

ALGILANAN LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ, MARMARIS'TE YER ALAN BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Cafer TOPALOĞLU^[*]
Taner DALGIN^[**]

ÖZET

Araştırmanın Temelleri: Emek yoğun bir endüstri dalı içerisinde yer alan otel işletmelerinde, çalışanların örgütsel bağlılığı son derece önemlidir. Yöneticilerin liderlik tarzı, iş görenler arasındaki ilişkiler, ücret, işin niteliği, örgütsel kültür gibi birçok örgütsel faktörün örgütsel bağlılık üzerinde belirli etkileri vardır. Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bu değişkenleri yönlendirmede işletme yöneticilerinin etkisi dikkate alındığında, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli değişkenin yöneticilerin liderlik tarzı olduğu söylenebilir.

Araştırmanın Amacı: Bu araştırmanın amacı yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının, iş görenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini ölçmek ve değerlendirmektir.

Araştırmanın Yöntemi: Araştırma kapsamında liderlik davranışı algılarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeyi amaçlayan anketler Marmaris'te yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 236 personel üzerinde uygulanmıştır. Bu çalışmada iş görenlerin liderlik tarzı algılarının belirlenmesi amacıyla Goleman tarafından oluşturulmuş olan liderlik tarzları sınıflandırmasından yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili ölçeğin geliştirilmesinde ise Hackman ve Oldham'ın "İş Tanımlama Ölçeğinden" yararlanılmıştır.

Bulgular ve Sonuçlar: Bulgulara göre, katılımcıların algıları temel alınarak, Marmaris bölgesinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik boyutlarındaki davranış biçimlerini daha yoğun olarak sergiledikleri söylenebilir. Korelasyon analizi

^[*] Yrd. Doç. Dr., Muğla Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği

^[**] Öğretim Görevlisi, Muğla Üniversitesi, Muğla Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Seyahat Hizmetleri

sonucunda vizyoner, katılımcı, eğitici, ilişki odaklı liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ilişki görülmüştür. Otokratik liderlik tarzı ile vizyoner ve katılımcı liderlik tarzları arasında ise düşük düzeyde negatif ilişki görülmektedir. Farklılık analizi sonuçlarına bakıldığında, işletmede çalışma süresinin eğitici, ilişki odaklı liderlik tarzlarının algılarında ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: lider, liderlik davranışı, örgütsel bağlılık

ABSTRACT

Background of Study: Organizational commitment is important for hotel businesses that is one of the labor intensive businesses. Leadership style, organizational climate, payments, job specifications, organizational culture are some of the factors that influence organizational commitment. A specially, there are specific impacts of leadership styles on employees' commitment in hotel businesses. The success of the hotel businesses that produce emotional products and services for people, is dependent on efficiency and quality of employees. The effect of leader on employees, make leadership most important factor that effect organizational commitment.

Purpose of Study: This study investigated to how various leadership behaviors (autocratic, participative, relationship-oriented, visionary, coaching leadership behaviors) affect the level of commitment.

Sources of Data: Two group of questionnaires will be used for clarify leadership style and job satisfaction level in research. The data collected from 236 employees who work different departments of five star hotels in Marmaris. We use Goleman's Leadership Styles for build up leadership behavior scale. Also we use Hackman and Oldham's Job Characteristics for build up organizational commitment scale.

Results and Finding: According the findings, the dominant leadership behaviors of managers in Marmaris were participative, relationship-oriented, visionary and coaching leadership behavior. Furthermore, while participative, relationship-oriented, visionary and coaching leadership behaviors have high correlation with commitment, an autocratic leadership behavior have no correlation or some low negative correlations with this variables. Also The Duration of working in hotel is important variable that effect level of commitment and perceived relationship-oriented and coaching leadership styles.

Keywords: leadership, leadership Style, commitment

1. GİRİŞ

Günümüzde çalışma yaşamında hızla değişen çevre koşulları, artan rekabet, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçlar örgütlerin nitelikli işgücü talebini arttırmıştır. Örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde önemli derecede etkili olan bu nitelikli işgücü örgüte oldukça katkı sağlamakla birlikte bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların en önemlilerinden biri de bu nitelikli işgücünün örgüte bağlılığının sağlanması ve sürekli hale getirilmesidir. Özellikle, emek yoğun bir endüstri dalı içerisinde yer alan konaklama işletmelerinde, çalışanların örgütsel bağlılığı son derece önemlidir. Birçok insana istihdam sağlayan konaklama işletmelerinde, yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerinde belirgin etkileri olduğu genel olarak bilinmektedir (Chen ve Silverthorne, 2005; Yousef, 2000; Savery, 1994). Öncelikli hedefi, hizmet kalitesini artırarak rekabet üstünlüğü sağlamak olan otel yöneticilerinin sahip olması gereken önemli özelliklerden birisi, iş görenleri örgüt amaçları doğrultusunda motive etme ve yönlendirme yeteneğidir (Taskiran, 2006). İşletmelerin, iş görenlerden maksimum faydayı sağlamaları, ancak iş görenlerin örgütleriyle duygusal olarak bütünleşmeleri, yani iş görenlerin örgütsel bağlılığının sağlanması ile mümkün olabilir. Özellikle turizm işletmelerinde, hizmet kalitesi algılamasındaki önemli etkisinden dolayı, işgörenlerin örgütsel bağlılığı ve işlerinden tatmin olmaları özel bir önem arz etmektedir. Yöneticilerin liderlik tarzı, iş görenler arasındaki ilişkiler, ücret, işin niteliği, örgütsel kültür gibi birçok örgütsel faktörün örgütsel bağlılık üzerinde belirli etkileri vardır. Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bu değişkenleri yönlendirmede işletme yöneticilerinin etkisi dikkate alındığında, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli değişkenin yöneticilerin liderlik tarzı olduğu söylenebilir.

Literatürde, liderlik konusunda yapılmış çalışmalara bakıldığında; liderlik davranışlarını ve bu davranışların işgören üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara rastlanmakla birlikte, otel işletmelerinde uygulanan liderlik davranışlarını ve bu davranışların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Örneğin Rad ve Yarmohammadian (2006) İsfahan Üniversitesi hastanelerinde yaptıkları çalışmada liderlik davranışları ve işgören iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmışlar, araştırma sonucunda katılımcı liderlik tarzının en baskın liderlik tarzı olduğunu ve liderlik davranışlarının iş tatmini üzerinde en etkili faktörlerden biri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer bir çalışmada Tengilimoğlu (2005), Türkiye'deki kamu kurumlarında liderlik davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmış ve iki değişken arasında pozitif yönlü korelasyon tespit etmiştir. Lok ve Crawford (2003) ise, örgütsel kültürün ve liderlik tarzının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmış, sonuç olarak yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürünün ve biriyi önemseyen liderlik

tarzının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Bu noktada, Türkçe literatürde liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi net şekilde ortaya koyan araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu kapsamda bu araştırmanın amacı yeterince araştırılmamış olan otel işletmelerindeki yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının, iş görenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini ölçmek ve değerlendirmektir.

Araştırmanın teorik kısmında liderlik, temel liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın uygulama kısmında ise araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların demografik özellikleri, liderlik tarzlarına yönelik algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili araştırmadan elde edilen veriler sunulmuş ve değişkenler arasındaki ilişki incelenmiş ve analiz edilmiştir.

2. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik ile ilgili ilk bilimsel çalışmaların geçmişi işletme yönetiminin bir bilim olarak ortaya çıktığı Klasik Yönetim Teorisi Dönemine kadar dayanmaktadır. O dönemden günümüze örgütsel anlamda liderlik kavramı, liderlerin örgütlerdeki değişen rollerine paralel olarak birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Bugün için örgütsel anlamda en geçerli liderlik tanımına ulaşmak için güncel liderlik yazını dikkatle takip etmek gerekmektedir. Geçmişten günümüze yapılan liderlik tanımlarından bazılarını şöyle özetleyebiliriz.

Yukl (1989) liderlik kavramını, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları etkileme süreci olarak tanımlanmıştır. Liderlik alanında önemli çalışmalar yapmış olan Hill'e (1999: 210) göre ise liderlik süreci insanları motive etmek ve onları yönlendirmek için duygusal bağlar kurmakla ilgilidir. Liderlik Eren (2001: 427) tarafından bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilecek, bu kişileri ne yapabilecekleri konusunda harekete geçirebilecek bilgi ve yeteneklere sahip olma durumu olarak tanımlanmıştır. Liderliğin ilişkileri düzenlemek konusundaki önemine dikkat çeken Özsalmalı (2003: 138) liderliği örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, örgüt personelinin gereksinimlerini, bireyler, gruplar, ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreç olarak tanımlamıştır. Liderliği bir süreç olarak ele alan Kent'e göre (2005:1011) liderlik, lider ve takipçileri arasındaki etkileşime dayalı ikisinin de değişiminde ve gelişiminde etkili olan, onların motivasyonunu ve davranışlarını etkileyen bir süreçtir.

Bu tanımlar dikkate alındığında liderlerin örgütsel hedefler doğrultusunda insanları yönlendirme yeteneği ön plana çıkmaktadır. Liderlerin örgütlerinde başarılı

olabilmesi için öncelikle kontrol edilemeyen çevresel değişkenleri iyi analiz etmesi, daha sonra bu analizler doğrultusunda başarıya giden yolda kontrol edebilecekleri bütün değişkenleri etkin bir şekilde yönlendirmesi gerekir. Liderin etki gücünün en fazla olduğu ve örgütlerin başarısında en çok etkiye sahip olan faktör o örgütü oluşturan iş görenlerdir. Liderler örgütü oluşturan farklı kişilik yapısına sahip bireyleri farklı yönetim tarzlarını kullanarak örgütsel amaçlara yönlendirir. Liderin örgütü oluşturan bireylere göre eşzamanlı ya da farklı durumlar için farklı zamanlarda sergileyebileceği sayısız liderlik tarzı bulunmakla birlikte, bu yönetim tarzları beş temel başlığa indirgenerek aşağıda açıklanmıştır.

2.1. Liderlik Tarzları

Bu araştırmada iş görenlerin liderlik tarzı algılarının belirlenmesi amacıyla Goleman tarafından oluşturulmuş olan liderlik tarzları sınıflandırmasından yararlanılmıştır. Goleman, Boyatzis ve McKee (2002) tarafından yapılan “Liderlik Reperuarı” araştırmasında, güç kullanım biçimlerine ve düzeylerine göre yöneticilerin uyguladıkları birçok liderlik tarzı belirlenmiş; açıklama kolaylığı olması bakımından liderlik tarzları, otokratik, katılımcı, vizyoner, ilişki odaklı ve eğitici liderlik başlıkları altında açıklanmıştır.

2.1.1. Otokratik Liderlik: Otokratik liderlik tarzı, kararların yalnızca yönetici tarafından alındığı, sahip olunan mevkiden kaynaklanan otoritenin kullanıldığı görev odaklı liderliktir. Otokratik liderlik genelde bürokrasinin hâkim olduğu ve gelenekçi yönetim kültürünün sürdürüldüğü örgütlerde uygulanmaktadır (Eren, 2001). Otokratik liderler otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları kendileri alır, astların karar verme sürecine katılmalarına izin vermezler. Bu tarzda yönetilen işletmelerde karar verme süreci hızlanır, fakat takım ruhu oluşmaz, güven ve işbirliği sağlanamaz (Çoroğlu, 2003). Otokratik liderlerin aşırı tepeden inme karar alma anlayışı, yeni fikirlerin ortaya çıkmamasına neden olur. Fikirlerine değer verilmeyen astlar, umursanmama duygusuna kapılırlar ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Kendi inisiyatifleriyle hareket etme ve karar verme olanakları olmayan iş görenler, iş sahiplenme ve benimseme duygularını kaybederler (Goleman, 2002).

2.1.2. Katılımcı Liderlik: Katılımcı liderlikte, düşük bir yönlendirme ve yüksek bir destek vardır. Bu liderlik tarzında liderler, iş görenlerin kendilerini etkileyecek kararlarda ve işlerin nasıl yürütüleceği konularında söz sahibi olmalarına izin vererek esnekliği ve sorumluluğu daha ileri götürürler (Goleman, 2002). Katılımcı lider, amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümü yapılmasında ve iş emirlerinin verilmesinde daima astlarının fikir ve

görüşlerine önem gösterir (Eren, 2001: 453). İş görenlerin karar alma sürecine katılımının sağlanması, alınan kararın kalitesini artırmanın yanı sıra kararlar uygulandığında ortaya çıkabilecek tepkilerin en aza inmesini sağlar (Hagemann, 1995). Örgüt içindeki verimi yükseltebilecek en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken çalışanların katılımlarının sağlanmasıdır. Yapılan araştırmalara göre işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili fazla mesai gerekip gerekmediği gibi işyeri kuralları konusunda, çalışanların fikrinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanmasıyla, ahlaki değerler ve iş tatmininde artış, devamsızlıklarda ve çatışmalarda azalma, personel devir hızında düşüş gözlenmiştir (Baltaş, 2002).

2.1.3. Vizyoner Liderlik: İş görenlere sürekli olarak görevlerinin daha geniş çaplı amaçlara ulaşmadaki anlamlılığını hatırlatan vizyoner lider, günlük ve rutin işlere büyük bir anlam katar (Goleman, Boyatsiz ve Mckee, 2002: 69), örgütün ve kişilerin uzun dönemli hedeflerini bir araya getiren net bir vizyon oluşturur (Oshagbemi ve Ocholi, 2006). Vizyoner lider iş görenlere, kişisel amaçlarına ulaşmalarının, örgütün vizyonunu gerçekleştirilmesiyle paralel olduğunu anlatarak, onların örgütün vizyonunu içselleştirmelerini sağlar. Vizyonla bütünleşmiş iş gören, işini daha anlamlı görür ve mükemmel sonuçlara ulaşmak için daha yüksek düzeyde çaba gösterir. Bu liderlik tarzında, iş görenlerin hangi hedefe doğru gideceği net bir şekilde belirtilir. Fakat, bu hedefe nasıl ulaşılacağı konusunda, iş görenlere yenilik yapmak, denemek ve ölçülü risk almak konularında inisiyatif kullanma serbestliği tanınır (Goleman, Boyatsiz ve Mckee, 2002). İnsanlar gelecek hakkında önlerini net görememesi ya da şu an yaptıkları işin zihinlerindeki geleceğe katkısını kavrayamamaları, eylemlerini anlamsızlaştıran ve zayıflatan iki unsurdur. Bu belirsizlikleri gidermekte temel rol örgüt liderlerine düşmektedir. Vizyoner lider hem insanların zihnindeki geleceği şekillendirir, hem de o geleceğe ulaştırarak yol haritalarını oluşturur. İnsanlar, bir işi kendi zihinsel vizyonları ile bütünleştirdiklerinde o işi başarmak için daha istekli olurlar ve daha fazla çaba gösterirler. Zihinsel vizyon insanlara hem yön hem de motivasyon sağlar.

2.1.4. Eğitici Liderlik: Eğitici liderlik, iş görenlerin işin başarıyla gerçekleştirilmesi ve kendi kişisel gelişimleri için gerekli bilgi ve becerileri edinmelerini destekleyen, sürekli öğrenmenin ve değişim odaklılığın benimsendiği bir örgütsel kültür oluşturmayı amaçlayan liderlik tarzını ifade etmektedir (Baruçugil, 2006). Eğitici liderlik tarzında, yönetici iş görenlerin hedef ve değerlerini ortaya çıkaran ve onların kendi yeteneklerinden geliştirmelerine yardım eden bir danışman rolü üstlenir (Goleman, Boyatsiz ve Mckee, 2002). Eğitici liderler, yetki devretmede oldukça başarılıdır. İş görenlere mesleki gelişimlerine olumlu katkı sağlayacak zorlu

görevler verirler. İş görenleri kapasitesini zorlamaya ve elinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eden zorlayıcı görevler, onları motive edici bir etki yaratmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002). Eğitici liderler, iş görenlerin uzun vadeli gelişimlerine faydalı olduğu sürece, kısa vadede ufak başarısızlıklara hoşgörü gösterirler (Goleman, 2002). Bu liderler, astlarına bilgi ve tecrübe kazandırmak için yetki devretmekle birlikte, onlara aldıkları görevi etkin bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayacak bilgi ve araçları da sağlarlar. Eğitici liderlik, iş görenlerin yaptıkları iş hakkında geribildirime daha açık oldukları bir iletişim ortamı yaratır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002).

2.1.5. İlişki Odaklı Liderlik: İlişki odaklı liderlik tarzı insanlar etrafında döner, görevlerden ve hedeflerden çok bireylere ve onların duygularına değer verir. Bu tarzı kullanan liderlerin, insanlarla yakın ilişkiler kurmaya doğal bir yatkınlıkları vardır. İlişki odaklı lider, iş görenlerle güçlü duygusal bağlar kurar ve bu yaklaşımın sonunda sadakate dayalı olarak insanları yönetir. Bu tip liderler insanlara, işlerini kendi düşüncelerine göre en etkin şekilde yapma özgürlüğünü tanırlar (Goleman, 2002). İlişki odaklı lider, iş görenlerin kişisel ihtiyaçlarını ve değerlerini bilir ve hassasiyet gösterir; onlarla birebir temelli davranışlar aracılığıyla kaliteli ilişkiler geliştirir ve iş görenlere geniş çaplı destek sağlayarak onlara güven duygusu ve inisiyatif kullanma özgürlüğü sağlar (Groves, 2006). Bu liderlik tarzında, yönetici-iş gören ve iş görenlerin kendi aralarındaki bilgi paylaşımı örgütsel düzeyde desteklenmektedir (Mintzberg, 1999). Dışsal bilgi sağlamada en etkin rolü oynayan yöneticinin, sahip olduğu bilgiyi astlarıyla paylaşması ve örgüt içinde sağlıklı bilgi akışını sağlaması, rekabet yeteneğine sahip bir örgüt yapısı yaratılmasında son derece önemlidir. İlişki odaklı liderlik tarzını kullanan yöneticilerin, iş görenleriyle iyi ilişkiler geliştirebilmeleri ve bu ilişkileri örgüt çıkarları çerçevesinde yürütebilmeleri büyük ölçüde öz bilinç, duygularını denetleyebilme, insanları motive edebilme, empati gösterebilme ve sosyal beceri gibi duygusal zeka yetilerine sahip olmalarına bağlıdır. İlişki odaklı lider, örgüt içinde olduğu kadar, dış çevreyle olan iletişimini de maksimum düzeyde tutar. Dış kaynakları biriktirerek ve dış bağlantılarını geniş tutarak, dış çevreden örgüt vizyonuna geniş çaplı destek sağlamakla birlikte, dış çevreden sağladığı bilgileri örgütsel değişime kaynak olarak kullanır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1950'li yıllardan günümüze kadar pek çok araştırmacı örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını inceleyen araştırmalar yürütmüştür. Bu araştırmalarda örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanım oluşturulmuştur. Örneğin Meyer ve Allen, (1991) örgütsel

bağlılığı çalışanların örgütle ilişkilerini niteleyen ve onların örgüt içerisinde kalmaları ile ilgili kararlarını niteleyen psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık işgörenin çalıştığı işletmeye olan katılımındaki ve kendisini o işletmenin bir parçası olarak görebilme duygusundaki güçlülüğü ifade etmektedir (Silva, 2006: 319). Mowday, Steers ve Porter'ın (1979: 225) tanımına göre örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüt ve o örgütün, hedef, değer ve amaçlarıyla, kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt çıkarları doğrultusunda çaba göstermesi ve örgüt üyeliğini sürdürmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık; a) örgütsel amaç ve değerlere sıkı bağlılık, b) örgütün faydası için önemli ölçüde çaba gösterme c) örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olma şeklinde üç temel bileşene sahiptir (Yousef, 2000: 6; Maxwell ve Steel, 2003: 363).

Meyer, Allen ve Smith'e (1993: 540) göre örgütsel bağlılık üç farklı boyutta değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki olan duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesini, örgüte üye olmaktan dolayı mutlu olmasını ve örgüte güçlü bir biçimde bağlanmasını sağlayan bağlılıktır (Uyguç ve Çımrın, 2004). Genel anlamda bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumdan ortaya çıkar. Dolayısı ile birey örgütün değerlerini amaçlarını benimsediği oranda duygusal bağlılığı artar. Duygusal bağlılığı yüksek olan birey, kendisi istediği için örgütte kaldığı için örgütün amaçlarına ulaşması için büyük çaba harcamaya hazırdır. Bu yüzden örgütte en çok arzu edilen ve çalışanlarla kurulmak istenen bağlıdır (Uyguç ve Çımrın, 2004).

Diğer bir bağlılık boyutu olan devam bağlılığı, örgüt üyelerinin örgütten ayrılmalarının getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alarak bir anlamda zorunlu olarak işletmeye bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; Özdevecioğlu, 2003). Çalışanın örgütte bulunduğu süre içerisinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü, para ve arkadaş çevresi gibi kazanımları, örgütten ayrıldığı takdirde kaybedeceği endişesi ile oluşan bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1997; Durna ve Eren, 2005). Devam bağlılığının bir başka kaynağı da örgüt üyelerinin iş bulma konusunda yaşayacağı sorunlar ile işi sevmekten daha çok sağlık, ailevi durumlar ve emekliliğe yakın olma gibi zorlayıcı nedenlerdir. Bu tür bireyler koşullar gerektirdiği için örgütte kaldıklarından dolayı örgütte kalmak için gereken asgari performansı gösterirler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir durumdur (Uyguç ve Çımrın, 2004).

Üçüncü bağlılık boyutu olan normatif bağlılık ise bireyin kendisini kuruma adanması sonucu oluşan sadakate dayalı bağlılıktır (Weiner, 1982). Çalışanların bağlılık duyguları, devam bağlılığında olduğu gibi kişisel yararları için değil; yaptıklarının etik ve ahlaki olduğuna inanmalarından ve sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerden kaynaklanmaktadır (Wasti, 2000). Bu bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu

ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu nedenle kendisini örgütün üyesi olarak kalmasını zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır (Uyguç ve Çımrın, 2004).

Duygusal, devam ve normatif bağlılık birey ile örgüt arasında bir bağ oluşmasını sağlayan ve onların örgütten ayrılma ya da ayrılmama kararını etkileyen psikolojik bir durumu yansıtır (Durna ve Eren, 2005: 212). Örgüte karşı duygusal bağı yüksek olan bir birey örgütte kalmayı istediği için, devam bağı yüksek olan bir birey örgüte ihtiyaç duyduğu ve örgütte kalması gerektiği için, normatif bağı yüksek olan bir birey ise etik ve ahlaki değerler nedeni ile örgütte kalmak zorunda olduğu için örgüt üyesi olmayı sürdürür (Çetin, 2004; Meyer ve Allen, 1991).

Bir işletmenin başarısı, mevcut insan kaynaklarını amaçlar yönünde, istekli biçimde harekete geçirmesine bağlıdır. Mevcut araştırmalar, bağlılığı yüksek olan grupların bağlılığı düşük olan gruplara göre örgütsel amaçlara ulaşmada daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur (Shaw, 1981). Örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bir bağlıdır. Bu bağlılığın temeli, işe duyulan ilgi, örgüte olan sadakat ve örgüt değerlerine karşı duyulan güçlü inanca dayanmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Dolayısıyla örgütsel bağlılıktan söz edebilmek için üyelerinin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve buna inanması, örgüt adına anlamlı çaba göstermeye ve örgüte olan üyeliğini devam ettirmeye istekli olması gerekir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, işletmede kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt içi yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur (Durna ve Eren, 2005).

Örgütsel bağlılığı güçlü olan iş görenler, işletmenin hedefleri ve değerleriyle özdeşleşirler ve bu değerleri benimserler (Telman ve Ünsal, 2004). İşletmelerde örgütsel bağlılığın yüksek olması, örgüt üyelerinin yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretmesi, kaliteyi arttırması, işletme başarısı için daha fazla çaba göstermesi gibi işletme yararına olacak olumlu sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Örgütsel bağlılığın, iş gören performansı ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Güçlü, 2006). Ankara'da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel üzerinde yapılan bir araştırmada anket yöntemiyle elde edilen veriler, yüksek örgütsel bağlılığa sahip iş görenlerin, çalıştıkları işletmelerin başarısını arttırabilmek için, daha fazla iş yükü ve daha fazla sorumluluk yüklenme gibi birtakım ek görevleri kabul edecekleri yönünde bulgular sunmaktadır (Topaloğlu ve Sökmen, 2001). İşletmelere, örgütsel bağlılığın sağladığı başka bir fayda, örgüte bağlılığı yüksek olan iş görenlerin örgüt dışındaki insanlara çalıştıkları işletmeden övgüyle bahsetmeleri sonucunda, diğer nitelikli iş görenlerin işletmede çalışmaya istek duyması ve sonuçta işgücü kalitesinin artmasıdır (Güçlü, 2006).

Örgütsel bağlılığın zayıflığının en önemli göstergesi, iş gören devir hızının yüksek olması ve motivasyon seviyesinin düşük olmasıdır. Yüksek iş gören devir oranı, otel işletmelerini en önemli sorunlarından birisidir. Devir hızının yüksek olması olumsuz çalışma koşulları, düşük iş gören motivasyonu, doğru personel seçiminin gerçekleştirilememesi ve düşük iş tatmini gibi çeşitli faktörlerle doğrudan bağlantılı olmakla birlikte temel olarak örgütsel bağlılığın eksikliğinden kaynaklanan bir sorundur (Silva, 2006). İşgücü devir oranını azaltmak için öncelikle çalışanların örgütsel bağlılığının yükseltilmesi gerekir (Güçlü, 2006).

3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilişkili olmakla birlikte birçok faktörden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel, göreve ilişkin ve yapısal faktörler olarak belirlenmiştir (Güçlü, 2006: 56). İş görenlerin iş deneyimlerinden sağladıkları doyum ve işteki rollerini benimseme düzeyleri örgütsel bağlılığı en çok etkileyen faktörlerdir. Maxwell ve Steel'e (2003) göre iş görenlere daha geniş çaplı görev ve sorumlulukların verilmesi örgütsel bağlılığı artırırken, iş görenlerin örgütteki rollerinin tam olarak belli olmaması örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Yapılan işin niteliği ve kalitesi de iş görenlerin örgütsel bağlılığını doğrudan etkilemektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan birisi, iş görenler tarafından algılanan örgütsel destektir. Örgütsel destek, iş görenin örgüte olan aidiyet duygusunu artırır ve örgütsel değerleri benimsemesini sağlar. Örgüt tarafından desteklendiğini düşünen iş gören, örgütün sağladığı psikolojik yakınlığın karşılığında, örgüte karşı duygusal bir bağlılık hisseder. Örgütsel bağlılığı olumlu etkileyen önemli unsurlardan birisi de lider-üye etkileşimindeki kalitedir. Lider-üye etkileşiminin, rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde belirgin etkileri vardır. Lider-üye etkileşiminin olumlu olması örgütsel bağlılık, lidere bağlılık ve iş gurubuna bağlılık üzerinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Vandenberghe, Bentein ve Stinglhamber, 2004). Bunun yanında, çalışma ortamındaki çalışma arkadaşlarının ve üstlerin davranışları ve özellikleri, işin niteliğini ve kalitesini etkileyen diğer önemli unsurlardır. İş görenin çalıştığı işletmeye olan örgütsel bağlılığı büyük ölçüde çalışma arkadaşları ve üstleri ile sağladığı olumlu etkileşime bağlıdır. Bu nedenle, yöneticiler örgütsel bağlılığı arttırmak için, astlarıyla olumlu kişisel iletişim geliştirmekle birlikte, örgüt içinde iş görenler arasında da olumlu ilişkilerin gelişmesini sağlayan bir örgütsel kültür oluşmasını desteklemelidir.

Örgütte çalışma süresi, örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka önemli unsurdur. Meyer, Allen ve Smith'e (1993) göre iş görenin örgütte çalıştığı sürenin artması,

örgüt normlarının içselleştirilmesini ve örgüte olan psikolojik bağlılığın artmasını sağlamaktadır. Ayrıca; iş yükü, stres, monotonluk, çalışma koşulları, örgüt büyüklüğü, örgüt içi iletişim, terfi ve ödül sistemi ve dış koşullar, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan diğer faktörlerdir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, otel işletmelerinde yönetimin iki temel unsuru olan yönetici ve iş görenleri ilgilendiren liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarına değinilmiş; mevcut durumun tespiti için, Marmaris bölgesinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın genel evrenini kıyı bölgelerinde faaliyet gösteren otel yöneticileri ve iş görenleri oluşturmaktadır. Genel evrenin tamamının incelenmesinde karşılaşılabilecek zorluklardan dolayı çalışma evreni olarak Marmaris bölgesinde yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Marmaris bölgesinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin genelde kıyı otelleri olması nedeniyle çalışma sonuçlarının, şehir otellerini de kapsayacak şekilde tüm beş yıldızlı şehir otellerine genellenmesi doğru olmayacaktır. Araştırmanın ilk aşamasında Marmaris'te faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri ve bu işletmelerin iletişim bilgileri ve adresleri belirlenmiştir. Marmaris'te faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin belirlenmesinde Hotel Guide'nin (2007) kayıtlarından ve internetten yararlanılmıştır. Yapılan tarama sonucunda 12 adet işletme belirlenmiştir. Bu işletmelerle yapılan görüşmeler sonucunda anket formunun uygulanabilmesi için 10 otel işletmesinden (%83) olumlu cevap alınmıştır. Olumsuz cevap alınan 2 beş yıldızlı otel işletmesi uygulama dışında bırakılmış, olumlu cevap alınan otel işletmelerinden anketin uygulanması için Haziran ayının ilk haftası için randevu alınmıştır. Anketin uygulama aşamasında, bu otel işletmelerinde çalışan insan kaynakları müdürlerinin yardımı alınarak, iş görenlere ve bölüm şeflerine ulaşılmış ve anket formlarının doldurulması sağlanmıştır. Anketlerin dağıtım, uygulanma ve toplama süresi 3 hafta devam etmiş, bu süre sonunda 236 adet anket formu elde edilmiştir. Anket formlarından elde edilen sonuçların analizinde ve değerlendirilmesinde SPSS kullanılmıştır.

Çalışmada gerekli veri ve bilgilere ulaşılabilmesi için yüz yüze anket çalışması uygulanmıştır. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak daha önce yapılmış diğer çalışmalardan yararlanılarak liderlik tarzı algılarını ve örgütsel bağlılık düzeyini ölçmeye yönelik anket formu oluşturulmuştur. Araştırmada liderlik tarzlarının belirlenmesinde, Goleman'ın (2002) dünya çapında 3800 yöneticinin davranışlarını analiz ederek oluşturduğu "liderlerin davranış repertuarı" da yer alan sınıflandırmadan yararlanılmıştır. Çalışmada yer alan liderlik davranışları

ile ilgili tanımlamalardan yararlanılarak, bu tarzları niteleyen önermeler geliştirilmiştir. Bu sınıflandırmada yer alan vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici ve ilişki odaklı liderlik tarzlarından birinin ya da birkaçının otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin tarzını betimlediği varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu toplam 3 bölümden ve 27 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümünde iş gören ve orta kademe yöneticilerin faaliyetlerinden sorumlu olan en yakın üstün liderlik tarzını değerlendirmesi istenmiştir. Anket formunun ilk bölümü, 5’i vizyoner liderlik tarzını, 5’i katılımcı liderlik tarzını, 2’si otokratik liderlik tarzını, 5’i eğitici liderlik tarzını, 5’i ilişki odaklı liderlik tarzını ölçmeye yönelik toplam 22 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümün sonunda anketi doldurandan, liderlik tarzını değerlendirdiği üstün görevini belirtmesi istenmiştir. Anketin birinci bölümünün oluşturulması aşamasında Kent, Crotts ve Aziz (2001) tarafından geliştirilmiş olan ve liderlik davranışlarının beş boyutunu ölçmeyi amaçlayan “*Liderlik Davranışları Envanteri*”; Avolio, Bass ve Jung (1999) tarafından geliştirilmiş etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutlarını ölçmeyi amaçlayan “*Çok-boyutlu Liderlik Soruları*”, isimli anket formları incelenmiştir. İncelenen anket formlarından da yararlanılarak, Goleman’ın (2002) dünya çapında 3800 yöneticinin davranışlarını analiz ederek oluşturduğu “*Liderlerin Davranış Repertuarı*”nı temel alan liderlik tarzı soruları geliştirilmiştir.

Anketin ikinci bölümünü ise anketi dolduran iş görenin örgütsel bağlılık düzeyini ölçmeye yönelik 5 sorudan oluşmaktadır. Anketin iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeyi amaçlayan bölümünün oluşturulmasında, Hackman ve Oldham (1974) tarafından geliştirilen “*İş Tanımlama Anketi*”nden yararlanılmıştır. Anketin son bölümünde anketi dolduran iş görenin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Düzenlenen anket formu yardımıyla iş görenlerin üstlerinin liderlik tarzı ile ilgili algılarının ölçülmesi ve bu algıların iş görenlerin kendi örgütsel bağlılığı ile arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1. Örneklemin Demografik Bulguları

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine bakıldığında anket formunu dolduran katılımcıların %21’ini orta kademe yöneticiler %79’unu iş görenler oluşturmaktadır. Bu sorular anketi dolduran iş görenlerin ve orta kademe yöneticilerin cinsiyetlerini, yaşlarını, turizm sektöründeki iş tecrübelerini, şu anda çalıştıkları otel işletmesindeki iş tecrübelerini, çalıştıkları departmanı, işletmedeki pozisyonunu ve eğitim durumunu belirlemeye yönelik sorulardır.

Tablo-1:
Demografik Bulgular (N=236)

Cinsiyet	N	%
Bay	151	64
Bayan	85	36
Eğitim Derecesi	N	%
İlköğretim	26	11
Lise ve Dengi	117	49,6
Önlisans	47	19,9
Lisans	45	19,1
Lisansüstü	1	0,4
Yaş	N	%
≤ 18	5	2,1
19-25	108	45,8
26-30	75	31,8
31-40	34	14,4
41-50	13	5,5
51 ≤	1	0,4

Tablo-1’de anketi yanıtlayan iş görenlerin ve orta kademe yöneticilerin demografik özellikleri verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre anketi yanıtlayanların %64’ü erkek %36’sı bayanlardan oluşmaktadır. Anketi dolduranların dağılımında erkeklerin biraz daha yoğun olması, otel işletmelerinde çalışan bayan personele oranla erkek personelin daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Anket çalışmasına katılanların eğitim durumlarına baktığımızda işgörenlerin %11’inin ilköğretim mezunu, %49,6’sının lise ve dengi okul mezunu, %19,9’unun önlisans mezunu, %19,1’inin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Eğitim düzeylerinin dağılımına bakıldığında katılımcılar arasında her eğitim düzeyinden işgören ve orta kademe yönetici olduğu, lise ve dengi okul mezunlarının çoğunluğu oluşturduğu gözlenmektedir. İşgörenlerin ve orta kademe yöneticilerin yaşlarını belirlemeye yönelik sorular, aralı ölçekten yararlanarak hazırlanmıştır. Yaş aralıkları 18 yaş altı, 19-25 arası, 26-30 arası, 31-40 arası, 41-50 arası ve 51 yaş üzeri olarak belirlenmiştir. Tablo-3’te görüldüğü gibi ankete katılan işgörenlerin ve orta kademe yöneticilerin çoğunluğunu 19-25 yaş aralığındaki (%45,8) ve 26-30 yaş aralığındaki (%31,8) bireyler oluşturmaktadır. Bu oranlardan hareketle anketin uygulandığı Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların çoğunluğunu 30 yaş altındaki genç kitlenin oluşturduğu sonucuna varılabilir.

Tablo-2:
Departmanlara Göre Dağılım (N=236)

Departman	N	%
Ön Büro	56	23,7
F&B	95	40,3
Güvenlik	18	7,6
Muhasebe	15	6,4
House keeping	20	8,5
Depo	4	1,7
Animasyon	4	1,7
Mutfak	16	6,8
Müşteri İlişkileri	3	1,3
İnsan Kaynakları	3	1,3
Diğer	2	0,8

Tablo-2’de anketi dolduran katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılımı verilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunu yiyecek içecek (40,3) ve ön büro (23,7) departmanlarında çalışan iş görenler ve orta kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Bütün katılımcıların ortalama turizm sektöründe çalışma sürelerine bakıldığında ortalama 7 yıl, şu andaki çalıştıkları otel işletmesinde ortalama 3 yıl, iş tecrübesine sahip oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Bu süreler, turizm sektörünün genel yapısı ve çalışılan işletmedeki üstlerin tarzları hakkında fikir sahibi olmak için yeterli sürelerdir.

5.2. Liderlik Tarzı Algılarına İlişkin Bulgular

Tablo-3’te görüldüğü gibi iş görenlerin ve orta kademe yöneticilerin, faaliyetlerinden sorumlu üstün eğitici liderlik tarzlarını sergilediğini belirten önermelere (3,89) daha çok katıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik kapsamındaki davranış boyutlarının iş görenler tarafından birbirine yakın derecelerde algılandığı, otokratik liderlik tarzı boyutlarının daha az derecede algılandığı görülmektedir. Bu nedenle iş görenlerin liderlik tarzı algıları temel alınarak Marmaris’teki beş yıldızlı otel yöneticilerinin, iş görenlerin yeteneklerini geliştirmeye önem veren, gerektiğinde onların katılımına imkan sağlayan, işletme hedef ve stratejilerinin işgörenler tarafından benimsenmesine önem veren ve onlarla iyi ilişkiler geliştiren bir liderlik tarzı sergiledikleri söylenebilir. Otokratik liderlik boyutlarının algılanmasının diğer boyutlara oranla daha düşük olması ise bu otel işletmelerinde iş görenleri dikkate alan liderlik tarzlarının daha yoğun kullandığını göstermektedir.

Tablo-3:
Liderlik Tarzı Algıları

Bağlı Olduğum Yönetici;	N	Ort.	S.S.	Alfa Değ.
Vizyoner Liderlik Tarzı				0,9
Geleceğe yönelik hedefler belirler	236	3,8	1,12	
Gelecekteki gelişmeler hakkında öngörü sahibidir.	236	3,8	1,09	
Stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyar.	236	3,74	1,09	
İşgörenlerin işletme hedeflerine odaklanmasını sağlar.	236	3,78	1,09	
İşgörenlerin işletme strateji ve politikalarını benimsemesi için çaba gösterir.	236	3,82	0,99	
Ortalama		3,79		
Katılımcı Liderlik Tarzı				0,87
Astlarını karar alma sürecine dahil eder.	236	3,78	1,1	
Astlarının fikirlerini dinler ve fikirlerine değer verir.	236	3,79	1,14	
Alınan kararların önemini açıklar.	236	3,97	0,96	
Ortak amaç, hedef ve yaklaşımları bizlere anlatır.	236	3,84	1,04	
Çalışanları etkileyen kararları görüşlerini alarak verir.	236	3,67	1,13	
Ortalama		3,81		
Otokratik Liderlik Tarzı				0,68
Kendi kararlarını tek başına almak ister.	236	3,39	1,22	
Astlarından emirlerine sorgusuz itaat etmelerini bekler.	236	2,99	1,25	
Ortalama		3,19		
Eğitici Liderlik Tarzı				0,89
Yetki devrederek astlarının yeteneklerini ve sorumluk duygularını geliştirmeye isteklidir.	236	3,8	1,09	
Çalışanının gelişimine ve eğitimine önem verir.	236	3,92	1,07	
Astlarının kendilerini geliştirmesini destekler.	236	3,96	1,01	
Çalışanlara kariyer gelişimi ile ilgili rehberlik eder.	236	3,87	1,04	
Çalışanların mesleki eğitimine önem verir.	236	3,91	1,06	
Ortalama		3,89		
İlişki Odaklı Liderlik Tarzı				0,88
Astlarının başarılarını övgüde bulunarak takdir eder.	236	3,73	1,12	
Astlarıyla iyi ilişkiler geliştirmeye önem gösterir.	236	3,97	1,01	
Çalışanları motive etmek için onlarla iyi ilişkiler kurar.	236	3,93	1,12	
Çalışanlar arasında sıcak ilişkilerin ve işbirliğinin gelişmesine önem gösterir.	236	3,9	1,05	
Astlarının, değer, ilgi, beklenti ve hayallerini anlamaya çaba gösterir	236	3,58	1,17	
Ortalama		3,82		

5.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Tablo-4’de görüldüğü gibi iş görenlerin ve orta kademe yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyinin ortalama 3.82 düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların “işletmede çalışmaya devam etmek isterim” ifadesine daha fazla katılırken (4.03), “bu işletmeye karşı duygusal anlamda bağlılık hissediyorum” ifadesine daha düşük seviyede (3.57) katıldıkları görülmüştür. Bu sonuç örgüt üyelerinin iş bulma konusunda yaşayacağı sorunlar ile işi sevmekten daha çok sağlık, ailevi durumlar gibi zorlayıcı nedenlerin devam bağlılığında etkili olabileceği tespiti ile paralellik göstermektedir. Katılımcılar, “Başka bir otel işletmesinde benzer bir görevde çalışmayı tercih ederim” önermesine (2,63) ise kısmen katılmamaktadır.

Tablo-4:
Örgütsel Bağlılık Düzeyi

	N	Ort.	S.S.	Alfa Değ.
Örgütsel Bağlılık				0,88
Kendimi bu işletmenin bir parçası olarak görüyorum.	236	4,03	1,09	
Bu işletmede çalışmaya devam etmek isterim.	236	4,03	1,11	
Bu işletmede çalışmanın benim için özel bir anlamı vardır.	236	3,64	1,28	
Bu işletmeye karşı duygusal anlamda bağlılık hissediyorum	236	3,57	1,24	
Ortalama	-	3,82	-	
Başka bir otelde benzer bir görevde çalışmayı tercih ederim.	236	2,63	1,21	

Tablo 5’de başka bir otel işletmesinde benzer bir görevde çalışmayı tercih edenler ve etmeyenler liderlik tarzı algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından karşılaştırılmıştır. Bu ifadeye fikrim yok cevabını veren 37 kişi bu analize dahil edilmemiş geri kalan kitle frekansları dikkate alınarak karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmaya göre, başka bir otelde benzer bir görevde çalışmayı tercih edeceğini belirten katılımcıların daha düşük düzeyde, üstlerinin vizyoner, katılımcı, eğitici, ve ilişki odaklı liderlik tarzı sergiledikleri, daha yüksek düzeyde otokratik liderlik tarzı sergiledikleri fikrinde olduğu görülmektedir. Başka bir otel işletmesinde benzer bir görevde çalışmayı tercih edeceğini belirten iş görenlerin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin de diğer iş görenlere oranla oldukça düşük olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, işletmelerinden ayrılma eğiliminde olan çalışanların, diğer çalışanlara oranla yöneticileri hakkında daha olumsuz algılara sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca örgütsel bağlılığın düşük olmasının, çalışanın işletmeden ayrılmasında temel etken olduğu bu rakamlardan hareketle ifade edilebilir.

Tablo-5:
Başka İşletmede Çalışma Eğilimine Göre Değişkenlerin Ortalamaları

	Başka bir otel işletmesinde benzer bir görevde çalışmayı tercih ederim					
	Katılmıyorum			Katılıyorum		
	N	Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.
Vizyoner Liderlik	127	3,92	0,9	62	3,44	0,94
Katılımcı Liderlik	127	3,92	0,87	62	3,45	0,92
Otokratik Liderlik	127	3,15	1,1	62	3,22	1,12
Eğitici Liderlik	127	4	0,84	62	3,45	0,97
İlişki Odaklı Liderlik	127	3,98	0,93	62	3,41	0,87
Örgütsel Bağlılık	127	4,3	0,55	62	2,52	0,82

5.4. Değişkenler Arası Bulgular

Araştırmanın bu kısmında liderlik tarzı boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki korelasyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık boyutları kapsamındaki maddelerin genel aritmetik ortalamaları temel alınarak korelasyon indeksleri oluşturulmuştur.

Tablo-6:
Temel Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. Vizyoner Liderlik					
2. Katılımcı Liderlik	0,74**				
3. Otokratik Liderlik	-0,13*	-0,18*			
4. Eğitici Liderlik	0,66**	0,74**	0,01		
5. İlişki Odk. Liderlik	0,60**	0,71**	-0,08	0,74**	
6. Örgütsel Bağlılık	0,35**	0,37**	0,03	0,44**	0,44**

* .05 düzeyinde anlamlıdır. ** .01 düzeyinde anlamlıdır.

Elde edilen korelasyon analizi sonuçları Tablo-6’da sunulmuştur. Bu veriler ışığında vizyoner liderlik boyutu ile katılımcı liderlik boyutu arasında ($R= 0,74$) yüksek düzeyde pozitif ilişki vardır. Vizyoner liderlik boyutu ile otokratik liderlik boyutu arasında ve katılımcı liderlik boyutu ile otokratik liderlik boyutu arasında düşük düzeyde negatif ilişki görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile en yüksek pozitif ilişki, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderlik boyutları arasındadır ($R= 0,44$).

5.5. Farklılık Analizleri Sonucunda Ulaşılan Bulgular

Araştırma kitlesini oluşturan bireylerin işletmede çalışma süresi ile liderlik tarzı algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki incelenmiş bu faktöre göre anlamlı farklılıkların olup olmadığı sınıanmıştır. Ankete katılanların, işletmedeki çalışma sürelerinin bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla şu hipotezler oluşturulmuştur.

H0: İşletmede çalışma süresine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yoktur.

H1: İşletmede çalışma süresine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark vardır.

Tablo-7:
İşletmede Çalışma Süresi Faktörü İçin ANOVA Sonuçları

		Karelerin Toplamı	Df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Vizyoner L.	Gruplar arası	19,504	15	1,300	1,612	0,072
	Gruplar içi	177,458	220	0,807		
	Toplam	196,962	235			
Katılımcı L.	Gruplar arası	14,994	15	1,000	1,323	0,190
	Gruplar içi	166,269	220	0,756		
	Toplam	181,263	235			
Otokratik L.	Gruplar arası	21,326	15	1,422	1,248	0,237
	Gruplar içi	250,533	220	1,139		
	Toplam	271,859	235			
Eğitici L.	Gruplar arası	23,907	15	1,594	2,182	0,008
	Gruplar içi	160,679	220	0,730		
	Toplam	184,586	235			
İlişki Odaklı L.	Gruplar arası	28,892	15	1,926	2,533	0,002
	Gruplar içi	167,267	220	0,760		
	Toplam	196,159	235			
Örgütsel Bağ.	Gruplar arası	28,119	15	1,875	1,974	0,018
	Gruplar içi	208,975	220	0,950		
	Toplam	237,094	235			

Tablo-7’de görüldüğü gibi, çalışanların işletmedeki çalışma süresi Sig değeri 0.05’den düşük olan eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri için H1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo-8’de, başka bir otel işletmesinde çalışmayı tercih etme faktörünün değişkenler üzerindeki etkisi t testi ile analiz edilmiştir. Başka bir otelde çalışma eğiliminin, bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla şu hipotezler oluşturulmuştur.

H0: Başka otelde çalışma eğilimine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yoktur.

H1: Başka otelde çalışma eğilimine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark vardır.

Tablo-8:
Başka İşletmede Çalışma Eğilimi İçin T Testi Tablosu

		Varyans Eşitliği İçin Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin testi		
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-üçlü)
Vizyoner L.	Eşit	1,268	0,262	3,377	187	0,001
	Eşit değil			3,335	117,290	0,001
Katılımcı L.	Eşit	0,465	0,496	3,392	187	0,001
	Eşit değil			3,338	116,242	0,001
Otokratik L.	Eşit	0,008	0,927	-0,467	187	0,641
	Eşit değil			-0,464	119,690	0,643
Eğitici L.	Eşit	5,724	0,018	4,067	187	0,000
	Eşit değil			3,858	106,012	0,000
İlişki Odaklı L.	Eşit	0,044	0,835	3,995	187	0,000
	Eşit değil			4,084	128,327	0,000
Örgütsel Bağlılık	Eşit	24,054	0,000	17,570	187	0,000
	Eşit değil			15,419	88,937	0,000

Otokratik liderlik tarzı dışındaki diğer değişkenlerin anlamlılık düzeylerinde 0,05’ten küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu nedenle başka bir otel işletmesinde çalışmayı tercih etme faktörünün vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik tarzı boyutları ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu, otokratik liderlik tarzı boyutu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Son yüzyılda, ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, turizm faaliyetinin sınırlarını genişletmiş ve uluslararası anlamda küresel ekonominin en önemli kalemlerinden birisi olmasını sağlamıştır (UNWTO, 2006). Ekonomik açıdan uluslararası önem taşıyan turizm sektörünün temel alanlarından biri olan konaklama işletmelerinin yönetilmesi, yönetim ve organizasyon konusunda önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Bu araştırma sonucunda, elde edilen veriler temel alınarak, Marmaris bölgesinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde, iş görenler tarafından algılanan liderlik davranışlarına ve bu davranışların örgütsel bağlılık üzerinde etkilerine yönelik bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Bulgulara göre, katılımcıların algıları temel alınarak, Marmaris bölgesinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik boyutlarındaki davranış biçimlerini daha yoğun olarak sergiledikleri söylenebilir. Bunun yanında, genel olarak yöneticilerin, otokratik liderlik boyutunda yer alan davranışları daha az sergilemekle birlikte, tamamen terk etmedikleri görülmektedir. Goleman'a (2002) göre liderlerin sergilediği liderlik tarzları ne kadar çeşitli olursa, o ölçüde iyi sonuçlar elde edilebilir. Başta vizyoner, katılımcı, ilişki odaklı ve eğitici liderlik tarzları olmak üzere çeşitli liderlik tarzlarını ustalıkla sergileyen liderler işletmede iyi bir örgütsel iklim oluştururlar ve başarı sağlarlar. Bu kapsamda ele alındığında araştırmanın liderlik tarzlarına ilişkin bulguları, Marmaris bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin bütün liderlik tarzlarını gerektiği seviyede uyguladığını yansıtmaktadır.

Liderlik tarzlarının belirlenmesinde iş gören algılarının temel alınmasının nedeni, iş görenlerin yöneticinin davranışlarından doğrudan etkilenmesi ve bu davranışları doğrudan gözlemlene şansına sahip olmasıdır. Çalışmasının temel amacının liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak olduğu düşünüldüğünde, yöneticilerinin uyguladıklarını öne sürdükleri liderlik tarzları yerine iş görenlerin algıladıkları liderlik tarzlarının değerlendirmeye alınması daha gerçekçi sonuçlar doğuracaktır.

İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili bulgular incelendiğinde işgörenlerin örgütsel bağlılıkla ilgili ifadelerine katıldıkları ve genel anlamda örgütlerine bağlılık hissettikleri görülmektedir. Yinede, ankete katılan işgörenlerin bir kısmının (%26) "*Başka bir otel işletmesinde benzer bir görevde çalışmayı tercih ederim*" ifadesine katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Bu kişilerin çalıştıkları işletmeye bağlılık duymadıkları ve bazı zorunluluklar sebebiyle bu işletmede çalıştıkları düşünülebilir. Korelasyon analizi sonucunda vizyoner, katılımcı, eğitici ve

ilişki odaklı liderlik tarzları arasında orta düzeyde pozitif ilişki görülmüştür. Otokratik liderlik tarzı ile vizyoner ve katılımcı liderlik tarzları arasında ise düşük düzeyde negatif ilişki görülmektedir. Bu farklılık otokratik liderlik tarzının işe yönelik, diğer liderlik tarzlarının iş görene yönelik liderlik davranışları olmasından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik tarzlarının olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın zayıf olması sonucunda işgücü devir oranının yüksek olması özellikle kıyı otellerinin en önemli sorunlarından birisidir. Mevsimsellik özelliği, ağır çalışma koşulları, yanlış personel politikaları ve personel seçimine önem gösterilmemesi gibi sebepler kıyı otelciliğinde işgücü devir oranını artıran ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyen diğer sebeplerdir. Bu olumsuz koşullara rağmen, yöneticilerin iş görenlere yönelik sergileyecekleri olumlu davranışlar, örgütsel bağlılığın artmasına ve işgücü devir oranının azalmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, otel işletmelerinde yöneticilerin, iş görenlerin beklentilerine uygun liderlik tarzlarını sergilemeleri ve onların uzun vadeli kariyer planları yapabilmelerini olanak sağlayacak, personel politikaları izlenmeleri oldukça önemlidir.

Farksızlık analizi sonuçlarına bakıldığında, işletmede çalışma süresinin eğitici, ilişki odaklı liderlik tarzlarının algılarında ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturduğu görülmektedir. Bu farklılık, işletmede çalışma süresi arttıkça iş görenlerin, üstleriyle daha iyi ilişkiler geliştirebilmelerine bağlanabilir. Lider-üye etkileşim kuramında bahsedildiği gibi liderin tarzı, astları ile arasındaki etkileşime bağlı olarak değişim gösterebilir (Zel, 2006). Meyer, Allen ve Smith'e (1993) göre uzun süre aynı örgütte çalışmak örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. İş görenin örgütte çalıştığı sürenin artması, örgüt normlarının içselleştirilmesini ve örgüte olan psikolojik bağlılığın artmasını sağlamaktadır (Meyer, Allen ve Smith, 1993).

“Başka bir otel işletmesinde benzer bir görevde çalışmayı tercih ederim” ifadesine verilen cevaplara göre yapılan t testi sonucunda ise bu faktörün, otokratik liderlik tarzı dışındaki bütün değişkenler üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu görülmektedir. Başka bir otel işletmesinde çalışmayı tercih eden katılımcıların daha düşük düzeyde, vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik tarzı, daha yüksek düzeyde otokratik liderlik tarzı algısına sahip olduğu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu nedenle, vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği, otokratik liderlik tarzının ise olumsuz etkilediği söylenebilir.

Konaklama işletmeleri gibi emek yoğun olarak çalışan hizmet işletmelerinde, liderlerin, iş görenleri örgütsel amaçlara yönlendirmedeki rolü daha fazla ön plana çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinde satın alınan hizmetin kalitesi üzerinde müşteri ve iş gören arasındaki etkileşimin oldukça önemli olması, bu işletmelerde iş görenlere daha fazla önem gösterilmesini gerektirmektedir. İş görenlerin müşterilerle, kaliteli bir hizmet sunumu süreci oluşturması, iyi bir fiziksel görünüme sahip olmalarının yanı sıra, işini seyerek yapmalarından kaynaklanan, pozitif iletişimlerine bağlıdır. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin, iş görenlerin yaptıkları işi sevmelerini sağlayacak liderlik tarzlarını sergilemeleri oldukça önemlidir.

Liderlerin sergiledikleri, *vizyoner liderlik, iletişim odaklı liderlik, katılımcı liderlik, eğitici liderlik ve otokratik liderlik* tarzlarının iş görenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde çeşitli etkileri mevcuttur. Marmaris bölgesinde yapılan anket sonucunda elde edilen veriler ışığında vizyoner, iletişim odaklı, katılımcı ve eğitici liderlik tarzlarının iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu, otokratik liderlik tarzının ise herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde yöneticilerin, iş görenlerin yeteneklerini geliştirmeye önem veren, gerektiğinde onların katılımına imkan sağlayan, işletme hedef ve stratejilerinin benimsenmesine ve kişilerarası ilişkilere önem veren liderlik tarzlarını sergilemeleri konaklama işletmelerinin başarıya ulaşmasına olumlu katkı sağlayacaktır. Ayrıca, iş görenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkiye sahip, vizyoner, iletişim odaklı, katılımcı ve eğitici liderlik tarzlarının sergilenmesi konaklama işletmelerinin en önemli sorunlarından birisi olan yüksek iş gücü devir oranının azaltılmasına olumlu katkı sağlayacaktır. İşletmede çalışma süresindeki artışın, değişkenler üzerinde oluşturduğu anlamlı farklılık dikkate alındığında, işgücü devir oranının düşük olmasının önemi, daha iyi anlaşılmaktadır. İşletmede uzun süredir çalışan iş görenlerin işletme amaç ve değerlerini benimsemeleri beklenmektedir. Bunun yanında sürekli değişen iş görenlerin örgütsel amaç ve değerleri benimsemelerinin oldukça zor olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No: 72, 441-462.
- Baltaş, A. (2002). *Değişim İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Chen, J. ve Silverthorne, C. (2005). Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 26 No: 4, 280-288.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çoroğlu, Ç. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Durna, U. Ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık UNSURLU Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 210-219.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Goleman, D. (2002). Liderlik Tarzları Sonuç Alıcı Liderlik, *Harvard Business Review "Lideri Lider Yapan Nedir ?"*, (Çev: Nurettin El Hüseyini), İstanbul: Mess Yayınları.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve Mckee, A. (2002). *Yeni Liderler*; (Çev Filiz Nayır ve Osman Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve Mckee, A. (2002). *Realizing The Power of Emotional Intelligence*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Pres.
- Groves, K.S. (2006). Leader Emotional Expressivity Visionary Leadership and Organizational Change, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 27 No: 7, 566-583.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hackman, J.R. ve Oldham, R.G. (1974). *The Job Diagnostic Survey*, Organizational Effectiveness Research Program, Washington.
- Hagemann, G. (1995). *Motivasyon El Kitabı*, İstanbul: Rota yayınları.
- Hill, L.A. (1999). Parlak Elemanları Geliştirmek, *Harvard Business Review "Liderden Lidere"*, (Çev: Salim Atay, Edt: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen), İstanbul: Mess Yayınları.

- Hotel Guide Turkey, (2007). Turofed.
- Kent, T.W., Crotts, J.C. ve Aziz, A. (2001). Four Factors of Transformational Leadership, Behaviour, *Leadership & Organization Development Journal*, 22/5. s. 221-229.
- Kent, T. (2005). Leading and Managing: It takes Two to Tango, *Management Decision*, Vol: 43 No:7/8, 1010-1017.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2004). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Management Development*, Vol:23 No: 4, 321-338.
- Maxwell, G. ve Steele, G. (2003). Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15/7, 362-369.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application* Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment To Organization And Occupations: Extensions And Test Of A Three Component Concept, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Mintzberg, H. (1999). Yöneticinin İşi, *Harvard Business Review "Liderlik"*, (Çev: Meral Tüzün), İstanbul: Mess Yayınları.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 14, 224-247.
- O'Reilly, C. ve Chatman J. (1986) "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Pro-social Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Cilt:71, No:3, s.492-499.
- Oshagbemi, T. ve Ocholi, S.A. (2006). Leadership Styles and Behaviour Profiles of Managers, *Journal of Management Development*, Vol: 25 No: 8, 748-762.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, 113-130.
- Özsalmanlı, A.Y. (2003). *Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik*, DEÜ, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, 137-148.
- Rad, A. M. ve Yarmohammadian, M. H. (2006). A Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction, *Leadership in Health Services*, Vol: 19 No:2, 11-28.

- Savery, L.K. (1994). The Influence of The Perceived Styles of Leadership of A Group of Workers on Their Attitudes to Work, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 15 No: 4, 12-18.
- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Silva, P. (2006). Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment, *International Journal of Comtemporary Hospitality Management*, Vol:18 No:4, 317-328.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 17 Sayı: 2, 169-183.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doymumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2005/ No:1.
- Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2001). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 12 (Bahar), 33-43.
- UNWTO, (2006). World Tourism Barometer, 4 (1)
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, 91-99.
- Vanderberghe, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004). Affective Commitment to the Organization, Supervisor and Work Group: Antecedents and Outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 64, 47-71.
- Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 401-410.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in Organization A Normative View, *Academy of Management Review*, Vol:7, No:3, 418-428.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in a Non- Western Country, *Journal of Managerial Psychology*, Vol:15, No:1, 6-28.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*, N.J. USA: Prentice Hall Inc.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayınları.