn, 1994; Luthans, 1995; Meyer ve Allen, 1996; Robbins, 1998; Guatam, 2005). Örgütsel bağlılık bireyin inançları ile davranışları arasındaki uyumu gösteren bir duygudur (Dessler, 2001: 370). Örgütsel bağlılık kişinin örgütle psikolojik olarak bütünleşmesine ve özdeşleşmesine ilişkin tanımlanan bir kavramdır (Drummond, 2000: 70).

Mueller (1992) ‘de yapmış olduğu çalışmasında örgütsel bağlılığın temelinde iki kavram bulunduğunu söylemiştir. Bunlar, sadakat ve örgütte devam eğilimidir. Sadakat kavramı görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk hissetme anlamına gelir. Bu tanım tutumsal (attitudinal) yaklaşımın bakış açısını göstermektedir. Diğer tanımlama ise örgütte devam eğilimi ve Bu eğilim duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün bir üyesi olarak devam etme niyeti olarak açıklanmaktadır. Çalışan, örgütte kalmanın yararını düşünerek örgütte kalma ya da ayrılma kararını vermektedir. Bu kavramda davranışsal (behavioral) yaklaşımın bakış açısını yansıtmaktadır (Aktaran: Uygur, 2007: 73).

Uluslararası arenada başarılı olmanın ilk koşulu işletmelerin sahip oldukları değerleri en etkin bir şekilde kullanmalarından geçmektedir. Sermaye üzerine daha çok yoğunlaştığı dönemden artık emek faktörünün de işletme performansı açısından önemli olduğu anlaşılmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36).

İşletmelerin hayatta kalmaları çalışanların işletmeye devam etmelerine bağlıdır. Çalışanlar örgüte ne kadar bağlıysa işletmelerde o derece güçlenmektedirler. Bunun önemini fark etmiş işletmeler, çalışanların işletmeden ayrılmalarının önlemek için ücret artırımını, yükselme imkanı, ödüllendirme gibi çeşitli motivasyon araçlarından yararlanmaktadırlar (Bayram, 2005: 125-126). Çünkü örgütlerin güçlenerek büyümesinin çalışanların örgüte güçlü duygularla bağlı olmalarının sonucu olduğu anlaşılmaya başlanmıştır (Bolat ve Bolat, 2008: 75).

Bu gelişmeler bağlı olarak örgütsel bağlılık kavramının örgütsel alanda önemli bir unsur olarak görülmesini sağlamıştır. İşletmeler örgütsel bağlılığı artırmak için ise; iş güvenliği, kararlara katılım fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme ve olumlu bir örgüt iklimi oluşturma gibi olgulara önem vermişlerdir (Yalçın ve İplik 2005: 397).

Nijhof (1998) ve arkadaşlarına göre örgütsel bağlılığı artırmanın önemli bir yolu da uygulanan liderlik stildir. Özellikle liderin sosyal desteği ve katılımıcılığı ile çalışanın bağlılığı arasında önemli bir ilişki olduğu varsayılmaktadır (Aktaran: İşcan ve Naktiyok, 2005: 129).

Alan yazınında araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramını çeşitli şekillerde tanımlamışlardır. Etzioni(1988), ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve mecburi bağlılık bileşenlerinden bahsetmiştir. Kanter ise örgütsel bağlılığı devamlılık bağlılığı, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak ayırmıştır. Mowday, Steers ve Porter örgütsel amaç ve değerlere inanç ve kabul etme, örgütsel amaçları başarmaya istekli olma ve örgüt üyeliğine devam etmeye güçlü istek duyma bileşenlerinden bahsetmiştir. O'Reilly ve Chatman ise kavramı uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç farklı boyutta ele almıştır (Sığı, 2007: 263-264).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı üç boyuta ele alarak tanımlamıştır. Bu tanımlamadan hareketle Araştırmacılar bağlılığı önce duygusal (affective) ve devam (continuance) bağlılığı olarak ikiye ayırmıştır. Duygusal bağlılığı, kişinin örgütüne karşı hissi olarak bağlanma, örgütle özdeşleşme ve örgütle alakadar olma şeklinde ifade etmişlerdir. Çalışan örgüte karşı bağlanmakta, örgütüne değer katmaktan hoşlanmakta ve örgütün isteklerini yerine getirmektedir ve örgütün değer ve amaçlarını kabul etmektedir. Devam bağlılığında ise çalışan, örgütten ayrılması durumunda kaybının olacağını düşüncesindedir. İş gören örgütün faaliyetlerine katılmadığında neler kaybedeceğinin bilincindedir. Kişi örgüte birçok yatırımlar yaptığından, ayrılması durumunda birçok kayıpları olacağını farkındadır. Bu açıdan örgüte karşı ihtiyaçlarından dolayı bağlılık duymaktadır. Sonra yapılan çalışmalarda araştırmacılar bu iki boyuta üçüncü bir boyut daha eklemişlerdir. Bu ise normatif bağlılıktır. Bu bağlılık türünde çalışan işletmeye karşı kendini sorumlu hissetmektedir. Örgütün kendisine her anlamda birçok katkı yaptığına inanan çalışan örgütten ayrılmayı doğru bulmamaktadır. (Allen ve Meyer, 1990: 2-4; Meyer vd. 2002: 21).

## 2- Hizmetkâr Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Hizmetkâr liderlik iş, yaşam ve sosyal hayata olumlu değişiklikler getiren uzun vadeli bir pozitif yaklaşım ve örgütteki insanlara bütünleşmiş bir şekilde hizmet etme imkânı sunar (Greenleaf, 1977). Yılmaz ve Adnan (2013)'nın kamu kesiminde yönetici olarak çalışan 284 kişi üzerinde yapmış olduğu çalışmasında Van Dierendonck ve Nuijten'in geliştirmiş oldukları hizmetkâr lider alt başlıklarını kullanmışlardır. Bu çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir.

Patterson'a göre hizmetkâr liderlik ilk olarak takipçilere ve kişilere daha sonra örgüte ve örgütsel yapıyı hedeflemektedir. Bu yaklaşımda lider, örgütün gücünü artırmaktan ziyade kişileri ele alır; onların içinde var olan gücü görmelerini sağlar.

Demografik özelliklerden yaş, iş süresi ve eğitim seviyesi ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişkiden söz edilmektedir. Demografik özelliklerle duygusal bağlılık arasındaki bu ilişki devam bağlılığına göre daha yüksektir (Shore 1995: 1597). Yaş, eğitim, işteki çalışma süresi gibi demografik özellikler örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Krishnan, 2005: 446). Farklı bir çalışmada ise demografik özelliklerden cinsiyet ile duygusal ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olmadığı ortaya konulmuştur. Çalışanların yaşı ve çalışma süresi ile duygusal, devam ve normatif ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi ile duygusal, devam, normatif ve örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu tür demografik verilerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok güçlü ve tutarlı olmadığı ifade edilmektedir. Bu nedenle demografik faktörlerin örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu da söylenmektedir (Durna ve Eren: 2005: 212-213).

## 3-Araştırmanın Hipotezleri Ve Modeli

Araştırma amacı doğrultusunda değişkenler arasındaki ikili ilişkilerin belirlenmesine yönelik kuramsal temellere dayalı oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır. Çalışmanın verilerinin analizinde istatistik programı kullanılmıştır. Analize tabi tutulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

*H<sub>1</sub>*. Seyahat acentesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik tutumları, duygusal bağlılıklarını etkilemektedir.

*H<sub>2</sub>*. Seyahat acentesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik tutumları, devam bağlılıklarını etkilemektedir.

*H<sub>3</sub>*. Seyahat acentesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik tutumları, normatif bağlılıklarını etkilemektedir.

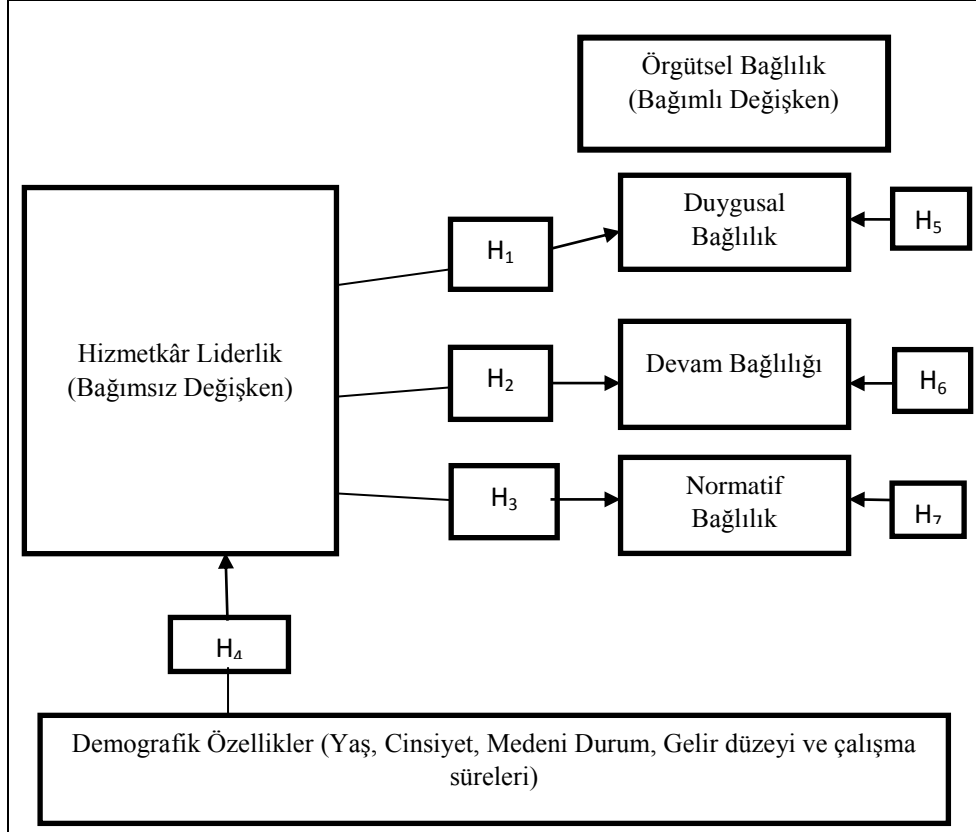
*H<sub>4</sub>*. Seyahat acentesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik tutumları, demografik özelliklerine göre (Yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir düzeyi, çalışma süreleri) farklılık göstermektedir.

*H<sub>5</sub>*. Seyahat acentesi çalışanlarının duygusal bağlılık tutumları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

*H<sub>6</sub>*. Seyahat acentesi çalışanlarının devam bağlılığı tutumları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>.Seyahat acentesi çalışanlarının normatif bağlılık tutumları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada çağdaş liderlik tarzlarından olan hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmış bu amaçla oluşturulan model Şekil-1’de yer almaktadır.



Şekil. 1 Araştırmanın Yapısal Modeli

#### 4- Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evreni Gaziantep ilinde faaliyette bulunan bütün seyahat acentelerinde çalışanların toplamıdır. Gaziantep ili sınırları içerisinde aktif olarak çalışan 101 adet seyahat acentesi TÜRSAB aracılığıyla tespit edilmiştir.

Bu acenteler telefonla aranıp yetkililerine yöneticiler hariç kaç çalışan olduğu sorulmuştur. Sonuç olarak görüşülen kişilerin belirttikleri işgören sayıları toplandığında, yöneticiler dışında 296 çalışan olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu rakam çalışmanın evrenin oluşturmaktadır. Ancak 53 işgörenin ankete katılmak istememesinden dolayı 243 anket doldurulabilmiştir. Bu açıdan anketlerin geri dönüş oranı

%82,5'tir. Fakat 19 anket analize tabi tutulmayacak oranda eksik ve yetersiz doldurulmuştur. Bu açıdan analizler 224 anket ile yapılmıştır. Bu çalışmanın güvenilirliği açısından anket sayısının evreni temsil edip etmediği hesaplanmıştır. Elde edilen anketler araştırma için evreni temsil ettiği tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi ve örgütsel bağlılığın bileşenleri boyutunda değerlendirilmiştir.

## 5- Bulgular

Araştırmanın demografik bulgu sonuçlarına göre seyahat acentelerinde işgörenlerin daha çok bayan (%53) çalışanlardan olduğu görülmektedir. Çalışanların çoğu 25-39 yaş aralığında ve %64 oranında bekâr oldukları tespit edilmiştir. %61 oranında çalışanların 500-999 tl gelire sahip oldukları görülmüştür. %43 ile evreni oluşturan kişilerin önlisans mezunu oldukları belirlenirken, %42,9 oranında çalışanların turizm dışında bir bölümden mezun oldukları belirlenmiştir. %38,2 oranında evrenin çoğunu 1-3 yıl arasında deneyime sahip kişiler oluştururken %41,9'nun aynı firmada 1-3 yıl aralığında çalışmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo.1** Çalışanların Hizmetkâr Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	n	X	SS
<b>Hizmetkâr liderlik</b>	224	3,85	0,7516
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	224	3,79	0,6815

Tabloda anlaşıldığı üzere çalışanların örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeyleri yüksek çıkmıştır. Çalışanları hizmetkâr liderlik algıları  $X=3,85$  ve örgütsel bağlılık algıları ise  $X=3,79$  olarak görülmektedir.

Hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyini belirlemek amacıyla Tablo 2'deki korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo.2** Korelasyon Analizi

Değişkenler	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Duygusal Bağlılık	1		
Devam Bağlılık	,226		
Normatif Bağlılık	,567	,425	
Hizmetkâr Liderlik	,565	,249	,526

Korelasyon analizi sonuçlarına göre Hizmetkâr liderlik ile duygusal bağlılık arasında 0,565 düzeyinde pozitif yönde bir ilişki var. Hizmetkâr liderlik ile devam bağlılığı arasında 0,226 seviyesinde ve hizmetkâr liderlik ile normatif bağlılık arasında 0,567 seviyesinde pozitif yönde ve doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Hizmetkâr liderlik ile ilgili değişkenlerin, örgütsel bağlılığa etkilerini araştırmak üzere bir regresyon modeli kurulmuştur (Tablo 3).

**Tablo 3.** Hizmetkâr Liderlik Değişkeninin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkilerine Yönelik Regresyon Modeli.

Model 1	Bağımlı değişken=Duygusal Bağlılık		Hipotez
<b>Bağımsız Değişken</b>	0,565	,000	
Hizmetkâr liderlik	$R^2=,307$	$F=66,565$	<b>H<sub>1</sub> Kısmen Desteklendi</b>
<b>Model 2</b>	Bağımlı değişken=Devam Bağlılık		
<b>Bağımsız Değişken</b>	0,249	0,002	
Hizmetkâr liderlik	$R^2=,060$	$F=9,980$	<b>H<sub>2</sub> Desteklenmedi</b>
<b>Model 3</b>	Bağımlı değişken=Normatif Bağlılık		
<b>Bağımsız Değişken</b>	0,526	,000	
Hizmetkâr liderlik	$R^2=,270$	$F=56,54$	<b>H<sub>3</sub> Kısmen Desteklendi</b>

Regresyon, Y bağımlı değişken ve  $X_1, X_2, \dots, X_n$  bağımsız değişkenler olmak üzere, bağımlı bir değişken ile bu bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin bir model ile açıklanmasını ifade etmektedir (Chatterjee ve Price, 1997). Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık değişkenlerinin üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmada oluşturulan modellerin geçerli olduğu görülmüştür. Model 1, Duygusal bağlılık üzerinde hizmetkâr liderlik davranışının etkileri, Model 2, Devam bağlılığı üzerinde hizmetkâr liderlik tutumunun etkileri ve Model 3 ise; Normatif bağlılık davranışı üzerinde hizmetkâr liderlik davranışının etkileri şeklinde model oluşturulmuştur. Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık bileşenleri üzerindeki etkilerini açıklamaya yönelik oluşturulan model ile yapılan regresyon analizi sonucuna göre %95 güven olasılığı ile Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık değişkenlerinin devam bağlılığı hariç diğerleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 3'teki regresyon modeline göre, duygusal bağlılıktaki değişimin %30,7'sinin ( $R^2=0,307$ ) hizmetkâr liderlik tarafından açıklanabildiğini, geri kalan



%69,3'lük kısım için başka değişkenlere ihtiyaç duyulduğunu söyleyebiliriz. Yine, normatif bağlılıktaki değişimin %27'sinin ( $R^2=0,270$ ) hizmetkâr liderlik tarafından açıklanabildiğini, devam bağlılıktaki değişimin %0,06'lık gibi ( $R^2=,060$ ) çok küçük bir kısmının hizmetkâr liderlik tarafından açıklanabildiğini söyleyebiliriz. Bu bulgulara göre; H1 (Seyahat acentesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik tutumları, duygusal bağlılıklarını etkilemektedir) ve H3 (Seyahat acentesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik tutumları, normatif bağlılıklarını etkilemektedir.) kısmen de olsa desteklenirken, H2 (Seyahat acentesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik tutumları, devam bağlılıklarını etkilemektedir.) desteklenmemektedir.

Çalışanların hizmet kâr liderlik ve örgütsel bağlılık algılarını demografik değişkenlere göre farkını görmek için varyans ve t-testi analizi yapılmıştır (Tablo 4).

**Tablo.4** T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	X	s.s	t	p
Hizmetkâr Liderlik	Erkek	107	3,9162	0,64734	2,142	0,031
	Kadın	118	3,6735	0,68246		
Duygusal Bağlılık	Erkek	107	3,8086	0,79122	1,961	0,040
	Kadın	118	3,7477	0,88708		
Devam Bağlılığı	Erkek	107	3,6380	0,88276	1,358	0,170
	Kadın	118	3,8478	0,91461		
Normatif Bağlılık	Erkek	107	3,8660	0,82861	1,340	0,18
	Kadın	118	3,6712	0,86902		

Analiz sonucuna göre hizmetkâr liderliğin sadece cinsiyet değişkenine göre farklı olduğu, örgütsel bağlılığın ise yalnızca normatif bağlılık boyutunda, çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre hizmetkâr liderliğin yalnız cinsiyete göre farklılaştığı, örgütsel bağlılığın ise sadece normatif bağlılık boyutunda, çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Erkeklerin dönüştürücü liderlik ve duygusal bağlılık tutumlarının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.  $H_4$  ve  $H_5$  hipotezleri yalnız cinsiyet değişkeni anlamında kabul edilmiştir. Bu tabloda sadece değişkenlere göre farklılık tespit edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre hizmetkâr liderlik ve duygusal bağlılık cinsiyete göre, normatif bağlılık ise çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. Örgütsel bağlılık bileşenlerinin çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için çok faktörlü varyans analizi yapılmıştır. Çok faktörlü varyans analizi tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo.5** Çoklu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Sektörde çalışma süresi	X	p
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	3,7586	0,33
	1-3 yıl	3,5181	
	4-7 yıl	3,7962	
	8-11 yıl	3,5412	
	12 yıl üstü	3,5866	

Varyans analizi sonuçlarına göre ise devam bağlılığı faktörünün hiçbir demografik değişkene göre farklılık göstermediği gözlenmiştir. Bu açıdan H<sub>6</sub> hipotezi desteklenmemektedir. Normatif bağlılığın çalışma süresine göre farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu açıdan normatif bağlılık değişkenini en çok 4-7 yıl arasında turizm sektöründe çalışanlar, normatif bağlılığı en az olan grup ise 1-3 yıldır turizmde çalışmakta olanlarda gözlemlenmiştir. Bu açıdan, H<sub>7</sub> hipotezi sadece sektörde çalışma süresi anlamında desteklenmiştir.

## 6-Sonuç

Örgüt çalışanları, kendi amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde örgütsel amaçlar için çalışmakta ve örgüte bağlanmaktadır. Bu nedenle, çalışanların verimliliği açısından örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması önem teşkil etmektedir (Özmen, Arbak ve Saatçioğlu, 1997). Literatürde, araştırmacılar örgütsel bağlılığı farklı şekillerde tanımlamışlardır Örgütsel bağlılığı; örgütsel adalet, örgütsel güven, karar süreçlerine katılma, örgütte bilinirlik, örgüte yabancılaşma, terfi olanakları, ücret dışında sağlanan haklar vb. birçok değişken etkilemektedir (Izgar, 2008). Alan yazını incelediğinde örgütsel bağlılık olgusu yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, medeni durum, ücret, ücret dışında sağlanan haklar, terfi imkânları, çalışanlar ve liderlik değişkenlerinden etkilendiği belirtilmiştir (Bayram, 2005). Fındık ve Eryeşil (2012) Konya ilinde metal sanayisinde çalışanlar üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise genç çalışanların (16-28 yaş grubu) ve çalışma süresi daha az olanların (2-4 yıl) örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Buna göre yaş ve çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Adana'daki A grubu seyahat acentesi çalışanları üzerinde yapılan

araştırmada çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının yaş, medeni durum, gelir düzeyi, işyerinde ve çalıştıkları pozisyonda geçirdikleri toplam süreye göre farklılaşmadığını ortaya koymuşlar ve çalışmada devam bağlılığının cinsiyet dışındaki tüm değişkenlere göre farklılaştığı tespit edilmiştir (Yalçın ve İplik, 2007). 13 kamu üniversitesinde akademisyenler üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise aylık gelirlerinin yüksek olması akademisyenlerin duygusal bağlılıklarını arttırdığı ama devam bağlılıklarını düşürdüğü görülmüştür (Çöl ve Gül, 2005).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini liderlik tarzları önemli ölçüde etkilediği bilinmektedir ve bunun için yöneticiler liderlik olgusuna fazlasıyla önem vermelidirler. Gerekli eğitimleri almalı ve yönetim ve liderlik alanındaki değişimleri takip etmeli ve sektörün ortaya çıkardığı dezavantajlı durumları ortadan kaldırmaya çalışmalılardır. Yöneticilerini lider olarak algılayan ve onunla aynı misyon ve mizyona hizmet eden aynı duygu ve düşünceyi paylaşan kişilerin örgütsel bağlılıklarının artacağı söylenebilir. İş görenin örgüte bağlılık duymaması ve yaptığı işi sevmemesi işletme için zaman ve emek kaybı olmaktadır. Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin duygusal ve normatif bağlılığı kısmen de olsa açıklarken, devam bağlılığını açıklamadığı belirlenmiştir. İşgörenlerin bağlılıklarının artırılması işletme yöneticileri için önem arz etmektedir. Seyahat acenteleri normatif bağlılığının sektörde çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı sonucuna göre, yeni başlayan işgörenler ile uzun zamandır işletmede çalışmakta olan işgörenler için farklı metotlar uygulayabilirler.

Çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarından örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik faktörlerden etkilenmemesi yöneticiler tarafından istenilen bir durumdur. Her yaş grubundan, her türlü gelir düzeyinden, her eğitim düzeyinden çalışanların yöneticilerini lider olarak görmesi işletme açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

## Kaynakça

- Adair, J. (2009), *Bir lider nasıl yetişir?*. İstanbul: Babiali Yayıncılık.
- Allen, N.J., Meyer, J.P.(1990), 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocerna hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlik araştırması (Turkish), Servant leadership among medical staff: Investigation of validity and reliability of Dennis-Winston and Dennis-Bocerna servant leadership scales. (English). *Journal of Management and Economics*, Jun2011, Vol. 18 Issue 1, p139-154. 16p. 1 Diagram, 10 Charts. Language: Turkish.
- Avcı, U., Topaloğlu, C. (2009), 'Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma'. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 1-20.
- Avcı, N., Küçükusta, D. (2009), 'Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki'. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avolio, B. J., Weichun, Z., William, K., Bhatia, P. (2004), 'Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance', *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bayram, L. (2005), 'Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık'. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bolat, O., Bolat, T. (2008), 'Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi'. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19),75-94.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Güz 2008, Sayı55, ss: 547-570; The effects of servant leadership behaviors of primary school principals on teachers' burnout. *Educational Administration: Theory and Practice*, Fall 2008, Issue 56, pp: 547-570.
- Çöl, G., Gül, H. (2005), 'Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama'. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Dessler, G. (2001), *Management, leading people and organization in the 21st. century*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Durna, U., Eren V.(2005), 'Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık', *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Drummond, H. (2000), *Introduction organizational behavior*. New York: Oxford University Press.

- Fındık, M., Eryeşil, K. (2012), 'Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma'. *Internatioanal Iron & Steel Symposium*, Karabük.
- Fındıkçı, İ. (2009). Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik, Alfa Yayınları,783s.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- House, R.J., ve Aditya, R., (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*, 23: 409-73.
- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, Sayfa 317 - 334, 2008.
- Krishman V. R. (2005), 'Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration', *Leadership Organization Development Journal*, 26(6), 442-457.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., ve Henderson, D., (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*", 219-236.
- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen (1996). "Affective, continuance and normative commitment to the the organization: An examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49:252-276.
- Oliver, N. (1990). "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupation Psychology*, 1990, 19-31.
- Özden, Y. (2005), *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yay.
- Özmen, T. Ö, Arbak, Y. Saatçioğlu, Ö. (1997). "Verimlilik Kongresi Bildirileri. Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi" 14-16 Mayıs, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 490-503.
- Parris, D.L., ve Peachey, J.W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*. Mar2013, Vol. 113 Issue 3, p377-393. 17p. 4 Charts.
- Robbins, S. (1998). "Organizational Behaviour" (Eight Edition). Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). "Managing Organization Behavior". Fifth Edition, John Willey&Sons, Inc: New York.
- Sığırı, Ü. (2007), 'İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının meyer ve allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma'. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Uygur, A. (2007), 'Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması'. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Vinod, S., ve Sudhakar, B. (2011). Servant leadership: A unique art of leadership!. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Mar2011, Vol. 2 Issue 11, p456-467. 12p.
- Voss, T. (2000), *Lider yöneticilik*. İstanbul: Hayat Yayınları.

- Walumbwa F.O., Orwa B., Wang P. Lawler J.J.(2005), 'Transformational leadership, organizational commitment, and jobsatisfaction: a comparative study of kenyan and u.s financial.
- Yalçın, A., İplik, F. N. (2005). 'Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği'. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.14(1), 395-412.
- Zel, U. (2006), *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayınevi.