

Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Relationships Between Multidimensional Leadership, Human Resources Practices and Organizational Commitment

Mürşide ÖZGELDİ

Dr. Öğr. Üyesi., Maltepe Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü, mursideozgeldi@maltepe.edu.tr

Mehmed Zahid UZUNLAR

Hüseyin BURGAZOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, hburgazoglu@sakarya.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Geliş 12 Şubat 2022

Düzeltilme Geliş 12 Nisan 2022

Kabul 15 Nisan 2022

Anahtar Kelimeler:

Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık, Havaacılık İşletmeleri

© 2022 PESA Tüm hakları saklıdır

ÖZET

Küresel değişim ve dönüşümün hız kazandığı çağımızda faaliyet gösteren işletmelerin günümüz rekabetçi koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve üstünlük sağlayabilmeleri için çalışanların kurumun hedeflerini içselleştirmesinin büyük bir önem taşıdığı söylenebilir. Böylece çalışanların örgütün bir parçası haline gelebilmesinin ve onları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirme ihtiyacının öneminin, bu özellikleri hayata geçirmeyi başarabilen liderlere duyulan gereksinimi arttırmakta olduğu ifade edilebilir. Bu çalışmanın amacı, çok boyutlu liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin bir örnek olay çalışması olarak araştırılmasıdır. Bu amaçla İstanbul'da faaliyetini sürdüren bir havaacılık destek hizmetleri şirketinin çalışanları ve yöneticileri için çok boyutlu liderlik eğitim ve uygulama süreci tasarlanarak sürecin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonuçları çok boyutlu liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Çok boyutlu liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı ilişki insan kaynakları uygulamalarının tam aracılık etkisi ile gerçekleşmektedir.

ARTICLE INFO

Article History:

Received 12 Feb 2022

Received in revised form 12 April 2022

Accepted 15 April 2022

Keywords:

Multidimensional Leadership, Human Resources Practices, Organizational Commitment, Aviation Businesses

© 2022 PESA All rights reserved

ABSTRACT

It can be said that internalizing the goals of the organization is of great importance for businesses operating in our age where global change and transformation accelerates, in order to survive and gain superiority in today's competitive conditions. Therefore, it can be stated that the importance of employees becoming a part of the organization and the need to direct them in line with organizational goals increase the need for leaders who can realize these characteristics. The aim of this study is to examine the relationships between multidimensional leadership, human resources practices and organizational commitment as a case study. For this purpose, a multidimensional leadership training and implementation process was designed for the employees and managers of an aviation support services company operating in Istanbul and the effects of the process on organizational commitment were tried to be examined. The results of the study show that there are important relationships between multidimensional leadership, human resources practices and organizational commitment. The significant relationship between multidimensional leadership and organizational commitment is realized through the full mediation effect of human resources practices.

GİRİŞ

Yöneticilerin liderlik davranışlarının, işletmelerindeki insan kaynaklarının örgütsel bağlılıklarını artırmada etkili olduğu yapılan birçok araştırma neticesinde ortaya koyulmuştur. Bu nedenden dolayı çağdaş örgütlerin varlıklarını sürdürüp başarıya ulaşım varlığını sürdürmesi için klasik liderlik kuram ve yaklaşımlarının yanı sıra çağdaş kuram ve yaklaşımlarının benimsenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ayrıca Hosmer, (1996). Liderlerin, sahip oldukları özellikler, kullandıkları yönetim becerileri ile çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilecek kişiler olduğu yaptığı çalışmalarla ortaya koymuştur.

Çok boyutlu liderlik, durumsal liderlik yaklaşımının bir ürünü olup çalışanlar ve liderler arasında çalışanların gelişim düzeylerine göre uygun olan liderlik stillerinin sergilenmesini amaçlayan bir yönetim modelidir. (Hersey ve Blanchard, 1996: 44).

Bu modele göre hem çalışanların hem de liderlerin ayrı ayrı eğitime tabi tutuldukları ve iş hedefleri konusunda çalışanların gelişmişlik düzeylerine göre mutabık kalacakları direktif verici veya destekleyici liderlik stillerinden hangisinin uygulanacağına karar verecekleri bir uzlaşma zemini vardır. Çok boyutlu liderlik bu yaklaşımı ile diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır. (Yıldırım, 2012: 52). Zira diğer liderlik yaklaşımlarında konunun öznesi lider iken, çok boyutlu liderlikte özne hem lider hem de çalışandır.

Bu açıdan bakıldığında karşılıklı yönetim algı ve anlayışını regüle eden ve olumlu bir iş kültürünün oluşumunu besleyen bir yaklaşımı izlemek ve bu yaklaşımın çalışan bağlılığına nasıl hizmet ettiğini görmek bu çalışmanın temel problemidir. Çok boyutlu liderlik yaklaşımı, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?" araştırma sorusuna cevap aranacak olan bu çalışmada, araştırma modeli olarak tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmada ilk olarak kavramsal çerçeve açıklanmış, daha sonra İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamalarından ve Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerden bahsedilmiş, son olarak da alan araştırması bulguları değerlendirilmiştir.

Literatürde havayolu işletmelerine yönelik çok fazla çalışmanın olmaması bağlamında yapılan bu çalışma bu örneklem grubuna yönelik ilk çalışmalardan biridir ve literatüre bu açıdan katkı yapması açısından önemlidir.

1.Kavramsal Çerçeve

1.1.Liderlik Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Literatürde liderlik kavramı, bileşenleri ve liderlik yaklaşımları üzerine birçok tanımlama yapılmıştır. Liderlik ve liderliğe ilişkin kavramlar, kuramsal ve ampirik düzeyde birçok araştırmaya konu edilmiştir. Zaman içerisinde meydana gelen değişimler, liderlik üzerine yapılan tanımlarda değişikliğe yol açmıştır (Demir, vd. 2010: 130).

1930'lu yıllarda "egemenlik, güç ve kontrol" kavramları ile açıklanan liderlik tanımına, 1940'larda "grubu ikna ederek motive etme davranışları" eklenmiştir. 1950'li yıllarda liderlik için "ortak amaçlara ulaşmada etkinlik ve grup sürekliliğinin sağlanması" vurgusu yapılırken, 1960'larda "başkalarını ortak amaçlar doğrultusunda etkileyen bireylerin davranışları" şeklinde tanımlama getirilmiştir. 1970 sonrasındaki liderlik tanımı, "amaçları gerçekleştirmek için lider ve izleyiciler arasında karşılıklı fayda, değer ve kaynakların uyumlulaştırılması süreci" olarak düzenlenmiştir. 1980'lerde yapılan tanımlara, liderin etkisi, kişilik özellikleri, dönüşüm sağlama ve güç kullanması gibi temalar eklenmiştir. 1990'lı yıllarda iş dünyasında liderin rolünde ve yapısında görülen değişiklikler, liderlik tanımında birtakım değişiklikler meydana getirmiştir. Bu nedenle de liderliğin dinamik ve değişimlere açık bir yapı olduğu üzerinde durulmuştur. Günümüzdeki liderlik tanımı ise daha kapsamlıdır. Buna göre liderlik, birey, grup veya organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesi için diğer grup veya organizasyon üyeleri üzerinde etki ve kontrol sergileyebilme potansiyeli olarak görülmüştür (Akdöl, 2017: 7).

Liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar, liderliğin çeşitli özellikler barındırdığını ortaya koymuştur. Kimi araştırmalarda liderlik özellikleri dört ayrı kategoride değerlendirilmiştir. (Canpolat, 2011: 33-41).

Liderlik üzerine yapılan pratik ve teorik araştırmalar neticesinde çeşitli liderlik yaklaşımları ya da teorileri meydana getirilmiştir. Evrensel liderlik teorileri, özellikler yaklaşımı, davranışlar yaklaşımı, durumsal yaklaşım ve neo karizmatik yaklaşım şeklinde sınıflandırılmaktadır.

1.2.Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı ya da teorisi (Traits Approach) olarak isimlendirilen teori, bazı kişilerin belli başlı niteliklere sahip olarak doğdukları, bu niteliklerin bu kişileri her zaman ve her yerde lider olarak öne çıkardığı kabulüne dayanmaktadır (Yıldırım, 2012: 41). Bu teori, bazı yazarlarca “geleneksel (klasik) liderlik yaklaşımı” ya da “büyük adamlar yaklaşımı” olarak da isimlendirilmiştir. Bu teorinin ilk çağlara kadar dayanan yaklaşımlarında “lider olunmaz, lider doğulur” düşüncesi hakimdir (Canpolat, 2011: 42).

Mayers (1954)’in araştırmasında ise liderlik ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir. 1950’li yıllardaki araştırmalarda elde edilen sonuçlar ile; liderliğin kişisel ve fiziksel özelliklerin ardında aranması düşüncesi eleştirilmiş ve davranışlar önem kazanmaya başlamıştır. (Akdöl, 2017: 48).

1.3.Davranışlar Yaklaşımı

Douglas McGregor’un X ve Y Yaklaşımı Liderlik davranışları üzerine yapılan çalışmaların öncüsü olarak kabul edilmektedir. (Küçüközkan, 2015:89). 1950’li yıllardan itibaren araştırmacılar, özellikler yaklaşımından uzaklaşarak davranışlara, süreçlere ve faaliyetlere odaklanmışlardır. Bu çerçevede, liderin astlarıyla olan iletişimi, yetki devri konusundaki tavrı, kontrol ve planlama biçimi, hedefleri belirleme şekli gibi davranışların liderin etkinliğini belirleyen temel etkenler olduğu ortaya atılmıştır. Davranışsal yaklaşım liderin özellikleriyle değil; ne yaptığı ile ilgilenmektedir. Bu yaklaşım, liderliği, kişiye özgü bir durum değil; bir davranış biçimi olarak ele almakta, liderin davranış tarzı ile tanımlanabileceğini iddia etmektedir (Yıldırım, 2012: 43-44; Çinel ve Özer 2010: 57).

1.4.Durumsal Yaklaşımlar

Durumsal Liderlik Teorisi veya Durumsal Liderlik Modeli, Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından, Örgütsel Davranış Yönetimi üzerinde çalışırken geliştirilen bir modeldir. (Hersey ve Blanchard, 1969).

Durumsal liderliği diğer teorilerden ayıran temel özellik, mevcut durumla ilgileniyor olmasıdır. Bu yaklaşıma göre her durumun kendine özgü bazı koşulları ve mevcut belirleyicileri vardır (Yıldırım, 2012: 52). Teorinin esas varsayımı, en uygun liderlik davranışının duruma ve koşullara göre değişeceği kabulüne dayanmaktadır. Liderlik süreci, koşullar, izleyiciler ve lider arasındaki üçlü ilişkiden meydana gelen karmaşık bir süreçtir. Ortaya çıkan farklı durumlar karşısında liderlerin farklı yaklaşımlar sergilemesi mümkündür (Demir, vd. 2010: 134).

Durumsal Yaklaşım Teorileri arasında öne çıkanlar, Fiedler’in Durumsal Liderlik Modeli, House ve Evans’ın Amaç-Yol yaklaşımı ile Hersey ve Blanchard’ın Yaşam Döngüsü Modelidir. (Akdöl, 2017: 81; Yıldırım, 2012: 54-55).

1.5.Çok Boyutlu Liderlik Teorisi

Hersey ve Blanchard’ın (1996) geliştirmiş olduğu çok boyutlu liderlik teorisinde bireylerin ya da grupların performansı konusunda belirleyici durumlar tespit edilmiştir. Lider takipçileri ile uyum içerisinde çalışır ve takipçilerinin her biri için gelişim düzeylerinin durumu konusunda doğru teşhisler yaparsa, bu durumda tek bir liderlik stili yeterli olmayacaktır. Lider, takipçilerinin durumuna ve gelişim düzeylerine bağlı olarak, her biri için farklı liderlik stilleri tercih etmektedir. (Hersey ve Blanchard, 1996: 44).

Paul Hersey ve Ken Blanchard'a göre, çok boyutlu liderlik, liderin kendisi için seçeceği liderlik stiline, takipçilerinin gelişim düzeylerine bağlı olarak belirlendiğini aktarmakta ve aslında bir durumsallık teorisi olduğunu dile getirmektedir (Hersey ve Blanchard, 1988: 172).

1.5.1 Liderlik Stili

Çok boyutlu liderlik teorisinde, iki tip davranış stili üzerinde çalışılmıştır. Bunlardan ilki direktif verici davranış iken, ikincisi ise destekleyici davranıştır. Direktif verici ve destekleyici davranış stili 4 liderlik stili olarak ortaya konmaktadır (Blanchard, vd. 2014: 60). Buna göre:

S1 Liderlik Stili: Direktif verici; direktif yüksek, destek düşük.

S2 Liderlik Stili: Koçluk edici; direktif yüksek, destek yüksek.

S3 Liderlik Stili: Destekleyici; direktif düşük, destek yüksek.

S4 Liderlik Stili: Delege edici; direktif düşük, destek düşük.

Hersey ve Blanchard'ın (1996) çalışmasına göre liderler, içinde buldukları duruma ve yere göre, aynı zamanda takipçilerini olgunluk düzeylerine göre doğru liderlik stilleri kullanmalıdır. (Blanchard, vd. 2014: 60).

1.5.2. Takipçinin Gelişim Düzeyi

Hersey ve Blanchard'ın geliştirmiş olduğu gelişim düzeyleri G1, G2, G3 ve G4 olarak adlandırılmaktadır. Burada gelişim düzeyi G1 seviyesinde en düşük seviyede bulunurken, G4 seviyesinde ise en yüksek seviyede bulunmaktadır.

Tablo 1: Takipçinin Gelişim Düzeyi Şeması (Hersey ve Blanchard, 1988)

Düşük Yeterlilik Yüksek Bağlılık	Düşük Yeterlilik Düşük Bağlılık	Yüksek Yeterlilik Düşük Bağlılık	Yüksek Yeterlilik Yüksek Bağlılık
G1	G2	G3	G4

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Uygulamaları

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amacı

Juneja (2021)'ya göre, insan kaynakları yönetiminin tanımı, bir organizasyona bağlı çalışan insanların daha geniş bir perspektif aracılığıyla yönetilmesi şeklinde yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), bir organizasyonun insanlarını, insan yaklaşımıyla yönetme sürecidir. İnsan kaynakları yaklaşımına sahip bir lider ya da yöneticinin, insanları önemli bir kaynak olarak gördüğü söylenebilir. Bu yaklaşım, kuruluşun insan gücünü yalnızca kuruluşun çıkarları için değil, aynı zamanda ilgili kişilerin gelişmesi ve kendini tatmin etmesi için kullanabileceği bir yaklaşımdır. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetimi, bir yandan insan kaynaklarının gelişimine, diğer yandan insanların etkin yönetimine odaklanan bir sistemdir (Ganesan, 2017).

(Juneja, 2021)'e göre, insan kaynakları görevinin asıl amacı organizasyonun gelişmesine dolaylı yoldan katkıda bulunan bireysel büyüme, gelişme ve etkinliği arttırmaktır. İnsan kaynaklarının kapsama alanında olan diğer husus ise çalışan refahıdır. Bu sorumluluk güvenlik, sağlık, refahın sağlanması, sosyal güvenlik, sağlık hizmetleri ve benzeri yan faydalar gibi başka olguları da kapsamaktadır. (Juneja, 2021).

2.2. Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları yönetimi yalnızca çalışanların işe alımıyla sınırlı olmayıp, çalışanların eğitimleriyle ve kendilerini geliştirmeleriyle de ilgilenir. Her insanın çalışma şekli ve kendisinden verim alma şekli farklıdır. Çalışanların yetenekleri ve becerileri özellikle takım çalışması temelli liderlik ve etkin işbirliğini sağlayan eğitimler ve uygulamalar yoluyla geliştirilebilir (Alharthey & Rasli, 2011).

Performans yönetimi, tümü örgütsel hedeflerle bağlantılı olan birbiriyle ilişkili olarak planlama, koçluk ve performans incelemesi gibi üç grup faaliyetten oluşur (Chan, 2006; McNeil, 2004)

Risha'ya göre kariyer geliştirme, kişisel bir kariyer geliştirme planının kariyer hedeflerini yakalayabilmek amacıyla hayata geçirilmesidir. Bu süreçteki rolleri, çalışan, işletme ve lider paylaşır (Risha, 2021).

2.3. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi temel olarak, çalışana verilecek ücretin yeterli düzeyde ve adil olmasını ifade etmektedir. Yeterli ücret ise, işletmenin amacına ulaşması için çalışanların motive olması ve istenilen nitelikteki çalışanların kuruluşa kazandırılabilmesini ve çalışanın devamlılığını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak ifade edilebilir. (Kaynak vd. 1998:253)

İnsan kaynaklarının ücret yönetimini üstlenmesinin önemini gösteren bir çalışma Cohen ve Karatzimas (2011) tarafından yapılmıştır. Yapılan çalışmada, Yunanistan'daki şirketlerde insan kaynaklarının bütçe yönetimi konu alınmıştır. Bu araştırma için yapılan ankette insan kaynaklarının bütçe hazırlaması ve uygulanmasındaki rolünün yanı sıra iletişim, motivasyon, performans değerlendirmesi ve diğer etkenlerle ilgili sorular, çalışmaya dahil edilmiştir. Zam veya ikramiye gibi bir ödüllendirmenin yapılması durumunda çalışan, bu ödülün kendisine yönelik yinelenmesi için performansını daha da yüksek tutacak; bu durum, şirketin genel başarısına olumlu şekilde yansiyacaktır (Cohen & Karatzimas, 2011).

Cohen ve Karatzimas (2011)'in yaptığı çalışmanın sonucunda, Yunanistan içerisindeki şirketlerde insan kaynaklarının bütçe üzerindeki kontrolünün zayıf kaldığı gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, bütçenin doğru şekilde yönetilememesinin şirkette bulunan çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyeceği; bu sebeple de insan kaynaklarının bütçe yönetimini hassas bir şekilde gerçekleştirmesinin büyük önem arz ettiği sonucuna varılmaktadır.

2.4. Endüstri İlişkileri

Sanayileşme ile ilgili bir kavram olan endüstri ilişkileri, işçi ve işveren arasındaki ferdi ilişkilerden örgütlü gruplar arasındaki ilişkilere geçişle birlikte oluşan emek ve sermaye grupları arasındaki kurumsallaşmış ilişkileri tanımlamaktadır. (Çetik, Akkaya, 1999:13)

Etkili endüstriyel ilişkilerin kurulabilmesi için düşünülmesi gereken birçok alan vardır. İlk olarak eşitlik, gerçekçilik, düzgün bir iş çevresi yaratmak, şirketin sağladığı işlerin yapılabilmesi için gerekli teknolojik destek, malzeme ve bunun gibi şeylerin sağlanması, endüstriyel ilişkiler açısından büyük önem arz etmektedir (Kapur, 2020).

Endüstri ilişkileri yalnızca şirketin içerisindeki eşitliğin ve huzurun sağlanması değil, aynı zamanda bazı durumlarda kriz yönetiminin düzgün sağlanmasından ibarettir. Kapur (2020)'a göre, bazı durumlarda organizasyon üyeleri arasında birtakım tartışmalar ve anlaşmazlıklar olabilir. Bireylerin birbirlerini dinlemeleri, birbirlerinin görüşlerini önemsemeleri, birbirlerine çözüm üretebilmeleri gerekir. Etkin bir liderliğin izlenmesi durumunda, kişiler sadece tartışmaları ve anlaşmazlıkları gidermekle kalmayacak, aynı zamanda etkili endüstri ilişkileri kurabileceklerdir.

3. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramsal olarak, herhangi bir alanda çalışan bir işçinin, işine ve bağlı olduğu kuruma karşı hissettiği psikolojik bağlılıktır. Söz konusu bağlılığı şekillendiren bazı istekler, yükümlülükler ve ihtiyaçlar bulunmaktadır. Eğer çalışanlar örgütlerine bağlı kahlırlarsa, örgütler de varlıklarını sürdürmeye devam edebilir. Çalışanlar örgütlerine ne kadar bağlıysa, söz konusu örgütün başarılı olma ihtimali de o derece artacaktır. Örgütler, yaşamaya devam edebilmek için çalışanların örgüte olan bağlılığını artıracak nitelikte ödüller ve terfiler gündeme getirmektedirler (Becker, 1960).

Örgütsel bağlılık kavramının gündeme geldiği ilk yıllar 1950'li yılların başına rastlamaktadır. Bugüne kadar yapılan farklı araştırmalarda, örgütsel bağlılığın aslında ne olduğuna dair pek çok fikir ortaya atılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak geçmişte yapılan araştırmaları inceleyen Mowday, Steers ve Porter gibi isimler, zaman içerisinde örgütsel bağlılıkla ilgili olarak tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki bakış geliştirmiştir. Tutumsal örgütsel bağlılıkta çalışanların ve örgütlerin hedefleri ile değerleri arasındaki ilişkinin üyeliğin korunmasına olan etkisi ele alınırken, davranışsal bağlılıkta ise çalışan davranışlarının örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediği ele alınmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Allen ve Meyer (1990)'in tutumsal bakış açısına göre yapmış oldukları çalışmada, koşullar (liderlik ve insan kaynakları yönetimi süreçleri de dahil olmak üzere), çalışanların psikolojik durumunu etkilerken, psikolojik durum da davranışları etkilemektedir. Aynı zamanda davranışlar, koşulların değişmesine de etki ederken çalışanlar bu koşulların değiştirilmesini beklemektedir. Davranışsal bakış açısında ise, çalışanların davranışları sebebiyle bazı koşullar kalıcı hale getirilebilir ve çalışanların örgüte bağlı hale gelmesine sebep olur. Bunda, çalışanın içinde bulunduğu psikolojik durum belirleyici bir etkidir (Balcı, 2003).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Küresel rekabetin artması ve teknolojik gelişmelerin de hız kesmeden devam ediyor olması sebebiyle, örgütsel bağlılık daha da fazla önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılığın çalışan performansını olumlu bir şekilde etkilediği, bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar ile ortaya konmuştur. (Hosmer, 1996).

Örgütsel bağlılığın en önemli özelliklerinden biri, örgütsel bağlılığa sahip çalışanların örgütlerine daha fazla katkıda bulunuyor olmasıdır. Çalışanların üst düzey bir çaba göstermesi, örgütün kendi maliyetlerini düşürmesine de yardımcı olmuştur (Hrebiniak & Alutto, 1972). Bu da uzun vadede şirketin gerek ekonomik olarak gerekse değerler anlamında daha iyi bir noktada olmasını sağlamaktadır (Chang & Chun Huang, 2005).

İş saatleri, terfi ve ödül durumu, çalışılan ortamda bulunan diğer çalışanlar gibi faktörler de örgütsel bağlılığı etkiler. Eğer çalışanlar aldıkları ücretten memnunsalar, çalışma ortamlarında rahat hissediyorlarsa ve terfi olanakları bulunuyorsa, o halde davranışsal olarak örgütsel bağlılık seviyeleri artar (Yao, vd. 2019).

3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Bugüne kadar birçok araştırmacı, örgütsel bağlılık kavramına farklı şekillerde yaklaşmış ve konu ile ilgili sınıflandırmalar yapmıştır. Söz konusu araştırmacıların konuyla ilgili olarak yapmış oldukları sınıflandırmalar aşağıda ifade edilmiştir.

- Meyer ve Allen'in Yaklaşımı
- O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı
- Amitai Etzioni'nin Yaklaşımı
- Ali Balcı'nın Yaklaşımı

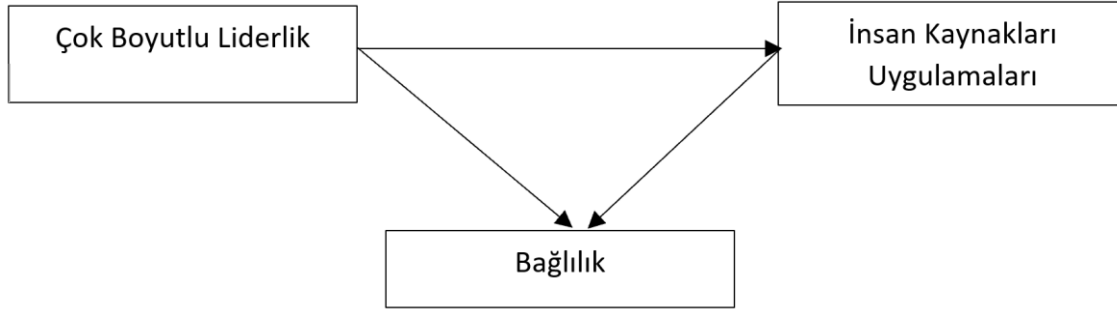
Bu yaklaşımlarla ilgili ayrıntılı için (Wasti, 2000), (O'Reilly & Chatman, 1986), (Etzioni, 1975), (Balcı, 2020)'ye bakınız.

4. Saha Çalışması

4.1. Yöntem

Çok boyutlu liderliğin doğrudan ve insan kaynakları uygulamaları üzerinden dolaylı olarak çalışanların bağlılığına etkisinin olup olmadığının araştırıldığı bu çalışmanın araştırma modeli, tarama modellerinden ilişkisel tarama modelidir. İlişkisel tarama modelleri iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel tarama modeli gerçek bir neden-

sonuç ilişkisi vermemekle birlikte bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde ötekinin kestirilmesine olanak sağlamaktadır (Karasar, 2007:84).



4.2. Araştırmanın Hipotezleri

“Çok boyutlu liderlik yaklaşımı, insan kaynaklamaları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?” sorusu bu çalışmanın araştırma sorusudur. Modelden yola çıkarak oluşturulan araştırma hipotezleri, literatürdeki çalışmalarla da uyumlu olup aşağıda belirtildiği gibidir:

H1: Çok boyutlu liderlik yaklaşımı çalışan bağlılığını etkiler.

H2: Çok boyutlu liderlik yaklaşımı insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkisi vardır.

H3: İnsan kaynakları uygulamalarının çalışan bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

H4: Çok boyutlu liderliğin bağlılık üzerindeki etkisinde insan kaynakları uygulamalarının aracı etkisi vardır.

Verilerin analizinde öncelikle çalışanların demografik yapısını belirtmek amacıyla tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir. Bu amaçla nitel değişkenler için yüzde ve frekans değerleri gösterilecektir. Anket kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerlilik analizleri doğrulayıcı faktör analizi yardımıyla yapılacak (Hair vd., 2014:92) ve bu ölçeklerin güvenilirlikleri cronbach alfa katsayısı ile gösterilecektir (Bland ve Altman, 1997:572).

Bağımlı değişkenlerin kategorik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını test edebilmek için iki grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında t-testi kullanılacaktır. (Orhunbilge, 2000:160). Kavramlar arasındaki doğrusal ilişkilerin belirlenebilmesi için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanacak ve ayrıca regresyon analizleri ile bu ilişkiler açıklanacaktır (Orhunbilge, 2002:15-16).

Yapılan anketler ile elde edilen çalışanlara ilişkin verilerin değerlendirilmesi ve ilgili istatistik analizler için SPSS 25 ve AMOS 22 programları kullanılmıştır. Analizler boyunca elde edilen sonuçlar için anlamlılık düzeyi %5 olarak kabul edilmiştir.

4.3. Evren ve Örneklem

Çalışmamız İstanbul’da faaliyetini sürdüren bir havacılık destek hizmetleri şirketinin çalışanları ve yöneticilerini kapsayan bir örnek olay çalışmasıdır. Araştırma modelini test ederek çok boyutlu liderliğin çalışanların bağlılığına etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz çalışmamızın evreni, örnek alınan şirkette çalışan personelin tamamıdır. Bu işletmede 500 çalışan olup hazırlanan anket tüm çalışanlara gönderilmiştir. Çalışma, bir örnek olay çalışması olması nedeniyle, örneklem büyüklüğünün istatistik analizlerdeki yeterliliğini gösterebilmek amacıyla aşağıdaki formülden yararlanılmıştır. Belirtilen formül evrenin standart sapmasının bilinmediği durumlarda P ve Q değerleri 0,5 alınarak örnek büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılabilir. (Yaylı ve Öztürk, 2006:90)

$$n = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

Formülde,

n: örnek büyüklüğü

Z: Z (Güven Düzeyi) Değeri (%95 alınmıştır)

P: Ana kütle oranı (0,5 alınmıştır)

Q: 1-P

E: Örnek Hatası (%6 kabul edilmiştir) (Balcı 2001:95)

olmak üzere n değeri 267 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2: Demografik Bilgiler

		f	%
Cinsiyet	Erkek	390	93,3
	Kadın	28	6,7
İşyeri	Ofis	97	23,2
	Saha	321	76,8
Eğitim	Lisans ve Üzeri	70	16,7
	Önlisans ve Altı	348	83,3
Yaş	35 ve altı	165	39,5
	36 ve üzeri	253	60,5

Örnekleme büyüklüğünün yeterince büyük olması nedeniyle merkezi limit teorimi esas alınarak verilerin normal dağıldığı varsayımı kabul edilmiş ve ilişki analizlerinde parametrik analizler tercih edilmiştir. (Orhunbilge, 2000:19).

Yapılan çevrimiçi anket çalışmasındaki katılımcı profiline dair demografik bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

4.4.Veriler ve Toplanması

Araştırmada temel araştırma tekniği açısından liderlik, çok boyutlu liderlik ve liderliğin çalışan bağlılığına etkisiyle ilgili ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmalardan faydalanılmıştır. Alan araştırması için kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anketin ilk 6 sorusu örgütsel bağlılık, sonraki 10 sorusu insan kaynakları uygulamaları ve son 13 sorusu ise çok boyutlu liderlik sorularıdır. Ankette 6 şıklı derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında ilgili literatür incelenmiş ve AON Hewitt ve Ide Yönetim Danışmanlık tarafından hazırlanan çalışan bağlılığı çalışmasındaki sorular (AON, 2018) ve Blanchard Çok Boyutlu Liderlik II katılımcı el kitabındaki ifadelerden yararlanılmıştır. (Blanchard vd. 2014:5-28).

4.5.Uygulamalı Literatür Özeti

Literatürde liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelendiği benzer bazı çalışmalarda elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

Mahdi ve diğerlerinin (2014) liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisini inceledikleri çalışmada elde edilen istatistiksel sonuçlara göre, destekleyici ve yönlendirici liderlik davranışının örgütsel bağlılığın tek belirleyicisi olmadığı ancak olumlu etkisi olduğu kesin olarak dile getirilmektedir (Mahdi, vd. 2014: 1085).

Bayır ve diğerleri (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde orta düzeyde olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Bayır, Dulay ve Karadağ, 2015: 67).

Abasilim ve diğerleri (2019) yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzının çalışan bağlılığı ile orta düzeyde pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Abasilim, Gbervbie ve Osibanjo, 2019: 11-12).

Biza ve Irbo (2020) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, Laissez faire liderlik tarzı ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilirken, laissez faire liderlik tarzı ile duygusal bağlılık arasında zayıf ve negatif bir ilişki saptanmıştır (Biza ve Irbo, 2020: 291).

Garg ve Ramjee (2013) tarafından yapılan bir çalışmada elde edilen sonuçlar, dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında zayıf, ancak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. (Garg ve Ramjee, 2013: 1411).

Udovita (2020), bir çalışmasında dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansını ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini ele almıştır. Diğer liderlik tarzlarını da ele alan yazar, işlemsel liderlik tarzının çalışan performansını ve bağlılığını büyük ölçüde etkilemediğini ifade etmektedir. (Udovita, 2020: 22).

Liou (1995), örgütsel bağlılığın geniş yapısı ile denetim güveni, işe katılım ve iş tatmininin sonuç ölçüleri arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur. Yousef (2000), yöneticilerini danışman veya katılımcı liderlik davranışını benimseyen olarak algılayan çalışanların, örgütlerine daha fazla bağlı olduklarını belirtmektedir (Mahdi, Mohd ve Almsafir, 2014).

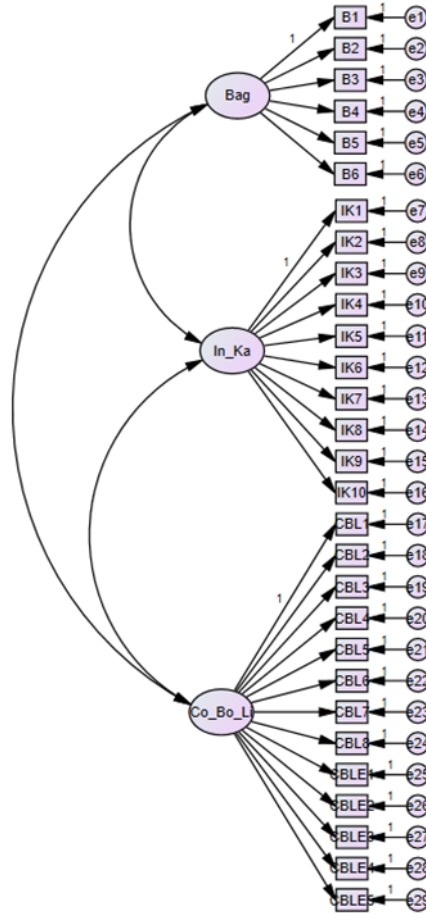
Karaca ve diğerleri (2020), tarafından yapılan İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi adlı çalışmada insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Solmaz, B. (2018), Liderlik İle İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma adlı çalışmasında liderlik tarzlarının insan kaynakları uygulamalarına etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Özdemir (2017), liderlik türlerinin örgütsel bağlılığa etkisini incelediği çalışmada, çalışanların işletmelere örgütsel bağlılığının gelişmesinde en önemli unsurun başarılı liderlik yolundan geçtiği kabul edilmektedir (Özdemir, 2017: 997). Çalışmada elde edilen bulguları değerlendirerek, çalışanların liderlik tarzlarından etkilendiğini ve organizasyona bağlılıklarının kısmen liderliğe bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmada elde edilen sonuçlar bağlamında hizmetkâr liderliğin ve yol-amaç liderliğinin örgütsel bağlılığı artırdığı görülmektedir. Ancak bu liderlik tarzlarının, çalışanlar işten ayrılmayı düşündüklerinde etkili olmadığı ifade edilmektedir. Çalışanlar işten ayrılmayı düşündüğünde diğer faktörlere daha çok önem vermektedirler (Özdemir, 2017: 1003).

4.6.Bulgular

Demografik bilgiler tablosuna bakıldığında, toplam 418 katılımcı olduğu görülmektedir. Erkek katılımcı sayısının kadın katılımcı sayısından, saha çalışanı katılımcı sayısının ofis çalışanı katılımcı sayısından, lisans altı eğitilmiş katılımcı sayısının ise lisans ve üzeri mezuniyete sahip katılımcı sayısından fazla olduğu görülmektedir.



Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Gerçekleştirilen anket kapsamında yer alan gizil değişkenler ve gözlenen değişkenler modellenerek doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ele alınan model Şekil 2’de gösterilmiştir. Oluşturulan modele ilişkin öne çıkan bazı uyum endeksleri aşağıdaki Tablo 3’te gösterilmiştir:

Tablo 3: Model Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Değerler	Ait
Cmin/DF	$0 \leq Cmin/DF \leq 3$	$3 < Cmin/DF \leq 5$	6,843	
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,118	
IFI	$0,97 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,97$	0,828	
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,97$	0,828	
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 < GFI < 0,90$	0,652	
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,595	
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,813	

Burada elde edilen sonuçlar uyum endekslerinin istenen düzeyde gerçekleşmediğini göstermektedir.

Tablo 4: Ölçüm Modeli Standartlaştırılmış Faktör Yükleri

			St. F. Yükü	C.R.
B1	<---	Bag	.789	
B2	<---	Bag	.209	4.180*
B3	<---	Bag	.660	14.177*
B4	<---	Bag	.776	17.866*
B5	<---	Bag	.900	19.684*
B6	<---	Bag	.899	19.548*
IK1	<---	In_Ka	.421	
IK2	<---	In_Ka	.801	8.787*
IK3	<---	In_Ka	.744	8.599*
IK4	<---	In_Ka	.804	8.794*
IK5	<---	In_Ka	.717	8.518*
IK6	<---	In_Ka	.760	8.625*
IK7	<---	In_Ka	.733	8.537*
IK8	<---	In_Ka	.708	8.413*
IK9	<---	In_Ka	.804	8.781*
IK10	<---	In_Ka	.858	8.926*
CBL1	<---	Co_Bo_Li	.600	
CBL2	<---	Co_Bo_Li	.882	14.146*
CBL3	<---	Co_Bo_Li	.644	11.473*
CBL4	<---	Co_Bo_Li	.885	14.184*
CBL5	<---	Co_Bo_Li	.721	12.408*
CBL6	<---	Co_Bo_Li	.655	11.620*
CBL7	<---	Co_Bo_Li	.747	12.704*
CBL8	<---	Co_Bo_Li	.918	14.486*
CBLE1	<---	Co_Bo_Li	.884	14.172*
CBLE2	<---	Co_Bo_Li	.942	14.697*
CBLE3	<---	Co_Bo_Li	.928	14.551*
CBLE4	<---	Co_Bo_Li	.918	14.455*
CBLE5	<---	Co_Bo_Li	.957	14.817*

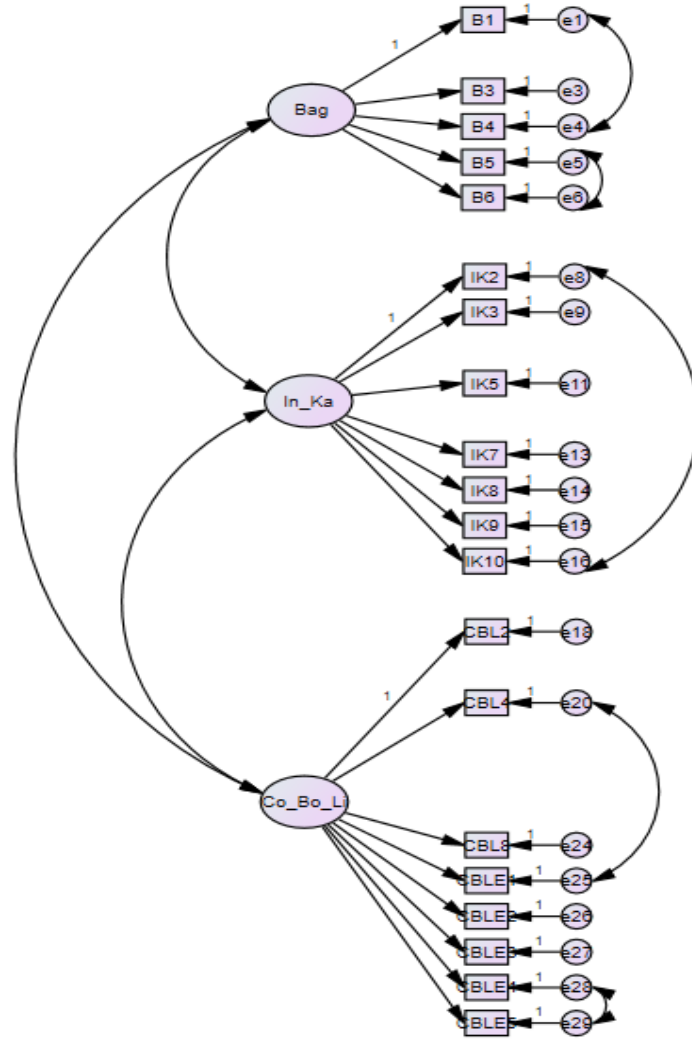
Not: * 0.001 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Modele ilişkin hesaplanan standartlaştırılmış faktör yükleri ve Critical Ratio değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir. Burada faktör yüklerinin 0,7'nin üzerinde olması tercih edilmektedir (Hair vd. 2014, s. 633). Bu değerın altında kalan ölçek ifadeleri analizden çıkartılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır.

Ölçek ifadelerine ait hata terimleri arasında yüksek kovaryans oluşan ifadeler de modifikasyon endeksleri göz önünde buldurularak model uyum endekslerini istenen düzeye ulaştırabilmek adına modelden çıkartılmıştır (Hair vd. 2014, s. 636).

Bu kapsamda B2, IK1, CBL1, CBL3 ve CBL6 ifadeleri düşük faktör yükleri nedeniyle, IK4, IK6, CBL5 ve CBL7 ifadeleri ise diğer ölçek ifadelerinin hataları ile yüksek kovaryans değerlerine sahip oldukları için modelden çıkartılmıştır.

İlgili ifadeler modelden çıkartıldıktan sonra elde edilen model Şekil 3'te gösterilmiş ve düzeltilmiş uyum endekslerine ulaşılmıştır.



Şekil 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Düzeltmiş Ölçüm Modeli

Düzeltmiş modele ilişkin uyum endeksleri Tablo 5'te gösterilmektedir. Elde edilen değerler kabul edilebilir uyum değerleri ile karşılaştırıldığında modelin kabul edilebilir seviyelerde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5: Uyum Endeksleri Tablosu

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Düz. Modele Ait Değerler
Cmin/DF	$0 \leq Cmin/DF \leq 3$	$3 < Cmin/DF \leq 5$	2,846
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,066
IFI	$0,97 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,97$	0,967
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,97$	0,967
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 < GFI < 0,90$	0,900
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,870
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,962

Modele ilişkin standartlaştırılmış faktör yükleri Tablo 6'da belirtilmiştir:

Tablo 6: Düzeltilmiş Ölçüm Modeli Standartlaştırılmış Faktör Yükleri

			Estimate	C.R.
B1	<---	Bag	.821	
B3	<---	Bag	.655	13.906*
B4	<---	Bag	.803	22.940*
B5	<---	Bag	.811	18.238*
B6	<---	Bag	.816	18.132*
İK2	<---	In_Ka	.771	
İK3	<---	In_Ka	.743	16.147*
İK5	<---	In_Ka	.708	15.258*
İK7	<---	In_Ka	.750	16.129*
İK8	<---	In_Ka	.748	16.088*
İK9	<---	In_Ka	.824	18.178*
İK10	<---	In_Ka	.830	25.809*
CBL2	<---	Co_Bo_Li	.888	
CBL4	<---	Co_Bo_Li	.880	27.223*
CBL8	<---	Co_Bo_Li	.915	29.843*
CBLE1	<---	Co_Bo_Li	.881	27.176*
CBLE2	<---	Co_Bo_Li	.949	32.949*
CBLE3	<---	Co_Bo_Li	.935	31.414*
CBLE4	<---	Co_Bo_Li	.913	29.419*
CBLE5	<---	Co_Bo_Li	.959	33.841*

Not: * 0.001 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Burada elde edilen faktör yükleri incelendiğinde B3 maddesi hariç diğer tüm maddelerin faktör yüklerinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. B3 maddesi ise örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifade sayısının az olması, yeterli model uyum endekslerine ulaşılmış olması ve 0,7'ye yakın olması sebebiyle modelden çıkartılmamıştır. Modelin yakınsama geçerliliğinin belirlenmesi için gizil değişkenlere ait AVE (average variance extracted) değerleri hesaplanmıştır. Burada AVE değerlerinin 0,5'ten büyük olması gerekmektedir (Hair vd. 2014, s. 605). Hesaplanan AVE değerleri ve kavramlar arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 7'de belirtilmiştir. Burada AVE değerlerinin 0,5'ten büyük olması yakınsama geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Ayrıca kavramlara ilişkin soruların güvenilirliğini göstermek amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 7: AVE Değerleri ve Ölçekler Arası Korelasyon

	AVE	1	2	3
1. Örgütsel Bağlılık	0.614	1		
2. İnsan Kaynakları Uygulamaları	0.591	0.905	1	
3. Çok Boyutlu Liderlik	0.838	0.587	0.743	1

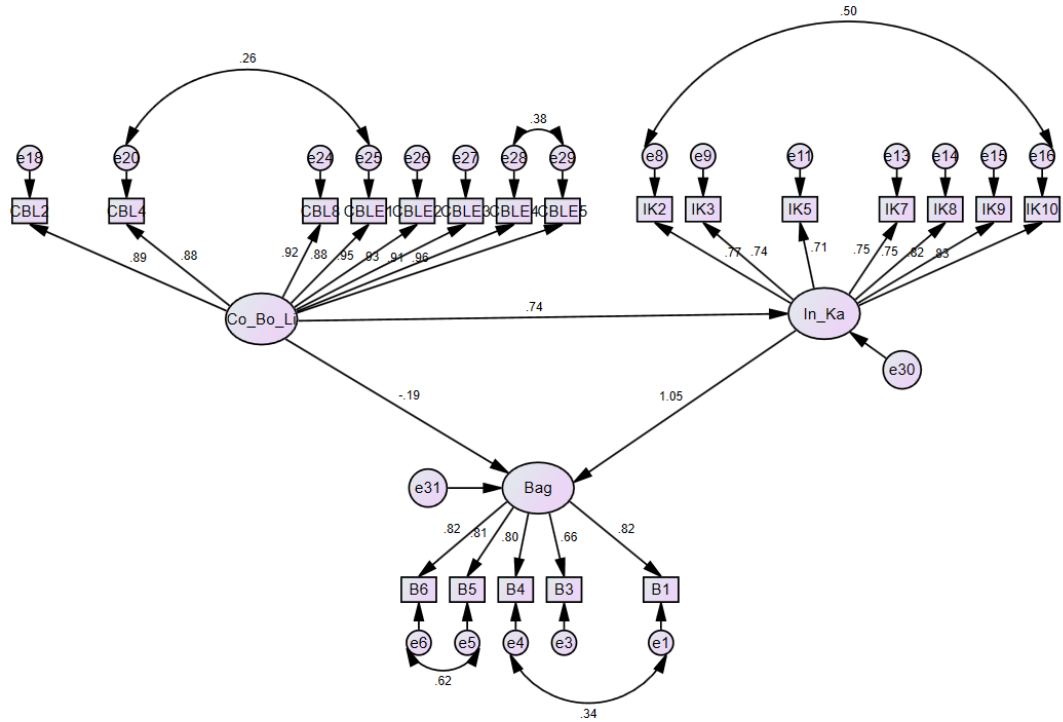
Burada Cronbach's Alpha katsayılarının 0,7'den büyük olması beklenmektedir (Hair vd. 2014, s. 90). Hesaplanan Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Cronbach's Alpha Değerleri

Örgütsel Bağlılık	B1, B3, B4, B5, B6	.892
İnsan Kaynakları Uygulamaları	İK2, İK3, İK5, İK7, İK8, İK9, İK10	.911
Çok Boyutlu Liderlik	CBL2, CBL4, CBL8, CBLE1, CBLE2, CBLE3, CBLE4, CBLE5	.977

Araştırma kapsamında incelenen model Şekil 4'te gösterilmiştir. Burada öncelikle çok boyutlu liderlik uygulamalarının insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Ayrıca yine çok boyutlu liderlik uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde de etkili olması beklenmektedir. Son olarak insan kaynakları uygulamalarının yine çalışan bağlılığı üzerinde etkili olacağı tahmin edilmektedir. Çalışanlara

uygulanan anket aracılığı ile elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modeli yardımıyla analiz edilerek araştırma modeli test edilecektir.



Şekil 4: Araştırma Modeli ve Yol Katsayıları

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda gizil ve gözlenen değişkenlerden oluşan modele ilişkin yol katsayıları Şekil 4'te gösterilmiştir. Model ve yol katsayılarına ilişkin tablo ise Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Araştırma Modeli Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

			Yol Katsayısı	C.R.
In_Ka	<---	Co_Bo_Li	.743	14.708
Bag	<---	In_Ka	1.047	13.634
Bag	<---	Co_Bo_Li	-.191	-3.474
B1	<---	Bag	.821	
B3	<---	Bag	.655	13.906
B4	<---	Bag	.803	22.940
B5	<---	Bag	.811	18.238
B6	<---	Bag	.816	18.132
IK2	<---	In_Ka	.771	
IK3	<---	In_Ka	.743	16.147
IK5	<---	In_Ka	.708	15.258
IK7	<---	In_Ka	.750	16.129
IK8	<---	In_Ka	.748	16.088
IK9	<---	In_Ka	.824	18.178
IK10	<---	In_Ka	.830	25.809
CBL2	<---	Co_Bo_Li	.888	
CBL4	<---	Co_Bo_Li	.880	27.223
CBL8	<---	Co_Bo_Li	.915	29.843
CBLE1	<---	Co_Bo_Li	.881	27.176
CBLE2	<---	Co_Bo_Li	.949	32.949
CBLE3	<---	Co_Bo_Li	.935	31.414
CBLE4	<---	Co_Bo_Li	.913	29.419
CBLE5	<---	Co_Bo_Li	.959	33.841

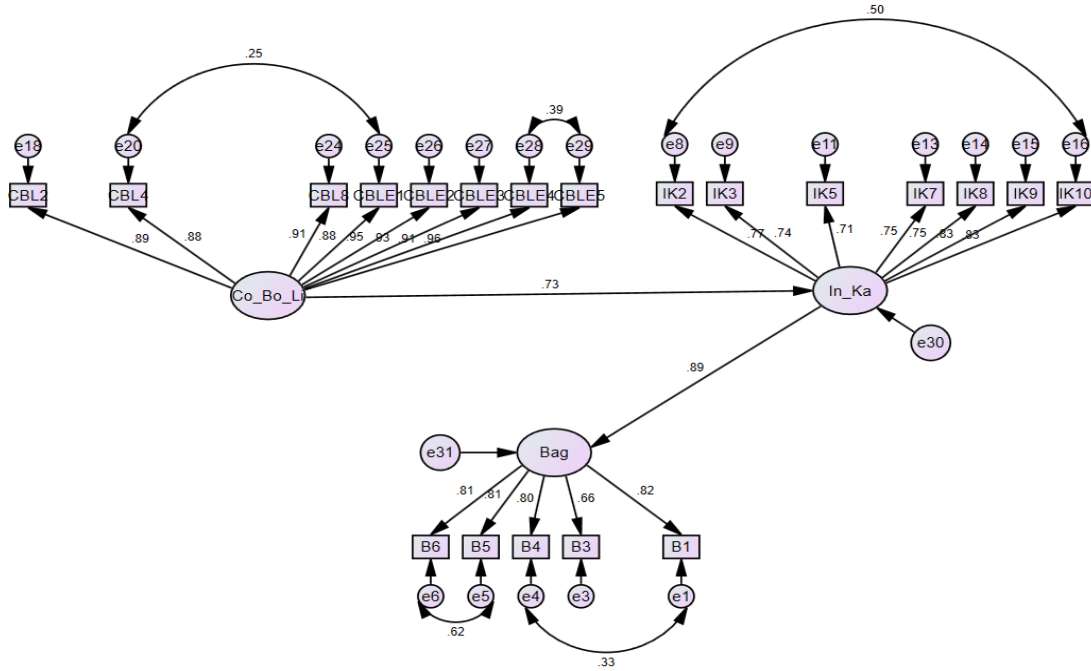
Not: * 0.001 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Burada İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki yol katsayısının 1'den büyük olduğu ve Çok Boyutlu Liderlik Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık katsayısının negatif yönlü ve 0,5 değerinden küçük olduğu dikkat çekmektedir. Bu değerler uyum endeksleri ile birlikte Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Uyum Endeksleri Tablosu

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Düz. Modele Ait Değerler
Cmin/DF	$0 \leq Cmin/DF \leq 3$	$3 < Cmin/DF \leq 5$	2,846
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,066
IFI	$0,97 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,97$	0,967
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,97$	0,967
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 < GFI < 0,90$	0,900
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,870
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,962

Elde edilen sonuçlara göre elde edilen düzeltilmiş araştırma modeli ve yol katsayıları Şekil 5'e göre değerlendirilmiştir.



Şekil 5: Düzeltilmiş Araştırma Modeli ve Yol Katsayıları

Bu sonuçlara göre uyum endeksleri kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 11: Düzeltilmiş Araştırma Modeli Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

			Yol Katsayıları	C.R.
In_Ka	<---	Co_Bo_Li	.726	14.356
Bag	<---	In_Ka	.893	15.765
B1	<---	Bag	.820	
B3	<---	Bag	.657	13.883
B4	<---	Bag	.805	22.912
B5	<---	Bag	.810	18.117
B6	<---	Bag	.814	17.973
IK2	<---	In_Ka	.771	
IK3	<---	In_Ka	.742	16.046
IK5	<---	In_Ka	.711	15.246
IK7	<---	In_Ka	.753	16.116
IK8	<---	In_Ka	.753	16.112
IK9	<---	In_Ka	.828	18.154
IK10	<---	In_Ka	.831	25.708
CBL2	<---	Co_Bo_Li	.888	
CBL4	<---	Co_Bo_Li	.881	27.309
CBL8	<---	Co_Bo_Li	.915	29.893
CBLE1	<---	Co_Bo_Li	.882	27.260
CBLE2	<---	Co_Bo_Li	.949	33.030
CBLE3	<---	Co_Bo_Li	.934	31.457
CBLE4	<---	Co_Bo_Li	.912	29.413
CBLE5	<---	Co_Bo_Li	.959	33.885

Not: * 0.001 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Ancak, İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki yol katsayısının 1'den büyük olması ve Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkinin beklenen aksine negatif olması ve katsayı büyüklüğünün 0,5'ten küçük olması modelin geçerli olmadığına işaret etmektedir.

Oluşturulan modelde yol katsayılarının 1'den büyük olması ya da -1'den küçük olması modelde bir hata olduğunu göstermektedir (Hair vd. 2014, s. 617-618). Yine ayrıca yol katsayılarının anlamlı olarak kabul edilebilmesi için 0,5'ten büyük olması beklenmektedir (Hair vd. 2014, s. 617). Bu nedenle Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki yol kaldırılarak analiz tekrarlanmıştır. Elde edilen sonuçlar şekil 5'te gösterilmiştir. Buna göre; İnsan Kaynakları Uygulamaları, Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında tam aracı görevi görmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişken olarak nitelendirilebilecek iki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişken tarafından etkilenmesi aracılık etkisi olarak adlandırılmaktadır. Aracı değişkenin etkisi ile incelenen iki değişken arasındaki ilişkinin boyutunda yaşanan bir düşüş kısmi aracılık etkisini gösterirken bu ilişkinin tamamıyla ortadan kalkması durumunda ise aracı değişkenin etkisi tam aracılık olarak adlandırılmaktadır (Balcı, 2010; Giray, 2014).

Yapılan düzeltmenin ardından yol katsayıları beklenen ve anlamlı bir şekilde gerçekleşmiştir. Bu modele ilişkin uyum endeksleri Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Uyum Endeksleri Tablosu

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Düz. Değerler
Cmin/DF	$0 \leq Cmin/DF \leq 3$	$3 < Cmin/DF \leq 5$	2,906
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,067
IFI	$0,97 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,97$	0,966
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,97$	0,966
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 < GFI < 0,90$	0,897
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,867
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,90 \leq TLI < 0,95$	0,960

SONUÇ

Çok boyutlu liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırıldığı bu çalışmada modelin uyum endekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer taraftan yol katsayıları anlamlıdır ve yeterli büyüklüktedir. Bu durumda test edilmiş modelin ve modeldeki ilişkilerin anlamlı olduğunun kabul edilebileceği belirtilebilir.

Elde edilen bu modele göre İnsan Kaynakları Uygulamaları, Çok Boyutlu Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında tam aracı görevi görmektedir. Çalışmanın modelinde de çok boyutlu liderlik uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin, insan kaynakları uygulamaları üzerinden gerçekleştiği görülmektedir. Çok Boyutlu Liderlik ile İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki yol katsayılarının yüksek (1'e yakın) oluşu bu değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Burada Çok Boyutlu Liderliğin, Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi İnsan Kaynakları Uygulamalarının tam aracılık etkisi ile gerçekleştiği için, oluşturulan model H1 hipotezini desteklememiştir. Bu sonucun uygulamalı literatür özeti bölümünde bahsedilen Biza ve Irbo (2020), Garg ve Ramjee (2013), Udovita (2020), çalışmalarındaki sonuçlarla uyumlu olduğu belirtilebilir. Çünkü bahsi geçen çalışmalarda da liderlik ve bağlılık arasında negatif sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

Elde edilen sonuçlar çalışmanın temel hipotezlerinden H2, H3 ve H4'ü desteklemektedir. Buna göre Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları üzerinde etkilidir (Yol Katsayısı: 0,726; $p < 0.001$). Ayrıca İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık üzerinde etkilidir (Yol Katsayısı: 0,893; $p < 0.001$). Ayrıca Çok Boyutlu Liderliğin, Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi İnsan Kaynakları Uygulamalarının var olan tam aracı rolü üzerinden dolaylı olarak gerçekleşmektedir (Yol Katsayısı: 0,648; $p < 0.005$). Bu sonuçların da uygulamalı literatür özeti bölümünde bahsedilen Karaca ve diğerleri (2020), Solmaz, B. (2018), Özdemir (2017), çalışmalarındaki sonuçlarla uyumlu olduğu söylenebilir.

Çalışmada elde edilen bulguları değerlendirerek, çalışanların liderlik tarzlarından etkilendiğini ve organizasyona bağlılıklarının kısmen liderliğe bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmada elde edilen sonuçlar bağlamında hizmetkâr liderliğin ve yol-amaç liderliğinin örgütsel bağlılığı artırdığı görülmektedir. Ancak bu liderlik tarzlarının, çalışanlar işten ayrılmayı düşündüklerinde etkili olmadığı ifade edilmektedir. Çalışanlar işten ayrılmayı düşündüğünde diğer faktörlere daha çok önem vermektedirler (Özdemir, 2017: 1003).

Bu çalışmada çok boyutlu liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının tam aracılık etkisi görülmektedir. Bu kapsamda, çok boyutlu liderliğin insan kaynakları uygulamalarına çalışan yararına getireceği pozitif etkinin önem kazandığı görülmektedir. Çünkü takipçiler liderlerinin sadece durumsal davranış stilleri ve yönetim tarzları ile değil, aynı zamanda da yöneticilerinin çalışanları hakkında aldıkları somut kararlarla da yakından ilgilenmektedir. Zira takipçilerin liderden kendileri ile ilgili olumlu

iletişim ve hedef performans iş birliği konularındaki pozitif yönetişimi olumlu bulmakla beraber, çok boyutlu liderliğin yönetişime getirdiği olumlu hususların çalışan yararına olacak şekilde stratejik insan kaynakları uygulamalarında da bütünleşik bir şekilde uygulanmasını beklemektedir. Bu kapsamda örgütsel bağlılık, çok boyutlu liderliğin insan kaynakları uygulamalarına getireceği çalışan yararına yeni bir perspektif ve atılacak somut adımlarla pozitif anlamda bir ilişkiye sahip olduğu belirtilebilir.

Bu çalışmanın sonuçları sadece araştırmanın konu edildiği işletme için tam anlamı ile geçerli olsa da havacılık sektöründeki diğer destek hizmetleri kuruluşlarında da benzer çalışmaların yapılması durumunda elde edilecek sonuçların bu çalışmada elde edilen sonuçlarla birlikte değerlendirildiğinde havacılık sektörü destek hizmetleri işletmeleri hakkında benzer sonuçların çıkması beklenebilir.

KAYNAKÇA

- Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E. ve Osibanjo, O. A. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence From Nigeria. *sage*, 1-15.
- Akdöl, B. (2017). Liderlik. İstanbul : İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İşletme Uzaktan Eğitim Programı.
- Alharthey, B. K. ve Rasli, A. (2011). Key role of strategic human resource management (SHRM) in advancing the degree of team learning. *African Journal of Business Management*, 10446-10451.
- Balcı, A. (2001). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik Ve İlkeler, Ankara: Pegem A Yayınları.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2020, Mayıs 10). Örgütsel Gelişme. Pegem: <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/31102014152612Pages%20from%20%C3%96rg%C3%BCtsel%20Geli%C5%9Fme%20A%20%20Balc%C4%B1%20BASKI.pdf> adresinden alındı
- Bayır, Ö. Ö., Dulay, S. ve Karadağ, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Commitment. *researchgate.net*, 57-79.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32-42.
- Biza, T. A. ve Irbo, M. M. (2020). The impact of leadership styles on employee commitment in Madda Walabu University. *African Journal of Business Management*, 291-300.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. ve Zigarmi, D. (2014). Çok Boyutlu Liderlik II - Katılımcı El Kitabı. İstanbul: Nadir Kitabevi.
- Bland, Martin J. ve Altman, Douglas G. (1997) Statistics Notes: Cronbach's Alpha, *BMJ*, C. 314, <https://doi.org/10.1136/bmj.314.7080.572>, s. 572.
- Canpolat, B. (2011). Yöneticilerin Liderlik Davranışları: Kamu İşletmelerinde Bir Alan Çalışması. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chan, D. C. (2006). Core competencies and performance management in Canadian public libraries. *Library Management*, 144-153.
- Chang, W. J. ve Chun Huang, T. (2005). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective. *International Journal of Manpower*, 434-449.
- Cohen, S. ve Karatzimas, S. (2011). The role of the human resources department in budgeting: evidence from Greece. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 147-166.

- Çay, Y. T. (2009). Liderlik ve Duygusal Zekâ: Uygulamalı Bir Çalışma. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetik, M., & Akkaya, Y. (1999). Türkiye’de endüstri ilişkileri. İstanbul, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Çinel ve Özer, İ. (2010). Duygusal Zekâ ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 129-152.
- Etzioni, A. (1975). Comparative Analysis of Complex Organizations. UK: Simon and Schuster.
- Ganesan, S. (2017). International Journal of Business and Administration Research.
- Garg, A. K. ve Ramjee, D. (2013). The Relationship Between Leadership Styles And Employee Commitment At A Parastatal Company In South Africa. International Business & Economics Research Journal, 1411-1436.
- Hair, Joseph F.; Black, William C.; Babin, Barry J. ve Anderson, Rolph E. (2014) Multivariate Data Analysis, 7. Baskı, Essex, Pearson, s. 92.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. (1988). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. P. Hersey ve K. Blanchard içinde, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (s. 170-183). New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. (1996). Great Ideas: Life-cycle Theory of Leadership. Training & Development Journal: Leadership Development, 42-47.
- Hersey, P. ve Blanchard, KH (1969). Örgütsel Davranış Yönetimi – İnsan Kaynaklarından Yararlanma . New Jersey / Prentice Hall.
- Hosmer, L. T. (1996). Response to ‘Do good ethics always make for good business? Strategic Management Journal, 501-511.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 555-573.
- Juneja, P. (2021, Mayıs 10). Scope of Human Resource Management. Management Study: <https://www.managementstudyguide.com/scope-of-human-resource-management.htm> adresinden alındı
- Kapur, R. (2020). Human Resource Management – Structure and Roles.
- Kapur, R. (2020, Mayıs 5). The Principles of Human Resource Management. Research Gate:https://www.researchgate.net/publication/338335044_The_Principles_of_Human_Resource_Management/citation/download adresinden alındı
- Karaca, M., Bayram, A., & Harmancı, Y. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(1), 199-208.
- Karasar, N. (2007). Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler. Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., & Gönen Dünder, R. U. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 276. Dönence Basım, İstanbul.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 85-116.

- Mahdi, O. R., Mohd, E. S. ve Almsafir, M. K. (2014). Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior On Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia . *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 1076-1087.
- McNeil, B. (2004). Managing workplace performance and career development. J. Simmons-Welburn ve B. McNeil içinde, *Human Resource Management in Today's Academic Library: Meeting Challenges and Creating Opportunities*. Libraries Unlimited: Westport.
- Mowday, R. T., Porter, L. P. ve Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Palgrave.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 492.
- Orhunbilge, N. (2000) Örneklem Yöntemleri ve Hipotez Testleri, 2. Baskı, İstanbul, Avcıol Basım Yayın.
- Orhunbilge, N. (2002) Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi, 2. Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Basım ve Yayınevi.
- Özdemir, S. (2017). The Impact Of Leadership Styles On Organizational Commitment And Turnover. 4th International Multidisciplinary Scientific Conference On Social Sciences & Arts, (s. 997-1004).
- Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey – Blanchard Modeli. *Yönetim Dergisi*, 19-22.
- Risha, R. (2021, Mart 1). Career Development in HRM. *Economics Discussion*: <https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/career-development-in-hrm/31801> adresinden alındı
- Seçer, İ. (2015). Üniversite öğrencilerinde okul tükenmişliği ile psikolojik uyumsuzluk arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 81-99.
- Solmaz, B. (2018). Liderlik İle İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 28(2), 21-45.
- Şahin, G. M. ve Büşra, K. (2016). Effects of Leadership Behavior on the Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Public Sector Research. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 1-5.
- Udovita, V. (2020). Conceptual Review on Impact of Leadership Style on Employee Performance . *International Journal of Business and Management Invention*, 16-23.
- Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 401-410.
- Yao, T., Qiu, Q. ve Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 1-8.
- Yayli, A., & Öztürk, Y. (2006). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin bedensel engelliler pazarına bakış açıları üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 87-97.
- Yıldırım, B. N. (2012) "Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.