



## LİDER DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

### THE EFFECT OF LEADER BEHAVIOR CHARACTERISTICS ON ORGANIZATIONAL CONTEXT

Bülent DEMİRAG<sup>1</sup>, Mazlum ÇELİK<sup>2</sup>

#### Öz

*Bu çalışmanın gerçekleştirilmesindeki amaç, lider davranış özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin etkilerinin belirlenmesidir. Bu amaçla Gaziantep'te faaliyet gösteren otel işletmelerinden anket yoluyla 398 veri toplanmıştır. Lider davranış özelliklerinin belirlenmesinde, Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen ve Tengilimoğlu (2005) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan liderlik davranış ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Tengilimoğlu, 2005 yılında lider davranış özelliklerinin iş doyumuna etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, lider davranışlarına yönelik temel bileşenler analizi yapmış, lider davranış özelliklerini üç boyut altında incelemiştir. Çalışmada kullanılan anket formunda bu doğrultuda liderlik davranışlarına ilişkin verilen ifadeler 3 tip liderlik davranış özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmış olup sorular karışık verilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmek amacıyla ise, Şahin (2007), doktora tez çalışmasında faydalanılan ve Wasti tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış olan Meyer ve Allen'in 18 ifadelik üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyi kullanılan anket formunda sırayla duygusal bağlılık (6 madde), devam bağlılığı (6 madde) ve normatif bağlılık (6 madde) olarak üç boyutta incelenmiştir. Yapılan regresyon analizleri sonucunda, lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılığı pozitif anlamlı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Lider Davranış Özellikleri, Örgütsel Bağlılık, Otel İşletmeleri

#### Abstract

*The purpose of this study is to determine the effects of leading behavioral characteristics on organizational commitment dimensions of employees. For this purpose, 398 data were collected from the hotel enterprises operating in Gaziantep through questionnaire. Leadership behavior scale developed by Ekvall and Arvonen (1991) and adapted to Turkish by Tengilimoğlu (2005) was used to determine the leadership behavior characteristics. The scale consists of 36 items. In 2005, Tengilimoğlu conducted a basic analysis of leadership behaviors in order to investigate the effects of leading behavioral characteristics on job satisfaction. In the*

<sup>1</sup> bulentdemirag@windowslive.com

<sup>2</sup> Doç. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, mazlum.celik@hku.edu.tr

questionnaire form used in the study, the expressions given about leadership behaviors in this direction were prepared to determine 3 types of leadership behaviors and the questions were mixed. In order to measure organizational commitment levels of employees, Şahin (2007) used Meyer and Allen's 18-point three-dimensional organizational commitment scale, which was used in the doctoral dissertation study and was analyzed by Wasti for validity and reliability. The level of organizational commitment was examined in three dimensions as emotional commitment (6 items), continuity (6 items) and normative commitment (6 items) in the survey form used. As a result of the regression analyzes made, it was found that the leading behavioral characteristics positively affected the organizational commitment.

**Keywords: Leadership, Leadership Behavior, Organizational Commitment, Hotel Operations**

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin belirledikleri amaçlara ulaşmak adına, iş görenlerin sergiledikleri performansın, işyerine ve yöneticilere yönelik tutum ve davranışlarının, örgüte ve lidere duyulan güvenin ve bu tüm bu etkenlere etki eden lider davranışlarının önemi büyüktür. Bu durum, çalışanların performansına dolayısıyla işletmenin başarısına doğrudan etki etmektedir. Çalışanların sergiledikleri performans, işletmenin verimliliğinde kritik rol oynamaktadır. İşyerinde verimliliğin sağlanması ise ilk olarak yöneticilerin sorumluluğundadır ve verimliliğin, liderin davranışları ve tutumlarına bağlı olarak farklılaştığı bilinmektedir. Zira çalışanların örgütsel çıktılara ilişkin işletme beklentilerini karşılayacak sonuçlar üretmesi, onların beşeri ve entelektüel sermayelerinin artırılmasına, güç ve arzularının yükseltilmesine diğer bir ifadeyle liderin davranış özelliklerinin çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkinin derecesine bağlıdır.

Günümüzde işletmelerde, örgütsel bağlılık ve lider davranış özellikleri kavramlarının önemi gittikçe artmaktadır. Örgütsel bağlılığın incelenmesi ne kadar önemli ise, bağlılığa etki eden faktörlerin belirlenmesi de bir o kadar önem arz etmektedir. Bu faktörlerden birisinin örgütsel ortam üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkiler yaratabilecek lider davranışları olduğu düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı, iş görenin çalıştığı işyerine karşı hissettiği aidiyet olarak değerlendirilmektedir. Lider davranışlarının, takipçilerinin örgütsel ortama ilişkin tutum ve davranışlarında etkileri bulunmaktadır (Wang ve Walumbwa, 2007, s. 399). Bulunduğu örgüte bağlılık hisseden çalışanların örgütsel başarıyı arttırdığına yönelik çalışmalar literatürde mevcuttur (Kaya ve Selçuk, 2007, s. 181). Bu noktada liderin yönlendirici ve yol gösterici bilgileri önem arz etmektedir. Literatürde lider davranışlarının örgütsel bağlılığı etkilediğine ilişkin çalışmalara rastlanılmaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010: Ceylan vd. 2005). Lider davranışlarının örgüt iklimi üzerinde de etkisi bulunmaktadır. İki yönlü iletişime ağırlık veren ve tutarlı davranışlar sergileme arzusunda olan etik lider davranışlarının algılanan örgüt iklimi üzerinde etkiler yarattığı gözlemlenmiştir (Eroğlu ve Yılmaz, 2015). Çalışma lider davranışlarının örgüt iklimi üzerindeki etkisine yönelik sonuçlar doğurmakla beraber, örgütsel bağlılığa da doğrudan etkiler yaratacağını düşündürmektedir. Zira örgütsel iklimin örgütsel bağlılığa ilişkin değişik etkileri bulunmaktadır (Yüceler, 2009). Bulunduğu örgüte bağlılık seviyeleri düşük olan iş görenlerin işten ayrılma niyetlerinin yüksek olacağı açıktır. Lider davranışlarının örgütsel bağlılığa yönelik etkilerinin örgütsel bağlılık eksikliğinden kaynaklanan ayrılma niyeti üzerinde aracı etki yaratacağı açıktır. Zira örgütsel bağlılığın çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerinde de etkiler yarattığı tespit edilmiştir ( Telli, vd. 2012 ).Gerçekleştirilen çalışmalar, örgüt içinde lider davranışlarının değişik etkilerini gözler önüne sermektedir. Böylelikle, örgütsel bağlılığın örgütün değişik unsurları üzerinde etkiler yarattığı ve lider davranışlarının da örgütsel bağlılığa ilişkin sonuçlar yarattığına ilişkin literatürdeki çalışmalardan yola çıkılarak lider davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespit

edilmesinin örgütsel bağlılıkla ilişkili diğer faktörler üzerinde de tespitlere yönelik yol gösterici sonuçlar üretmeye yönelik aracı bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgüte duygusal olarak bağlı hissederek, örgüte katılım sağlamalarını kolaylaştıran bir etki yaratmaktadır. Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyeleri artmaktadır. Örgütsel bağlılığın güçlü olması, örgütsel değer ve normların kabulünü kolaylaştırarak, çalışanların örgütsel sadakatlerini arttırmaktadır. Bu durum, örgütsel amaçların benimsenip, uygulanmasını kolaylaştırarak kaynakların etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlamaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalar, liderin ve uygulanan lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi, örgütsel sorunların çözümüne kolaylık sağlayacak, iş tatminini arttıracak, bağlılık seviyesi artan iş görenlerin örgütte kalma niyeti artırılarak, örgüt yönetimi tarafından personel istihdam politikaları için ayrılan kaynakların etkinliği ve verimliliği sağlanmış olacaktır. Çalışmanın önemi bu noktada yoğunlaşmaktadır.

Bu kapsamda gerçekleştirilen bu çalışmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren farklı liderlik davranışlarının sergilendiği varsayılan özel sektörde çalışan iş görenlerin kendi yöneticilerinin nasıl bir liderlik tarzı sergilediği konusundaki algılarını belirlemek ve bu özelliklerin örgütsel bağlılık seviyelerinde bir etki oluşturup oluşturmadığının tespit edilmesi hedeflenmiştir. Bu amaca yönelik olarak iki tür anket kullanılmış ve liderlik davranışının iş görenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmanın teorik kısmında liderlik, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılığa ilişkin açıklayıcı ve tanımlayıcı bilgiler sunulmuştur. Uygulama kısmında ise; cevaplayıcılara yönelik demografik bulgular, liderlik davranış özelliklerinin tespiti ve örgütsel bağlılığa ilişkin etkileri değerlendirilerek hipotezler sınanmıştır.

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Lider ve Liderlik Yaklaşımları**

Organizasyonların başarısı açısından lidere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Küresel rekabet, organizasyonları güçlü liderlere ve liderlik yaklaşımlarına yönlendirmiştir. Organizasyonların başarısı açısından, ona yön gösteren stratejik karar alam yetisine sahip liderler büyük önem taşımaktadır.

Lider kelimesi ilk olarak 1755 yılında Samuel Johnson tarafından hazırlanan İngilizce sözlükte geçmektedir. İngilizce sözlükte lider; “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmıştır. Liderlik kelimesi ise “ liderin durumu, koşulları” olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde tanımlanmıştır. Liderlik kelimesi Oxford İngilizce Sözlüğünde 1976 yılında “bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek” olarak ifade edilmiştir (Rost, 1993, s. 38-42). Lider, grup davranışı ve inançları üzerinde en etkili olan kişidir (Taylor vd. 2007:335).Lider unsuru organizasyonlar için çok önemlidir. Örgütsel yöneltimin sağlanması liderin kontrolünde gerçekleşir. Diğer tüm yönetim fonksiyonlarının da etkin olabilmesi için liderin güçlü bir yapıda olması gerekir. Ünlü komutan Rommel“Bir aslanın yönettiği tavşanlar ordusu, bir tavşanın yönettiği aslanlar ordusundan daha etkindir” sözüyle liderliğin önemini pekiştirmiştir. Fairholm, yerel yöneticilere yönelik araştırmalarında beş liderlik perspektifi belirlemiştir. Bunlar; bilimsel yönetim liderliği, mükemmel yönetim liderliği, değerler ve yer değiştirme etkinliği olarak liderlik, güven kültürüne dayalı liderlik, ruhsal liderliktir (Fairholm, 2004). Liderlik, örgütsel değişimde yol gösterici bilgiler sunulması, örgütsel değişimin olabildiğince iyi yönetilmesi anlamalarını taşır (Rosen, 2014, s. 16-17).

Örgütün istenilen başarıya ulaşmasında ve insan kaynaklarının etkin yönetilmesinde liderin çalışanlara dolayısıyla örgüte yönelik davranışlarının önemi büyüktür ( Eren, 2007, s. 431). Liderin çalışanlara yönelik

davranışları örgütsel yaratıcılığa yönelik etkiler doğurmaktadır. Yaratıcı çalışanlar, rutin işlerden hoşlanmazlar ve yenilikçi ve risk içeren işlerle uğraşmayı tercih ederler. Örgütte yaratıcılık pozitif sonuçlar yaratır ve yaratıcılığın geliştirilmesi açısından liderin yaratıcılık sürecine odaklanması, yaratıcı davranışları teşvik etmesi ve yaratıcılığa uygun örgüt iklimi oluşturmaları önemlidir (Çekmecelioğlu, 2005, s. 25). Liderin davranışları örgütte algılanan örgütsel adalet üzerinde etkili olmaktadır (Kugun vd. 2013). Örgüt çalışanlarında adaletin tesis edilmesi örgütsel hedefleri gerçekleştirmek adına önemlidir. Adaletin algılanan boyutunun yüksek seviyede olması daha da önemlidir. Liderin, örgüt üzerinde adil olduğu algısına sahip olması yeterli olmayıp, çalışanların algılarında bu adaletin gerçekleşmesi önemlidir. Lider tutum ve davranışlarının da etkisi bulunan algılanan örgütsel adalet tiplerinin, çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik değişik etkileri olduğu literatürde mevcuttur (Bağcı, 2013).

Lider davranışları liderin özelliklerine göre değişiklik gösterdiği gibi, örgütün lidere karşı yaklaşımları da bu davranışların belirlenmesinde önem arz eder. Bu bir süreçtir. Liderin davranışlarının açıklanmasında bireyin davranışları, bir topluluk olarak örgütün davranışları ve bunların etkileşim sürecinin belirlenmesi lider davranışlarının açıklanmasında yardımcı olacaktır.

Liderlik konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda liderin davranışlarına yönelik birçok sınıflandırma gerçekleştirilmiştir. Liderlik davranışları geleneksel ve çağdaş liderlik tarzları olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamadan, otokratik, demokratik-katılımcı ve serbestiyetçi liderlik literatürde sık kullanılan geleneksel liderlik davranışları olarak bilinmektedir (Tengilimoğlu, 2005, s. 26).

1978 yılından itibaren liderlik alanında klasik ve geleneksel liderlik davranışları yanında, Burns ve Bass tarafından yapılan çalışmalarla desteklenen yeni bir liderlik ayrımı ortaya çıkmıştır. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe bağlı “İşe yönelik liderlik (Transaksiyonel liderlik) ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük “Harekete geçirici, Dönüştürücü veya Yenilikçi Liderlik (Transformasyonel Liderlik)” tarzlarıdır. Bu ayrım Kurt Lewin’in klasik olan otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik üçlü ayrımına aykırılık oluşturmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s. 27). Liderlik davranışları tanımlamalarında Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmaları en çok tanınan araştırmalardır (Tağraf ve Çalman, 2009). Ohio State Üniversitesi araştırmaları, liderlik davranışlarını bireye dönük ve göreve dönük olarak sınıflandırmışlardır (Ergün ve Çelik, 2015, s. 204).

Bireye dönük lider davranışları çalışanlarla yakın ilişkiler içermektedir. Çalışan odaklı liderlik davranışları “ilişki odaklı liderlik davranışları” olarak da ifade edilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Çalışan odaklı liderlik davranışları, astlara karşı ortak güven, sevgi, saygı ve yakın ilişki geliştirmeye odaklanmaktadır (Reitz, 1977, s. 512-513). Michigan grubu araştırmacıları, çalışan odaklı liderlik davranışları kapsamında kişiler arası ilişkileri ön plana çıkarır. Çalışan odaklı liderlik, çalışanlara ve onların kişisel başarılarına odaklanır. Yüksek performans amaçları belirler ve astlara performansla ilişkin beklentileri iletir. İletişim önceliklidir (Kılıç, 2006, s. 29-30).

Günümüzde yöneticilerin temel görevlerinden birisi çalışanların değişen koşullara ayak uydurmaları için yönlendirilmesidir. Değişim odaklı davranışın belli türlerine işaret eden dönüşümcü (transformasyonel) ve karizmatik liderlik teorileri bu bağlamda ortaya çıkmıştır. Yulk (2002), karizmatik ve dönüşümsel liderlik ile uyumlu değişim odaklı liderlik anlayışını literatüre kazandırmıştır. Böylelikle, Michigan Üniversitesi çalışmalarından beri süregelen çalışan ve görev odaklı liderlik boyutlarına yeni bir boyut eklenmiştir (Ağca ve Döven, 2016, s. 847).

Üretim/iş odaklı liderlik davranışı ise, görev ve teknik boyutlar üzerine odaklanır. Bu liderlik tarzı, otoriter ve merkeziyetçi bir yönetim anlayışına sahiptirler. Başarıya odaklanırlar ve başarı dışında başka bir sonuç kabul etmezler (Kange, 2006, s. 37). Blake ve Mouton, üretim odaklı liderliği ‘otoriter liderlik’, çalışan odaklı liderlik tarzını ise ‘demokratik liderlik’ olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle üretim odaklı liderlikte lider, işe ilişkin tüm süreçleri planlar ve etkin şekilde yönetmeye çalışır. Ancak, insan unsuru ikinci plana atılır (Çekmecelioğlu, 2014, s. 24). Lider için odaklanılan tek sonuç kayıtsız ve koşulsuz, başarıdır. Başarıya giden yolda ortaya çıkan hiçbir bahane kabul edilmemektedir.

Değişim odaklı liderlik davranışının temelinde, örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlaması açısından iletişim kanallarının kullanılması, stratejik kararların geliştirilmesi, değişim ve yeniliklere açık bir örgüt politikası izlenmesi, kültürün revize edilmesi, örgütün açık bir vizyona sahip olması gibi yenilikleri teşvik eden örgütsel kararlar yatmaktadır (Yukl, 2002, s. 7). Ekvall ve Arvonen (1991) çalışmalarında, değişim odaklı liderlik davranışları açısından dört önemli kategori belirlemişlerdir. Bunlar; değişim ve büyümeyi teşvik etmek, yaratıcı tutumlara sahip olmak, risk almak ve vizyoner niteliklere sahip olmak. Değişim odaklı liderler, kuruluşları için en umut verici stratejik girişimlerin belirlenmesinde etkili olabilir. Bu tarz liderlik davranışları, çalışanların organizasyonların karşılaştıkları sorunlara yaratıcı çözümler üretmeye istekliliği arttırmaktadır (Fernandez vd.2010, s. 311).

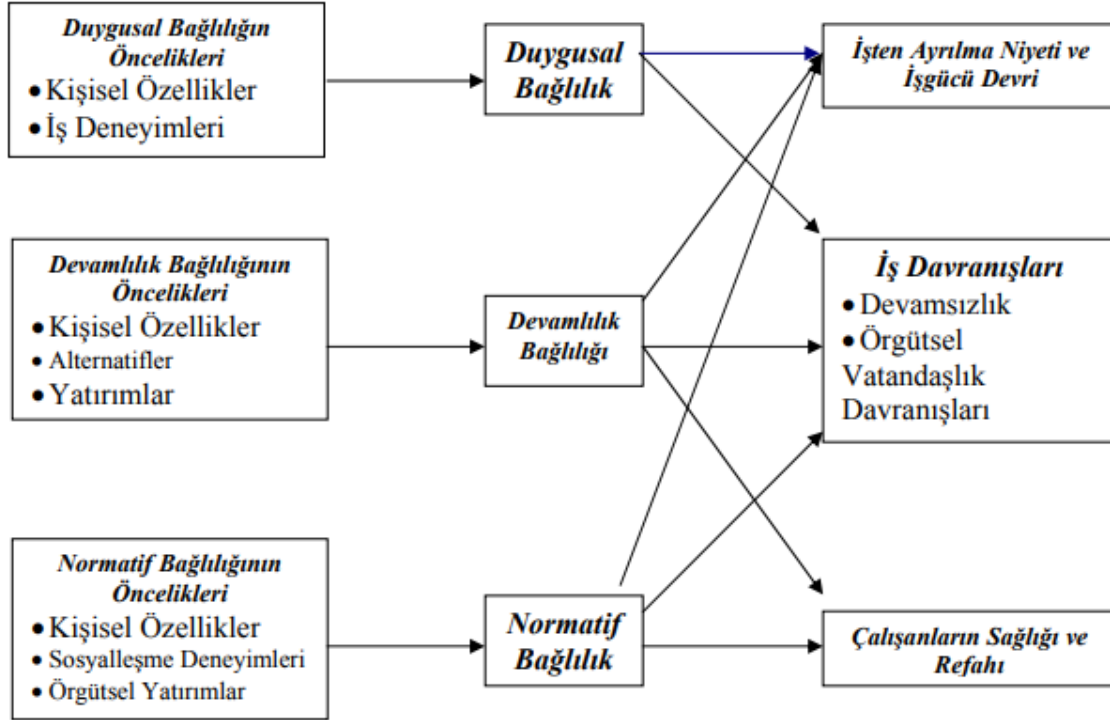
## **2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütsel bağlılık kavramının tanım ve ölçümü noktasında pek az görüş birliği bulunmaktadır. Lyman Porter (1968) örgütsel bağlılığı, bir çalışanın örgüt adına yüksek çabalar sarf etmeye isteklilik duyması, örgütte kalma niyetine sahip olması ve hedef ve değerlerin çalışanlarca kabul edilmesi olarak ifade etmiştir (Buchanan, 1974, s. 533). Örgütsel bağlılık, mensubu olunan kurumun amaç ve değerlerinin benimsemesi, amaçlara yönelik çaba sarf edilmesi ve kurum üyeliğinin devamı konusunda gösterilen istekliliktir (Durna ve Eren, 2006, s. 211). Örgütsel bağlılık bir kimlik birliği oluşturma sürecidir. Öncelikle, çalışanın psikolojik bir sözleşme ile bağlandığı kabul gerçekleşir, ardından örgütün amaç ve hedeflerini benimseme ve işin gereklerini öğrenmeyle kimlik birliği oluşturulur (Northcraft ve Neale, 1990, s. 464). Bir örgütün, çalışanlarına sunduğu taahhütlerin oranı arttıkça, çalışanların örgütte kalma olasılığı da artmaktadır (Haigh M.S.2006:23). Örgütsel bağlılığın yüksek olması işveren açısından bir avantaj yarattığı gibi, örgüt çalışanlarının personel güçlendirme çabalarına da kolaylık sağlamaktadır. Bağlılık seviyesinin yüksekliği işle özdeşleşmeyi kolaylaştıran motivasyonu tetikleyerek, örgütsel çıktıları arttıran risk üstlenme/ rutinden uzaklaşma istekliliğini arttıracaktır (Doğan ve Kılıç, 2007). Ancak örgütsel bağlılık, örgütsel sadakat gibi koşulsuz bir teslimiyet oluşturmaz. Örgütsel bağlılık, daha zayıf bir aidiyet içerir ve çift yönlüdür. Diğer bir ifadeyle, bir çalışanın örgüte bağlılığı, ancak örgütten sağladığı faydaların nispeti ölçüsünde oluşur ve sona erer. Dolayısıyla, örgütle çıkar ilişkisine dayanan bir birliktelikten bahsetmek daha doğru olacaktır (Uygur ve Koç, 2010, s. 81). Bağlılığın oluşmasının işveren açısından en önemli avantajlarından birisi, çalışanın bağlılık hissettiği örgütünden ayrılma niyetinin düşük olmasıdır (Balcı, 2003, s. 28). Bunun iki türden avantaj sunduğu düşünülebilir. İlk olarak, işten ayrılma niyetine sahip olan çalışanın örgütün sosyal dokusunda ciddi tahribatlar yaratacağı açıktır. Bağlılığı yüksek olan çalışan, sosyal ilişkilerin bozulma riskine yönelik bir tehdit oluşturmayacaktır. İkinci olarak, işveren tarafından kalifiye bir çalışana sahip olmak adına yapılan masrafların heba olma durumunun ortadan kalkmasıdır. Yeni bir çalışanın maliyeti genel olarak mevcut çalışanlardan daha düşük olmaktadır. Ayrıca, verilen iş başı eğitimlerin personelin yeteneklerine uygun olmaması vs. durumlarda

oluşan zaman kaybı örgütsel işleyişi sekteye uğratacağı gibi işveren maliyetlerini daha da arttıracaktır (Poyraz ve Kama, 2008, s. 149).

Meyer ve Allen (1991;1993), uzunca bir çalışma sonucunda örgütsel bağlılığa ilişkin evrensel kabul gören üç boyut belirlemiştir. Örgütsel bağlılık modeli (Three Component Model of Organizational Commitment) olarak kabul edilen modelde bağlılığın üç boyutu; normatif bağlılık (normative commitment), devam bağlılığı (continuance commitment) ve duygusal bağlılık (affective commitment) olarak belirlenmiştir.

Şekil 1: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer vd. 2002, s. 22).



**Duygusal bağlılık ( affective commitment )**: Bu bağlılık türü, kendisini bulunduğu örgüte duygusal yönden yakın hisseden çalışanlardan oluşur. Çalışanların, örgütün amaçlarıyla doğrudan bir ilgilenimi vardır. Duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, örgütte gerçekten çalışmak istedikleri için bulunurlar. Sadakat duyguları vardır ve örgüte olumlu tutumlarla karşılık verme eğilimine yönelirler (Saygan, 2011:220). Allen ve Meyer (1990), duygusal bağlılığın, yönetimin öneriye tutumları, rol açıklığı, iş güclüğü, etik ve adalet ilkeleri, amaçsal farklılıklar, arkadaş ilişkileri, katılım, kişisel önem ve geri bildirim gibi faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir (Oktay ve Gül, 2003, s. 408).

**Normatif bağlılık (normative commitment)**: Allen ve Meyer (1990), normatif bağlılığı, örgütsel görev ve sorumluluk bilinciyle bireyin kendisini örgütte kalmaya mecbur hissetmesi, olarak tanımlamıştır. Çevrenin de etkisiyle birey, kendisini örgütüne sadık kalması konusunda koşullandırmakta, örgütte devamı ahlaki bir yükümlülük olarak görmektedir (Çöl ve Gül, 2005:294). Bu bağlılık düzeyinde minnet ve teşekkür söz konusudur. Örgütte kalmak iş görenler açısından hem bir borç hem de görev niteliğindedir (Eroğlu, vd. 2011, s.108).

**Devam bağlılığı (continuance commitment)**: Belirli bir örgütte yer alan iş görenler zamanla bulunduğu örgütten; iş arkadaşlarıyla yakın çalışma ilişkileri, kariyer yatırımları, emeklilik, örgüte ilişkin iş becerileri vs. nedenlerle ayrılma istekliliği hissetmezler. Kişisel yatırım düşüncesinin bir sonucu olan bu durum, örgütte kalma

niyetini güçlendirir. Bu durum yeni maliyet oluşumlarını engeller (Umoh vd. 2014, s. 70). Ayrıca, örgütlerde prestij faktörünün ve finansal iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi çalışanların örgütsel özdeşliğini arttırdığı gibi, bu durum örgütte duygusal ve devam yönünden bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Mathieu ve Zajac,1990). Devam bağlılığında duygulardan ziyade maliyet unsuru ön plana çıkmaktadır. İş gören, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksekliği nedeni ile örgütte kalma istekliliği göstermektedir (Balay, 2000, s. 21).

### **2.3. Lider Davranışları ve Örgütsel Bağlılık**

Lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde oluşturduğu etki ve ilişkiye ilişkin literatürde çalışmalara rastlamak mümkündür. Örgütsel bağlılık, çalışanların işe ve örgüte karşı niyet ve tutumlarından oluşmaktadır (Loke, 2001, s. 193). Niyet ve tutumların bir sürece bağlı ve karşılıklı etkileşim sonucu oluştuğu düşünülürse, örgütün yönetim kadrosunun ve liderinin iş görenlere yönelik tutum ve davranışları, iş görenlerin de tutum ve davranışlarının oluşmasına etki etmektedir. Ampirik çalışmalar, lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkilerini değişik açılardan ortaya koymuştur. Çakınberk ve Demirel (2010) yılında Tunceli ve Malatya devlet hastanelerinde görev yapan 148 yardımcı sağlık personeline yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada, yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığı etkilediğini tespit etmişlerdir. Bayyurt ve Kılıç (2017) yılındaki çalışmasında, sağlık tesisi çalışanlarına yönelik çalışmalarında liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Kılınçarslan (2013) çalışmasında, eğitim kurumlarında algılanan liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Raja ve Palanichamy (2011) yılında Pakistan’da 158 kıdemli ve stajyer mühendislerden topladıkları verilerle, buldukları konum ve ücret temeline göre tercih edilen liderlik stillerini ve tercih edilen liderlik stili ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin derecesini saptamaya çalışmışlardır. Çalışmanın sonuçları, katılımcıların konumsal kimlikleri, liderlik tarzı algılaması ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahipken, maaşın örneklem arasında bir fark oluşturmadığı sonucuna varmışlardır. Steyrer vd. (2008) yılındaki çalışmalarında, lider davranışları, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin iş performansına yönelik etkilerini incelemişlerdir. Almanya ve Avusturya’dan 78 değişik şirketten 78 yöneticinin liderlik davranışlarının değerlendirilmesi amacıyla 3795 çalışan üzerinden veri toplanmıştır. Çalışmanın bulguları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ve bu durumun şirket performansı üzerinde etkiler yarattığını göstermiştir. Rasid vd. (2013), Malezya İslami bankacılık hizmeti sektöründe liderlik ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. İslami bir bankanın 250 çalışanı arasında 200 çalışandan veri toplanmış elde edilen sonuçlar liderlik ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Dahası, liderlik örgütsel kültürün geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Öte yandan örgüt kültürünün, liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Lider davranış özelliklerine ilişkin zamana bağlı olarak yapılan sınıflandırmalar, liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde alt boyutların da etkilerinin saptanmasını zorunlu kılmıştır. Modern liderliğe yönelik yapılan genel tanımlama, klasik liderlik anlayışından farklı bir anlayış ortaya koymuştur. Merkeziyetçi yapıya bağlı oluşan hiyerarşik ast-üst ilişkisi yerine, çalışanların kararlara katılımını teşvik eden, adalet ve eşitliğe dayalı yaklaşım önemsenir hale gelmiştir (Fletcher,2004). Örgütten ziyade, çalışanlara yönelen, bencil tutum ve davranışlardan ziyade, bireylerin iyilik ve mutluluğuna yönelen “ hizmetkâr liderlik” anlayışı, birey ihtiyaç ve isteklerini tatmin yoluna giderek, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde bireyi temel alan bir yaklaşım benimsemiştir (Drury,2004). Çalışanların, çalışan odaklı liderlik algısına sahip olmaları; çift yönlü iletişimin gerçekleşmesi, yapılan bildirimlerin dikkate alınması ve kişisel problemlerle ilgilenildiği izleniminin

yaratılması ile mümkün olmaktadır (Uysal, 2016, s. 934). Liderlik tarzlarına ilişkin modern sınıflandırmalar içerisinde çalışan odaklı liderlik anlayışının benimsenmesi kadar, örgütlerin değişen koşullara ayak uydurmaları da gerekmektedir. Liderlik anlayışında yaşanan değişimlere odaklanarak, örgüt kültürü, performans, işten ayrılma niyeti, devamsızlık gibi örgütsel konular üzerinde değişik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Çalışanların örgütsel tutum ve niyetlerini oluşturan örgütsel bağlılık ve alt boyutları da bu konulardan bir tanesidir. Konuya ilişkin yerli ve yabancı yazında bir çok çalışma yapılmıştır. Tinti (1995) yılında gerçekleştirdiği yüksek lisans tez çalışmasında, lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve iş tatminine etkilerini araştırmıştır. Çalışma kapsamında, çalışan odaklı yaklaşımın bir etkeni olan yönetici destekli yaklaşım sergilemenin çalışanların bağlılık, örgütsel destek ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Dick ve Mctcalfe tarafından polis memurları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, liderlik davranış özelliklerinin alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkileri tespit edilmiştir. Çalışan odaklı liderlik davranış özelliği sergileyen ve çalışanlarını destekleyen polis amirlerinin çalışanlar üzerindeki tutum ve davranışları örgütsel bağlılığı artırıcı yönde etkiler yarattığı tespit edilmiştir (Dick ve Mctcalfe, 2001, s. 114). Topaloğlu ve Dalgın (2013), Marmaris'te 5 yıldızlı otel işletmelerinde 236 personel üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, otokratik liderlik tarzı ile vizyoner ve katılımcı liderlik tarzları arasında düşük negatif ilişki, öte yandan otellerde çalışma süresinin eğitici, ilişki (çalışan) odaklı liderlik tarzlarının algılarında ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Şama ve Kolamaz (2011) yılında eğitim kurumlarında gerçekleştirdikleri çalışmalarında, okul yöneticilerinin destekleyici ve geliştirici lider özellikleri ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Buna göre, destekleyici ve geliştirici lider yaklaşımları arttıkça, özdeşleşme bağlılığı artmaktadır. Rad ve Yarmohammadian (2006), İsfahan Üniversitesi'nde görevli hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışan odaklı katılımcı liderlik tarzının en baskın liderlik stili olduğunu ve iş tatmini üzerinde pozitif etkiler yarattığını tespit etmişlerdir. Acar (2013) farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, liderlik tarzlarının ve örgüt kültürünün bazı boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkili olduğunu tespit etmiştir. Lider tarzlarının alt boyutlarından olan karizma ve entelektüel teşvik alt boyutlarının herhangi bir örgütsel bağlılık boyutu üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanlar verdikleri yanıtlarda, rekabetçi pazar kültürü yerine işyerinde aile sıcaklığını yaşayabilecekleri Klan kültürünü tercih ettiklerini vurgulamaktadırlar. Ancak böyle ortamlarda liderlerin ilham kaynağı olma ve kısmen de bireysel ilgi davranışlarının onlarda örgütlerine karşı duygusal düzeyde bir bağlılık oluşmasını etkileyebileceği ya da ilham kaynağı olma ve kısmen de koşullu ödüllendirme tarzlarının çalışanlarda normatif bağlılığın oluşmasını etkileyebileceği analiz sonuçları tarafından da desteklenmektedir.

Klasik yönetim anlayışının bir uzantısı olan görev odaklı lider davranışları, çalışanlardan ve değişimden ziyade göreve ve merkezi örgüt yapısına odaklanmaktadır. Davranışsal kuramdaki araştırmalara dayanan görev odaklı liderlik davranışı, "grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcamasıdır" (Ergün ve Çelik, 2015, s. 204). Görev odaklı yaklaşıma ilişkin temel varsayım, çalışanların örgütsel amaçlar için harekete geçirilmesi için temel görev ve sorumlulukların belirlenmesi, ast ve üstlerin işlerinin programlanması, performans standartlarını korumak veya belirli bireysel görevleri tanımlamak olarak ifade edilir (Gordon, 2002, s. 251). Erceylan (2010) yüksek lisans tez çalışmasında, yöneticilerin insana odaklı ve göreve/yapıya yönelik olarak belirlenen iki temel lider davranış boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiş, her iki lider davranış boyutunun birlikte çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi incelendiğinde ise insan odaklı lider davranışının görece olarak daha etkili olduğu tespit edilmiştir.



Doğanay (2014) yüksek lisans tez çalışmasında, 163 belediye çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmada, görev odaklı liderlik tarzlarının, devam ve normatif bağlılığa yüksek düzeyde, duygusal bağlılığa ve çalışan performansına orta düzeyde etki ettiğini, insan odaklı liderlik tarzlarının duygusal bağlılık ve çalışan performansına yüksek düzeyde, normatif bağlılığa orta düzeyde etki ederken, devam bağlılığı üzerinde bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Blau (1985), katılımcı ve göz önünde bulundurucu liderlik tarzının, yapısal liderlik tarzına kıyasla çalışanların bağlılık seviyelerinde daha fazla etki yarattığını tespit etmiştir (Erceylan, 2010, s. 100). Mahdi vd.(2014) yılında Malezya'da 300 denetçi çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, görev odaklı direktif verici liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Çekmecelioğlu (2014) yılındaki çalışmasında, göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiş, araştırma sonuçları liderin göreve yönelik ilgisinin çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediğini, insana yönelik liderlik tarzının ise duygusal bağlılık ile iş performansı üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkileri olduğunu tespit etmiştir. Ballı ve Çakıcı (2016) yılında Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir zincir otelin 604 personelinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, karanlık lider davranışları ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca karanlık liderlik ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve aidiyet bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, örgütlerde karanlık liderlik tarzının örgütsel bağlılığı azalttığını göstermektedir.

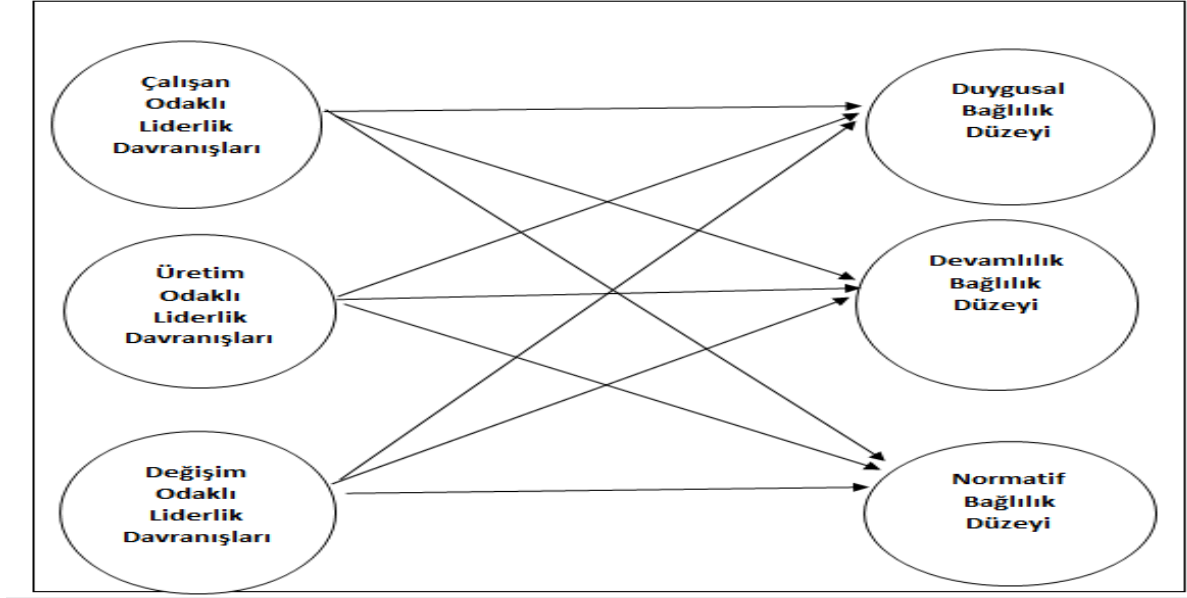
Değişim hızına ayak uydurabilmek için liderlerin örgütü oluşturan insan kaynaklarını etkin yönetmesi çok önemlidir (Zehir ve Yavuz, 2017, s. 97). Bu kapsamda, değişime ayak uydurabilmek adına, çalışanların desteklenmesi ve geliştirilmesi, çevreye uyumunun sağlanması, değer, norm ve rollerinin örgüt kültürüne uyumlaştırılması gerekmektedir. Değişim odaklı liderlik davranışının temelinde, örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlaması açısından iletişim kanallarının kullanılması, değişim ve yeniliklere açık bir örgüt politikası izlenmesi, kültürün revize edilmesi, örgütün açık bir vizyona sahip olması gibi yenilikleri teşvik eden örgütsel kararlar yatmaktadır (Yukl, 2002, s. 7). Değişim odaklı liderlik davranışları, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışır ve özgüvenlerini artırır (Eren, 2010, s. 465). Çalışan ile yöneticinin örgütsel ilişkileri bir değiş-tokuş ilişkisi şeklindedir (Saltürk,2008:70). Yurt içi ve yurt dışı literatür incelendiğinde değişim ve çalışan odaklı liderlik tarzlarının uygulandığı örgütlerde çalışanların iş doyumları daha fazla olmaktadır (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s. 291). İş doyumunu ise örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiler yaratmaktadır (Kacmar ve Carlson, 1999; Sığı ve Basım, 2006). Dolayısıyla değişim odaklı liderlikle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu iddia edilebilir. Morçin ve Bilgin (2014) yılındaki çalışmalarında, seyahat acentelerinde liderlik davranış özelliklerinden olan dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişler ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığın devam, duygusal ve normatif bağlılığını etkilediğini tespit etmişlerdir. Hedemoğlu ve Evliyaoğlu (2012) yılında özel sektörde 144 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon bileşeninin örgütsel bağlılığın devam, duygusal ve normatif üç bağlılık boyutu üzerinde de etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. İsmail vd. (2011) yılında 1009 çalışan ile yaptıkları çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ve güçlendirme arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiler yarattığını tespit etmişlerdir. Ceylan vd. (2005) yılında devlet üniversitesine bağlı iki yüksekokulda 97 akademisyen üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada dönüşümcü liderlik tarzının üç boyutunun örgütsel bağlılığın her üç boyutuyla pozitif yönlü ilişki gösterdiğini tespit etmişlerdir.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkilerinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada, öncelikli olarak ölçeklere ve örnekleme ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Diğer bir aşamada, örnekleme oluşturan cevaplayıcılardan elde edilen verilerle desteklenen araştırma modeli oluşturulmuştur. Aşağıdaki şekilde literatüre dayalı gerçekleştirilen araştırma modeli yer almaktadır.

Şekil 2: Araştırma Modeli



Araştırma modeline göre lider davranış özelliklerinin üç boyutunu oluşturan (çalışan odaklı liderlik davranışları, üretim odaklı liderlik davranışları, değişim odaklı liderlik davranışlarının) örgütsel bağlılığın üç boyutu ( duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ) üzerinde etkisinin var olup olmadığı test edilmiştir.

Bu kapsamda konuya ilişkin literatürde yer alan kavramsal bilgiler ve ampirik çalışmalar dikkate alınarak araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur:

**H1:** Liderlik davranışı özellikleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

**H2a:** Çalışan odaklı liderlik davranışları çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.

**H2b:** Çalışan odaklı liderlik davranışları çalışanların devamlılık bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.

**H2c:** Çalışan odaklı liderlik davranışları çalışanların normatif bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.

**H2d:** Üretim odaklı liderlik davranışları çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.

**H2e:** Üretim odaklı liderlik davranışları çalışanların devamlılık bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.

**H2f:** Üretim odaklı liderlik davranışları çalışanların normatif bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.

**H2g:** Değişim odaklı liderlik davranışları çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.

**H2h:** Değişim odaklı liderlik davranışları çalışanların devamlılık bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.

**H2i:** Değişim odaklı liderlik davranışları çalışanların normatif bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmada birincil veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Birincil veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Oluşturulan anket formu, Gaziantep il sınırları içinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanlarına uygulanarak gerekli veriler elde edilmiştir. Araştırma kapsamında verilerin toplanma sürecinde cevaplayıcıların, ölçülmek istenen değişkenlere ilişkin verdiği cevaplara samimi ve dürüst cevap verdikleri varsayılmaktadır. Anketin, işveren tarafından yaptırıldığı ve çalışanların iş yerine ilişkin niyetlerinin ölçümlendiği algısı ve kaygısının oluşmaması açısından, anket öncesi tüm cevaplayıcılar bu konuda bilgilendirilmiştir.

Anket kapsamında cevaplayıcılara, lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunun tahmin edilmesine yönelik oluşturulmuş hipotezler doğrultusunda sorular yöneltilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, lider davranış özelliklerinin belirlenmesi adına katılımcılara 36 soru yöneltilmiştir. Anketin üçüncü ve son bölümünde ise 18 soru bulunmakta olup, katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Araştırmanın evrenini Gaziantep merkezde yer alan otel işletmeleri oluşturmaktadır. Gaziantep Valiliği resmi web sitesinden( <http://www.gaziantep.gov.tr/turizm>) alınan verilere göre Gaziantep ilinde turizm işletme belgesine sahip olan 44 otel işletmesi bulunmaktadır. Kentin son dönemlerde turizm ve seyahat açısından cazibe merkezi haline gelmesi nedeniyle özellikle son beş yılda büyük ölçekli otel sayılarında ciddi bir artış yaşanmıştır. Bu otellerden 5 tanesi beş yıldızlı otel; 9 tanesi dört yıldızlı otel; 16 tanesi üç yıldızlı otel; 9 tanesi iki yıldızlı otel; 4 tanesi özel konaklama tesisi ve 1 tanesi de müstakil apart otel statüsünde yer almaktadır. Genel evrenin tamamının incelenmesi zaman ve maliyet açısından zor olduğundan, araştırmanın örneklemini 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Örneklem hacminin küçük olması ve örneklemin birimleri arasındaki mesafenin yakın olması nedeniyle tüm örnekleme ulaşmak amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırma için dağıtılacak anket sayısını belirlemek adına, otel yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmelerde, otellerin tüm birimlerinde çalışan toplam personel sayısının yaklaşık 450 civarında olduğu tespit edilmiştir. Anket dağıtımı sırasında da yapılan gözlemlere ve çalışanlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda örneklemin, yöneticilerin belirlediği çalışan sayısı ile aynı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, 5 yıldızlı otel çalışanlarının tamamına (450 kişi) ulaşılmaya çalışılmış, bu kapsamda otel çalışan sayısı dikkate alınarak 450 anket formu dağıtılmıştır. Anketlerin dağıtım, uygulanma ve toplama süresi 3 hafta devam etmiş ve dağıtılan anketlerden 410'undan geri dönüş sağlanmış, 397 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Bu kapsamda geri dönüş yapılan anketlerin 13'ü özensiz doldurma nedeniyle istenilen veri bütünlüğünü sağlamadığından kapsam dışında bırakılmıştır. %99 güvenilirlik açısından 500 evren birimine karşılık gelen 286 anket sayısına ulaşılması gerektiğinden, toplanan 397 örneklem sayısı istenilen verilere ulaşmada yeterli görülmüş, istatistiki açıdan tatminkâr bir veri oluşturmuştur. Çalışmaya katılan iş görenlerin, tüm iş görenlere oranı yaklaşık %88,2' dir ve çalışma açısından iyi bir örneklem yüzdesidir.

### 3.3.Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Lider Davranış Özellikleri Ölçeği: Çalışmada kullanılan lider davranış özelliklerine ilişkin ölçek, Ekvall ve Arnoven (1991-17:26) tarafından geliştirilen, Tengilimoğlu (2005) çalışmasında modifiye edilen şekliyle kullanılmıştır. 36 maddeden oluşan ölçeğin puanlaması Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmış olup ölçekte (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde sıralanmıştır. Anket formunda liderlik davranışlarına ilişkin verilen ifadeler 3 tip liderlik davranış özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmış ve sorular karışık verilmiştir. 14 madde çalışan odaklı (Employee-orientation) liderlik davranış özelliklerini, 12 madde üretim odaklı (Production orientation) liderlik davranış özellikleri ve 10 madde ise değişim odaklı (transformatif veya Change-orientation) liderlik davranışını ifade etmektedir. Çalışmada, liderlik davranışı anketinin güven analizi yapılmış Cronbach Alpha değeri genel düzeyde 0.963 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada ise Cronbach Alpha değerleri anketin her bölümü için ayrı hesaplanmıştır. Yapılan inceleme sonucunda lider davranış özelliklerini oluşturan alt boyutların sırasıyla güvenilirlik katsayıları şu şekildedir; çalışan odaklı liderlik davranış özellikleri 0,93, üretim odaklı liderlik davranış özellikleri 0,92, değişim odaklı liderlik davranış özellikleri 0,92 olarak belirlenmiştir. Lider davranış özelliklerinin genel güvenilirlik katsayısı ise 0,86 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen, Wasti (2000) tarafından Türkiye'de geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmış olan ve Özpehlivan (2015) doktora tez çalışmasında kullanılan ve örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandıran örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin yanıtları için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçek 18 soruda 3 boyutu ölçmek üzere yapılandırılmıştır. 6 madde duygusal bağlılığı, 6 madde devam bağlılığını ve 6 madde de normatif bağlılığı ölçmektedir. Çalışmada, örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan değişkenlerin tamamı analize tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha katsayısı genel düzeyde 0.846 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise Cronbach Alpha değerleri anketin her bölümü için ayrı hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarını oluşturan duygusal bağlılığın güvenilirlik katsayısı 0,87, devam bağlılığı 0,87 ve normatif bağlılığın güvenilirlik katsayısı 0,83 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılığın genel güvenilirlik katsayısı ise 0,86 olarak hesaplanmıştır.

Ölçme modeli, önceden oluşturulmuş bir model aracılığıyla gözlenen değişkenler yardımı ile gizil değişken oluşturmayı hedeflemektedir (Myers, 2000). Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeği ile oluşturulan model test edilmektedir. Böylelikle soru formundaki ifadelerin ölçülmek istenen değişkenleri ne derece açıkladığı belirlenmektedir. Dolayısıyla birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin çok faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Lider davranış özelliklerinden çalışan odaklı lider davranışının faktör yüklerinin .68 ile .76, üretim odaklı lider davranış faktör yükleri .70 ile .79 ve değişim odaklı lider davranışın faktör yüklerinin .70 ile .79 arasında olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın duygusal boyutunun faktör yükleri .63 ile .89, devam bağlılığının faktör yükleri .65 ile .83 ve normatif bağlılığın faktör yüklerinin .54 ile .74 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri, diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Model Uyum İyiliği Değerleri

DEĞİŞKENLER	CMIN/DF $\leq$ 5	GFI $\geq$ 0,85	IFI $\geq$ 0,80	CFI $\geq$ 0,90	NFI $\geq$ 0,90	RMSEA $\leq$ 0,08
Lider Davranış	3,558	0,817	0,906	0,906	0,875	0,080
Örgütsel Bağlılık	3,429	0,931	0,953	0,953	0,935	0,078

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları "kabul edilebilir" standartlara göre düzenlenmiştir

DFA yapılırken lider davranış özelliği ölçeğinde çalışan1, çalışan2, çalışan7, çalışan11, çalışan13, üretim3 ve üretim4 soruları ve ayrıca örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal3, duygusal4, duygusal5 ve devamlı soruları faktör yüklerinin düşük olmasından dolayı analizden çıkartılmıştır. Sonuçlara ancak bu sayede ulaşılmıştır. Ayrıca, duygusal 6 güvenilirlik hesaplaması esnasında güvenilirliği eksilere düşürdüğü için çıkarılmak zorunda kalmıştır.

#### 4. BULGULAR VE YORUM

Araştırma kapsamında demografik özelliklere ilişkin yapılan frekans analizi sonucunda şu bilgilere ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılan kişilerin 201(%50,6) erkek, 196 (%49,4) bayandır. Ayrıca, 122 kişi (%30,7), 18-29 yaş arası; 189 kişi (%47,6), 30-39 yaş arası; 57 kişi (%14,4), 40-49 yaş arası; 23 kişi (%5,8), 50-59 yaş arası; 6 kişi (%1,5), 60 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Çalışmaya katılanlardan 3 kişi (%0,8), okuryazar (okulu bitirmedim); 23 kişi (%5,8), ilkokul/ilköğretim; 74 kişi (%18,6), lise; 169 kişi (%42,6), yüksekokul; 118 kişi (%29,7), lisans; 10 kişi (%2,5), lisansüstü eğitim seviyesinde yer almaktadır. Cevaplayıcıların, bağlı oldukları işyerlerinde çalışma sürelerine ilişkin verilere bakıldığında; cevaplayıcılardan 162 kişi (%40,8), 0-5 yıl arası; 173 kişi (%43,6), 6-10 yıl arası; 44 kişi (%11,1), 11-15 yıl arası; 9 kişi (%2,3), 16-20 yıl arası ve 9 kişi (%2,3), 21 yıl ve üzeri aynı işyerinde çalışmaya devam ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında hipotez testlerinin yapılması noktasında öncelikle değişkenler arası ilişkilerin ölçülmesi amacıyla korelasyon testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize ilişkin detaylar tablo 2' de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

DEĞİŞKENLER	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1.Çalışan Odaklı Liderlik Davranışı	3,98	0,60	(.93)					
2.Üretim Odaklı Liderlik Davranışı	3,98	0,62	,922**	(.92)				
3.Değişim Odaklı Liderlik Davranışı	3,93	0,61	,906**	,921**	(.92)			
4.Duygusal Bağlılık	3,65	0,90	,442**	,475**	,464**	(.87)		
5.Devam Bağlılığı	3,81	0,74	,672**	,666**	,681**	,549**	(.87)	
6.Normatif Bağlılık	3,75	0,65	,641**	,660**	,635**	,558**	,757**	(.83)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir

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

Tabloda görüldüğü üzere yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre lider davranış özelliklerinden "çalışan odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışları" ile örgütsel bağlılık değişkenleri "duygusal, devam ve normatif bağlılık" arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırma kapsamında hipotez testlerinin yapılması noktasında değişkenler arası etkilerin ölçülmesi amacıyla regresyon testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize ilişkin detaylar tablo 3, tablo 4, tablo 5 ve tablo 6' da gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Regresyon Sonuçları 1( Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi)

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	p	Tolerance	VIF
Sabit	0,938	0,120		7,795	0,000		
Lider Dav.	0,682	0,030	0,753	22,775	0,000	1,000	1,000
R= ,753	R <sup>2</sup> = ,568	$\Delta R^2$ = ,567	Durbin-Watson= 1,812				
F <sub>(1,396)</sub> = 518,711	p< 0,000						

Tablo 3 te elde edilen sonuçlara göre lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisinin olduğu görülmektedir. Bu kapsamda lider davranış özellikleri (p<0,05) ile örgütsel bağlılık arasındaki etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu düzenleyici etki mevcut ilişkiyi .56 oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla araştırma kapsamında oluşturulmuş “H1: Liderlik davranış özellikleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 1.** Regresyon Sonuçları 2 (Lider Davranış Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi)

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	P	Tolerance	VIF
Sabit	0,860	0,269		3,190	0,002		
Çalışan	-0,070	0,185	-0,047	-0,377	0,706	0,128	7,792
Üretim	0,495	0,194	0,341	2,548	0,011	0,109	9,157
Değişim	0,279	0,179	0,191	1,558	0,120	0,130	7,705
R= ,480	R <sup>2</sup> = ,230	$\Delta R^2$ = ,224	Durbin-Watson= 1,879				
F <sub>(1,396)</sub> = 39,165	p< 0,000						

*Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık*

Tablo 4 te lider davranış özellikleri boyutlarından çalışan odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan duygusal boyut ile etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre lider davranış boyutlarından sadece üretim odaklı liderlik davranışının duygusal bağlılıkla arasında etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Bu düzenleyici etki mevcut ilişkiyi .23 oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla araştırma kapsamında oluşturulmuş “H2d: Üretim odaklı liderlik davranışları çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 2.** Regresyon Sonuçları 3 (Lider Davranış Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi)

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	P	Tolerance	VIF
Sabit	0,387	0,183		2,120	0,035		
Çalışan	0,308	0,125	0,250	2,465	0,014	0,128	7,792
Üretim	0,137	0,131	0,115	1,042	0,298	0,109	9,157
Değişim	0,420	0,121	0,349	3,464	0,001	0,130	7,705
R= ,694	R <sup>2</sup> = ,482	$\Delta R^2$ = ,478	Durbin-Watson= 1,847				
F <sub>(1,396)</sub> = 121,868	p< 0,000						

*Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı*

Tablo 5 te lider davranış özellikleri boyutlarından çalışan odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan devam bağlılığı boyutu ile etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre lider davranış boyutlarından çalışan ve değişim odaklı liderlik davranışının devam bağlılığı ile arasında etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Bu düzenleyici etki mevcut ilişkiyi .48 oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla araştırma kapsamında oluşturulmuş “H2b: Çalışan odaklı liderlik

davranışları çalışanların devamlılık bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.” ve “H2h: Değişim odaklı liderlik davranışları çalışanların devamlılık bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.” hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 3.** Regresyon Sonuçları 4 (Lider Davranış Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi)

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	P	Tolerance	VIF
Sabit	0,869	0,166		5,218	0,000		
Çalışan	0,190	0,114	0,175	1,668	0,096	0,128	7,792
Üretim	0,416	0,120	0,395	3,466	0,001	0,109	9,157
Değişim	0,119	0,110	0,112	1,075	0,283	0,130	7,705
R=	,666	R <sup>2</sup> = ,444	$\Delta R^2$ = ,440	Durbin-Watson=	1,790		
F <sub>(1,396)</sub> =	104,506	p<	0,000				

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Tablo 6 da lider davranış özellikleri boyutlarından çalışan odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığın alt boyutunu oluşturan normatif bağlılık boyutu ile etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre lider davranış boyutlarından sadece üretim odaklı liderlik davranışının normatif bağlılık ile arasında etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Bu düzenleyici etki mevcut ilişkiyi .44 oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla araştırma kapsamında oluşturulmuş “H2f: Üretim odaklı liderlik davranışları çalışanların normatif bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Aşağıda, çalışma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin sonuçlar verilmiştir.

HİPOTEZLER	SONUÇ
H <sub>1</sub> : Liderlik davranış özellikleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir.	Kabul
H <sub>2a</sub> : Çalışan odaklı liderlik davranışları çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.	Red
H <sub>2b</sub> : Çalışan odaklı liderlik davranışları çalışanların devamlılık bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.	Kabul
H <sub>2c</sub> : Çalışan odaklı liderlik davranışları çalışanların normatif bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.	Red
H <sub>2d</sub> : Üretim odaklı liderlik davranışları çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.	Kabul
H <sub>2e</sub> : Üretim odaklı liderlik davranışları çalışanların devamlılık bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.	Red
H <sub>2f</sub> : Üretim odaklı liderlik davranışları çalışanların normatif bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.	Kabul
H <sub>2g</sub> : Değişim odaklı liderlik davranışları çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.	Red
H <sub>2h</sub> : Değişim odaklı liderlik davranışları çalışanların devamlılık bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.	Kabul
H <sub>2i</sub> : Değişim odaklı liderlik davranışları çalışanların normatif bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkiler.	Red

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Liderlik davranışları ile değişik örgütsel özellikler arasında önemli ilişkiler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık bunlardan bir tanesidir. Çalışanların kısaca, kendilerini faaliyette buldukları işyerlerine ait hissetmelerinin ve gelecek planlamalarında işyerinde devam istekliliğine sahip olmalarının bir sonucu olan örgütsel bağlılığın oluşum ve gelişim sürecinde, kuşkusuz lider konumunda bulunan müteşebbis/profesyonel yöneticinin de önemli rolü bulunmaktadır.

Bu çalışmada, lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Ayrıca, lider davranış özelliklerinin alt boyutlarını oluşturan üretim odaklı liderlik davranış özellikleri, değişim odaklı lider davranış özellikleri ve çalışan odaklı lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılığın üç boyutunu oluşturan devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Lider davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu savı literatür taramasına ve gerçekleştirilen çalışmalara dayalı olarak oluşturulmuştur. Lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda diğer araştırma bulgularıyla uyumlu bir sonuca ulaşılmış ve lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Test edilen bu etkinin varlığının kabul edilmesi, çalışmanın alt problemlerini oluşturan diğer alt boyutların da karşılıklı etkileşimlerinin incelenmesi noktasında kuvvetli bir ön bilgi oluşturmıştır.

Çalışmada, lider davranış özelliklerinin alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarını kısmen etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, her ne kadar lider davranışlarının çalışanlar üzerinde bir takım değişik etkilerinin olduğu düşünülse de, tüm boyutların aynı anlamlılık düzeyinde etki içinde olmadığını ortaya koymaktadır. Literatürde gerçekleştirilen çalışmalar genel olarak liderlik davranışlarının tüm boyutlarıyla etkilerinin incelenmesine yöneldiği gibi, sadece birkaç boyut üzerinden yapılan incelemelere de rastlamak mümkündür. Bu nedenle aşağıda alt boyutlara ilişkin elde edilen sonuçlar literatüre dayalı gerçekleştirilen çalışmalarla kısmen benzer sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Çalışma, çalışan odaklı liderlik davranışlarının, çalışanların devamlılık bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etki yarattığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Literatürde, lider davranış özelliklerinin çalışanlar nezdinde olumlu karşılandığında, devam bağlılığının bir uzantısı olarak çalışanların örgütten ayrılma istekliliğinde azalmalar olacağı, çalışanların örgütten ayrılmak için alternatif iş olanaklarını değerlendirme ihtiyacı hissetmeyeceği, devamsızlıkların azalacağı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında olumlu sonuçlar ortaya çıkacağı ifade edilmiştir. Dolayısıyla, lider pozisyonuna bağlı oluşan yetki ve sorumlulukların kullanımında çalışan odaklı davranış özellikleri sergilemek, işyerinin kuruluş amaçları arasında olan devamlılık ilkesinin sağlanması için ayrıca önem arz ettiği düşünülen devam bağlılığının oluşmasında önemli olacaktır ve bu durum literatüre uygun bir sonuç ortaya çıkarmıştır.

Çalışma, üretim odaklı liderlik davranışlarının çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, örgütte gerçekten çalışmak istedikleri için bulunurlar. Sadakat duyguları vardır ve örgüte olumlu tutumlarla karşılık verme eğilimine yönelirler. Lider davranış özelliklerinden olan üretim odaklılığın çalışanların duygusal boyutlarında etkilerinin saptanması, üretim odaklı olmanın mutlak bir duygusal bağlılık artırıcı yönünü ifade ettiğini söylemek doğru olmayacaktır. Üretim odaklılık, liderin çalışanlardan ziyade işyerine ve üretime odaklanması olarak değerlendirildiğinde, üretime çok fazla odaklanarak, değişim ve çalışanların ihmal edilmesi de duygusal düzeyde işyerine karşı olumsuz tutum ve davranışlar yaratacağı riski de unutulmamalıdır.



Ayrıca çalışma, üretim odaklı liderlik davranışlarının çalışanların normatif bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif anlamlı etkiler yarattığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Üretim odaklı liderler, genellikle örgüte ve örgütsel amaçlara sıkıca bağlı durumdadırlar. Örgütü ve örgütün geleceğini çok önemserler. Normatif bağlılıkta, çalışanların örgüte karşı bir minnet ve teşekkür duygusu ağır basmaktadır. Ortaya çıkan sonuç, örgütsel amaçların ve örgütün değerlerinin liderler tarafından ön plana çıkarıldığı örgütlerde, çalışanların örgüte daha fazla minnet ve teşekkür duygusuna sahip olduğu, çevresel baskıları daha fazla hissettiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Çalışma son olarak, değişim odaklı liderlik davranışlarının çalışanların devamlılık bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif etkilediğini ortaya koymuştur. Değişim, genellikle örgüt çalışanları tarafından hoş karşılanmaz. Zira değişim bir belirsizlik içerir ve bireyler çoğunlukla alışlagelmiş ilkelerin dışına çıkmak istemezler. Örgülerde değişimin belirli bir plan dâhilinde ve süreçlerin yönetilmesiyle gerçekleşmesi önemlidir. Değişimin plansız ve abartılı gerçekleştirilmesi, çalışanların örgütten ayrılma istekliliğini arttıracak, devamsızlığı arttırıcı etki yaratacaktır. Bu nedenle, değişimin de bir plan ve programa bağlı oluşturulması önemlidir.

Bu çalışma sadece Gaziantep ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılmıştır. Bu araştırmanın en önemli kısıtıdır. Ayrıca, sadece beş yıldızlı otel çalışanlarından veri toplanması diğer önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Diğer otel işletmelerinin de örnekleme alınarak veri toplanmasının gelecek çalışmalar için önemli olacağı düşünülmektedir. Zira 5 yıldızlı otellerde çalışmak çalışanlar arasında bir saygınlık ve güçlü bir referans kaynağı olarak algılandığı izlenimi, veri toplama aşamasında gözlemlenmiştir. Bu durum, anket sorularına ilişkin cevap verirken iş kaybı korkusu nedeni ile çalışanların gerçek duygu ve düşüncelerini ankete yansıtıp yansıtmadığı konusunda şüphe uyandırmıştır.

Bu nedenle gelecek çalışmalarda, çalışmacıların farklı sektörlerde ve illerde araştırmalar yaparak literatüre katkı yapmaları önerilmektedir. Zira davranışlar, kültürün ve çevrenin etkilerine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Ayrıca genel kültürel çevreden ziyade, yaşam biçimlerinin bir toplamını ifade eden kültürel değer ve normlar sektörden sektöre farklılık gösterebildiğinden çalışmanın farklı kültürel ortamlarda da uygulanarak, davranışların algılanma ve yorumlanma biçimlerinin test edilerek örgütsel bağlılık üzerindeki kültürün ve çevrenin etkilerinin değerlendirilerek yorumlanması önemli olacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Abdul Rasid, S.Z.,AbdullManaf, M., & Quoquab, F. (2013). Leadership and Organizational Commitment in the Islamic Banking Context: The Role of Organizational Culture as a Mediator. *American Journal of Economics*, 3(5C), 171-176.  
<http://article.sapub.org/pdf/10.5923.c.economics.201301.29.pdf>.
- Acar, Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5/2.ss. 5-31.
- Ağca, Y. ve Döven, M.S. (2016). Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa Ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.21, S.3, ss.845-864.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.

- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı 19. 163-184.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ballı, E. ve Çakıcı, A. (2016). Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 25, Sayı 3. ss. 167-180.
- Bayyurt, N. ve Kılıç, C.H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi Cilt 5, Sayı 2, ss.1-13
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations.Sage Publications,Inc.<https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/29309/BuildingOrganizationalCommitment.pdf;sequence=1>
- Ceylan, A. Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. Yönetim / İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 16 (51), 32-42.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 104-119.
- Çekmecelioğlu, H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, C.B.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 6( 2): 23-39.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED, 2014, 28: 21 – 34.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi. 19(1), 291-306.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37-61.
- Doğanay A. (2014). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Drury, S.(2004). Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment, Dissertation Abstracts International, 65 (9): 314-324.
- Durna, U. ve Eren, V. (2006). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2): 210-219.
- Ekvall, G. And Arvonen,J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. Scandinavian Journal of Management 7(1): 17-26.
- Eren E.(2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta, 12,Baskı, İstanbul

- Ergün, E. ve Çelik, S. (2015). Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki. F.N. Hem. Dergisi, 2015; 23(3), ss. 203-214.
- Eroğlu, A. Hüsrev, Adıgüzel, O. Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:16, sayı:2, 97-124.
- Fairholm, M. R. (2004). Different perspectives on the practice of leadership. Public Administration Review, 64(5), 577-590.
- Fernandez, S, Cho, YJ, Perry, JL (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. The Leadership Quarterly 21(2): 308–323.
- Gordon, J. R. (2002), Organizational A Diagnostic Approach, 7<sup>th</sup> Ed., Prentice – HallInt., New Jersey.
- Haugh M.S. Michel M. (2006), Organizational Culture, Identity, Commitment, And Citizenship Behaviors: Antecedents, Change Over Time, Interrelationships, and Potential of Inoculation to Bolster Identity, Commitment, and Citizenship Behaviors, Ph.D. Thesis, University of Oklahoma.
- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 4(1), 58-77.
- Ismail, A. Mohamed, H.B. Sulaiman, A.Z. Mohamed, M.H. & Yusuf, M.H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment, Business and Economics Research Journal, Vol. 2 No. 1, 89-107.
- Kacmar, M.K. Carlson, D. S. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales, Educational & Psychological Measurement, 59 (6).
- Kange, A. E. (2006). Governance Challenges and Opportunities: A Qualitative Exploration of Leadership in Cameroon. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Capella University, Minnesota.
- Kaya, N. ve Seçil S. (2007). Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? .Doğuş Üniversitesi Dergisi. 8(2), 175–190.
- Kılıç, G. (2006), Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.
- Kılınçarslan, S. (2013). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kugun, O.A. Aktaş, E. ve Güripek, E. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü. Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute Volume: 16 - Number: 30. 151-166.
- Loke, C.F.L. (2001). Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. Journal Of Nursing Management. 9(4), 191–204.
- Mahdi, O. R., Erzan Shafizan Bin Gulam, M. and Mahmoud K. A. (2014). Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior on Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 109: 1076-1087.

- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108: 171- 194.
- Meyer John P. ve Natalie J. Allen. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, Natalie J. & Smith, Catherine A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78(4), 538–551.
- Meyer. J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52. DOI:10.1006/jvbe.2001.1842.
- Myers, W. H. (2000). A structural equation model of family factors associated with adolescent depression.
- Morçin, S.E. Ve Bilgin, N. (2014). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, ss. 113-128.
- Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1990): *Organizational Behavior, A Management Challenge*, The Dryden Press: USA.
- Oktay, E.ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 10: 403-427.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi* Yıl:11 Sayı:16, ss.53-82.
- Özpehlivan, M. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans Ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği. *Yayımlanmış Doktora Tezi*, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Poyraz, K. Ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2008, C.13, S.2 s.143-164.
- Raja, A. Ve Palanichamy, P. (2011). Leadership Styles and Its Impact on Organizational Commitment. *Journal of Commerce*, 3(4), 15-23.
- Reitz, H. J.,(1977), *Behavior in Organizations*, Richard D. Irwin, Inc., Ontario.
- Rosen, I. (2014). Leadership in Organizational Change The leader's role in an organizational change : a case study at Lantmäteriet. [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/36314/1/gupea\\_2077\\_36314\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/36314/1/gupea_2077_36314_1.pdf) Erişim Tarihi : 22.11.2017.
- Saltürk M. (2008). *Yönetim Başarısı ve Kişilik*, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul.
- Saygan, N.F. (2011). Relationship Between Affective Commitment And Organizational Silence: A Conceptual Discussion. *International Journal Of Social Sciences And Humanity Studies* Vol 3, No 2, 2011 ISSN: 1309-8063 (Online)
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.

- Sığırı Ü. Ve Basım N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(12), 131- 154.
- Steyrer, J., Schiffinger, M., &Lang, R. (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24, ss. 364–374.
- Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici Ve Geliştirici Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Bahar 2011*, 9(2), 313-342.
- Tağraf, H. Çalman, İ. (2009). Ohio üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2): 135-154.
- Taylor, E.T, Peplau, L.A. ve Sears, D.O. (2007). Sosyal Psikoloji. (Dönmez, A. Çev.), İmge Kitabevi, Ankara.
- Telli, E.,Ünsar, S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, ss.135- 150.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1.
- Umoh, G.I. & Amah, E. and Wokocha, I.H. (2014). Employee Benefits and Continuance Commitment in the Nigerian Manufacturing Industry. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 2. Ver. II (Feb. 2014), PP 69-74
- Uygur, A. ve Koç, H. (2010). Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2/4.ss. 79-94.
- Uysal, H.T. (2016). Çalışanların Liderlik Algısı Ve Ters Mobbing Eğilimi: İşgören Odaklı Liderliğin Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 9 Sayı: 47, ss. 933-943.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç.B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 17, Sayı 2, ss: 277-394
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* . 22 /446-458.
- Zehir, C. ve Yavuz, A. (2017). Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18 (2),ss. 97-115.