



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Cemile İŞLEYEN

LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI VE İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ; TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2022



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Cemile İŞLEYEN

LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI VE İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ; TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Danışman

Doç. Dr. Özgür YAYLA

Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2022

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Cemile İŞLEYEN'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr.Öğr.Üyesi Gözde Seval ERGÜN (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Özgür YAYLA (İmza)

Üye : Doç. Dr. Emrah KESKİN (İmza)

Tez Başlığı: Liderlik Algısının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi; Turizm Sektörü Üzerine Bir Uygulama

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 05/12/2022

Mezuniyet Tarihi : 15/12/2022

(İmza)
Prof. Dr. Engin KARADAĞ
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Liderlik Algısının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi; Turizm Sektörü Üzerine Bir Uygulama” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Cemile İŞLEYEN



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



.... / / 2022

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Cemile İŞLEYEN
Öğrenci Numarası	202052078018
Anabilim Dalı	Turizm Yönetimi
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Özgür YAYLA
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Liderlik Algısının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi; Turizm Sektörü Üzerine Bir Uygulama
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	1973018369
Rapor Tarihi	06.12.2022
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %15 Alıntılar dahil: %16
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,	
Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 108 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdeleri sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim. Danışman Öğretim Üyesi Unvanı, Adı-Soyadı Doç. Dr. Özgür YAYLA İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
TEŞEKKÜR.....	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderlik Tanımı, Kavramı ve Önemi	4
1.2. Liderlik Yetisine Dair Görüşler	6
1.2.1. Doğuştan Geldiğine Dair Görüş	6
1.2.2. Sonradan Kazanıldığı Dair Görüş	7
1.3. Liderin Kullandığı Güç Türleri	7
1.3.1. Yasal Güç Türü.....	8
1.3.2. Ödüllendirme Güç Türü	8
1.3.3. Cezalandırma Güç Türü	8
1.3.4. Uzmanlık Güç Türü.....	9
1.3.5. Beğeni Güç Türü	9
1.4. Liderlik Kuramları	9
1.4.1. Özellikler Kuramı	11
1.4.2. Davranışsallık Kuramı	12
1.4.2.1. Iowa Üniversitesi Araştırmaları	13
1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	14
1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	14
1.4.2.4. Blake ve Mouton'un Modeli	14
1.4.2.5. Likert'in Modeli.....	15
1.4.2.6. McGregor'un Modeli.....	16
1.4.3. Durumsallık Kuramı.....	16
1.4.3.1. Fiedler'in Modeli	17
1.4.3.2. Reddin'in Modeli	17
1.4.3.3. House ve Evans'ın Modeli	18

1.4.3.4.	Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı	18
1.5.	Modern Liderlik Yaklaşımları.....	18
1.5.1.	Lider-Üye Etkileşim Yaklaşımı.....	19
1.5.2.	Karizmatik Liderlik	19
1.5.3.	Etkileşimci Liderlik.....	19
1.5.4.	Dönüşümcü Liderlik.....	20
1.5.5.	Diğer Modern Liderlik Yaklaşımları	20

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.	Örgüt Tanımı	21
2.1.1.	Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi.....	21
2.2.	Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar	24
2.2.1.	Tutumsal Yaklaşım	24
2.2.2.	Davranışsal Yaklaşım.....	25
2.2.3.	Çoklu Bağlılık.....	25
2.3.	Örgütsel Bağlılığın Boyutları	26
2.3.1.	Duygusal Bağlılık.....	26
2.3.2.	Devam Bağlılığı.....	26
2.3.3.	Normatif Bağlılık	28
2.4.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	29
2.4.1.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler	29
2.4.2.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	30
2.4.3.	Diğer Faktörler	32
2.5.	Örgütsel Bağlılığın Farklı Açılardan Sonuçları	33
2.5.1.	Örgütsel Bağlılığın Performans Sonucu	33
2.5.2.	Örgütsel Bağlılığın Geç Kalma-Devamsızlık Sonucu	34
2.5.3.	Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Sonucu	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3.1.	İş Tatmini Kavramı Tanımı ve Önemi.....	35
3.2.	İş Tatmini Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	37
3.2.1.	İş Tatmini Tükenmişlik Arasındaki İlişki	38
3.2.2.	İş Tatmini ve Verimlilik Arasındaki İlişki.....	38

3.2.3.	İş Tatmini ve Motivasyon Arasındaki İlişki	38
3.2.4.	İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki	39
3.2.5.	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	39
3.3.	İş Tatminine Etki Eden Faktörler	40
3.3.1.	İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler	40
3.3.2.	İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler	41
3.4.	İş Tatminin Faydaları	44
3.4.1.	İş Tatmininin Örgüte Faydası	44
3.4.2.	İş Tatmininin İş Performansına Faydası	46

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ; TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1.	Metodoloji	48
4.1.1.	Araştırmanın Problem Durumu	48
4.1.2.	Araştırmanın Amacı	50
4.1.2.1.	Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	51
4.1.3.	Araştırmanın Önemi	52
4.1.4.	Araştırmanın Teorik Altyapısı	53
4.1.5.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	55
4.1.6.	Araştırmanın Varsayımları	55
4.1.7.	Araştırmanın Sınırlılıkları	56
4.1.8.	Yöntem	56
4.1.8.1.	Veri Toplama Araçları	57
4.2.	Bulgular	57
4.2.1.	Sosyo Demografik Bulgular	58
4.2.2.	Modele İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	62
4.2.3.	Hipotezlere Yönelik Bulgular	66
SONUÇ		67
KAYNAKÇA		73
EK 1- ANKET FORMU		90
ÖZGEÇMİŞ		93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1 Hipotetik Araştırma Modeli.....	52
Şekil 4.2 Modele İlişkin Yol Analizi	66



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 4.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	58
Tablo 4.2 Katılımcıların Liderlik Algılarına İlişkin Bulgular (n:415).....	59
Tablo 4.3 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bulgular (n:415)	60
Tablo 4.4 Katılımcıların İş Tatmini Algılarına İlişkin Bulgular (n:415).....	62
Tablo 4.5 Ölçekten Çıkarılan İfadeler	63
Tablo 4.6 Yapısal Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 1	65



KISALTMALAR LİSTESİ

Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
Edt.	: Editör
Eds.	: Editörler
KTB.	: Kültür ve Turizm Bakanlığı
ss.	: Sayfalar
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
YİGM	: Yatırım Ve İşletmeler Genel Müdürlüğü

ÖZET

Bu araştırma liderlik algısının çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerine etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Buna yönelik olarak çalışanların algıladıkları liderlik ile örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma Türkiye'nin en önemli turizm destinasyonlarından biri olan ve sahil şeridinde yer alan Manavgat bölgesinde turizm işletmeleri çalışanları üzerinde anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen verilere uygulanan analiz bulgularına göre otel çalışanlarının liderlik algılarının diğer iki değişken ile aralarında belirli ilişkiler tespit edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde çalışanların liderlik algısının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Öyle ki, çalışanların liderlik algılarında meydana gelen olumlu değişim örgütsel bağlılıklarını hatırı sayılır bir derecede arttırmaktadır. Benzer şekilde örgütsel bağlılığın çalışanların iş tatminleri üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Çalışanların liderlik algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisi incelenmiş ve istatistiksel olarak doğru yönlü pozitif bir etki tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda sektör temsilcilerine, alinyasında çalışan akademisyenlere ve otel yöneticilerine bir takım teorik ve pratik katkılar sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Algısı, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Turizm İşletmeleri

SUMMARY

**THE IMPACT OF LEADERSHIP PERCEPTION ON EMPLOYEES’
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION: AN EMPIRICAL
STUDY ON TOURISM INDUSTRY**

This research was done on purpose to analyze the effect of leadership perception on employees' organizational commitment and job satisfaction. For this purpose, significant relationships were determined between the perceived leadership of the employees, their organizational commitment and job satisfaction. The research was carried out by using the survey technique on the employees of tourism establishments in the Manavgat region, which is one of the most important tourism destinations in Turkey and located on the coastline.

According to the analysis findings which is applied to the data obtained from the research, specific relations were determined between the leadership perceptions of the hotel employees and the other two variables. When the results were analyzed, it was determined that the leadership perception of the employees had a significant effect on their organizational commitment. In fact, the positive change in the leadership perceptions of the employees considerably increases their organizational commitment. Similarly, the effect of organizational commitment on employees' job satisfaction is statistically significant. The effect of the leadership perceptions of the employees on their job satisfaction was analyzed and statistically a positive effect was determined. As a result of the research, some theoretical and practical contributions were made to the sector representatives, academicians who are working in the literature and hotel managers.

Keywords: Leadership Perception, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Tourism Businesses

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasında; liderlik algısının çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerine etkisi; turizm sektörü üzerine incelenmiştir. Bu amaçla liderlik kavramı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili kavramların çerçevesi belirlenmiştir. Takip eden bölümde uygulamaya yer verilmiştir.

Öncelikle tez konusunu seçerken istek ve ilgi alanımı göz önünde bulundurup, benden her türlü yardımı ve desteğini esirgemeyen, benimle yoğun bir çalışma temposuyla ilgilenen değerli tez danışmanım Doç. Dr. Özgür YAYLA 'ya teşekkürlerimi sunarım. Daima yanımda olan ve desteğiyle bana güç veren, idolüm kıymetli hocam Pr. Dr. Hacer Bakır Sert' teşekkür ederim. Ayrıca Doç. Dr. İlker ÇİNGİLGEL ve Dr. Öğr. Üyesi Gözde Seval Ergün'e teşekkür ederim. Tüm eğitim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan sevgili aileme teşekkürü bir borç bilirim.

ÖNSÖZ

Günümüzde karşılaşılan en önemli süreçlerden birisi olan hızlı değişim ve dönüşümden en çok işletmeler etkilenmektedir. Bu durum, dünya genelinde daha çok hissedilmeye başlanan küreselleşme olgusunun bir sonucu olarak her alana tesir etmekle birlikte örgütsel manada da birçok değişim ve yeniliğe neden olmaktadır. Başarı elde etmek isteyen işletmelerin ağır rekabet koşullarında ayakta kalmaları için en etkili unsurlun nitelikli iş gücü olduğu bilinmektedir. İşletmelerin etkili bir lider yönetiminde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek nitelikli çalışanlarla hedeflerine ve amaçlarına yönelik mesafe kat etmeleri söz konusu olacaktır. Tam bu noktada liderlik algısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Bahsi geçen önem doğrultusunda otel çalışanların liderlik algısının iş tatminine ve örgütsel bağlılıklarına etkisi incelenmiştir.

Bu doğrultuda çalışma dört bölüm üzerine kurgulanmıştır. Birinci bölümde lider kavramı literatür taraması ile incelenerek tanımı, önemi, görüşleri açıklanmıştır. Takip eden başlıklarda liderlerin kullandıkları güçlere değinilmiştir. İlgili bölümde liderlik kuramlarına ve liderlik tarzlarına da yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı literatür taraması ile incelenerek, tanımı, önemi ilgili yaklaşımlar ve alt boyutları açıklanmıştır. Takip eden başlıklarda etki eden faktörlere ve sonuçlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde iş tatmini kavramı literatür taraması ile incelenerek tanımı, kapsamı, benzer kavramlarla olan ilişkisi açıklanmıştır. Takip eden başlıklarda iş tatminini etkileyen faktörlere değinilmiştir. İlgili bölümde iş tatminin sonuçlarına da yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü son bölümünde ise metodoloji ve bulgulara yer verilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle metodolojik olarak araştırmanın problemi, amacı, önemi, teorik altyapısı, evren/örnekleme, varsayımları, sınırlılıkları ve veri toplama araçlarına yer verilmiştir. Takip eden başlıkta katılımcılardan elde edilen algılanan liderlik algısının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisine yönelik olarak analiz bulguları paylaşılmıştır.

GİRİŞ

Günümüz şartlarındaki iş yaşamında rekabetin yoğunluğuna bağlı olarak işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve sürdürülebilirliği sağlamaları için iş görenlerin önemini ve etkisini iyi anlamaları gerekmektedir. Her geçen gün taleplerin değiştiği ve yenilendiği bir ortama karşılık verebilmek için teknolojik inovasyonu ve değişimi sağlamak kadar iş görenleri de bu gelişime uyum sağlayacak özveriyi ve daha yüksek performans ile işletmelerine sağlayacakları katkı da önemlidir. İşletme bünyesinde görev alan işgücünden en verimli şekilde faydalanılabilmesi için iş görenlerin davranış ve tutumlarına etki edecek kavramları dikkate alınması, neden olacağı sonuçlara bağlı olarak rekabette üstünlük sağlama imkânı verecektir. Ülke ekonomisi ve işletmeler açısından da turizm sektöründe bu durum önem arz etmektedir.

Turizm sektörünün Türkiye için stratejik ve mali açıdan taşıdığı önem bilinmektedir. Sektörün pandemi öncesi verileri incelendiğinde 2002 ve 2010 yılları arasında, gelen farklı ülkelerden turist sayısı 12.8 milyon gibi bir rakamdan 32.9 milyona ulaştığı gözlemlenmektedir. 2010 ile 2019 yılları arasında artış ile 51.8 milyona çıktığı gözlemlenmiştir. Bu rakamlar Türkiye'yi "Yabancı Ziyaretçiler için En İyi 7 Ülke" olmasını sağlamıştır (YİGM, 2020a). Türkiye'ye gelen turistlerden elde edilen 71 milyar dolar değerinde mevduat, senelik revizyon ve yatırıma harcanan dolar 2,5 milyardır. Turizmden doğrudan doğruya etkilenen 54 farklı sektör bulunmaktadır. Turizmden etkilenen iş kolları satın alma gücü 26 milyar doları bulmaktadır. 2019 yılı verilerine göre 34,5 milyar dolar getiri sağlamıştır (YİGM, 2020b).

Türkiye ekonomisi için oldukça önem arz eden turizm sektöründe, iş hayatı açısından aynı önemde uygulamalara ve işleyişe dikkat edilmesi gerekmektedir. Bahsi geçen açıklamalara bağlı olarak turizm sektöründe rekabet edebilmek, faaliyete devam edebilmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için sektör çalışanlarının performansını etkileyen durumlar aynı düzeyde önem arz etmektedir.

Bahsi geçen açıklamalar doğrultusunda, günümüzdeki piyasa şartlarındaki rekabet ve iş gören profilindeki değişimler, nitelikli personeli uzun vadeli olarak işletmede tutmak ve diğer yetenekli personeli işletmeye çekebilmek için, iş süreçlerinin modernleşmesini ve geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Çakır, 2001: 57). Bu doğrultuda, günümüz işletmeleri iş tatmini ve örgütsel bağlılık süreçlerini İK uygulamalarına entegre ederek iş görenleri işletmede tutmak için farklı yönetim tarzları uygulamakta ve yeni projeler bulunmaktadır

(Aka, 2018). Bir diğerk açıdan deneyimin, yetkinlik ve değerklerin önemli bir sermaye kalemi olduğu işletmelerde liderlik algısı da hızla boyut değıştirdiğı gözlemlenmektedir (Eren, 2003).

Başarı elde etmek isteyen işletmelerin ağır rekabet koşullarında ayakta kalmaları için en etkili unsurun nitelikli iş gücü olduğı ifade edilmektedir (Bayram, 2020). Etkili bir lider yönetiminde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek nitelikli çalışanlarla işletmeler hedeflerine ve amaçlarına yönelik mesafe kat etmeleri söz konusu olmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). Tam bu noktada liderlik tarzları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Turizm sektöründe yer alan hizmet işletmelerinde, emek yoğun faaliyet gösteren bir birim olarak insan faktörü ön plana çıkmaktadır (Yayla, 2013). Hizmet sektöründeki önemli unsurlardan biri olan turizm işletmeleri çalışanları, işletmenin sunduğı hizmet kalitesinde ve müşterilerin memnuniyet düzeyleri üzerindeki etkileri yadsınamaz. Bu nedenle, diğerk işletme türlerine oranla örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları daha çok dikkat edilmesi gereken durumlardır (Güçlü, 2006). Bu bağlamda ülkeler arasındaki turizm sektörü rekabeti piramidin en altı gibi gözüken turizm sektörü çalışanlarından etkilendiğini söylemek olasılık dışı değildir.

Günümüz şartlarında liderler, yalnız uzmanlık ve statü gücüyle etkili olamadığı gibi ayrıca bilgi ve dönüşüm hızları ile de etkili olmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde, liderlerin enerjileri ruh halleri ve ikili ilişkileri, iş görenler ve işletme üstünde birçok açıdan belirleyici etkiye sahip olmaktadır (Erol, 2007). Liderin, altında çalıştırdıklarını yakından tanıması, potansiyellerini keşfedebilmesi, farklılıklarını yönetebilmesi ve kurdukları iletişimler, iş görenlerin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahiptir (Gürdoğan, 2018). Turizm sektörü de doğrudan hizmet odaklı bir sektör olma özelliğı taşıdığı için diğerk sektörlerden ayrılmaktadır. Türkiye’de sektöre her geçen yıl katılım artarak beklenti yükselmektedir (Yayla, 2013: 6).

Bu bağlamda sektörün ve liderin önemine yönelik olarak araştırmanın temel amacı; liderlik algısının çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerine etkisinin turizm sektöründe incelenmesidir. Her ne kadar liderlik algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisine yönelik farklı sektörlerde araştırmalar yapılsa da turizm sektöründe söz konusu değışkenler arasındaki ilişkinin varlığına yönelik çalışmalar yeterli sayıda değildir. Buna bağlı olarak değışkenler arasında tespit edilebilecek ilişkiler sektör ve ülke açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Bu nedenle araştırmanın literatüre sağlayacağı katkı ve turizm sektörüne sunacağı önerilerin kritik önemine bağlı olarak turizm sektöründeki ülkeler arası rekabet açısından, iş

tatmini ve örgütsel bağlılığın liderlik tarzları ile ilişkisi ülkenin geleceği açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu doğrultuda çalışma dört bölüm üzerine kurgulanmıştır. Birinci bölümde lider kavramı literatür taraması ile incelenerek tanımı, önemi, görüşleri açıklanmıştır. Takip eden başlıklarda liderlerin kullandıkları güçlere değinilmiştir. İlgili bölümde liderlik kuramlarına ve liderlik tarzlarına da yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı literatür taraması ile incelenerek, tanımı, önemi ilgili yaklaşımlar ve alt boyutları açıklanmıştır. Takip eden başlıklarda etki eden faktörlere ve sonuçlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde iş tatmini kavramı literatür taraması ile incelenerek tanımı, kapsamı, benzer kavramlarla olan ilişkisi açıklanmıştır. Takip eden başlıklarda iş tatminini etkileyen faktörlere değinilmiştir. İlgili bölümde iş tatminin sonuçlarına da yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü son bölümünde ise Metodoloji ve bulgulara yer verilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle metodolojik olarak araştırmanın problemi, amacı, önemi, teorik altyapısı, evren/örnekleme, varsayımları, sınırlılıkları ve veri toplama araçlarına yer verilmiştir. Takip eden başlıkta katılımcılardan elde edilen algılanan liderlik algısının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisine yönelik olarak analiz bulguları paylaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

Araştırmanın bu bölümünde lider kavramı, tanımı, önemi, görüşleri, liderlerin kullandıkları güç tipleri, liderlik kuramları ve liderlik tarzlarına yer verilmiştir.

1.1. Liderlik Tanımı, Kavramı ve Önemi

İnsanlar, şahsen gerçekleştirme imkânı olmadığı hedefleri gerçekleştirmek için ortak çıkar ve ihtiyaçlar taşıyan diğer bireyler ile birlikte grup oluşturmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 204). Bahsi geçen grupları yönlendiren ve örgütlü şekilde hedefe yönelik olarak hareket ettiren kişilere de lider denilmektedir (Eren, 2004: 432). Lider ve liderlik kavramıyla ilgili yapılan araştırmalar sosyal bilimlerde en sık yapılan çalışmalardan birisidir. Batı ve doğu medeniyetlerine dair yazılı kaynaklarda liderlik kavramına değinilerek örgüt ve toplumların işleyişinde ne denli öneme sahip olduğuna yönelik yorumlarda bulunmaktadır (Antonakis ve Day, 2018: 5). Günümüzde sürekli artan katılımcı yönetim uygulaması ve iletişim araçlarındaki gelişim, lider ihtiyacındaki azalışa neden olduğuna dair görüşe önem kazandırsa da tüm örgütlerin devamlılığı için lidere ihtiyaç duyulduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Birer açık sistem olan örgütler çevresiyle sürekli etkileşim içerisinde olduğu için ve de üyeleri olan insan davranışının önceden tahmini yapılamaması nedeni ile liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Gürsel ve Negiş, 2012: 46).

Örgütlerde ters giden süreçlerin sorumlusu liderler olarak kabul edilmektedir. Aynı oranda örgütün başarılı olması durumunda, liderlerin iyi bir performans kaydettiği düşünülmektedir. Liderin, insan, grup ve örgüt üzerindeki fark yaratan etkilerine bağlı olarak araştırmacılar, liderin doğası ve kaynağını tespit etmek için çalışmalar gerçekleştirmiştir (George ve Jones, 2012: 338). Bu duruma bağlı olarak örgütsel davranış içinde en çok dikkat çeken ve üzerine en çok araştırma yapılan konu olmuştur. Tüm bu çalışmalara rağmen liderlik ile ilgili halen bir fikir birliği bulunmamaktadır. Örnek verecek olursak; liderlik konusunda öncü sayılan Warren Bennis'in "Liderliğin Sonu" (The End of Leadership) isimli çalışmasında, iş görenlerin iş birliği ve tam katılımı olmadığı takdirde erkin bir liderlikten bahsedilemeyeceği öne sürülür. Bir diğer ifade ile güçlü takipçileri olmayan kişinin büyük bir lider olamayacağı ifade edilmektedir. Bu durumun en önemli örnekleri arasında savaşta, iş hayatında, protest bir akım veya bir spor maçında kazanmanın veya kaybetmenin arasındaki farkın tüm tarih boyunca lidere atfedildiği bir gerçektir (Luthans, 2011: 414).

Başarılı bir lider nasıl olur üzerine yapıla tartışmalar yıllardır süregelmektedir. Platon, liderin kalitesini, ortakça planlanan toplumsal bir gayrete dayandırmaktadır. 16 yy'da Machiavelli, görevde olan ve göreve gelecek liderlerin hakimiyeti nasıl sürdürmeleri gerektiği konusunda bir kitap yayınlamıştır. 20 yy'da, Henri Fayol'un yaptığı çalışmadaki yönetim kuramı da yönetim üzerine hazırlanan en etkili yaklaşımlar arasına girmiştir. Tüm bu çalışmalara rağmen lideri tanımlamada en önemli katkıyı Chester Bernard yapmıştır. Bernard araştırmasında örgüt ve yönetici işlevleri teorisi alana en önemli katkıyı sağlamıştır. Bernard'ın çalışmasına göre, lider faaliyetlerinde otokratik yönetim yerine işbirliği üzerine ve demokratik bir yöntemi benimsemelidir (Zaballero ve Park, 2012: 36).

Liderlik üzerine yapılan kapsamlı araştırmalar 2. Dünya Savaşı döneminde gerçekleşmiştir. İlgili dönemde daha nitelikli askeri liderler geliştirmek için yapılan çalışmalar sonucunda “insan ilişkileri yaklaşımı” meydana gelmiştir. İlgili dönemde yapılan Hawthorne araştırmalarında, iş gören performansını etkileyen faktör olarak bireysel ihtiyaçları ve grup dinamiği ele alınmıştır. Mayo ve Follett araştırmalarında iş görenleri ihtiyaç, inanç ve tutumların karışık bir kombinasyonu şeklinde nitelendirmiştir. McGregor'ın yaptığı araştırmadaki Y teorisinde ise iş görenleri yaratıcı ve sorumluluk sahibi kişiler şeklinde değerlendirilerek modern görüşe dair felsefi temelleri atmıştır (Zaballero ve Park, 2012: 36).

Liderlik üzerine birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bazıları: Belli kriterlere yönelik olarak, belli şahsi veya grup hedeflerinin gerçekleştirilmesi üzerine, bir bireyin diğer kişilerin faaliyetlerine etki etmesi ve o kişileri yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2020: 668). Liderlik belli amaçlara ulaşmada bir grubun ekti altına alınması kabiliyetidir (Robbins ve Judge, 2013: 402). Liderlik yalnız üst kademedeki görev alan yöneticilere özgün bir vasıf değildir (Bass ve Riggio, 2006). Liderlik bir örgütteki her kademedeki gerçekleşebilmektedir. Örgütteki genel müdür ya da ustabaşı da liderlik yapabilmektedir. Lider olarak takipçilerinin davranışlarını etkileyebilmektedir (Koçel, 2020: 672).

Lider diğer insanlara istetmek ve bunun yanı sıra benimsetmek suretiyle iş yaptırabilen kişi olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımlamada ise sahip olduğu cesareti, bilgisi, vizyonu ve tecrübesini kullanarak doğru yerde ve doğru zamanda net kararlar vermek konusunda tereddüt etmeyen, kusursuz bir takımı, planı ve stratejisi olan, değişim yaratan ve bu değişime ayak uyduran, sağlam bir örgüt kültürü yaratabilen ve devamlılığını sağlayan kişidir (Bedük, 2012: 147). Liderlik, örgütün formal bünyesinden bağımsız bir şekilde de ortaya çıkabilmektedir. Resmi bir şekilde atanmış olan yönetici kişiler haricinde örgütte yer alan gruplar içerisinde kendi kendine ortaya çıkan liderlerden de söz etmek mümkündür (Robbins, 2002: 130). Altman vd. (1985: 284) liderliğin iki ögesi olduğundan bahsetmektedir. Bu öğeler astların

liderin peşinden ilerlemeye yönelik istekli olması ve statüden kaynaklanan güç olarak sıralanabilir. Hurwitz (2018: 4) tarafından yapılan tanımlamada, lider ve izleyiciler tanımlanırken etkileme gücü dâhil edilmemiştir. Liderliği diğer insanlar tarafından kabul edilen bir çeşit çerçeve çizmek olarak tanımlamıştır. Buna ek olarak Hurwitz izleyiciliği, diğerleri tarafından oluşturulmuş bir çerçeve içinde çalışmak şeklinde tanımlamıştır.

İşletme yönetimi sürecinin organizasyon ve planlama fonksiyonlarının ardından üçüncü adım olan uygulama basamağında liderlik konusu ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler bu adımda çalışanlarını yönlendirir. Bu aşamada yöneticiler çalışanlarının motivasyon düzeylerini arttırarak hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır. Bunları gerçekleştirirken de liderlik davranışı ortaya koymaları beklenir (Koçel, 2020: 667). Beş yönetim fonksiyonundan biri yöneltmedir. Bu sebeple, her yöneticinin aynı zamanda bir lider olması gerekmektedir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 300). Benzer biçimde yöneltme fonksiyonunun hem etkin hem de verimli şekilde gerçekleştirilebilmesi için yönetici olan bireylerin aynı zamanda iyi birer lider olması gerektiği üzerinde durulmuştur (Şimşek ve Çelik, 2019a: 161; Şimşek ve Çelik, 2019b: 124). Şimşek ve Çelik (2019b: 81) liderlik kavramını özetle bireylerin davranış ve hareketlerini etkileme sanatı olarak ifade etmektedir. Grup üyeleri tarafından açıklanmamış şekilde paylaşılan ortak düşünce ve isteklerin bir amaç şeklinde öne süren lider, bireysel gücünü grupta yer alan üyelerin desteğinden alır ve lider onu destekleyenlere karşı sorumludur.

1.2. Liderlik Yetisine Dair Görüşler

Geçmişte yaşamış, Büyük Selçuklu İmparatorluğu düşünüldüğünde akla gelen en önemli liderlerden Alparslan Bey, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucu lideri büyük önder Mustafa Kemal Atatürk, Hindistan'ın herkesçe tanınan lideri Gandhi gibi liderlere göz atıldığında diğer insanlar ile aralarında farklılık gösteren pek çok yönün var olduğunu görmek mümkündür. Araştırmacılar liderliğin kazanılması konusunda iki farklı düşünceye sahiptir. Bu iki farklı grup düşüncenin ilki liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğine inanmaktadır. İkinci grup ise liderliğin sonradan kazanılan bir kabiliyet olduğuna inanmaktadır. Burada sözü edilen iki düşüncenin de incelenmesi gerekmektedir (Güney, 2009: 377).

1.2.1. Doğuştan Geldiğine Dair Görüş

Toplumun geneli liderliğin yaratılış ile kazanılan bir özellik olduğuna inandığından, liderlik insanlar arasında üstün bir nitelik olarak kabul edilmektedir. Öte yandan liderlerin diğer kişilerden farklı oldukları düşünülür. Bu sebeple lider kişilerin diğer insanlar üzerinde etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Liderlerin insanları etkilemek konusundaki usta

yeteneğinin yaratılıştan geldiği fikri bir grup insan tarafından kabul edilmektedir (Güney, 2009: 377).

İlk olarak askeri, politik ve sosyal alanlarda yer alan liderlerde bulunan özelliklerin doğuştan atfedildiği düşüncesi kabul görmüştür. Öte yandan bu alanda bulunan liderlerin doğal liderler olabilecekleri ihtimali üzerinde varsayımlarda bulunulmuştur. Bahsi geçen liderlerin, toplumun genelinde var olmayan liderlik özelliklerinin doğuştan kendilerine özellikle bahşedildiğini ve bu sebeple dünyaya geldiklerini savunmuşlardır (Şahin, 2012: 142).

1.2.2. Sonradan Kazanıldığı Dair Görüş

Bu fikri savunan kişiler, liderin yetişmesine yardımcı olan okul, aile ve iş deneyimlerine dikkat çekmektedirler. Bu fikri savunanlar, lider olacak kişinin ailesi tarafından verilecek olan eğitimin liderin yetişmesi konusunda büyük bir etkisinin olduğuna da inanırlar. Diğer yandan liderin eğitim aldığı okulların kalitesi ve liderin iş yaşantısında aldığı eğitimleriyle iş tecrübeleri, liderliği sonradan kazanmasına sebep olduğu bir grup bilim insanı tarafından kabul görmektedir (Güney, 2009: 377).

Vizyon sahibi, karizmatik ve etkileyici niteliklerinin de liderlik için farklı özellikler arasında sayıldığını öne süren araştırmacılar, bahsi geçen özelliklerin varlığıyla liderin ufkunu meydana getirme ve amaçlara ulaşma arzularını desteklediklerini ifade etmişlerdir. Kirkpatrick ve Locke; liderliğin halihazırda mevcut olan özelliklerle doğabileceğinin mümkün olmasının yanı sıra gelecekte de kazanılabileceğini öne sürmüştür (Şahin, 2012: 148).

1.3. Liderin Kullandığı Güç Türleri

Sosyal ilişkilerde ve çevrede bir bireyin kendi istek ve arzularını karşısındaki kişilere direnmeye rağmen kabul ettirebilmesi imkânı güç olarak tanımlanır. Başka bir deyişle güç, bir bireyin ya da örgütün diğer bir kişinin istemediği bir durumu ona zoraki yaptırma kabiliyetine sahip olmasıdır. Güç herhangi bir şeyi gerçekleştirebilme yeteneğidir. Bir uygulamayı ortaya koyma, kabul ettirebilme ya da ödüllendirebilme başarısı güç olarak değerlendirilebilir. Ne yazık ki bunların fiilen uygulanması değildir. Örgütlerin genelinde güç yer alır. Bireyler tarafından oluşturulan koalisyonlar, bir örgütün çalışmaları için ihtiyaç duyulan güçleri bir araya toplamayı sağlar (Çelik, 2003: 64).

Güç; bireylerin davranış, hal ve hareketlerini kontrol etme, insanları yönlendirme, liderlik etme gibi liderde bulunması beklenen bir özelliktir. Güç kavramı bazı durumlarda iyi bazı durumlarda ise oldukça kötü olabilir. Öte yandan liderlerin, insanları yönlendirme gücünü ne şekilde kullanacakları oldukça önemlidir (Yiğit, 2002: 18).

1.3.1. Yasal Güç Türü

Organizasyonlarda görevli olan yöneticilerin bireysel statüleri dolayısıyla sahip oldukları gücü tanımlar. Bireyin sahip olduğu mevki dolayısıyla çevresindeki kişileri etkileme gücü biçiminde de ifade edilmektedir. Ast ve üst arasındaki ilişki yasal güçtür. Çalışan kişiler amirlerinin isteklerini gerçekleştirmek için kendilerini zorunlu hissederler (Ünal, 2012: 73). Örneğin işletmelerde bulunan patronların işçileri karşısında bir takım yasal gücü bulunmaktadır. İşletmede patron olan kişiler işletmenin tüm kademelerindeki çalışanlara yönelik yasal gücünü ortaya koyabilmektedir (Can, 2009: 15).

Belli başlı bir makamın getirdiği yetkilerin kullanılmasından meydana gelir. Bu durum, makam gücü olarak adlandırılır. Makam gücü olarak adlandırılmasının nedeni bu gücün, liderin diğer kişilerle arasında olan ilişkilerinden çok örgüt içinde üzerine düşen rolüne bağlıdır. Başka bir deyişle, biçimsel güç, liderin örgüt içindeki rolü ya da pozisyonu dolayısıyla uyguladığı etkilerin çalışanlar tarafından anlaşılması ve algılanmasıdır. Biçimsel güç kavramı otoriteyi temel alır. Bu durum ise örgütün hiyerarşik yapısında bulunan yöneticilerde yer alır (Can vd., 2011: 287).

1.3.2. Ödüllendirme Güç Türü

Yönetici olan kişilerin ödülleri elinde tutma ve ödül verme gücünü tanımlar. Yöneticiler terfi, takdir, ilave ödemeler ve ücret gibi yetkiler taşımaktadır. Var olan bu güç dolayısıyla astlar yöneticinin sahip olduğu imkânlardan faydalanmak için kendilerinin itaat etmek zorunda olduklarını düşünürler (Ünal, 2012: 74).

Lider kişiler organizasyonda yer alan ödüllendirme yetkisinden yararlanarak astların yeteneklerini yeniden kontrol ederler. Lider işçilerinin sahip olmayı arzuladıkları ödülleri takip ederler. Liderler hangi çalışanlarından hangisini ne ile ve ne şekilde ödüllendirileceğine adaletli bir biçimde karar vermek ister. Örneğin, maaş, terfi, ödül gücü, şeklindeki güçler sayılabilir (Çelik, 2011: 4).

1.3.3. Cezalandırma Güç Türü

Cezalandırıcı güç, yönetimde yer alan kişilerin ceza verme amacıyla, bilhassa çalışanlar tarafından kabul edilemeyen fiziksel bir yetki kullanılmasıdır. Başka bir ifadeyle, bireylerin yönlendirme çabalarına uyumsuzluk oluşturması halinde cezalandırılma ile biteceğine dair olan inanç biçiminde tanımlanmaktadır (Aslan, 2013: 86).

Cezalandırma güç türü, ödüllendirme gücünün tam tersi şekilde işleyen bir güç türüdür. Zorlayıcı güç çalışanların liderin emirlerine direnç göstererek karşı gelmesi durumunda liderin astlarının cezalandırma hakkının olduğunu anlatmaktadır. Örnek vermek

gerekirse, yetkilerini düşürme, ücret indirimi, yazılı cezalandırma gibi bazı hareket tarzlarının uygulandığı güç şeklidir (Bakan ve Doğan, 2013: 9).

1.3.4. Uzmanlık Güç Türü

Uzmanlık gücü işletme yöneticisi ya da liderde olan bilgi ve yetenekler ile ilişkilidir. Çalışan kişiler kendi yöneticilerinin yetenekli olduğunu düşünüyorsa liderin söylediği şeyleri gerçekleştirmek için çaba sarf edeceklerdir (Serinkan, 2012: 167).

Liderin sorumluluğu altında bulunan organizasyonun doğru bir biçimde yönetebilmesi için gerekli deneyim ve bilginin var olmasıyla sahip olduğu güçtür. Bu güç biçiminde çalışan bireylerin liderlerini en doğru biçimde algılıyor olması oldukça önemlidir. Öte yandan yönetici ya da lider hem bilgili hem de kabiliyetli olarak tanınmışsa çalışanları üzerindeki kontrol sistemi kolaylaşmış olur (Güney, 2011: 353).

1.3.5. Beğeni Güç Türü

Aynı şekilde karizmatik güç şeklinde de bilinmektedir. Karizması olan bireylerin başkaları üzerinde etki oluşturmaları karizmatik güç olarak tanımlanır. Bu yetki işletmelerde çalışanlar kişiler dolayısıyla meydana gelen boşlukların varlığında ortaya çıkmaktadır. Çalışanların lidere karşı besledikleri sıra dışı özellikler karizmatik güç olarak tanımlanmaktadır. Bu hayranlığın devamlılığı, liderin sahip olduğu sıra dışı özelliklerini sürdürmesine bağlıdır. Teknolojinin her geçen gün değişmesi neticesinde meydana gelen karmaşık durum bireylerin bu türde yer alan liderlere yönelmesine neden olabilmektedir (Bedük, 2010: 138-139).

Bu güç türü liderin karakteristik özellikleri hakkında, biçimsel bir makam veya pozisyondan çok lideri diğer kişiler tarafından daha çekici kılan özelliktir. Beğeniye dayalı olan güç, lider olan kişinin öteki bireyler üstünde olan çekiciliğinin yanı sıra saygısını da yansıtmaktadır. Çalışan kişiler, emirlerine uydukları liderlerin onlardan beklenenleri yerine getirme konusunda istekli davranırlar. Bu güç türü, liderin astları üzerinde bir bağlılık ve güven ortamının oluşmasını sağlar (Bakan ve Doğan, 2013: 10).

1.4. Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları hakkında gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde konunun üç temel başlık altında ele alındığını görmek mümkündür. Liderlik kuramları; Davranışsallık, özellikler ve durumsallık kuramları olmak üzere incelenebilir. Bunun yanı sıra modern liderlik yaklaşımlarından da bahsedilebilir. Gerçekleştirilen çalışmanın devam eden kısımlarında modern liderlik yaklaşımları üzerinde de durulmuştur.

Liderlik ifadesinin açıklanması konusunda sözü edilen kuramların hiçbirisi tek başına yeterli değildir. Kuramların her biri liderlik ifadesinin2 açıklanması konusunda yardımcı olmuştur. Birbiri ile 0alakalı kuramlar birbirlerine bağlı ve her bir kuram bir diğesinde yer alan eksikliği kapatacak şekilde gelişim, göstermiştir (Şimşek vd., 2015: 202).

Sanayi devrimiyle birlikte başlayan gelişmelere yönelik olarak araştırmacılar; liderlerde olması beklenen özellikleri tanımlamaya çalışmışlardır. İlgili özelliklerin olmaması halinde bir liderden bahsedilemeyeceği ifade edilmiştir. Bu noktada bir kısım çalışmalar yapılarak bazı kuramlar geliştirilmiştir. En eskisi olan özellikler kuramı etkili lideri tanımlamada yarım olunca liderin kişilik özellikleri dışında ne yaptıklarına ve nasıl davrandıklarına yoğunlaşmaya başlanmıştır. Buna bağlı olarak davranışsal kuramlar ortaya çıkmıştır. Takip eden süreçte hedefe ulaşmak için gereken etki ve yönlendirme şeklinde ifade edilen liderlik, sahip olduğu güç ve kaynakları açısından incelenmiştir. 1960'lı yıllardan sonra oluşan devrimsel gelişimler liderlik kuramlarına de etki ederek durumsallık kuramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bahsi geçen kuramlar, farklı şartlarda ve durumlarda farklı liderlik tarzlarının gerekliliğini ileri sürmüştür. Liderin, içinde bulunduğu duruma bağlı olarak davranması gerektiği ifade edilmiştir (Serinkan, 2012: 33).

Liderlik ile ilgili geliştirilen ilk kuram, özellikler kuramıdır. Buna göre liderde bulunan kişisel karakteristik özellikler, liderliğin etkinliğini tanımlayan en önemli unsurdur. Bu kurama göre liderler ile diğerlerini ayıran temel özellikler: cinsiyet, yaş, ırk, boy, hitabet, dürüstlük/açık sözlülük, zekâ/bilgi, samimiyeti, ilişki yeteneği, özgüveni, güven vermesi, yakışıklı olması, ileri görüşlülüğü, sağlık durumu, iş başarma yeteneğidir (İlgar, 2005: 57).

Davranışsallık kuramı ise iki temel boyutu üzerine odaklanmıştır. Bu boyutlar; ilişki ve görev odaklı davranışlardır (Çelik, 2015: 11). Davranışçı teoride, liderin yaptıkları ve yanındakilere ne şekilde davrandığı önem taşımaktadır. Bu kuram ile özellik kuramının en temel farkı bireylerin lider olarak eğitilebilmesidir (Celep, 2004: 11). Bu kurama göre liderler ile diğerlerini ayıran temel özellikler: takipçileri ile haberleşme yöntemi, yetki devretme veya etmemesi, planlama şekli, hedefleri belirleme şekli ve kontrol şekli gibi davranışsal durumlar lideri belirleyen en önemli unsurlar olarak ifade edilmiştir (Koçel, 2020: 346).

Durumsallık kuramına göre ise organizasyonun bulunduğu durum ve çevresel koşullara göre yönetim biçimi ve sisteme etki eden faktörlerin değiştiği ifade edilmiştir. Buna göre her organizasyonun durumu, çevresi ve faaliyet türü diğer organizasyonlardan farklıdır (Eren, 2012: 73). Durumsallık kuramına göre farklı durumlara göre farklı liderlik tarzlarının

gerekliliği varsayımı ileri sürülmüştür. Özet olarak en iyi şekilde ifade edilebilecek liderlik tutumu yoktur.

Çevresel etmenler, organizasyonların gayelerini ve yapılarını etkileyecek bir güce sahip olduğu için organizasyonların bu etmenlere ya ayak uydurmaları ya da bu faktörleri etkileri altına almaları gerekmiştir. 1960'lı yıllar itibari ile oluşan ekonomik, sosyal ve kültürel değişiklikler nedeni ile liderlik üzerine çeşitli kuramlar geliştirilmiş ve buna bağlı olarak performans ve başarı elde edilmek istenmiştir (Celep, 2004: 1). Ancak günümüzde globalleşmek ile birlikte rekabet şartları millî ortamdan ayrılarak uluslararası bir düzeye çıkmış ve bunun sonucu olarak birçok sektörde artan rekabet firmaları çetin şartlara sürüklemiştir. Liderler ise bu sorunlarla başa çıkmada önemli görevlere sahip olarak girişimci, politika yapıcı, tasarımcı, kaynak dağıtımcı, müzakere/motive edici, ilham verici ve yol gösterici rollerini kullanarak işletmelerine katkı sağlamalıdır (Eren, 2012: 145). 21. yüzyılın liderlerinden, geleneksel rollerden farklı roller beklendiği gözlemlenmektedir. 21. yüzyılın lideri için; değişimi yönetecek, esnek yapı kurabilecek, sistemi dinamikleştirecek, gününde ve yarınında oluşacak düzen ve düzensizliği yönetecek, öğrenen örgütü oluşturacak ve yaşatacak nitelikler beklenmektedir (Çelik, 2015: 162).

Araştırmanın bu bölümünde özellikler kuramı, davranışsal kuramı, durumsallık kuramı ve modern kuramlara alt başlıklar halinde yer verilmiştir.

1.4.1. Özellikler Kuramı

Churchill, Napolyon, Mao, Buda, Roosevelt gibi yaygın olarak tanınan güçlü liderler, tarihsel süreç içerisinde genellikle sahip oldukları bireysel özellikler ile anılmıştır. Steve Jobs ve Nelson Mandela gibi liderler ise karizmatik, cesur olmanın yanı sıra coşkulu sıfatları ile kendilerinden söz ettirmektedir. Bir liderin lider olmayan diğer bireylerle arasındaki farkı oluşturan bireysel, sosyal, zihinsel ve fiziksel nitelikler liderlik konusunda gerçekleştirilen araştırmaların ilk dönemlerine hatta başlangıcına dayanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 403). 1940 yılından bu yana gerçekleştirilmiş özellikler yaklaşımı çalışmaları Byrd tarafından incelenmiştir. Byrd tarafından incelenen bu çalışmalarda belirlenen özelliklerin sadece %5'lik bir kısmının dört ya da beş araştırmada ortak olarak yer aldığı sonucuna varılmıştır (Altman vd., 1985: 286). Benzer şekilde 1960'lı yıllarda gerçekleştirilen bir araştırmada birbirinden farklı 20 çalışma üzerinde bir inceleme gerçekleştirilmiş ve yaklaşık 80'e varan liderlik özelliği belirlenmiştir. Bunun yanı sıra bahsi geçen bu özelliklerden yalnızca 5 tanesinden ortak bir biçimde söz edildiği gözlemlenmiştir. 1990 ile beraberinde devam eden yıllarda varılan noktada liderlerin "diğer insanlardan farklı olduğu, diğer insanlara benzemediği"

düşüncesi meydana gelmiştir. Ancak liderler olarak tanımlanan kişileri karakterize eden nitelikler hakkında ortak bir fikre varılamamıştır (Robbins ve Judge, 2013: 403).

Liderlik konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda, etkin liderliğin açıklanmasında kişiler arasında var olan farklılıkların ve bireysel özelliklerin oynadıkları roller yıllarca dikkat çeken bir konu olmuştur. Lider karakterli kişilerin sahip olduğu bireysel özellikleri konu olarak işleyen çalışmaların ilki 19. yüzyılda gerçekleştirilen “Büyük Adam Teorisi”ne uzanacak kadar eskilere dayanmaktadır. Büyük Adam yaklaşımını benimseyen çalışmalar, dahi ya da kahraman olarak sayılan bireylerdeki benzersiz özellikleri tespit etmek için uğraşmıştır. Burada söz edilen yaklaşıma göre, bu benzersiz özellikler liderliği temsil eder. Bu tip özelliklere sahip olan bireylerde liderlik doğuştan bulunmaktadır (Zaccaro vd., 2018: 31). Özellikler yaklaşımında yer alan “özellikler” kelimesi ile anlatılmak istenen ise, bir bireyin belirli şekillerde düşünme, hissetme ve hareket etme yönelimidir. Bugüne kadar gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde lider etkinliğinde rol alan bir grup ortak özellikler belirlenmiştir. Zekâ, dominantlık, özgüven, profesyonel bilgi, strese maruz kaldığında karşı tolerans kabiliyeti ve duygusal açıdan olgunluk, enerji gibi özellikler lider etkinliğinde rol oynayan ortak özellikler içerisinde sayılabilir (George ve Jones, 2012: 340).

Özellikler yaklaşımında, belli başlı bazı özelliklere sahip olmak ve lider olmak etmenlerinden hangisinin öncelikli olduğu konusu net değildir. Başka bir deyişle, “belirlenmiş bir takım özelliği bünyesinde bulundurmak mı kişinin lider olmasına yardımcı olur; yoksa lider halini almış bireyde liderlik özellikleri mi ortaya çıkar?” sorusuna net ve tatmin edici bir cevap verilememiştir. Özellikler yaklaşımına göre, liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin bu özelliklerden yoksun olanlara göre etkili lider olma potansiyelleri daha yüksek düzeydedir. Ne yazık ki bu nitelikleri taşıyan pek çok insan lider olmamaktadır. Aynı zamanda, bu özelliklere sahip olan pek çok liderin de başarılı olamadığı örneklerle de sıkça karşılaşılır. Burada da söz edilen çelişkili durumlar dolayısıyla araştırmacılar etkili liderliği meydana getiren başka bireysel ve durumsal faktörleri araştırmaktadırlar (George ve Jones, 2012: 340).

1.4.2. Davranışsal Kuramı

Özellikler yaklaşımı liderliği açıklamak konusunda yeterli olamamıştır. Bu durum neticesinde, konu hakkında araştırma gerçekleştirilen kişiler liderlerde gözlemlenen davranış biçimlerine yönelmiştir. Özellikler yaklaşımı lider olan bireylerin belirli özelliklere doğuştan sahip olduklarını benimsemekteyken, davranışsal yaklaşım bireylere özel bir eğitim verilerek liderlik nitelikleri kazandırılabilceğini ve kişilerin bu sayede daha sonradan lider olabilecekleri görüşünü kabul etmiştir (Robbins ve Judge, 2013: 405). Davranışsal yaklaşım

kapsamında ortaya konan çalışmalar, liderlerin sergiledikleri davranışlar ile tatmin ve iş-grup performansı arasında bulunan ilişkiler üzerinde durmuştur. Gerçekleştirilen araştırma çalışmalarında liderlerde yer alan özellikle iki eğilim öne çıkmıştır. Bunlar kişi ve görev odaklı olma eğilimleridir (Altman vd., 1985: 286).

1930'lu yıllarda Iowa Üniversitesi'nde Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından ortaya konan bir çalışma davranışsal kuram konusunda gerçekleştirilen en önemli çalışmalardan biri olarak değerlendirilmektedir. Ortaya konan çalışmada yönetici olan kişilerin liderlik tarzları üzerine bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda otokratik, serbestiyetçi ve demokratik olarak sıralayabileceğimiz üç liderlik tarzı belirlenmiştir.

Öte yandan gerçekleştirilen bir diğer bir çalışma da Ohio State Üniversitesi tarafından yapılmıştır. Ohio State Üniversitesi'nde yer alan bir grup araştırmacı liderlerin hareket tarzlarının yanı sıra davranış biçimlerini analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda ise lider davranışlarını anlayış ve yapıyı harekete geçirme olarak iki ayrı başlık altında toplamışlardır. Yine bu kapsamda ortaya konan üçüncü önemli çalışma ise Michigan Üniversitesi araştırmaları olarak isimlendirilmektedir. Michigan Üniversitesi araştırmacıları da gerçekleştirdikleri çalışmada, liderlik davranışlarını “çalışan odaklı” ve “üretim odaklı” olarak iki türde sınıflandırmışlardır (Harrison, 2018: 23). Burada bahsedilen üç çalışmada da lider davranışlarının “üretim odaklı” ve “insana odaklı” olma biçiminde iki ayrı başlığa ayırmış olmaları ortaktır (Langton vd., 2014: 261).

Davranışsal yaklaşımın en temel ve önemli çalışmaları arasında sayılan Iowa Üniversitesi, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmaları, Likert'in Sistem 4 Modeli, Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli, McGregor'un X ve Y teorileri çalışmanın ileride yer alan kısımlarındaki alt başlıklar dâhilinde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1.4.2.1. Iowa Üniversitesi Araştırmaları

Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından, 1930 yılını takip eden dönemlerinde Iowa Üniversitesi'nden Kurt Lewin'in önderliğinde birtakım çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Burada yürütülen bu çalışmalar Iowa Üniversitesi araştırmaları olarak bilinmektedir. Çalışmaların başlangıç kısımlarında 10 yaşındaki çocuklar için hobi kulüpleri kurulmuştur. Bu kulüpler ise otoriter, serbestiyetçi ve demokratik olarak üç ayrı liderlik anlayışına teslim edilmiştir. Demokratik lider grup içinde karar verme ve tartışma tarzındaki uygulamaları teşvik etmiş ve yaptığı eleştirilerde tarafsız olmaya çalışmıştır. Otoriter bir liderin emirler yağdırdığı ve katılıma izin vermediği, takdir etmenin yanında eleştirme dışında grupta yer

alan üyelere özel herhangi bir ilgi göstermediği tespit edilmiştir. Serbestiyetçi liderin ise grubu tamamen özgür bıraktığı ve liderlik anlamında bir davranışta bulunduğu görülmemiştir. Ancak ne yazık ki Iowa araştırmalarında bu üç liderlik tarzının üretkenlik üzerine olan etkileri direkt olarak incelenmemiştir (Luthans, 2011: 416).

1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal yaklaşım dâhilinde gerçekleştirilen diğer bir liderlik araştırması ise Ohio State Üniversitesi araştırmaları olarak bilinmektedir. Bu araştırmanın gerçekleştirilmesindeki amaç ise, liderlerin davranış şekillerini ve hareket tarzlarını analiz etmektir. Ohio State çalışmalarında, anlayış ve yapıyı harekete geçirme olarak iki ayrı davranış grubu belirlemiştir. Anlayış başlığı altında bulunan lider davranışları çalışanların düşüncelerine saygı duyma ve karşılıklı güven şeklindeki bazı kavramlar çevresinde şekillenir. Yapıyı harekete geçirme davranışında ise, hedeflere ulaşmaya yönelik olarak liderin ve çalışanların kendi rollerinin belirlenmesini anlamına gelmektedir. Burada sözü edilen türdeki bir davranış gösteren liderler, kendi çalışanlarına belirli birtakım çıktılar hedef gösterebilir (Langton vd., 2014: 261). Ohio State Üniversitesi'nde yer alan araştırmacılar burada bahsi geçen iki davranışın birbirine bağımlı olmadığını, bir kişinin her iki davranış biçimini de etkili bir biçimde kullanabileceğini ileri sürmüşlerdir (Harrison, 2018: 23).

1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda da tıpkı Ohio State Üniversitesi araştırmalarında olduğu gibi “çalışan odaklı” ve “üretim odaklı” olarak iki davranış grubundan söz edilmiştir. Bu araştırmaların neticesinde, çalışan odaklı liderlerin kişiler arası ilişkiler konusuna daha çok önem verdiği tespit edilmiştir. Çalışan odaklı liderler astlarının gereksinimleri ile birebir ilgilenirler ve çalışanlar arasındaki bulunan kişisel farklılıkları saygıyla karşılarlar. İşin teknik kısımlarını odak noktasına alan liderler ise üretim odaklı liderler olarak tanımlanabilir. Bu tip lider özelliğine sahip kişilerde genellikle grubun hedeflere erişmesi önemlidir. Bunun yanı sıra grup üyeleri, onlar için yalnızca hedefe ulaşma yoluna hizmet eden birer araçtır (Langton vd, 2014: 261).

1.4.2.4. Blake ve Mouton'un Modeli

Michigan ve Ohio Üniversiteleri'nde gerçekleştirilen araştırmalar, lider davranışı hakkındaki en iyi bilinen araştırma olan Blake ve Mouton'un yönetim diyagramı çalışmalarına zemin oluşturmuştur. Blake ve Mouton, davranış gruplarını düşey ve yatay eksenleri olan iki boyutlu bir matris üzerinde sınıflandırmışlardır. Gerçekleştirilen bu

sınıflandırmada bulunan liderlik kategorileri takım yönetimi (9,9), otoriteye itaat (9,1), başarısız yönetim (1,1), orta yolcu yönetim (5,5) ve kulüp yönetimi (1,9) şeklinde isimlendirilmiştir. Otoriteye itaat türü liderlikte genellikle üretim merkezli bir yaklaşım benimsenmekte ve bunun yanı sıra insanlar arka plana atılmaktadır (Harrison, 2018: 24). Kulüp yönetimi türü liderlik ise otoriteye itaat türü liderlik türünün tam zıttı bir anlayışa sahiptir. Kulüp yönetimi türü liderlik insan odaklıdır. Bu yönetim türünde, üretimi ikinci planda kalmaktadır. Kulüp yönetiminde işçilerin hem rahat hem de mutlu bir örgütsel çevrede çalışmalarına imkân sağlanırken görevlerin tamamlanması ve yerine getirilmesi arka planda kalan bir konudur (Langton vd, 2014: 262). Burada oluşturulan diyagramda en uygun liderlik modeli takım yönetimi türü liderlik modelidir. Takım yönetimini benimseyen lider, insanlara ve üretime en yüksek seviyede ilgi göstermektedir. Oldukça uygun bir çalışma ortamı gözlemek mümkündür (Harrison, 2018: 24). Blake ve Mouton tarafından hazırlanan bu yönetim diyagramının en büyük faydası liderlere ve yöneticilere kendi davranışlarını kavramsallaştırma şansı vermesidir. Bu sayede yönetici kendisinin nasıl yönetim tarzının olduğunu anlayarak bir takım eğitim programları ile bireysel yönetim tarzında değişiklikler uygulayabilir (Koçel, 2020: 683).

1.4.2.5. Likert'in Modeli

Sistem 4 Modeli, Rensis Likert tarafından tasarlanmıştır. Bu model Michigan Üniversitesi çalışmalarının bir devamı niteliği taşımaktadır. Likert, bu çalışmasını örgütlerde ortaya konan liderlik davranışlarını açıklamak amacıyla gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, örgütlerde oldukça yaygın bir biçimde görülen dört liderlik tarzının var olduğunu ve davranışsal teorileri kabul eden liderlerin, klasik örgüt teorilerini benimseyen liderlere kıyasla çok daha etkili ve efektif olduklarını iddia etmiştir (Kâhya, 2013: 18). Sistem 1 istismarcı otokratik olarak bilinir. Sistem 1 örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda zor kullanmanın gerektiği anlayışını temel alır. Alt kademelerdeki bireyler, tehdit ya da ceza gibi teknikler kullanılarak çalıştırılmakta ve kişileri ödüllendirerek, onların güven ve gereksinimleri karşılanmaktadır (Babahanoğlu, 2016: 19). Yardımsever otokratik olarak da tanımlanan Sistem 2 tipi liderlik biçiminde lider astlarına güvenir ancak bu güven oldukça düşük bir seviyededir. Lider güdüleme aracı olarak çoğunlukla cezalandırma ve gözdağı vermeyi, bazı durumlarda ise ödüllendirmeyi kullanır (Dalgın, 2015: 13). Sistem 3 (katılımcı), alınması gereken önemli kararların tepedeki yönetim birimleri aracılığı ile alındığı ancak astların da karar süreci içerisine dahil olmalarını ve bu süreci etkilemelerine imkân tanıyan bir çeşit liderlik biçimidir (Kâhya, 2013: 19). Sistem 4 yani demokratik yönetimde ise, astlar ve

yönetim arasında tam anlamıyla bir güven ortamının varlığından söz edilir. Bu sistem türünde iş görenlerin motivasyon seviyelerini yükseltmek için grup katılımı ve grup başarısına dayalı olan bir ödüllendirme tekniği tercih edilmektedir (Dalgın, 2015: 14).

1.4.2.6. McGregor'un Modeli

X-Y teorisi Neo-klasik yönetim teorileri arasında sayılmaktadır. Bu teori Douglas McGregor tarafından ortaya atılan ve yönetimin üzerine düşen görevlerini ve buna bağlı şekilde lider davranışlarını açıklamayı amaçlayan bir çeşit teoridir. McGregor (1957) tarafından gerçekleştirilen çalışmada liderlerin sahip olduğu izleyici kitlesinin nitelikleri ve yönetimin görevleri iki ana başlık altında gruplandırılmıştır. Bu başlıklardan ilki X teorisidir. X teorisi, yöneticilerin hem düzeltici hem de önleyici olarak kabul edildiğini aynı zamanda takipçileri yönetilmeye ihtiyaç duyduğunu savunur (Diker, 2014: 125). McGregor tarafından ileri sürülen X yaklaşımına göre, bireyler edilgen olmanın yanı sıra pasiftir. Onları motive etmek ve yönlendirmek gerekir. Bireyler genellikle işi yapmayı sevmez ve işten kaçmaya eğilim gösterir. İnsanlar örgütsel amaçlara zorlanmalı ve etkinlikleri denetlenmelidir. X yaklaşımında liderler otoriter tarzıdır. Y yaklaşımında ise kişilere sorumluluk verilebilir. İş icra ederken ortaya konan fiziki ve zihinsel uğraş, oyun ya da dinlenme kadar normal bir durumdur. Sözü edilen yaklaşımda liderler demokratiktir (Ayan, 2013: 30). X teorisi bireyin yaratılışı dolayısıyla değişikliklerden hoşlanmadığını, sorumluluklarından uzaklaşmak istediğini ve devamlı bir denetlemeye tabii tutulması gerektiğini savunur (Dalgın, 2015: 17). Y teorsisi X teorisine karşı geliştirilen alternatif bir teori olarak değerlendirilir. Y teorisine göre ise bireyleri örgüt amaçlarına yönlendirmenin tek yolu onları cezalandırmak olamaz. Ortalama bir birey kendisine uygun şartlar sağlandığında sorumlulukları kabul eder ve sorumluluk yüklenme yollarını araştırarak öğrenmeye çalışır (Babahanoğlu, 2016: 24).

1.4.3. Durumsallık Kuramı

Sadece liderlere odaklanarak diğer etmenleri yok saymanın liderliği açıklamak konusunda yeterli olmadığını gören araştırmacılar dikkatlerini durumsal ve bağlamsal koşullar üzerine toplamışlardır (Harrison, 2018: 27). Araştırmacılar durumsal koşulların liderlik konusundaki etkilerini araştırmaya başladıklarında, a koşulu altında x liderlik biçiminin, b koşulu altında ise y liderlik şeklinin çok daha iyi sonuçlar doğurabileceğini gözlemlemişlerdir (Robbins ve Judge, 2013: 407). Sosyal psikoloji alanında yer alan araştırmacılar liderlerin davranışlarını, rollerini, kabiliyetlerini, izleyicilerin performanslarını ve iş doyumları üzerinde etkili olan durumsal değişkenleri belirlemeye çalışmışlardır (Luthans, 2010: 423). Durumsal yaklaşım, en iyi liderlik tarzı bulunmadığını savunur. Etkin olarak değerlendirilen bir lider

durumsal şartlara bağılı şekilde duruma uygun farklı liderlik tarzları ortaya koyabilmelidir. Bu nedenle, geçmişte ideal olduğu düşünölen bir liderlik tarzı bugün işe yaramaz olarak değerdendirilebilir (Harrison, 2018: 27).

1.4.3.1. Fiedler'in Modeli

Fiedler'in kuramı ilk kapsamlı durumsal liderlik kuramı olarak kabul edilmektedir. Durumsal liderlik kuramı Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre, istenen grup performansına erişilmesi, liderlik tarzı ile durumsal koşulların lidere sağladığı kontrol imkânı arasında yer alan uyuma bağılıdır (Robbins ve Judge, 2013: 407). Durumsallık kuramı bir liderin her koşulda efektif ve etkili olmasının mümkün olmadığını ve halihazırda mevcut olan durum için uygun olan lider kim ise o kişinin liderlik yapması gerektiğini ileri sürer (Harrison, 2018: 28). Durumsal liderlik kuramında liderlik için uygun şartların meydana gelmesi liderin pozisyon gücü, lider-öye ilişkileri ve görev yapısı şeklinde sıralanan üç temel değışkene bağılıdır. Sözü edilen bu üç değışken ne kadar yüksek seviyede olursa şartlar da liderlik için o kadar uygun sayılacaktır. Bu durumun tam zıttı bir durum söz konusu olduğundaysa (her üç boyut da düşük ise) şartlar lider için uygun değıl anlamı çıkarılabilir (Luthans, 2010: 423).

1.4.3.2. Reddin'in Modeli

William J. Reddin, liderlik davranışları hakkında gerçekleştirilen çoğu çalışmayı detaylı bir biçimde incelemiş, Michigan ve Ohio State Üniversitesi araştırmaları içerisinde de bahsi geçen ilişki ve görev boyutlarına etkinlik boyutunu da dahil ederek üç boyutlu lider etkinliği modelini tasarlamıştır. Ortaya çıkarılan bu model Mouton ve Blake'in yönetim stili matrisinin daha da geliştirilmiş biçimidir. Yönetmel etkinlik Reddin'in liderlik teorisinin temellerinin dayanak noktasıdır. Reddin bir liderin bireysel konumu ve pozisyonu dolayısıyla ortaya çıkan gerekleri gerçekleştirip yerine getirme düzeyi yönetmel etkinlik olarak isimlendirilmektedir. Liderin davranış şekillerine etkinlik boyutu dahil edilmiş ve bu sayede üç boyutlu bir liderlik modeli meydana gelmiştir (Dalgın, 2015: 28). Konu ile ilişkili gerçekleştirilen çalışmaların hiçbirinde etkinlik kavramı üzerinde durulmadığı görölmüştür. Sözü edilen bu durum ise, kavramın bağımsız bir değışken olarak nitelendirilmesi ile açıklanmaktadır. Bu kuram ile, liderlik davranışları etkin, örtük ve etkin olmayan lider davranışları olarak üç ana başlık altında toplamış ve on iki davranış biçimi olarak incelemiştir (Diker, 2014: 136).

1.4.3.3. House ve Evans'ın Modeli

Yol-amaç kuramı liderlik yaklaşımları içinde en saygın yaklaşımlardan bir tanesi olarak gösterilmektedir. Toronto Üniversitesi'nde profesör olarak görev alan Martin Evans aracılığı ile 1960'lı yıllarda tasarlanan kuram daha sonraki dönemlerde ise Robert House tarafından çalışılmış ve kapsamı genişletilmiştir. Yol-amaç kuramı, Ohio State liderlik araştırmalarının temel öğelerinden olan anlayış ve girişim başlatma faktörlerini ve bunun yanı sıra motivasyon kuramlarından olan beklenti kuramını temel almaktadır. Bahsedilen kuramın özü, lider olan kişinin işçilerin amaçlarına erişmelerine yardımcı olması ve kişisel amaç ve hedeflerin örgütün amaçları ile uyum göstermesini sağlamak için ihtiyaç duyulan destek ya da yönlendirmeyi sunması gerektiği temeline dayanmaktadır. “Yol-amaç” kavramı, etkili liderlerin izleyicilerinin iş ile ilişkili olan amaçlarını gerçekleştirmelerine katkı sağlayacak olan yolu belirginleştirmesinin yanı sıra bu yol üzerinde yüz yüze gelebilecekleri birtakım engelleri ortadan kaldırarak kolaylık sağlaması gerektiği düşüncesinden meydana gelmiştir (Langton vd., 2014: 265).

1.4.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal liderlik kuramında bir liderin başarı göstermesinin tek yolu kendisi için en doğru liderlik stilini seçmesi ile mümkün olabilir. Bu durum ise izleyicilerin hazır bulunuşluk seviyeleri ile ilişkilidir. Durumsal liderlik kuramı lider başarısında astların rolü üzerinde durmuştur. Çünkü lideri reddeden ya da kabul eden bireyler astlardır. Liderin ne yaptığından bağımsız olarak etkili veya başarılı olabilmesi tümüyle astların eylemlerine bağlıdır. Bu durum, sözü edilen pek çok liderlik kuramında göz önüne alınmamış bir durumdur. Blanchard ve Hersey 'in durumsal liderlik kuramı içerisinde, tıpkı Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımında gözlemlenen biçimde iki esas lider davranışından bahsedilmektedir. Bu davranışlar ilişki ve görev odaklı davranışlardır. Hersey ve Blanchard Fiedler tarafından tasarlanan modeli biraz daha geliştirerek davranış biçimlerinin her ikisini de yüksek ve düşük olarak iki ayrı başlığa ayırmış ve sonuçta dört liderlik tarzının gelişmesini sağlamıştır. Bunlar benimsetme (yüksek görev – yüksek ilişki), katılımcı (düşük görev – yüksek ilişki), emir verme (yüksek görev – düşük ilişki) ve yetki devretme (düşük görev – düşük ilişki) şeklinde incelenmektedir (Robbins vd., 2013: 220).

1.5. Modern Liderlik Yaklaşımları

İlgili çalışmaların ve araştırmaların neticesinde günümüz şartlarına uygun ve gerekliliklerine göre farklı liderlik yaklaşımlarının gerekliliği söz konusu olmuştur. Buna bağlı olarak gelişen ve uygulanan yaklaşımlara alt başlıklarda kısaca yer verilmiştir.

1.5.1. Lider-Üye Etkileşim Yaklaşımı

George Graen ve Fred Dansereau tarafından geliştirilen lider-üye etkileşim modeli, yöneticiler ile her bir ast arasındaki çeşitli ilişkilerin önemini vurgular (Griffin ve Moorhead, 2014: 350). Lider-üye etkileşim modeli, bir lider ile her bir izleyicisi arasındaki rol beklentilerinin karşılanması süreçlerini ve zaman içerisinde gelişen değiş-tokuş ilişkilerini açıklayan teoridir. Bu teorinin temel prensibi, lider ile her bir ast arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu ve bu etkileşimin sonucunda hem liderin hem de astın ortaklaşa biçimde astın rolünü tanımladığı düşüncesine dayanmaktadır. Bu karşılıklı etkileşimlerin bireysel yetkinliklere ve astların kapasitesine dayalı olarak meydana geldiği iddia edilmiştir. Zaman içerisinde, bir lider her bir izleyicisi ile ya yüksek etkileşimli ya da düşük etkileşimli bir ilişki geliştirmektedir (Yukl, 2010: 122).

1.5.2. Karizmatik Liderlik

“Karizma” sözcüğünün kökeni “armağan, doğuştan gelen yetenek, Allah vergisi, doğaüstü güç” anlamlarına gelen ve Helenistik dönemde kullanılan “kharisma” sözcüğüdür (Conger, 2011: 86). M.Ö. dördüncü yüzyılda Aristo tarafından yazılmış eserlerde de karizmatik liderliğe çok benzer kavramlara ve liderlerin izleyicilerini etkilemek için neler yapması gerektiğine dair tavsiyelere yer verildiği görülmektedir (Antonakis, 2017: 59).

Karizmadan söz edilebilmesi için lider tarafından bir krize ya da bir soruna çözüm olarak radikal bir vizyon ortaya atılması ve izleyicileri bu vizyona inandırması gereklidir (Harrison, 2018: 42). Karizmatik liderlik terimini örgütsel davranış yazını içerisinde kullanan ilk araştırmacı ise Robert House’dur. House’un karizmatik liderlik teorisine göre, izleyiciler belirli davranışları gözlemledikleri zaman karşılarındaki kişiye kahramanca ve sıra dışı birtakım liderlik özellikleri atfetmektedir. Yapılan birçok çalışmada, karizmatik liderlerin vizyon sahibi olmak, bu vizyona ulaşmak için risk almaya istekli olmak, izleyicilerin isteklerine karşı hassas olmak ve sıra dışı davranışlar sergilemek gibi karakteristik özelliklere sahip oldukları ortaya konmuştur (Robbins ve Judge, 2013: 413).

1.5.3. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik kavramı ilk kez Burns tarafından telaffuz edilmiştir. Etkileşimci liderlikte izleyicilerin kendilerinden beklenen performans düzeyinin ve bu düzeye ulaştıklarında elde edebilecekleri ödüllerin bilincinde olmaları sağlanır. Etkileşimci liderler izleyicilerinin kişisel menfaatlerine hitap ederek ve çıkarlarını gözeterek onları motive ederler (Harrison, 2018: 45). Örneğin bir siyasi lider için insanlara iş olanakları sağlamak, para yardımında bulunmak, kampanyaya katkı ve kendisine oy vermeleri karşılığında istedikleri

kanun ve düzenlemeleri çıkarmak bu motivasyon araçlarına örnek olarak verilebilir. İşletmelerde ise etkileşimci liderler iş yerinde astlarının gösterdiği çabalara karşılık parasal ve diğer faydalar sağlarlar (Yukl, 2010: 261). Etkileşimci liderler izleyicilerine güven verir ve onların görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olurlar. İzleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarının bilincinde olmakla birlikte, bu isteklerin karşılanması için beklenen performansı gerçekleştirmeleri gerektiğini de açık biçimde ifade ederler (Winkler, 2010: 46).

1.5.4. Dönüşümcü Liderlik

Son 30 yıl içerisinde, liderlik alanındaki en çok tartışılan konulardan biri dönüşümcü liderlik kavramı olmuştur. “Dönüşümcü liderlik” terimi ilk kez 1973 yılında Downton tarafından ortaya atılmıştır (Harrison, 2018: 47). Dönüşümcü liderlik kavramındaki “dönüşümcü” sözcüğü ile kast edilen liderin izleyicilerinin bireysel olarak dönüşümüne atıfta bulunduğu gibi örgütün tamamının dönüşümüne de atıfta bulunabilmektedir (Yukl, 2010: 285). Burns (1978), siyasi liderler ile ilgili çalışmasında etkileşimci ve dönüşümcü lider arasındaki farktan bahseder. Etkileşimci liderlik, lider ve izleyicileri arasındaki herhangi bir alışverişe (örneğin çalışanların ekstra performansı karşılığı yöneticilerin parasal ödül vermesi) işaret etmektedir. Aksine, dönüşümcü liderlikte ise lider ve izleyiciler arasında izleyicilerin ihtiyaçlarını esas alan bir etkileşim söz konusudur. Dönüşümcü liderlikte hem liderin hem izleyicilerin motivasyonu artmaktadır (Winkler, 2010: 40).

Dönüşümcü liderler astlarının endişelerine ve gelişimsel ihtiyaçlarına dikkat ederler. Ayrıca, eski problemlere yeni bakış açılarıyla bakmalarını sağlayarak farkındalıklarını arttırmaları. Yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderliğin düşük personel devir oranı, yüksek üretkenlik ve yüksek iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü lidere sahip astlar ise hem liderlerine hem de örgütlerine daha çok güven duymakta ve eşit muamele gördükleri düşüncesini benimsemekte, bunun sonucunda da daha yüksek motivasyona sahip olmaktadır (Robbins vd., 2013: 225).

1.5.5. Diğer Modern Liderlik Yaklaşımları

Bahsi geçen modern liderlik yaklaşımlarının yanı sıra literatürde birçok liderlik yaklaşımından bahsedilmektedir. Bunlar Otantik, Hizmetkâr, Stratejik, Vizyoner, Etik, Simbiyotik, Otokratik, Demokratik, Katılımcı, Dağıtımçı, Girişimci, Ruhsal, Kuantum ve Toksik liderlik yaklaşımları olarak nitelendirilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, bir örgüt içerisinde iş görenlere pozitif şekilde etkide bulunacak, herhangi bir olumlu yönlendirme bulunmadığı hallerde bile bu kişilerin işinde güdülenmesine veya kişisel performansının yükselmesine neden olabilecek özellikteki bir çeşit motivasyon aracıdır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010).

Küresel rekabet şartlarının her geçen gün daha da şiddetini arttırarak nitelikli beşerî faktöre daha çok gereksinim duyulduğu dünyada, çalışan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin arttırılması konusu hem önemini hem de değerini arttırmıştır (Kırel, 1999).

2.1. Örgüt Tanımı

Sabit bir amaca dönük daha önceden tespit edilmiş sorumluluk ve görevleri gerçekleştiren topluluk örgüt olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin esas amacı, birbirinden farklı fikirleri bulunan bireylerin ortak noktalarını tespit ederek birleştirici görevini gerçekleştirmesidir (Öztürk, 2013).

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Çalışanların kendilerini ait oldukları kuruma bağımlı görmeleri sonucunda meydana gelen durum örgütsel bağlılık biçiminde ifade edilmektedir. İş gören bireyler kurumlarına dair olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışları ortaya koyabileceklerdir. Örgütsel bağlılığı bulunan çalışanlar olumlu tutum ve davranışları ortaya koyarak, kuruma ait olan amaç ve hedefleri bireysel hedef ve amaçları gibi görmektedirler. Örgütsel bağlılık algısı, iş gören kişilerin kendilerini kurumun bir parçası olarak görmelerine neden olmaktadır. Bunun sonucunda da iş görenler bu kurumda yer almaktan ve çalışmaktan mutluluk duymaktadır (Polat ve Medya, 2011: 158). Örgütler, sürekliliklerini koruyabilmek ve başarı gösterebilmek için çalışanların devamlılığını sağlamanın yanı sıra beraber düzgün hizmet sağlamak ya da ürünler üretmek durumundadırlar. Bu durum ise yalnızca kabiliyetli ve kaliteli iş gören kişilerin kurumda yer almasının sağlanmasıyla mümkün kılınacaktır (Kılıç, 2008: 55).

1980’li senelerden sonra örgütsel davranış kavramının değerlendirilmeye alınması ile beraber literatür içerisinde örgütsel bağlılık kavramı da incelenmeye başlamıştır. Bu kavram 1980’li dönemlerde değerlendirilmeye alınmış olmasına karşın bugün hala pek çok araştırmanın konusunu meydana getirmektedir. Bugünün koşulları altında kurumsal başarıya ulaşmak konusunda, örgütsel bağlılık algısı oldukça önem teşkil eden bir faktör olarak kabul

edilmektedir (Borghei vd., 2010: 1163). 1960'lı yıllarda iş görenlerin bağlılıkları sadece maddi şeyler üzerinden ele alınırken, 1970'li yıllarda iş görenlerin bağlılıkları maddi değerlerin yanı sıra duygusal öğeler ile beraber de değerlendirilmeye başlamıştır (Güçlü, 2006; 6).

Kurumsal performansın yükseltilmesi bakımından örgütsel bağlılık kavramı, bilhassa önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler, kuruma ait ilke ve değerleri çok daha önemli saymakta ve bu kavramları benimsemektedir. İş görenler bakımından kurum çıkarları, kişisel çıkarların dışında yer almaktadır. Bu ise iş gören kişilerin kendi kurumları için çok daha fazla emek harcamalarını sağlayarak, kurum performansının olumlu anlamda gelişmesini sağlamış olmaktadır (Altınöz vd., 2011: 288). Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş gören kişilerin gelişim göstermesi için elinden gelen ne varsa ortaya koymayı tercih etmektedir.

İş görenlerin kurumun amaç ve hedeflerini kabullenip benimsemeleri örgütsel bağlılık şeklinde değerlendirilebilecektir. İş gören bireylerin kurumun amaç ile hedeflerini ortaya koyabilmesi bakımından kurumunda sürekli olmayı kabul etmeleri ve kurum içerisinde yüksek düzeyli bir performans ortaya koymaları, iş görenlerde bulunan bağlılık duygusunun bir yansıması olarak değerlendirilmektedir (Malik vd., 2010: 18). Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler, kurum yararının artması amacıyla çok çalışmakta ve kurumun bir parçası olmaya devam edebilmek için üst düzey hisler taşımaktadır (Joo, 2010: 73).

Örgütsel bağlılık, kurumlar bakımından pozitif bir algı niteliği barındırmaktadır. Örgütsel bağlılık kurumların yanı sıra çalışan bireylerin de başarı gösterebilmeleri bakımından oldukça önemli bir faktör olarak yer almaktadır. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan iş görenler, bağlılık düzeyi düşük olarak değerlendirilen iş görenlere göre aşağıda sıralanan özellikleri taşımaktadır (Aslan, 2008: 163-164):

- Kuruma ait değerleri benimsemeyebilme
- Kurumlarına destek olacak davranış ve tutumlar sergileme.
- Üst seviye performans ortaya koyma
- Kuruma ait olan amaç ve hedeflere odaklanabilme
- İş içerisinde süreklilik gösterebilme
- Kurumun başarı sağlayabilmesi açısından pek çok farklı fedakarlık gerektiren davranışı ortaya koyma ya da fedakarlık göstermek konusunda cesur olabilme
- Kurumsal çıkarları ön planda tutma
- Bireysel görev, iş ya da sorumluluklar haricinde bireysel inisiyatifte bulunma

Örgütsel bağlılık, işçilerin kurumları konusunda mutlu olmalarını garantilemek ve bu sayede satış ya da üretim miktarını arttırmak bakımından oldukça önemli bir kavramdır. Örgütsel bağlılığın önemi değişik koşullar ve özellikler söz konusu olduğunda kendini fark ettirecektir. Bu koşullar ve özelliklerin aşağıda sıralanan biçimde ifade edilmeleri mümkündür (Korkmaz, 2011: 125):

- Çalıştıkları işletmelerine bağlılık duyan işçiler, işletmelerine bağlılık göstererek başarı düzeyinin yükselmesini sağlayacaktır. Bu durum işçilerin işlerine çok daha sıkı bir biçimde tutunmalarına sebep olacaktır.
- Örgütsel bağlılık ile beraber çalışan kişiler kendilerini kurumları ile beraber bir bütünmüş gibi görmekte ve işletmeye ait olan çıkarları kendi çıkarlarından daha önemli sayabilmektedir. Halihazırda mevcut bu koşullar işletmenin maliyetlerinin düşmesine neden olmakta ve karlılığı arttırmaktadır. Bu sayede işletme imajı da daha güçlü bir duruma gelmektedir.
- Çalışanların kurum odaklı davranışlar sergilemeleri ve kurumu benimsemeleri, yönetim tarafından alınan kararların uygulanmasını ve kurumun işleyişini kolaylaştırmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların sorunlara çözüm üreten kişiler haline gelmelerini sağlamaktadır.
- Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler işten ayrılma, devamsızlık yapma şeklindeki işletmeye zarar verecek durumlardan kaçınmaktadır. Kurum içinde görev bilincinin yer alması sürekliliği ve verimliliği beraberinde getirecektir.
- Çalışan kişilerin iş verimi ve iş başarısı üzerinde etki gösteren iki temel faktörden söz etmek mümkündür. İsteklendirme ve kabiliyet düzeyi bu iki faktör olarak sayılmaktadır. Çalışan bireyin ortaya koyduğu işin düzeyi her zaman aynı seviyede olmayabilir. Çalışanın gerçekleştirebileceği işi yine çalışanın kabiliyeti ve isteklendirme seviyesi şekillendirmektedir. Çalışanın isteklendirilmesi konusunda çalışan kişinin güdülenmesi oldukça önem arz etmektedir.
- İşletmelerine bağlılık gösteren işçiler, her zaman kuruma ait amaç ve hedeflere hizmet edecekken, bağlılık durumunun bulunmaması halinde, çalışan kişi kurumun kendi adına koyduğu hedefleri özümseyebilecektir.
- İşletmenin bir üyesi olarak bulunan ve işletmeyi zor durumlarda da yalnız bırakmayan işçiler işletmeye ait çıkarlar için çaba gösterecektir.
- İşe alınan çalışan eğitim aldıktan sonra kurumdan ayrılmak istediğinde zaman ve emek kaybına neden olmanın yanı sıra maliyetlerin yükselmesine de neden olacaktır. Bu şekilde örgütsel bağlılık işçilerin kurumda sürekli olarak bulunma isteklerini

karşılıyarak işgücü devir hızının düşmesine neden olmakta ve bu sayede bir kurum vizyonu oluşturulmasını sağlamaktadır.

- Çalışan kişiler kurumları üst seviye bir bağlılık sergilediklerinde, kaliteli ve başarılı hizmet verme uğraşına gireceklerdir. Bu ise müşteri memnuniyetinin artmasına neden olacaktır.
- Sadakati yüksek çalışanlar farklı insanları etkileyerek ve onları devamlı olarak yanlarında tutarak bu kişileri kuruma kazandıracaklardır.
- Örgütsel bağlılık, günümüz modern iş yaşantısının oluşturduğu değişen çevre ve iş şartlarının neden olduğu pozisyonlara adaptasyonu sağlamaktadır. Bu sayede sinizmin meydana gelmesi de engellenir.
- Bağlılığın ne şekilde ve ne zaman oluştuğunu, davranış ve tutumları hangi şekilde şekillendirdiğini daha önceden belirleyebilen işletmeler çok daha etkili bir şekilde baş edebileceklerdir.

Örgütsel bağlılık kavramı işçilerin davranışları üzerinde direkt olarak etki gösterdiğinden örgütün hem başarısında hem de başarısızlığında oldukça önemli bir kavram olarak bulunmaktadır.

2.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Bugün örgütsel bağlılık ile ilişkili oldukça fazla çalışma yer almaktadır. Bu araştırmalarda söz edilen tanımların tamamı, bağlılığın davranışsal veya tutumsal bir temele dayandığı hakkında bir kanaate varmışlardır. Başka bir deyişle işçiler davranışsal veya tutumsal bir sebep ortaya atarak örgütte yer almayı sürdürmektedirler. Bu nedenle bağlılık, davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık olarak üç başlık altında incelenmektedir (Çöl, 2004: 8).

2.2.1. Tutumsal Yaklaşım

Bir kişinin örgüt ile arasında bulunan bağlılığa dair ortaya koyduğu davranışları, bireyin bazı belirli davranışları sergilemesini veya bu davranışları göstermeye meyletmesine neden olacaktır. Bu davranışlar örgütte kalma, devamsızlık gösterip göstermeme ve örgüte yarar sağlayıp sağlamama ile ilişkili davranışlardan oluşmaktadır. Tutumsal bağlılık üzerine çalışmalar gerçekleştiren araştırmacıların genellikle üzerinde durduğu nokta örgütsel davranış konusudur. Bu fikre göre bağlılık, kişinin çalışma ortamını ve şartlarını göz önüne alması neticesinde bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki olarak tanımlanabilir. Bu bağlılık

biçiminde insanın bireysel istek ve amaçlarının, örgütsel amaç ve istekler ile benzer olması hatta örtüşmesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 9).

Tutumsal bağlılık ile alakalı pek çok farklı yaklaşım ortaya atılmıştır. Tutumsal bağlılıkla konusu ile ilgili yaklaşımlardan en önemlileri; O'Reilly ve Chatman'm Yaklaşımı (Uyum-Özdeşleme-İçselleştirme), Kanter'in yaklaşımı (Devama- Kenetlemeye-Kontrolle Yönelik Bağlılıklar), Ailen ve Meyer'in Yaklaşımı (Duygusal- Devamlılık-Normatif Bağlılık), Etzioni'nin yaklaşımı (Ahlakî Açından- Çıkara Dayalı- Yabancılaştırıcı Yakınlaşma) olarak sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005: 29).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Örgütsel davranış konusu hakkında araştırma gerçekleştiren araştırmacıların tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar ortaya koydukları çalışmalarda davranışsal bağlılık teriminden bahsetmişlerdir. Davranışsal bağlılık kavramı ise, bağlılığın dışa aktarımı şeklinde ifade edilebilir. Davranışsal bağlılık, kişinin daha önceden yaşadığı yaşantıları nedeniyle örgüte bağlı kalması ile ilişkilidir. Bu yaklaşımda, spesifik bir örgüte üye olmak için kişinin emek vermesi, örgütsel bağlılığın ilk adımı olarak tanımlanmıştır. Bunun en yaygın şekilde gören örneği üyeliğe kabul törenleridir. Pek çok farklı dini örgüt, askeri kurum ve sosyal kulüp kendisine üye olan kişiler için üyeliğe kabul törenleri gerçekleştirmektedir (İnce ve Gül, 2005: 48-49).

Davranışsal bağlılık, bireyin davranışlarına yönelmektedir. Örneğin bir kişi herhangi bir davranışı sergiledikten sonra birtakım etmenler dolayısıyla davranışını devam ettirir ve belirli bir süre sonra süregelen bu davranışına bağımlı hale gelir. Zamanla sürdürdüğü bu davranışa uygun olan ya da o davranışı destekleyecek, haklı olmasını sağlayan davranışlar geliştirir. Bu durum ise bahsi edilen davranışın yeniden tekrarlanma ihtimalini güçlendirir. Davranışsal bağlılık konusunda literatürde Salancik'in yaklaşımları ve Becker'in yan bahis yaklaşımı yer almaktadır (İnce ve Gül, 2005: 49).

2.2.3. Çoklu Bağlılık

Çoklu bağlılıklar yaklaşımına göre bireylerin örgüte karşı hissettiği bağlılık duygusunun kişiler arasında değişim gösterebilir. Bu nedenle, bir insanın örgüte bağlılığının sebebi kaliteli olan ürünleri daha uygun ücretlere tüketiciye sunuyor olması olabilirken, diğer bir kişinin örgüte bağlı olmasının sebebi örgüt tarafından örgüt üyelerine gösterilen yakın ilgi olabilmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütte yer alan farklı etmenlerin, birbirinden değişik bağlılık seviyelerinin ortaya çıkabileceğine neden olabildiğini görüşünü ifade

ettiğinden diğer bağıllık çeşitlerinden ayrı bir grupta düşünülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 54-55).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üç esas ögeye dayalı olduğunu iddia etmektedirler. Bu üç öge devam bağıllığı, duygusal bağıllık ve normatif bağıllık şeklinde sıralanmıştır (Güçlü, 2006: 25).

2.3.1. Duygusal Bağlılık

Bu bağıllık çeşidinde örgüte üye olan kişi, örgüte ait değerleri tam anlamıyla kabul eder ve kendisini örgütünün bir parçası olarak düşünür. Bu durum kişi tarafından arzulanan ve beklenen bir “mutluluk” halidir. Etkili bağıllık, kişinin duygusal olarak örgütüne karşı geliştirdiği bağıllığını önemli sayar. Kişinin örgütsel bağıllığının güçlü olması, o kişinin kişisel istediğiyle örgütte yer alması anlamına gelmektedir. Bir bireyin örgütsel bağıllığının en güzel biçimidir. Aslında, bu kişiler her işveren tarafından istenen, kendini işine veren ve güvenilebileceğiniz kişilerdir. Bu özelliklere sahip olan işçiler ek çalışmalar ve işler yapmak konusunda kendiliğinden istekli olurlar. İş’e karşı pozitif bir tutum sergilerler ve gereksinim duyulduğunda ek çalışmalara hazırdır durumda olurlar (Çetin, 2004: 95).

Literatürde yer alan bağıllık türleri arasında, en sık tekrarlanan ve duyulan bağıllık çeşidi duygusal bağıllıktır. Allen ve Meyer bu bağıllık biçiminin bireyin kendisini örgüt ile birlikte bir bütün olarak görmesi nedeniyle oldukça önemli varsaymaktadırlar. Kuvvetli ve yüksek seviye duygusal bağıllık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi anlamını taşımaktadır (İnce ve Gül, 2005: 40). Duygusal bağıllık davranışını tespit etmeye dair bazı maddeler (Çetin, 2004: 97) şu biçimde sıralanabilir:

- Bu örgütte çalıştığımı başkalarıyla paylaşıırken gururlanıyorum.
- Emeklilik zamanım gelene kadar bu örgütte çalışmaktan mutluluk duyuyorum.
- Bu örgüt, kendisine sadık olmamı fazlasıyla hak ediyor.
- Kendimi bu örgütün bir parçası gibi hissediyorum.
- Kendimi bu örgütte hak ettiğim yerde görüyorum.
- Kendimi bu örgütte duygusal anlamda bağlı hissediyorum.

2.3.2. Devam Bağlılığı

Çalışan kişilerin örgütleri için verdikleri çabalar sonucunda meydana gelen bir çeşit bağıllık olarak değerlendirilmektedir. Buna bağlamda devam bağıllığı, iş görenlerin örgütte

yer aldıkları zaman dilimi içerisinde sarf ettikleri emek, çaba, vakit, çalışarak elde ettikleri konum, para gibi ifade edilebilecek kazançlarını örgütten ayrıldıklarında kaybedecekleri fikri ile meydana gelen bağıllık çeşididir. Bu bağıllıkta kişi, örgütten ayrılmak istese dahi örgütten ayrılamamaktadır. Çünkü örgütten kopmak kişiyi maddi bakımdan kayba sürükleyecek ve birtakım zorluklarla yüz yüze gelmesine neden olacaktır. Bu nedenle devamlılık bağıllığında asıl olan, bireyin örgütte kalma konusunda mecburiyetinin bulunmasıdır (Pelit vd.,2007: 89).

Tüm bu durumlar göz önüne alındığında örgütlerinde kalmayı sürdüren bireylerin gerçekte örgütlerine karşı sadık olmayabilecekleri anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle aslında örgütte kalmayı sürdüren bireyler işini en doğru ve iyi biçimde gerçekleştirenler değildir. Örgütler tarafından bu durum genellikle işten çıkarma durumlarında ya da diğer örgütler işle bir ortaklık söz konusu olduğunda fark ederler. Bu tip bir durumda örgütten ilk ayrılanlar, çok daha kaliteli, vasıflı çalışanlar ve değişik alanlarda iş bulma ihtimali olan iş görenlerdir. Bu durum neticesinde de şirkette “kapana sıkışmış” işçiler kalmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 96). Devamlılık bağıllığının davranışını tespit etmeye dair birtakım maddeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çetin, 2004: 98):

- Bu örgüte bu kadar emek vermemiş olsaydım başka örgütte çalışmayı düşünebilirdim.
- Ayrılmak istesem de, bu örgütten ayrılamam.
- Eğer bu örgütten ayrılırsam hayatım olumsuz anlamda etkilenir.
- Çalıştığım örgütten ayrılmak, benim hayatımda büyük zarara sebep olur.
- Bu örgütte çalışmayı istemesem de buna mecburum.

Örgütsel bağıllık kavramının, işçinin işten ayrılma fikri üzerinde bir etkisinin olduğu bilinmektedir. Bauer vd. (2006: 300) lider-örgüt üyesi etkileşimi ile örgütten ayrılma fikri arasında bulunan ilişki temel alan araştırmalarında ulaşılan sonuçlar, çoğunlukla lider-örgüt üyesi etkileşimi ile örgütten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır. Güzel olmanın yanı sıra etkili de olabilen bir lider-üye ilişkisine sahip üyeler kendilerinin daha yüksek seviyede bir destek ile karşılaştığı, liderlerinden daha çok geri dönüş aldığı ve iş ortamında spesifik bir gruba bağlı oldukları fikri ile işlerine çok daha sıkı bağlanacaklardır. İşe sıkı sıkıya tutunmak, bahsi geçen birey için örgütten ayrılmayı çok daha zor bir hale getirmektedir. Eğer astlar, diğer üyeler ve üstleriyle, iyi durumda olan kişisel ilişkilerini zedeleyip kaybetmek istemiyorlarsa, psikolojik olarak örgüte daha da bağlanacak ve işten çıkmayı hiçbir zaman akıllarına getirmeyeceklerdir (Özutku vd., 2008: 197).

2.3.3. Normatif Bağlılık

Bireyin yer aldığı örgütte çalışmayı, gerçekleştirmesi gerekli olan bir görev biçiminde benimsemesi ve örgütüne bağlılıkla yaklaşmanın doğru olduğunu içsel bir şekilde hissetmesi olup, örgütten ayrılması neticesinde karşısına çıkacak olan zararlardan etki görmemektedir. İnsanlar, genellikle minnet duygusu ile örgütte yer almaya devam ederler. Bunun sebebi, işveren kişilerin üyeleri, oldukça ihtiyaçları olan bir anda işe alması veya üyelerin örgütte kalmalarının çok daha doğru bir karar olacağını vicdanen hissetmeleridir. Bu tip bireyler, onlara işverenlerin kendilerine karşı güler yüzlü ve iyi davrandığını; bu nedenle de işte kalmalarının örgütlerine karşı ödemeleri gereken bir borç olduğu fikrine sahiptirler (Bayram, 2005: 133).

İş gören kişiler örgütleri karşısında sorumluluk sahibidirler. Bu sebeple kendilerinde, çalışmalarda bulundukları örgüt içerisinde kalmak zorunluluğunu hissederler. Normatif bağlılık esasında bu fikir temelleri üzerine inşa edilmiştir. Normatif bağlılık kültürel, ailevi ve örgütsel sosyalleşmenin bir sonucu olarak örgüte ait olan kuralların yerleşmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla kişisel ve örgütsel çıktılarda tıpkı duygusal bağlılıkta olduğu şekilde pozitif etkiler yer almaktadır (Wasti, 2002: 526). Başka bir ifadeyle, bu bağlılık; çalışanların içinde yaşadıkları toplumsal kültürden ve bir takım ahlaki değerlerinden kaynaklanan örgütlerine dair olan sorumluluklarını kapsamaktadır (Aydoğan ve Bıyık, 2018). Normatif bağlılığa sahip olan bireylerin sergiledikleri davranışlardan bazıları (Çetin, 2004: 98):

- Daha yararlı olacaksa dahi şu anlık bu örgütten ayrılmayı düşünmüyorum.
- Bu örgütte kalmak için hiçbir zorunluluğum yok.
- Eğer iş yerinden ayrılırsam kendimi çok suçlu hissederim.
- Yetiştirildiğim ortamdaki kurallar çalıştığım örgüte sadık olmamı gerektirir.

Özutku ve diğerleri (2008: 206) Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ait olan 8. Ana Bakım Merkezi Komutanlığı'nda bulunan Ana Tamir Fabrika Müdürlüğü'nde kendi araştırmalarını ortaya koymuşlardır. Çalışmalar sonucunda, lider-örgüt üyesi etkileşim düzeyi ile örgüte süreklilik bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında anlam ifade eden bir ilişki bulunmadığı, bunun yanı sıra normatif bağlılıkla düşük seviyede pozitif ve anlam ifade eden bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıkta, örgütte devam etme fikri bireyin şahsi isteğine; devamlılık bağlılığında gereksinime ve normatif bağlılıkta sorumluluğa bağlanmıştır (Pelit vd., 2007: 90).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışan kişilerin örgütlerine karşın bir bağlılık duyması, iş görenlerin iş verimini arttırarak örgüt için pozitif sonuçlar ortaya çıkmasını sağlar. Bu sebeple bir örgütün, çalışanlarının iş çevrelerine bağlılık düzeyini yükseltecek ya da düşürecek değişkenlerin neler olduğunu bilmesi ve bunların farkında olması oldukça önemli bir konudur. Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan birden çok etmen bulunmaktadır. Deneyim, yaş ve cinsiyet, maaş, medeni hal, maaş dışında kalan imkanlar, kendini örgütün bir parçası olarak hissetme, adalet bilinci, görev belirliliği, sadakat, iş tatmin, sorumlu olunan işin önemi, alınan destek, rol çatışması, iş görenlerin güvenliği, çalışma saatleri, ödüller, her gün düzenli olarak yapılan işler, terfi imkanları, diğer çalışanlar, liderin yaklaşımları, piyasada bulunan iş fırsatları, çalışanlara gösterilen ilgi bu etmenler arasında sayılabilir (Çetin, 2004: 99).

Örgütsel bağlılık üzerine etki eden etmenler literatürdeki yaygın kullanım çerçevesinde üç ana grupta incelenebilir. Bu gruplar; örgüt içi, örgüt dışı ve kişisel etmenlerdir (İnce ve Gül, 2005: 59)

2.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler

Çoğunlukla örgütsel literatürde bireysel etmenler ile örgütsel bağlılığın yüksek seviyede alakalı olduğu kabul görmüştür. Bireysel etmenler örgütün değerlerini ve amaçlarını içsel hale getirip, örgüt içinde uzun süre fayda sağlaması için oldukça önemlidir. Bireysel etmenlerin içine kişisel özellikler, psikolojik sözleşme ve iş beklentileri de dâhildir (İnce ve Gül, 2005: 59).

İş Beklentileri: Görev tanımı iyi bir biçimde yapılmış, sınırları doğru bir şekilde çizilmiş ve açıkça belirlenmiş örgütsel beklentilerle kişinin bireysel beklentileri birbiri ile örtüştüğünde, bu durum örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye neden olacaktır. Bilhassa kurumsal hale gelmemiş küçük aile işletmelerinde, iş görenlerin rollerinin net bir biçimde belirli olmaması oldukça sık karşılaşılan sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı durumlarda patronun bile pek çok işi yapmak durumunda kaldığı gözlemlenmektedir. Aile işletmelerinde gözlemlenen sözü edilen bu rollerin belirsizliği durumu örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır

Psikolojik Sözleşme: Örgüt içerisinde idareci olan kişiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymaları gereken ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilişkili yazılı olmayan kuralların tümüne denir.

Kişisel Özellikler: Farklı kişisel özellikler, örgüt bağlılığı konusunda farklı sonuçlar oluşturmaktadır. Medeni durum, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslekteki geçirilen çalışma

süresi gibi kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla alakalı olduğu bilinmektedir. Bilhassa yüksek eğitim seviyesinde yer alan ya da bu seviyede bir eğitime sahip olan bireylerin işletmeye karşı sahip oldukları örgütsel bağlılığın, eğitim seviyesi daha düşük olanlara göre daha az olduğu tespit edilmiştir.

2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel etmenler, iş ve çalışma hayatına ait tüm değer yargılarını kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, bu etmenler ile direkt olarak ilişkilidir. Örgütsel bağlılık üzerine etkisi olan faktörler; yönetim ve liderlik, işin niteliği ve önemi, nezaret, örgütsel kültür, ücret seviyesi, örgütsel adalet ve ödüller, rol belirsizliği ve takım çalışmasıdır (Gül ve İnce, 2005: 70).

İşin Niteliği ve Önemi: Daha düşük statüsü olan işlerde çalışan işçiler için eğitim seviyesi, medeni durum gibi bireysel faktörler örgüt bağlılığı üzerinde daha etkili olurken, yüksek seviyede statüye sahip örgüt üyeleri için örgütsel nitelikler örgüt bağlılığı üzerinde daha çok etki göstermektedir. Bilhassa yüksek statülü iş görenlerin, uluslararası konjonktürde, bilgi düzeyinin gelişmesini sağlayacağı ve çevresini daha geniş bir hale getirebileceği fırsatları getiren işletmelere karşı var olan örgütsel bağlılıklarının yüksek seviyede olduğu gözlemlenmiştir.

Yönetim ve Liderlik: Yönetim tarzı, çalışanların aracılığıyla amaçlara ulaşmaya çalışan liderin iş yapma biçimi şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlarla daha efektif iletişim kurma ve iş görenleri harekete geçirmek amacıyla kullandığı tekniği tanımlamaktadır (Gözen, 2007: 62). Örgütlerde yöneticiler tarafından benimsenen liderlik ve yönetim biçimi örgütün hedef ve değerlerine karşı olan bağlılığı arttırmaktadır. Tepe yönetimine karşı duyulan memnuniyet duygusu bağlılık konusunda da etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra liderlik ve örgütsel bağlılık arasında bulunan ilişkiye bakıldığında çalışmalarda liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği gözler önüne serilmiştir (Kılıç, 2008: 87). Liderlik stili ve yönetim, iş görenlerin karar verme sürecine dahil olmasını ve gerekli olduğu hallerde inisiyatif kullanmasını sağlama bakımından örgütsel bağlılıkla bir ilişki içindedir. Baskıcı ve otokratik yönetim stili çalışanların katılımına engel olarak bağlılık duygusunu negatif yönde etkilerken, demokratik ve esnek liderlik biçimi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 72).

Rekabetin maksimum seviyeye vardığı bugünlerde şirketlerin amaçları sadece satış veya üretim yapmak değil bunun yanı sıra iş gücü yüksek olan kişileri şirketlerine çekmek, iş gören kişilerin verimliliklerini yaptıkları işe tam anlamıyla yansıtacak bir şekilde örgütlerinde kalmasını sağlamak, örgütlerine örgüt hedefleri doğrultusunda maksimum seviyede katkıda

bulunmak olmuştur. Bu nedenle örgütün amaç ve hedeflerini direkt olarak etkileyen liderlik modelleri çok önemlidir (Demiryumruk, 2020: 4185).

Ücret Düzeyi: Ücret bakımından beklediğini alan işçi örgütte devamlı bir şekilde kalmak ister. Buna ek olarak örgütte gerçekleştirdiği işlerin verimi artar (Kılıç, 2008: 86). Ücret seviyesini işçinin beklediği düzeyde ya da daha üstünde olması bilhassa işçinin devamlılık bağlılığını pozitif anlamda etkilemektedir. Bu sayede iş görenin işletmeden aldığı maaş kendisini tatmin ettiği için işten çıkmak gibi bir davranışa başvurmaz.

Nezaret: İşin nezaret edilme biçimi çalışanların sorumluluk bilinçleri üzerinde etki göstermektedir. Otoriter bir liderlik stiline sahip olan, işçilerin karar verme sürecine dâhil olmasına yardımcı olmayan ve çalışanlara devamlı olarak eleştirilerde bulunan yöneticiler, çalışanlarının sorumluluk almaları için gereksinim duyulan ortamı sağlayamazlar (Varoğlu, 1993: 50). Henüz yeteri kadar kurumsal hale gelmemiş aile işletmelerinde, işletme sahiplerinin aileye dâhil olmayan profesyonel yöneticileri kendi iş alanları ile ilişkili meselelerde karar verme sürecine genellikle dâhil etmedikleri gözlemlenmektedir. Bu durumda oldukça yüksek düzeyde kapasitesi olan kişiler işletme sahiplerinin doğru olmayan nezaretleri dolayısıyla günü kurtarmak fikri ile hareket eden pek çok profesyonel yönetici aile işletmelerinde yer almamaktadır.

Örgütsel Kültür: Örgütsel kültürü güçlü olduğu bilinen işletmelerde çalışan kişilerde örgüte bağlılık, motivasyon ve performans yükselişi gözlemlendiği, buna ek olarak işten ya da örgütten çıkma isteklerinin azaldığı tespit edilmiştir (Erdem ve İşbaşı, 2001: 36). Kolektivist kültürden gelen iş görenlerin, yöneticiler, patronlar ya da diğer çalışanlar sebebi ile, organizasyona karşı olan bağlılıkları, bireyseldi kültürden gelmiş olan iş görenlerin tazminat ve işleri dolayısıyla organizasyona olan bağlılıklarına göre daha yüksek seviyededir (Tekin, 2002: 71). Aile işletmeleri içerisinde, akrabalık dolayısıyla süregelen birliktelikten kaynaklanan gücün var olması ve “biz” fikrinin oldukça kısa bir zaman içerisinde oluşması nedeniyle güçlü bir kültürel yapı yer almaktadır.

Örgütsel Adalet: Çalışanlar verdikleri emekler karşılığında örgütlerin adaletli çıktılar elde ettiğini gördüklerinde, örgüte karşı olan bağlılık duygularının arttığı söylenebilir (Demircan, 2003: 110). Aile işletmelerinde, liyakat gözetilmeden akrabalık ilişkisine göre işler paylaşılır ve aileye dahil olan çalışanların işten kovulma korkuları yoktur. Bu nedenle de bazı aile üyeleri etkili bir şekilde çalışmaz, işe geç gelme ya da bazen işe hiç gelmemek gibi birtakım davranışları ortaya koyarlar. Bu da ücret ve işinde yükselme sisteminde adaletli olunması konusuna engel olmaktadır (Acar, 2006: 73). Eşitliğin olmadığı bu şekildeki uygulamalar çalışan kişilerin örgüte karşı olan bağlılığını negatif olarak etkilemektedir.

Örgütsel Ödüller: Çalışanların örgüt tarafından kazandığı avans, prim, terfi, öğlen verilen yemeklerin işçilerin sevdikleri doğrultusunda hazırlanması, personel servisi sağlanması, sağlık sigortası ve maaş gibi ödüller arttığında ve yatırımlar arttığında bu doğrultuda çalışan kişinin örgütsel bağlılığının da artması beklenmektedir (Kılıç, 2008: 89).

Örgütlerde yer alan takım çalışması ve işletmenin yer aldığı sektörün durumu da örgütsel bağlılık konusunda etki gösteren önemli etmenlerdendir. Bireyselliğin önde olduğu işlerde ve işgücü devir oranının yüksek düzeyde bulunduğu sektörlerde iş görenlerin örgütsel bağlılıkları çoğunlukla minimum seviyede olmaktadır.

2.4.3. Diğer Faktörler

Profesyonellik: Profesyonel kişilerin yer aldıkları örgütler, kişilerin mesleki açıdan gelişimlerine katkıda bulunuyorsa, bu durumda çalışanların mesleklerine karşı olan bağlılıkları olumsuz bir biçimde etkilenirken örgütlerine karşı olan bağlılıkları oldukça pozitif şekilde etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 84-85). Aile işletmelerinde mal sahibi yani patronun, işletmenin tümünü ilgilendiren kararları yalnız başına vermesi, yani diğer yöneticileri karar verme süreci içerisine dâhil etmemesi, yalnızca güven duyduğu aile bireyleri ile birlikte karar alması ya da en son kararı yine kendi kendine vermesi büyük bir sorundur (Karpuzoğlu, 2004: 180). Bu durum bilhassa aileye dâhil olmayan fakat işletme içerisinde yüksek statüde profesyonel yönetici olarak yer alan iş görenlerin örgütsel bağlılığını olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Yeni İş Bulma Olanakları: Gelişmekte olan ülkelerde işsizlik seviyelerinin oldukça yüksek bir şekilde seyretmesi, bu konuyu daha da önemli bir duruma getirmektedir. Başka bir deyişle, alternatif iş fırsatlarının oldukça az olduğu ülkelerde kişi örgütte çalışmayı istemediği bir durumda dahi kalsa yeni bir işe giremeyeceğini düşündüğü için örgütte kalmayı sürdürebilmektedir. Alternatif iş imkânlarının minimum düzeyde olmasının, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri bağlılığı artırdığı şeklinde bir görüş yer almaktadır (Kılıç, 2008: 90).

Ülkenin mali durumu, işletmenin bulunduğu sektör ve ülkedeki işsizlik oranları da örgütsel bağlılığa etkisi olan diğer önemli örgüt dışı etmenlerdir. Bireylerin refah düzeyinin yüksek ve işsizlik oranının düşük olduğu ülkelerde, işçilerin bilhassa örgüte karşı olan devamlılık bağlılığının düşük seviyede olduğu gözlemlenmektedir. Çünkü çalışan kişilerin örgüte karşı sahip oldukları devamlılık bağlılıkları ile alternatif imkânlara sahip olması arasında zıt bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir ifade ile iş görenlerin alternatif fırsatları arttıkça örgüte olan devamlılık bağlılıkları düşmektedir.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Farklı Açılardan Sonuçları

Yöneticiler ya da liderler, örgütlerine karşı var olan bağlılıkları yüksek düzeyde olan işçilere sahip olmak isterler. Çünkü işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi sürecinde karşı karşıya kalınan zorlukların sadece örgüt amaçlarına inancı tam olan işçiler ile aşılabileceğine inanmaktadırlar (Tekin, 2002: 73). Örgüt bağlılığı yüksek seviyede olan iş görenler, işletmenin değer ve amaçları ile kendilerini özdeşleştirirler. Beraberinde bahsi geçen bu değeri benimserler (Telman ve Ünsal, 2004: 241).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, örgüte pek çok farklı biçimde yansiyarak negatif ya da pozitif sonuçlar meydana getirebilirler. Düşük düzeyde bağlılığın yararlı yanları olacağı gibi, yüksek bağlılık seviyesinin de zararlı tarafları olabileceği söylenebilir. Düşük bağlılık seviyesinin negatif tarafları, iş devamsızlığına neden olması, işe geç gele ve özensizlik gösterme gibi durumlara sebep olması şeklinde sıralanabilir. Düşük bağlılık düzeyinin olumlu tarafı ise, birtakım belirsizlik ve çatışma hallerinde, düşük bağlılık derecesine sahip olan çalışanın değişik ve yeni fikirler ortaya koyabilmeleridir. Öte yandan, yüksek bağlılık seviyesine sahip ve örgütünü tam anlamıyla kabullenip benimseyen bir çalışan, yaratıcılık ve yenilikten uzaklaşma, değişime karşı gelme gibi öğelere neden olabilmektedir. Örgütsel bağlılığın, stres, devam durumu, performans, işe geç gelme ve örgütten ayrılma gibi iş tutumları ile arasında olan ilişkiler üzerine pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 94).

2.5.1. Örgütsel Bağlılığın Performans Sonucu

Konuya dair literatür bağlamında iş performansı ile örgütsel bağlılık arasında yer alan ilişkiyi açık bir şekilde ortaya koymak oldukça zordur. Gerçekleştirilen bazı çalışmaların sonuçlarına göre bağlılık ile kişisel performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu söylenirken bazı araştırma çalışmalarında ise değişkenler arasında bir ilişkinin bulunmadığı ya da negatif bir ilişkinin mevcut olduğu ifade edilmiştir (Kılıç, 2008: 92).

Allen ve Meyer (1990)'a göre örgüt ile arasında duygusal ilişki kuran bireyler, örgütte yer almaktan memnun oldukları ve örgütün değer ve amaçlarını benimsedikleri için bu amaca ve değerlere erişilmesinde örgütün yararına bir emek harcayacak, bu nedenle işten aldıkları verim de artmış olacaktır. Örgütlerine rasyonel biçimde bağlanan kişiler ise, işten ayrılmanın maliyetlerinden kaçındıkları için kendilerinin örgütte kalmaya devam etmek zorunda olduğunu düşünürler. Bu sebeple, yapmak mecburiyetinde oldukları işler haricinde hiçbir iş yapmazlar. Bunun sonucunda ise, performanslarının düşük olması beklenen bir durum olacaktır (Tekin, 2002: 76).

2.5.2. Örgütsel Bağlılığın Geç Kalma-Devamsızlık Sonucu

Örgütsel bağlılıkla, devamsızlık ve işe geç gelme davranışları arasında oldukça güçlü ve olumsuz bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bazı araştırmacıların özetlediği çıktılarda; örgütsel bağlılığın devamsızlık ve işe geç kalma ile ilişkili olduğu ve bu neticenin örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin, örgütün değerleri ile uygun tutum ve davranışlar içerisinde (işe geç kalmama, doğru zamanda raporlama yapma vb.) bulunacağı fikrini desteklediği ifade edilmektedir (Tekin, 2002: 75).

Devamsızlığın, örgüt çerçevesinden iş verimini ve üretkenliği olumsuz etkilediği, tekrarlanma sıklıkları ve süre miktarına göre yüksek giderlere sebebiyet verdiği söylenebilir. Mathis ve Jackson (2000: 92) tarafından gerçekleştirilen çalışmada devamsızlık, iradeli ya da istekli şekilde yapılan devamsızlık ve iş görenin istemeden, elinde olmayan sebepler dolayısıyla yapmak zorunda kaldığı irade dışı ya da mecburi devamsızlık şeklinde iki ayrı başlığa ayrılmıştır. Sonucunda irade ve gerçekleştirilen devamsızlık ile örgüt bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Kılıç, 2008: 93).

2.5.3. Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Sonucu

Örgüt bağlılığının önem arz eden davranışsal sonuçlarından birini de çalışanın işten ayrılma niyeti yani iş gücü devir oranı oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ile iş gücü devir oranı arasında yer alan ilişki karşıttır ve zıt yönlü olduğu söylenebilir. Çalışanların bağlılık düzeyleri düşük ise iş gücü devir oranının yüksek olduğu, bağlılıkları yüksek seviyedeysen işi bırakma eğilimlerinin daha düşük olacağı bilinmektedir (İnce ve Gül, 2005: 96-97).

Meyer ve diğerleri (2002: 32) tarafından yapılan araştırmada, devam bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılık seviyelerinin işgücü devri ile negatif bir ilişki içerisinde bulunduğu, ancak duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında daha güçlü ve olumsuz bir ilişkinin yer aldığı görülmüştür. İş görenlerin örgütsel bağlılığını oldukça önemli miktarda etkileyen örgütsel güven faktörünün, aile işletmeleri içerisinde daha yüksek seviyede olması işçilerin örgütsel bağlılığını pozitif olarak etkilemektedir (Küçük, 2005: 209).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Yönetici olan kişiler çalıştırdıkları kişilerden çok daha yüksek düzeyde bir verim sağlamak ve çalışanların motivasyonlarını yükseltmek amacıyla çeşitli uygulamalara doğru yönelmektedirler. Bunun yanı sıra işçilerin neler beklediğine dair de oldukça çok çalışma görmek mümkündür. Beklentileri karşılanan iş görenlerin işlerinden memnun oldukları neticesine varılmıştır. Bu durumun çalışana ve örgüte pek çok farklı faydasının olduğundan söz etmek mümkündür. İş tatmini terimi en genel biçimi ile çalışanların işyerlerinde istediklerine ulaşabilmeleri neticesinde iş ortamlarına karşı ortaya koydukları duygusal davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Ohunakin vd., 2016: 369). Çalışanlar terfi, maaş, yan ödeme, iş yeri, üst yönetim ve iş arkadaşlarının desteği gibi etmenler bakımından beklediklerini karşıladıklarında işleri konusunda tatmin olmaktadır (Saleem, 2015: 565). Bu anlamda gerçekleştirilen çalışmanın bu kısmında iş tatminin önemine, birbirinden farklı tanımlarına ve yakın kavramlar ile arasında yer alan ilişkilerin üzerinde durulmuştur.

3.1. İş Tatmini Kavramı Tanımı ve Önemi

İş tatmini kavramı insan kaynakları yönetimi ve örgüt disiplini şeklindeki birçok alanda hakkında çalışmalar yapılan oldukça önemli bir konudur. Tatmin kavramı kişinin sosyal ve kültürel çevresinden, işinden, yaşantısından ve meydana getirdiği ilişkilerden memnun olup zevk alması ve bu durumu duygusal anlamda hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Anlamsal açıdan oldukça fazla sayıda iş tatmini tanımı yapılmıştır. Ancak genel anlamda çalışan kişinin işi karşısında duyduğu memnun olma ya da olmama halini ifade etmektedir (Froese ve Xiao, 2012: 2145).

İş görenlerin çalıştıkları iş ortamından ve yaptıkları işten hoşnut olması durumunu tanımlayan iş tatmini olgusu iş ile elde edilen kazanımlar ve ödüllere dair var olan değer yargılarının bir tür yansımasıdır (Iverson ve Deery, 1997: 73). Literatürde genellikle yaygın bir anlayış ve duygu bütünlüğü şeklinde tanımlanan kavramın kişinin işlerini hangi şekilde değerlendirdikleri ile şekil almaktadır (Kim ve Lee, 2005: 174)

Çalışan kişiler tarafından ortaya konan değerlendirmeler, geçmişte yaşanan tecrübe ve deneyimler, kişisel hedefler, başarılı olma ya da başarısızlık durumları, hoş giden ya da gitmeyen pek çok durum etkilemektedir. Örnek olarak çalışan kişilerin bireysel kabiliyet ve becerilerini kullanabilecekleri, sıradan görevlerden çok içinde çeşitlilik ve farklılıkların yer aldığı zorluğu orta düzeyde olan serbest çalışma ortamlarından zevk duymaktadırlar. Bu

bağlamda iş tatmini çalışan kişilerin tüm bu ortaya konan değerlendirmeleri neticesinde işe karşın takındıkları genel bir davranış türüdür denebilir (Olusegun, 2013; 4).

İş tatmini durumu işin birtakım farklı faktörleri konusunda gerçekleştirilen duygusal bir çeşit değerlendirmedir. Bunun yanı sıra örgütün çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılanması ile direkt olarak ilişkilidir. Bu nedenle işe karşı gelişen tatmin duygusu iş ile ilişkili yargı ve birtakım algılara dayalı zihni değerlendirmelerin yanı sıra, duygusal ve hissi oluşan tepki ile tutumlarını içeren çok boyutlu bir kavramdır (Efraty ve Sirgy, 1990: 35).

Çalışan bireyler çalıştıkları ortamda bekledikleri şeyleri bulamadıklarında hayal kırıklığı yaşamalarının yanında iş tatminsizliğine maruz kalmaktadırlar (Yang, 2010: 611). Böyle bir durumda işçinin işinden memnun olması o kişinin beklenti ve değerlerini çalışma bağlamında kendilerine sunulan durumlar arasında bulunan fark ile oldukça yakından ilişkilidir. Çalışanın istediği ve elde ettiği arasında hissettiği farklılık miktarının büyüklüğü ne kadar çoksa tatmin hissi kadar azalmaktadır (Lam vd. 2001, 36). Bunun yanı sıra iş tatmini işçilerin işe ve görevlerine uyumlu olma düzeyini de gösteren bir çeşit gösterge olarak tanımlanabilir (Saeed vd., 2014: 254).

İş tatmini iş görenlerin iş yerlerinde gereksinim ve isteklerinin giderilmesi karşılığında ortaya koydukları tepki şeklinde tanımlanmaktadır. Örneğin, çalışan bir birey ödüllendirildiği sürece işine devam etme isteği duyacak ve bu doğrultuda davranışlar ortaya koyacaktır. Çıkarları korunan işçilerin tatmin seviyeleri yükselecek ve sağlıklı bir ast-üst ilişkisi doğrultusunda iş çıktılarını pozitif bir şekilde etkileyecektir (Babalola, 2016: 936).

İş tatmini tanımlamalarının genelinde ortak olarak belirlenen noktaların kişinin işine uyumu ve kişisel memnuniyeti ile bulunduğu görülmektedir. Öyleyse iş tatmini kişinin işi ile ilişkili olan beklentileri, amaçları ve çıkarları örgüt ile uyumlu bir çerçevede olmasına bağlı olarak ortaya çıkan memnuniyet hali şeklinde tanımlanabilmektedir. Çalışan kişiler çalışma ortamında memnun olarak doyum hissi duymakta ve bunun da oldukça yararını görmektedir. İşçinin gündelik hayatında içinde bulunduğu duygular iş yerindeki çalışmasına, iş ortamında başından geçen ve yaşadığı duygular ise gündelik hayatına yansımaktadır. Aynı zamanda bireyler çalışma ortamlarında evde geçirdiklerinden çok daha fazla vakit geçirmektedirler. Bu anlamda iş yerindeki negatif durumlar ve tatminsizlik örgüte olumsuz bir biçimde yansımaktadır (Kallerberg, 1977: 126).

İş tatminin örgütler olan üzerine etkisi iki konuda bilhassa önem arz etmektedir. İlk konu, kişilerin meydana getirdikleri işler ile ilişkili olarak hissettikleri şeyler kendileri ve örgüt açısından oldukça önem taşımaktadır. İkinci önemli nokta ise yöneticiler için çalışan bireylerin iş ile alakalı olan tutum ve davranışları, işe karşı motivasyonu, başarı seviyesi ve

verimlilik üzerinde etkili olması anlamında önem taşımaktadır. Çünkü örgüte ait olan asıl amaçlarından bir tanesi ve aslında en önemlisi de çalışanların iş tatminleridir (Mamedov, 2013: 5).

İş tatmini, iş bulma oranlarını, çalışma başarısını, üretkenlik seviyesini, iş büyüme oranını ve en nihayetinde örgütsel başarıyı etkileyen önemli etmenlerden bir tanesidir (Lu vd., 2002: 216). İş tatminsizliği, işin ve çalışma ortamının olması gereken düzeyde çalışan kişinin isteklerine göre karşılanmadığı hallerde kendini göstermektedir. İş tatminsizliği, işçilerin verimliliği üzerinde olumsuz etkilere neden olmakta, iş taahhüdünü azaltmakta ve isteğe bağlı olarak iş bulma ihtimalini düşürmektedir (Ohunakin ve Akintayo, 2016: 370).

İş tatmini kavramının örgütsel anlamda önem taşımasının nedenlerinden biri iş görenlerin performansının artması konusunda etkili bir faktör olmasıdır. İş hayatında işçilerin performans artışına bağlı şekilde örgütsel verimliliğin artırılmasından da söz edilir. Bu nedenle verimliliği yükseltebilmek için kaliteli işgücünün örgüt içinde saklanması ve yüksek düzeyde performans sergilemesi işverenler bakımından önemli bir konudur (Mowday vd., 1979: 225).

Yöneticilerin açısından iş tatmini konusunu önemli hale getiren sebeplerden bir tanesi de, iş tatmin seviyesinin yüksek olmasının o örgütün sağlıklı bir biçimde yönetildiğinin bir çeşit göstergesi olmasıdır. Yöneticiler, iş tatmin seviyelerine üç farklı açıdan bakmaktadırlar. Bunlar aşağıda sıralanan şekilde açıklanmaktadır (Babalola, 2016: 940):

1. İşinden memnun olmayan ve tatminsizlik yaşıyan işçi işten uzaklaşır ve bir şekilde işi bırakmanın bir yolunu bulmaya çalışır. Bu, örgütün yüksek seviyede çalışması üzerinde etkili olmakta ve verimin düşmesine neden olmaktadır.
2. İşinden tatmin olan çalışanların diğer çalışanlara kıyasla hayatlarını daha uzun süre devam ettirmekte ve sağlık durumları daha iyidir. Bu durum örgütün daha uzun ömürlü olmasına ortam hazırlamaktadır.
3. Tatmin duyan iş görenler pozitif davranış ve tutumlarını iş ortamlarında, sosyal hayatlarında ve aile çevrelerinde devam ettirebilmektedirler. Bunun neticesinde, kişiler hayata karşı daha pozitif ve iyimser hale gelmektedir.

3.2. İş Tatmini Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Çalışmanın bu kısmında tükenmişlik, motivasyon, performans, verimlilik kavramları ile iş tatmini arasında yer alan ilişkilerden bahsedilmektedir.

3.2.1. İş Tatmini Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Bugüne dek pek çok bilim insanı tarafından tükenmişlik kavramına dair tanımlamalar oluşturulmuştur. İlk olarak 1970’li dönemlerde, bireyler ile ilişkili meslek gruplarını ilgilendiren bir sorunu açıklamak için kullanılmıştır. Freudenberger ilk kez tükenmişlik kavramını yapan kişidir. Daha sonra ise Maslach ve Jackson tükenmişlik kavramını tanımlamıştır. Tükenmişlik, bireylerin arzu ettiği başarıyı elde edememeleri halinde ortaya çıkan ve bireyin içten içe kendini yormasına ve yıpratmasına neden olan bir durumdur.

Başka bir deyişle tükenmişlik, bireyleri olumsuz duygulara iten psikolojik bir durumdur. İş tatmini ise tükenmişliğin aksine çalışan kişilerin yaptıkları işe karşı iş yerinde aldığı olumlu dönütler neticesinde hissettiği duygu memnuniyet duygusu olarak tanımlanmaktadır (Schutte vd., 2000: 55).

3.2.2. İş Tatmini ve Verimlilik Arasındaki İlişki

İş tatmininin verimlilik üzerindeki etkisine dair bazı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Ortaya konan çalışmaların sonuçlarına göz atıldığında iki kavram arasında aynı doğrultuda bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İş görenlerin iş tatmin seviyelerinin verimlilik seviyelerinden daha yüksek olması halinde o iş yerinde huzurlu fakat verimin daha düşük olduğundan bahsetmek mümkün hale gelir. Bu şekildeki bir örgüt içerisinde bulunan çalışanlar işlerini yapmak istemeyecek düzeyde mutludurlar. Bunun tam aksine iş verimlilik seviyesi yüksektir fakat işçiler huzurlu değildir. Bu durum ise uzun dönemde verim düşüklüğüne ve huzursuzluğa neden olmaktadır (Loke, 2001: 195).

3.2.3. İş Tatmini ve Motivasyon Arasındaki İlişki

Bir hedef ya da amaca ulaşmak gayesiyle bireylerin bazı davranışlar ortaya koyması için güdülenmesi, sürdürülmesi ve yönlendirilmesini içeren süreç motivasyon şeklinde tanımlanır. Tatmin ise elde edilmek istenen hedefe yönelik sergilenen davranışlar dolayısıyla ortaya çıkan bir tutumdur. Bu ifadeler doğrultusunda, iş görenin tatmin olabilmesi anlamında öncelikli olarak motive edilmesi artırıcı bir etki meydana getirecektir. (Tietjen ve Myers, 1998: 228).

Gerçekleştirilen birtakım araştırmalara bakıldığında genel düşünce, bu iki kavram arasında pozitif doğrultuda bir ilişkinin bulunduğu fakat bu ilişkinin gerçekleşme ihtimalinin her insan için eşit seviyede olmayacağı şeklindedir. Başka bir deyişle bu iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişkinin yer aldığı fakat bu ilişkinin içinde yer alan durumlara ve bireysel özelliklere göre farklılıklar sergileyeceği düşünülmektedir (Egan vd., 2004: 281).

3.2.4. İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki

Performans kavramının, Fransızca “performance” sözcüğünden gelerek dilimizde kaldığı tahmin edilmektedir. Sözlükte yer alan karşılığı ise “başarım” şeklindedir. Başarım kelimesi ile asıl anlatılmak istenen ise bireyin erişmek istediği amaçlar ışığında kendine ait olan yeteneklerini hangi oranda sergilediğidir. Özetle performans teriminin iş hayatındaki en net karşılığı varılan sonuçlarıdır (Saeed vd., 2014: 245).

Hawthorne araştırmalarını takip eden 1930’lu dönemlerde, işinden tatmin olmuş bireylerin tatmin olmayan çalışanlara göre daha çok üreteceği ve bunun neticesinde ise performans seviyelerinin daha üst düzeye varacağı fikri oldukça uzun bir süre yerini korumuştur. 1955 yılında ise Crockett ve Brayfield’ in gerçekleştirdiği birtakım çalışmalar ile Vroom’un yaptığı araştırmalar sonucunda bu iki kavram arasında yer alan ilişki seviyesinin beklenenden çok daha düşük olduğu ve iş tatmini teriminin genel olarak işle ilişkili gelişmeler konusunda etki gösterdiği ortaya çıkarılmıştır (Vroom ve Jago, 1978: 153). Loveland ve arkadaşlarının (2015: 235) yaptığı çalışmalara dair ise karakteristik özellikleriyle iş performansı arasında önemli olduğu düşünülebilecek seviyede düzeyde bir ilişkinin var olduğu neticesine varılmıştır.

İşlerinden yüksek düzeyde memnun olan çalışanlar kendilerine verilen görevlerini doğru ve layıkıyla gerçekleştirmek için çaba sarf etmekte ve performanslarını yüksek seviyede tutmak konusunda özenli olmaktadır. Bu anlamda işten memnun ve tatmin olma durumu en başta performans olmak üzere daha pek çok davranışı yönlendirebilmektedir. İş yerinde çalışanların etkili olması konusunda kişilerin motive edilmesi ile daha gerçek bir değerlendirmeye gereksinim olduğu göz önüne alındığında sürekli performansa erişmek için iyi bir iş tatmini ve motivasyon gerektiği söylenebilir (Arnett, vd., 2002: 89).

3.2.5. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışan kişilerin örgüte karşın olan bağlılık seviyeleri ile iş tatmin düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık olgusu, iş tatminini üzerinde doğrudan ve olumlu bir şekilde etkilidir (Bilgiç, 2017: 36). İş tatmini iş görenlerin fiziksel olduğu kadar da ruhsal sağlığına doğrudan etki eden ve iş ortamında, iş yeri haricinde kalan yaşantısına da etki eden önem taşımaktadır. İş yaşam kalitesinin yükseltilmesi, iş çevresinin ve çalışma koşullarının daha iyi hale getirilmesini sağlayarak ve işyerinde çıkan problemleri bertaraf edip çalışanları çalıştıkları işten tatmin edebilmekle mümkün olur (Gürkan vd., 2017: 140). Çalışanın çalıştığı işten tatmin olma seviyesi hangi yönde ilerliyorsa işine karşı olan bağlılığı ve yaşam kalitesi de o doğrultuda değişmiş olacaktır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında yer alan ilişki literatürde sıklıkla incelenmiştir. Ancak bahsedilen ilişkinin yönü henüz net değildir. Genel bir pencereden bakılacak olursa, iş tatminine kıyasla örgütsel bağlılık olgusunun çok daha geniş kapsama sahip bir kavram olduğu söylenebilir. İki kavram arasında yer alan ilişkinin incelendiği modellemeler aşağıdaki şekilde listelenebilir (Yıldırım vd., 2012: 165):

- Örgütsel bağlılık ile iş tatmini kavramlarının birbiri ile ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür.
- Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir diğer olgu ise iş tatminidir.
- İş tatmini örgütsel bağlılık tarafından etkilenmektedir.
- Örgütsel bağlılık ve iş tatmini olgularının birbirlerine bağımlı olmadıkları, birbirinden bağımsız oldukları bilinmektedir.

Ortaya koyulan araştırmalar, sözü edilen bu iki kavram arasında kurulan modellerin ilkini ve üçüncüsünü büyük oranda desteklemektedir.

3.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatmini, meslekî, bireysel ve örgütsel pek çok değişkenle ilişkilidir. Kişilerin yalnızca işlerine karşı olan duyguları ile şekil almaktadır. Örnek olarak, kişilerin başarı gösterdiği ya da başarının kolay hale getirdiği bir iş ortamı tatmin seviyesi üzerine etki edebilmektedir. En başta sendikacılık faaliyetleri olmak üzere çok çeşitli ekonomik değişkenler de iş doyumu düzeyinde rol oynamaktadır (Kalleberg, 1977: 127).

Hem içsel hem de dışsal değişkenler iş tatminini etkileyebilmektedir. İçsel değişkenler iş ile ilişkili ödüllerden meydana gelmektedir. Onaylama, başarı, sorumluluk alma ve gelişim içsel değişkenler arasında sayılabilir. Dışsal değişkenler ise çevre ile ilgisi olan ödüllerin dış yapısından kaynaklanmaktadır. Hizmet davranışı ve teknikleri, ticari anlaşmalar, çalışma ortamı yanı sıra yöneticiler ile yapılan eylemler ise dışsal değişkenler arasında gösterilebilir (Abouraia ve Othman, 2017: 408).

3.3.1. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler

Bireylerin doğuştan taşıdığı özelliklerdir. Eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet kimliği, medeni durum şeklinde sıraladığımız kavramlar insanın bireysel faktörleridir. Yaş grupları arasında yer alan iş tatmini düzeyleri üzerinde durulduğunda, yaş grubu daha yüksek olan kişilerin iş tatmini düzeylerinin çok daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışanların eğitim

düzeyleri ile iş tatmini arasında bulunan ilişki ise oldukça güçlüdür. İş görenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe, iş tatmin seviyeleri de yükselmektedir (Maidani, 1991: 445).

İş tatmini konusunda etkili olan ve bireysel etmenlerin içerisinde bulunan cinsiyet faktörü üzerine en çok çalışma gerçekleştirilen konular arasında gösterilebilir. Ortaya konan araştırmalar neticesinde iki farklı sonuca varılmıştır. Kadın ve erkeğin iş hayatında farklı yollarla tatmin oldukları görülmektedir. Kadınların bilhassa anne rolünü taşımaları dolayısıyla, ortaya koydukları iş karşılığında ödüllendirmeleri kadınlar için yeterli olmaktadır. Diğer araştırmalarda ise erkeklerin kadınlara göre daha fazla tatmin duygusu yaşadıkları şeklindedir (Locke, 1970: 486).

Çalışan kişilerin medeni durumlarına bağlı şekilde de, işten tatmin olma durumları değişkenlik göstermektedir. Evli çalışanlar ve bekâr çalışanlar arasında iş tatmini hakkında gerçekleştirilen çalışmalarda, evli olan iş görenlerin iş tatminlerinin çok yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Aile hayatındaki doyumun işe yaygınlaştırılması ve çalışan aynı zamanda evli olan kişilerin iş hayatından beklediklerinin birbirinden farklı olması dolayısıyla, evli kişilerin iş hayatında yüksek doyuma sahip oldukları gözlemlenmektedir (Ho vd., 2016: 944).

Kişilerin çalıştıkları işten bekledikleri tatmin ya da tatminsizliğe neden olabilmektedir. Beklentilerin ne düzeyde karşılandığı, iş tatminini belirlemektedir. Beklentiler karşılanırsa çalışanın tatmini yükselecektir (Lu vd., 2002: 215). Bunun yanı sıra iş görenlerin bireysel özellikleri ve bağlılık seviyelerine göre de tatmin düzeyi değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin yüksek seviyede performans sergileyen ve sadık çalışanların tatmin düzeyi daha yüksekken; aynı iş ortamında, bağlılık düzeyi düşük ve işten ayrılma eğiliminde olan kişilerin işlerinden tatmin olmadığı gözlemlenebilmektedir (Locke, 1970: 486).

3.3.2. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler

İş ile ilişkili olan unsurlar örgütsel faktörleri meydana getirmektedir. İşçilerin iş tatmin durumları üzerine etki eden örgütsel faktörlerin sayısı oldukça fazladır. Bu etmenler arasında en önemli olanlar ise ücret, terfi imkânları, işin kalitesi, çalışma arkadaşları ve koşullarıdır. Bu faktörler iş görenlerin tatmin seviyeleri arttırmak amacıyla yöneticilerin üstünde değişiklikler uygulayabileceği türdendir (Olusegun, 2013: 5). İşin ilgi çekici ve zevkli olması, kişinin yeteneklerine uyumlu olması, bireyin işini anlamlı bulması iş tatminini etkileyen etmenlerin başında gelmektedir. Aynı zamanda işin özelliği gereği kişiye özerklik sunması, beceri ve kabiliyetlerini kullanabilmesi iş tatmin düzeyinin yükselmesini sağlamaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 127).

Işık, ısı, gürültü, havalandırma gibi çalışma şartlarının olumsuz olduğu hallerde iş tatminsizliği görmek mümkündür. Aynı zamanda riskli koşullarda çalışma ve aşırı bedensel güce dayalı çalışma iş tatminsizliğine sebep olan faktörler arasında gösterilmektedir. Yanıcı maddelerin yer aldığı iş yerlerinde ya da maden ocaklarında çalışan kişilerin devamlı olarak risk altında olması strese sebep olarak işte tatminsizlik problemlerinin kendini göstermesine neden olmaktadır. Bunun dışında fazla iş yükü bulunması da iş tatmini konusunda olumsuz etkiye neden olmaktadır. Zihinsel ve bedensel yorgunluğa sebep olan aşırı iş yükü kişinin iş tatminini azaltmaktadır (Yousef, 1998: 185).

Bireylerin, hayatlarını sürdürebilmeleri ve geçimlerini sağlayabilmeleri için gerekli olan para ücret olarak tanımlanmaktadır. Ücret işçiler için hem maddi hem de manevi açıdan önem taşımaktadır. Çalışanların gelir düzeyi arttıkça iş tatminlerinin de yükselmesi oldukça normaldir. Örgütlerin ücret paylaşımını eşit bir biçimde yapmaları önemlidir. Çalışanlar kendi kazandıkları ücretleri diğer işçilerin kazandıkları ücretler ile kıyaslayacaklardır. Kendisinin diğer çalışanlara göre daha az miktarda ücretle çalıştığını öğrenen iş görenlerin iş tatmini de buna bağlı şekilde düşecektir (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Ücret kişinin toplumda yer aldığı statüyü de belirlemektedir. Bu nedenle kişinin gelir düzeyinin ona sağladığı statü aracılığı ile iş tatmini elde ettiğini söylemek doğru olacaktır (Locke, 1969: 311).

Terfi kavramının anlamı kişiden kişiye değişim göstermektedir. Bu kavram çalışanların bazısına göre kazandığı ücrette artış anlamına gelirken, çalışanların bazısı içim bulunduğu mevkide yükselişi ifade etmektedir. Bu sebeple bireylerin tatmin olması da bireylerin beklentilerin doğrultusunda değişmektedir. İş çekici yapan ödül, ücretlendirme ve terfi imkânları ile çalışma anında sağlanan özgürlük ve serbestlik seviyesi gibi ögeler, aynı zamanda işten tatmin olmayı ve hoşlanmayı da yanı sıra getirmektedir. Personel yetkilendirmesi ve güçlendirmesine yönelik faaliyetler direkt olarak çalışan kişilerin tatmin olmasına sebebiyet vermektedir. Bu nedenle iş ortamındaki yetkilendirme alanı genişledikçe, işten alınan zevk ve doyum seviyesi de artacaktır (Najafi vd., 2011: 5246).

İşin niteliği çalışanların kendi kendilerine yapamayacakları, sadece yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi mümkün olan parametrelerdir. Gerçekleştirilecek olan işin çalışanlar açısından sıkıcı olmaması ve onları sıkıkmaması işçilerin motivasyonunu arttıran bir faktördür. Yapılacak işlerin kararını verme yetkisinin çalışana teslim edilmesi yine çalışan kişinin tatmin düzeyini yükseltecek bir elementtir (Kim vd., 2005: 179).

İş ortamında kişilerin farklı düzeylerde karşı karşıya geldikleri iş yükü miktarı, personelin tatminini direkt etkileyebilmektedir. Bu iki değişken arasındaki yer alan zıt yönlü ilişki dolayısıyla, iş yükünün artması, iş tatmin seviyesinin azalmasını tetiklemektedir

(Zeytinoglu vd., 2007: 43). Kısıtlı bir zaman dilimi içerisinde çok fazla görevin verildiği iş ortamlarında çalışanların memnuniyet duymamaları kaçınılmaz bir durumdur (Qureshi vd., 2013: 765).

Çalışan kişiler günlük hayatlarında en çok iş yerinde ve iş arkadaşları ile beraber vakit geçirmektedir. Bu nedenle kişinin çalıştığı ortamda yer alan arkadaşları ile uyumlu bir ilişkisinin olması, çalışanın iş tatminini de arttıracaktır. İş arkadaşları ile uyumlu olmanın yanı sıra çalışma arkadaşları arasında kabullenilmek de iş tatmini bakımından önem taşımaktadır. İş yerinin çalışanlar için ergonomik şartlarda bulunması iş tatmini üzerinde önemlidir. İş yerinin fiziksel şartları; aydınlatması, kirli olmaması, gürültü düzeyi ve ısısı çalışma şartlarını belirleyen etmenlerdir (Babalola, 2016: 940).

Kişinin iş hayatında geçirdiği süre göz önüne alındığında oldukça uzun bir vaktin iş ile geçirildiğini görmek mümkündür. Kişi bu süre içerisinde pek çok yakınıyla paylaşmadığı zamanı iş arkadaşları ile geçirmektedir. Bu nedenle çalışma arkadaşlarıyla ilişkisi kişinin iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. İş arkadaşlarıyla pozitif yönlü ilişkiler kuran bir kişinin, olumsuz ilişkilere sahip olan çalışana kıyasla daha yüksek düzeyde bir iş tatmini oluşmaktadır. Aynı zamanda iş arkadaşlarıyla benzer dünya görüşüne ve bilişsel yapıya sahip olmak, duygularda ve örgüte ait gelenek ve kurallarda ortak noktayı bulmak iş tatmini düzeyini yükseltmektedir (Judge ve Watanabe, 1993: 940).

Çalışanların iş yerinde fazla mesailer ile uzun süreli çalışmaları hem ailelerine hem de zaman ayıramamalarına neden olmaktadır. Bu durum nedeniyle işçilerin iş tatmin seviyelerinde düşmeler gözlemlenecektir (Luthans, 2011: 68). Geniş özerklik alanına sahip olan çalışanlar, diğerlerine göre işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Bu bağlamda iş doyumunun artması için psikolojik güçlendirmeden de söz etmek mümkündür (Çalışkan ve Hazır, 2012: 56). Çünkü özerklik, örgütün kendi çalışanına beslediği güvenin bir tür ispatıdır (Froese ve Xiao, 2012: 2146). Personel güçlendirmesinin yanı sıra iş zenginleştirme faaliyetleri de çalışanların tatminini olumlu şekilde arttırmaktadır (Cook ve Salvendy, 1999: 22).

İş tatmini üzerinde direkt etkili olan diğer bir faktör de örgütsel adalet kavramıdır. Çalışma çerçevesinde; çok adil davranıldığı göz önünde bulundurulursa, iş görenlerin tatmin duygusu da o denli artmaktadır (Najafi vd., 2011: 5247). Bilhassa terfi konusunda çalışanlar için önemli olan kısım, örgütte adaletli terfi politikasının bulunmasıdır. İşçiler, iş ortamlarındaki terfi kararlarının adil olduğuna inandıklarında işlerinden tatmin olacaklardır. Yöneticiler açısından terfiler, işçilerin kabiliyet ve bilgilerinden çok daha fazla faydalanma fırsatı yaratmaktadır (İşcan, Timuroğlu, 2007: 121).

3.4. İş Tatmininin Faydaları

İş tatmininin kişide yarattığı sonuçları, kişinin iş ve sosyal hayatının belirli boyutları ile çevrelenmiş başlıklar altında gruplanmıştır. Ödül, ücret ve ek kazanç bunların başında gelmektedir. Terfi imkânları ve mesleki gelişim başka bir sonuç grubunu meydana getirmektedir. İş tatmininin bireyin arkadaşları ile olan ilişkilerine de yansımalarını görmek mümkündür.

3.4.1. İş Tatmininin Örgüte Faydası

İşletmelerin artan rekabet şartlarında, var olmak ve büyüyebilmek için oluşturmaları gereken değer kaynağı olarak insana verdikleri değer düzeyinin yükselmesi çift taraflı şekilde çalışan ve işletme bakımından olumlu olan bir durumu göz önüne sermektedir. Çalışanın artan iş tatminine bağlı şekilde, örgüt içinde verimlilik, performans ve örgütsel bağlılık aynı şekilde güçlenir, dolayısıyla işletmenin kaynaklarını çok daha etkili ve daha verimli şekilde kullanmasının yolunun açılacağı düşünülmektedir (Uçkun ve Pelit, 2004: 42). İş görenlerin iş tatmininin yüksek düzeyde olduğu bir halde çalışanın artan moral seviyesi, başarıma arzusu ile işe devamsızlıklarda, işten çıkmalarda azalma, verimlilik düzeyinde artış ve işçinin örgüte karşı var olan bağlı artış olması beklenmektedir. Dolayısıyla iş tatmini verimliliğe ve performansa olan etkisi nedeniyle işletmeler için önem arz etmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 29).

İşletme içerisinde üst yöneticilerin çalışan bireyin tatminine dair karar ve uygulamaların aynı şekilde işletme çıktılarında da görülmesi beklenebilir. Bu tarafı ile iş tatminini önemli sayan işletmelerde çalışan kişileri bulma ve bu çalışanları istihdam etme çabalarının kolaylaştığı ve tersi hallerde işletmelerde daha yüksek devamsızlık oranları, düşük düzeyli verimlilik, işten çıkma durumları ile sıklıkla karşılaşmaktadır (Karahana, 2009: 424).

İş ortamı bakımından iş tatminine bağlı biçimde, çalışan bireyse birbirinden farklı üç gelişim gözlemlenmektedir. Bunlar örgüte bağlı artışı, yüksek moral seviyesi ve iş yeri ile bütünleşmesi şeklinde sıralanabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 59).

Öncelikli olarak, iş tatminine bağlı şekilde çalışan kişinin yükselen moral düzeyi, işçinin çevresi ile daha kaliteli ve olumlu ilişkiler kurmasına neden olmaktadır. Çalışan kişinin ruhsal yapısının pozitif olması iş tatmininde olumlu bir katkıya sebep olacaktır. İş görenin sahip olduğu pozitif ruh halinin enerjisine ve geleceğe dair bekledikleri konusunda da benzer biçimde katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışan bireyin umut ve beklentilerinin artmasının, işçinin geleceğe karşı olan bakış açısına ve kavrayış düzeyine etki edeceği söylenebilir (Eren, 2004: 197).

Moralin yükselmesi çalışanın iş arkadaşları ile ortak hedefler kapsamında iş yapma ve kabul görme konusunda zorlukları daha kolay yenmesine yardım etmektedir. Ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda amaca dair güçlenen inançla beraber grubun tatmin olması ve grubun moralinin yükselmesi beklenir. Çalışan kişinin iş tatmini seviyesinin grupsal bir tabir ile tanımlanması moral olarak adlandırılır. Moral ortak konulan hedef ve amaçlar doğrultusunda iş görenlerin hedefe bağlı olma, başarıya inanç duyma gibi algısal grup olgusunu tanımlamakta kullanılır. Bu tarafı ile karşılıklı bir etkileşimin bulunduğundan söz etmek pek de yanlış sayılmaz (Lloyd ve Leslie, 2004: 275).

Morali yüksek olan çalışma gruplarında çalışan kişinin yükselen moral düzeyi doğrultusunda iş tatmininin de artış göstereceği tahmin edilmektedir. Moral bunun yanı sıra gönüllü ve içten şekilde çalışmakta olan kişinin çalışmasını sürdürmesine imkân sağlayan bir davranış olarak görülmektedir. Moral gruba ait olan ruhsal durumu yansıtır. Bu nedenle grubun inancını da yansıtmaları beklenmektedir. Bir takım nedenler göz önüne alındığında iş tatmini grubun moral seviyesi ile de ilişkilidir (Atay, 2006: 103).

İş tatmini ve moral hakkında yer alan diğer görüşlerde ise moral ve iş tatmini anlamsal açıdan yakın görülmekte ancak bunun yanı sıra birtakım farklılıkların varlığından da söz edilmektedir. Moral ve iş tatmini kavramları etki zamanı açısından değerlendirilmektedir. Moral kavramı geleceğe dair olan hedef ve amaçları kapsarken, iş tatmini şu an mevcut olan zaman ve geçmiş içerisindeki etkileri yansıtmaktadır (Özarslan, 2010: 113).

İkinci olarak, çalışan kişinin işine bağlılığı önemlidir ve bu durum işini sevmesini gerektirmektedir. Çalışan kişinin işini sevmesi için, yaptığı işin karşılığında ekonomik, psikolojik ve sosyal anlamda tatmin olması ve bu alanlardaki ihtiyaçlarını giderebiliyor olması gerekmektedir. Bu koşulların sağlanması iş gören kişinin motivasyon seviyesini ve örgüte bağlılık düzeyini olumlu şekilde etkileyerek pozitif bir sonuç meydana getirmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 59). Örgütün iş görene yaklaşımında iş tatminine dair çaba içerisinde olan örgütlerde çalışan kişinin işe bağlılık durumu da güçlenmektedir. İş tatmini düzeyinin artmasına bağlı olarak işten çıkma oranlarında da azalma olduğu görülmektedir (Querstein vd., 1992: 867).

İş tatmini kavramı ile işçinin işine ve örgüte karşı olan bağlılığı arasında oldukça kuvvetli bir ilişki olduğundan söz edilebilir. Beklentileri karşılanan iş görenlerin işine bağlı bir şekilde ve aidiyet duygusu ile çalıştıkları görülmüştür. Bu sebeple performansı ve verimliliği artırma çabaları çalışanların kişiye ve örgüte karşı bağımlılığını sağlayarak, çalışan kişilerin beklentilerini karşılayan ve giderebilen örgütler başarılı olmaktadır. Bazen bağlılık durumu olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir. Bu bağlılık çoğunlukla çalışma

arkadaşlarına yönelik olmaktadır. Böyle bir durumda yöneticiler tarafından alınan kararlar sorgulanmakta ve memnuniyetsizlik hali kendini göstermektedir (Özkalp ve Kırel, 1999: 178).

İş yeri ile bütünleşme, iş yerinde birlik ortamının oluşturulmasını amaçlar. Bütünleşme ile eş zamanlı olarak örgütün, yöneticilerin ve çalışanların iletişim ve etkileşiminde yer alan uyumu tanımlarken de kullanılabilir. Çalışan kişiler arasındaki etkileşimde yardımlaşma bütünleşme ve sosyal tatmin seviyesi üzerine etki etmektedir. Bunun işten çıkma ve devamsızlık, verimlilik üzerinde de etkisinin olduğundan söz edilmektedir (Oktay, 1996: 290).

Çalışan kişiler arasında bulunan uyumun örgütteki etkisi amaçlara ulaşılmasında önemini hissettirmektedir. Benzer şekilde, işçiler arasında uyumun oluşmasında iş tatmini kavramının rolü oldukça önemlidir. İş tatminini sağlayan iş görenler işini yapmaktan mutluluk duyacak, takip eden süreçte pozitif bir ruh hali içinde çevresi ile olan uyumunu ve etkileşimini geliştirecektir. İşletmeye ait olan amaçlar ancak bu sürecin sonunda benimsenebilmektedir. Uyumun bulunmadığı ortamlarda işin yavaşlaması dolayısıyla birtakım aksaklıklar meydana gelmektedir. Beklentiler yönünde yer alan baskılar dolayısıyla çalışma grupları arasında çatışma ve çekişmelerin yaşanması beklenmektedir (Erdoğan, 1999: 16).

3.4.2. İş Tatmininin İş Performansına Faydası

İş tatmini kavramına ait sonuçların örgütsel olmasının ötesinde bireysel olduğu gözlemlenmiştir. İş tatmini, bireysel bir tutum olması dolayısıyla daha çok bireysel görev yönelimli iş performansı türünden ve merkezinde iş bulunan davranış ve tutumlarla nedensel bir ilişki içinde bulunmalıdır. Kısa süre içerisinde gösterilerin bireysel performanstan iş tatmini sorumlu olabilir (Shore ve Martin, 1989: 626).

Sosyal değişim kuramına dayandırılan yaklaşım bireysel iş performansını iş tatmininin sonuçlarından biri olarak değerlendirmektedir. Sosyal değişim kuramı, çalışan ile örgüt arasında karşılıklı beklentiler ve yükümlülükler bulunması gerektiğini ve bunların sınırlarının çok da net olmadığını ifade eder (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005: 776). Kuram uyarınca çalışanlara ait iş performansları, örgütsel etkinliklerin kendi çıkarlarına ne oranda uyduğuna bağlı biçimde değişim göstermektedir. Sosyal değişim, kişinin sergilediği iş performansı ile örgütsel destek anlamında ödül beklentileri arasında sayılabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Buradan çalışan kişinin ortaya koyacağı iş performansının yüksek seviyede olması için iş tatmininin de yüksek olmasının gerekli olduğunu anlamak mümkündür.

İşletmelerin rekabet avantajını elde etmek konusundaki çabaları iş gören bireylerden ne denli faydalanabildiği ile ilişkilidir. Bu sebeple işletmeler işçilerin iş tatminine oldukça önem vermektedir. Çalışan kişinin memnun olması örgüte getireceği fayda düzeyini de

artırmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010: 245). Çalışan kişilerin çalışma ortamlarında tatmini ile kişisel iş performanslarının yükselmesi beklenmektedir (Candan, 2013: 188).

İş tatmini ile işte gösterilen bireysel performans arasında bulunan ilişki üzerine uygulamalı şekilde gerçekleştirilen araştırma çalışmaları çıktılarını bir araya toplayan meta analiz çalışmalarında iş tatmini ile işte gösterilen bireysel performans arasında oldukça kuvvetli ve olumlu bir ilişki olduğu gözlenmektedir (Davar ve Bala, 2012). Geride bıraktığımız son yıllarda ortaya konan araştırma çıktıları da bunu kanıtlamaktadır. Ceylan ve Ulutürk (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına bakıldığında iş tatmini olgusunun iş performansını arttırdığından söz etmek mümkündür. Gül, Oktay ve Gökçe (2008) tarafından yapılan ve sağlık sektöründe çalışan bireyler ile gerçekleştirilen bir araştırma çalışmasında iş tatmininin performansı pozitif bir şekilde etkilediği ifade edilmiştir. Edwards ve diğerleri (2008)'ne ait olan araştırma sonuçlarında ise, iş tatminini kavramının hem içerik hem de görev performansı üzerinde olumlu yönde bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu (2009) tarafından 432 öğretmenin dahil olduğu bir araştırma sonucuna göreyse iş tatmini ve işte sergilenen performans arasında olumlu ve pozitif yönlü bir ilişki yer almaktadır. Sani (2013)'nin bankada çalışan 70 çalışan ile ortaya koyduğu araştırmada, iş tatmininin iş performansını doğrudan etkilemediği gözlemlenmiştir. Bağcı (2014)'nın birbirinden farklı sektörlerde çalışan 217 işçi ile gerçekleştirdiği bir diğer araştırmada ise ortaya konan bulgular, iş tatmininin çalışanların iş esnasında sergiledikleri bireysel performansın boyutları üzerinde belirleyici bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Görev ve içerik performansı üzerinde pozitif bir belirleyiciliğinin olduğundan söz etmek mümkündür. Perera ve diğerleri (2014: 96) tarafından imalat departmanında çalışan 322 personelin yer aldığı araştırmada ulaşılan verilere göre iş tatmini kavramı performansı olumlu şekilde etkilemektedir.

İş tatmininin bireysel iş performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu bilinmektedir. Kişinin başarıma ve öz güvenini açıklayan iş tatmini düzeyi arttıkça kişinin iş performansı da yükselmektedir. İş tatmininin kişisel bir davranış olmakla neticelerinin örgütsel olmanın ötesinde bireysel olduğu ve genellikle kişisel iş performansını (özellikle görev ve içerik performansını) olumlu olduğu kadar hızlı bir biçimde etkilediğini ifade eden birbirinden farklı örneklem grupları ile gerçekleştirilen çalışma sonuçları yer almaktadır (Edwards vd., 2008; Ziegler vd., 2012; Funmilola vd., 2013; Latif, vd., 2013; Bağcı, 2014).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ; TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde, liderlik algısının çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerine etkisi; turizm sektörü üzerine bir uygulamaya yönelik bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Metodoloji

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, problem durumu, modeli, evren/örnekleme, varsayımları, sınırlılıkları ve veri toplama araçlarına yönelik bilgilere yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Problem Durumu

Günümüz şartlarındaki iş yaşamında rekabetin yoğunluğuna bağlı olarak işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve sürdürülebilirliği sağlamaları için iş görenlerin önemini ve etkisini iyi anlamaları gerekmektedir. Her geçen zaman taleplerin değiştiği ve yenilendiği bir ortama karşılık verebilmek için teknolojik inovasyonu ve değişimi sağlamak kadar iş görenleri de bu gelişime uyum sağlayacak özveriyi ve daha yüksek performans ile işletmelerine sağlayacakları katkı da önemlidir. İşletme bünyesinde görev alan işgücünden en verimli şekilde faydalanılabilmesi için iş görenlerin davranış ve tutumlarına etki edecek kavramları dikkate alınması, neden olacağı sonuçlara bağlı olarak rekabette üstünlük sağlama imkânı verecektir. Ülke ekonomisi ve işletmeler açısından da turizm sektöründe bu durum önem arz etmektedir.

Turizm sektörünün Türkiye için stratejik ve mali açıdan taşıdığı önem bilinmektedir. Sektörün pandemi öncesi verileri incelendiğinde 2002 ve 2010 yılları arasında, gelen farklı ülkelerden turist sayısı 12.8 milyon gibi bir rakamdan 32.9 milyona ulaştığı gözlemlenmektedir. 2010 ile 2019 yılları arasında artış ile 51.8 milyona çıktığı gözlemlenmiştir. Bu rakamlar Ülkemizi "Yabancı Ziyaretçiler için En İyi 7 Ülke" olmasını sağlamıştır. (YİGM, 2020a). Ülkemize gelen turistten elde ettiğimiz 71 milyar dolar mevduata sahip olarak, senelik revizyon ve yatırıma harcanan dolar 2,5 milyardır. Turizmden doğrudan doğruya etkilenen 54 farklı sektör bulunmaktadır. Turizmden etkilenen iş kolları satın alma gücü 26 milyar doları bulmaktadır. 2019 yılı verilerine göre 34,5 milyar dolar getiri sağlamıştır (YİGM, 2020b).

Türkiye ekonomisi için oldukça önem arz eden turizm sektöründe, iş hayatı açısından aynı önemde uygulamalara ve işleyişe dikkat edilmesi gerekmektedir. Bahsi geçen açıklamalara bağlı olarak turizm sektöründe rekabet edebilmek, faaliyete devam edebilmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için sektör çalışanlarının performansını etkileyen durumlar aynı düzeyde önem arz etmektedir. İlgili açıklamadan hareketle, bu tez çalışmasında liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ifadeleri incelenmiştir.

Liderliğin, iş tatmine ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine olan araştırmalar değerlendirildiğinde literatürde farklı araştırmaların olduğu görülmektedir. İlgili yerli çalışmalarda Demircan'ın (2021) kamu sektöründe yaptığı çalışmada hizmetkâr liderlik tarzının iş doyumu ve örgütsel sadakat üzerinde pozitif etkisi tespit edilmiştir. Eren ile Titizoğlu (2014)'nın yaptığı çalışmada, değişim ve etkileşimci liderliğin çalışma doyumu üzerindeki etkimesine olan yapılan araştırmada pozitif yönde etki tespit edilmiştir. Demirel (2009)'in yaptığı araştırmada sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile algılanan dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Tin (2020)'in banka çalışanları üzerine yaptığı araştırmada örgütsel sadakat ve iş doyum dönemleri, nüfus yoğunluğu, göç ve doğum oranına göre algılanan liderlik tiplerinin değiştiği tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini ile etkileşimci liderlik, değişimci liderlik, anlayışı arasında olumlu ve istatistiksel olarak mantıklı münferit bir bağ tespit edilmiştir. Bu araştırma konusuna yakın olarak Çalkın (2014)'ın turizm çalışanları üzerine yaptığı araştırmada işten ayrılma düşüncesi ile çalışma tatminiyle demografik özellikler ve etik liderlik algısının, örgütsel bağlılık ve istihdam özellikleri arasında kısmen anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014)'nın yapmış olduğu araştırmada dönüştürücü liderlik algısının artması ile iş tatminindeki artış arasında etkileşim olduğu tespit edilmiştir.

İlgili uluslararası çalışmalarda, Emery ve Barker (2007)'ın emek yoğun iş sektöründe yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderlik biçimi ile yönetilen çalışanların örgütsel bağlılık ve çalışma doyumlarının; etkileşimci liderlik davranışıyla yönetilen iş görenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hamidifar (2010)'ın yaptığı çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tiplerinin iş tatminini diğer liderlik tiplerinden daha çok artırdığını tespit etmiştir. Bushra, Usman & Naveed (2011)'in bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmada, iş tatminindeki değişimlerin %42'sinin dönüştürücü liderlik tarafından açıklandığını tespit edilmiştir. Avolio (1999)'nın yapmış olduğu araştırmada, dönüştürücü liderin çalışanlarının bağlılık ve güven düzeylerini arttırdığını iddia etmektedir. Tse ve Lam (2008)'ın yapmış olduğu araştırmada dönüştürücü öncü hareketlerinin takipçilerin örgütsel bağlılığı ile olumlu bir bağı olduğu saptanmıştır. Tims, Bakker & Xanthopoulou (2011)'nin yapmış olduğu

araştırmada dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir. Riaz'ın (2011) yapmış olduğu araştırmada, dönüştürücü liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi olduğunu saptamışlardır.

Her ne kadar liderlik algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisine yönelik farklı sektörlerde araştırmalar yapılsa da turizm sektöründe söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin varlığına yönelik çalışmalar yeterli sayıda değildir. Bu sonuç araştırmanın problem durumunu ifade etmektedir. İlgili değişkenlerin aralarında tespit edilecek ilişki sektör ve ülke açısından önemli olacağı öngörülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın problem cümleleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

P₁: Liderlik algısının örgütsel bağlılığa etkisi nedir?

P₂: Örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisi nedir?

P₃: Liderlik algısının iş tatminine etkisi nedir?

4.1.2. Araştırmanın Amacı

Bir işe sahip olmak ve çalışmak, küresel ancak çok çeşitlilik arz etmektedir. İnsanların geçinebilmek için bulunduğu faaliyetlerin, eğlenceli olup olmaması, genelde memnuniyet açısından büyük fark oluşturmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990). Bir mühendis için de, inşaatta çalışan bir işçi de ağır bir yük altında çalıştığı gerçektir. Ancak mühendis için kontrolün onda olması ve her gün yeni şeyler öğrenme imkânı vardır. İşçi ise her gün rutin yorucu işleri yapmakla yükümlü olarak genelde öğrendiği kendi çaresizliğidir (Yaşın, 2016).

Bu bağlamda, insan, çalıştığı ortamdaki pozitif veya negatif tüm değişkenlerden doğrudan etkilenebilmektedir. Bu durumda, takdir ve itibar kazanabildikleri, bir birey olarak değer gördüklerini, kişisel gelişimlerine katkı sağlandıklarını ve tatmin edildikleri şartlar içerisinde hissettikleri örgütlere katma değer kazandırmaları mümkündür (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5). Kurum kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın artırılması için iş görenlerin birçok açıdan tatmin edilmesi önemli bir etkidir (Sürgevil, 2014).

Bahsi geçen açıklamalar doğrultusunda, günümüzdeki piyasa şartlarındaki rekabet ve iş gören profilindeki değişimler, nitelikli personeli uzun vadeli olarak işletmede tutmak ve potansiyel diğer yetenekli personeli işletmeye çekebilmek için, iş süreçlerinin modernleşmesini ve geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Çakır, 2001: 57). Bu doğrultuda, günümüz işletmeleri iş tatmini ve örgütsel bağlılık süreçlerini İK uygulamalarına entegre ederek iş görenleri işletmede tutmak için farklı yönetim tarzları uygulamakta ve yeni projeler bulunmaktadır (Aka, 2018). Bir diğer açıdan deneyimin, yetkinlik ve değerler önemli bir

sermaye kalemi olarak görülen olan işletmelerde liderlik algısı da hızla boyut değiştirdiği gözlemlenmektedir (Eren, 2003).

Günümüz şartlarında liderler, sadece uzmanlık ve statü gücüyle etkili olamadığı gibi ayrıca bilgi ve dönüşüm hızları ile de etkili olmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde, liderlerin enerjileri ruh halleri ve ikili ilişkileri, iş görenler ve işletme üstünde birçok açıdan belirleyici etkiye sahip olmaktadır (Erol, 2007). Liderin, altında çalıştırdıklarını yakından tanınması, potansiyellerini keşfedebilmesi, farklılıklarını yönetebilmesi ve kurdukları iletişim, iş görenlerin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahiptir (Gürdoğan, 2018). Turizm sektörü de doğrudan hizmet odaklı bir sektör olma özelliği taşıdığı için diğer sektörlerden ayrılmaktadır. Türkiye’de sektöre her geçen yıl katılım artarak beklenti yükselmektedir (Yayla, 2013: 6).

Bu bağlamda sektörün ve liderin önemine yönelik olarak araştırmanın temel amacı; liderlik algısının çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerine etkisinin turizm sektöründe incelenmesidir. Her ne kadar liderlik algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisine yönelik farklı sektörlerde araştırmalar yapılsa da turizm sektöründe söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin varlığına yönelik çalışmalar yeterli sayıda değildir. Buna bağlı olarak değişkenler arasında tespit edilebilecek ilişkiler sektör ve ülke açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

4.1.2.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

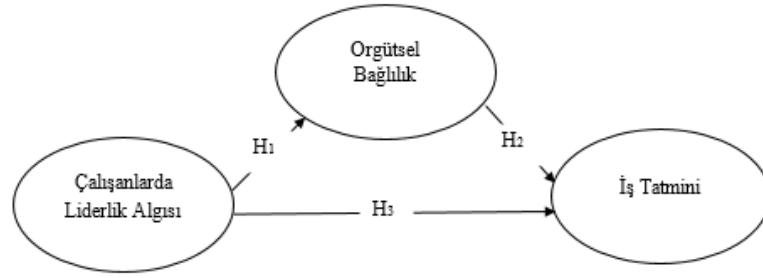
Araştırmanın amacına yönelik olarak bu tez çalışmasında bazı hipotetikler kurgulanmıştır. Buna göre oluşturulan hipotetikler;

H₁: Katılımcıların liderlik algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

H₂: Katılımcıların liderlik algısı ile iş tatminleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

H₃: Katılımcıların örgütsel bağlılıkları ile iş tatminleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

Araştırmada elde edilen bulgulara yönelik olarak gelecek yapılacak araştırmalara ve ilgili kurumlardaki uygulamalar kapsamında önerilerde bulunulmuştur. Araştırmanın amacına yönelik olarak kurgulanan modeli aşağıda paylaşılmıştır:



Şekil 4.1 Hipotetik Araştırma Modeli

4.1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde karşılaşılan en önemli süreçlerden biri olarak hızlı değişim ve dönüşümden en çok işletmelerin etkilendiği bilinmektedir (Yeşil, 2018). Bu durum, dünya genelinde daha çok hissedilmeye başlanan küreselleşme olgusunun bir sonucu olarak her alana tesir etmekle birlikte örgütsel manada da birçok değişim ve yeniliğe neden olmuştur (Çeken vd., 2009). Günümüz işletmelerinin ilgili nedene bağlı olarak her zamankinden daha fazla bir oranda değişim, yenilik ve dönüşüme ihtiyaç duymasına neden olmuştur.

Başarı elde etmek isteyen işletmelerin ağır rekabet koşullarında ayakta kalmaları için en etkili unsurlarının nitelikli iş gücü olduğu ifade edilmektedir (Bayram, 2020). Etkili bir lider yönetiminde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek nitelikli çalışanlarla işletmeler hedeflerine ve amaçlarına yönelik mesafe kat etmeleri söz konusu olmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). Tam bu noktada liderlik algısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Turizm sektörü işletmeleri, hizmet sektöründe emek yoğun faaliyet gösteren bir birim olarak insan faktörü, bu işletmelerde ön plana çıkmaktadır (Yayla, 2013). Hizmet sektöründeki önemli unsurlardan biri olan turizm işletmeleri çalışanları, işletmenin sunduğu hizmet kalitesinde ve müşterilerin memnuniyet düzeyleri üzerindeki etkileri nedeniyle, diğer işletme türlerine oranla turizm işletmelerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları daha çok dikkat edilmesi gereken durumlardır (Güçlü, 2006). Bu bağlamda ülkeler arasındaki turizm sektörü rekabeti piramidin en altı gibi gözüken turizm sektörü çalışanlarından etkilendiğini söylemek olasılık dışı değildir.

Bahsi geçen önem doğrultusunda yapılan literatür taraması sonucunda ilgili kavramlara yönelik olarak olan çalışmaların kamu (Demircan, 2021; Yılmaz, 2018; Kırkpınar, 2017; Özdemir, 2015; Taksim, 2014, Karakoyunlu, 2014; Yavuz, 2009), sanayi (Yanık, 2014), medya (Erdoğan, 2020), bankacılık (Tin, 2020; Eriş 2019), savunma ve güvenlik (Solmaz, 2019; Altay, 2018; Karabulut, 2017; Tatar, 2016; Dilek, 2005), ilaç (Özbek, 2019), havacılık (Taşdemir, 2017), ceza infaz kurumları (Gürses, 2015) sektörleri ve kurumları

üzerine yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Turizme yakın olarak konaklama işletmeleri ve acenteler üzerine (Tat, 2019; Ayça, 2016, Çalkın, 2014; Morçin, 2012; Dalgın, 2008) çalışmaların yapıldığı ancak turizm sektörünü doğrudan inceleyen çalışmanın yeterli sayıda olmadığı gözlemlenmiştir.

Bu nedenle araştırmanın literatüre sağlayacağı katkı ve turizm sektörüne sunacağı önerilerin kritik önemine bağlı olarak turizm sektöründeki ülkeler arası rekabet açısından, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın liderlik algısı ile ilişkisi ülkenin geleceği açısından büyük önem arz etmektedir. Araştırma sonucunda liderlik algısı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik olarak işletmelerin gelecekleri açısından çalışan görüşleri üzerine işletmelere geri dönüş sağlaması da hedeflenmektedir.

4.1.4. Araştırmanın Teorik Altyapısı

Sanayi devrimiyle birlikte başlayan gelişmelere yönelik olarak araştırmacılar; liderlerde olması beklenen özellikleri tanımlamaya çalışmışlardır. İlgili özelliklerin olmaması halinde bir liderden bahsedilemeyeceği ifade edilmiştir. Bu nokta birtakım çalışmalar yapılarak bazı teoriler geliştirilmiştir. En eski teori olan özellikler teorisi etkili lideri tanımlamada yetersiz olunca liderin kişilik özellikleri dışında ne yaptıklarına ve nasıl davrandıklarına odaklanılmaya başlanmıştır. Buna bağlı olarak davranışsal teoriler ortaya çıkmıştır. Takip eden süreçte hedefe ulaşmak için gereken etki ve yönlendirme şeklinde ifade edilen liderlik, sahip olduğu güç ve kaynakları açısından incelenmiştir. 1960'lı yıllardan sonra oluşan devrimsel gelişimler liderlik teorilerine de etki ederek durumsallık teorisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bahsi geçen teoriler, farklı şartlarda ve durumlarda farklı liderlik tarzlarının gerekliliğini ileri sürmüştür. Liderin, içinde bulunduğu duruma bağlı olarak davranması gerektiği ifade edilmiştir (Serinkan, 2012: 33).

Yukarıda kısaca bahsedildiği üzere liderlik ile ilgili geliştirilen ilk teori, özellikler teorisidir. Buna göre liderde bulunan kişisel karakteristik özellikler, liderliğin etkinliğini tanımlayan en önemli unsurdur. Bu teoriye göre liderler ile diğerlerini ayıran temel özellikler: cinsiyet, yaş, ırk, boy, hitabet, dürüstlük/açık sözlülük, zekâ/bilgi, samimiyeti, ilişki yeteneği, özgüveni, güven vermesi, yakışıklı olması, ileri görüşlülüğü, sağlık durumu, iş başarıma yeteneğidir (İlgar, 2005: 57). Bu teoride, lideri lider yapan bahsi geçen özelliklerdir. Ortam özellikleri dikkate alınmamaktadır. Kısacası, lider, nasıl bir grup içerisinde olursa olsun liderdir (Kağıtçıbaşı, 1999: 45).

Özellikler teorisi, etkili lideri tanımlamada yetersiz kalınca, 1950'lili yılların sonunda araştırmacılar etkili lidere dair davranışlarını belirlemeye çalışmışlardır. Lider davranışları

analiz edilerek, temel yönelimler tespit edilmeye çalışarak davranışçı teori geliştirilmiştir. Davranışçı teori iki temel boyutu üzerine odaklanmıştır. Bu boyutlar; ilişki ve görev odaklı davranışlardır (Çelik, 2015: 11). Davranışçı teoride, liderin yaptıkları ve yanındakilere ne şekilde davrandığı önem taşımaktadır. Bu teori ile özellik teorisinin en temel farkı bireylerin lider olarak eğitilebilmesidir (Celep, 2004: 11). Bu teoriye göre liderler ile diğerlerini ayıran temel özellikler: takipçileri ile haberleşme yöntemi, yetki devretme veya etmemesi, planlama şekli, hedefleri belirleme şekli ve kontrol şekli gibi davranışsal durumlar lideri belirleyen en önemli unsurlar olarak ifade edilmiştir (Koçel, 2020: 346). Davranışçı teoriler incelendiğinde Douglas McGregor'ın X ve Y Teorisi (Koçel, 2020: 350), Likert'in Sistem 1 ve Sistem 4 Teorisi (Eren, 2012: 33), Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi (Zel, 2012: 107) çalışmalarının yapıldığı gözlemlenmektedir. Davranışçı teorisinin olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Olumlu yönleri; insan faktörüne önem vermesi, iş tasarımı ve katılım bulunurken olumsuz yönü olarak; çalışanların karar vermede hevesli olmaları ve abartılmasıdır (Şimşek, 2012: 75).

Hem özellik teorisi, hem de davranış teorisinde ortaya çıkan eksiklerden dolayı, daha gerçekçi bir liderlik teorisi ihtiyacı hissedilmesine bağlı olarak araştırmacılar tüm teorilerden faydalanarak modern bir teori geliştirmişlerdir. Bu teori de işin nitelikleri ve durumun gerekliliklerini dikkate alınmıştır (Zel, 2012: 113). Bahsi geçen teori durumsallık teorisi olarak nitelendirilmiştir. Bu teoriye göre organizasyonun bulunduğu durum ve çevresel koşullara göre yönetim biçimi ve sisteme etki eden faktörler olan sayı ve niteliğin değiştiği ifade edilmiştir. Buna göre her organizasyonun durumu, çevresi ve faaliyet türü diğer organizasyonlardan farklıdır (Eren, 2012: 73). Durumsallık teorisine göre farklı durumlara göre farklı liderlik tarzlarının gerekliliği varsayımı ileri sürülmüştür. Özet olarak en iyi şekilde ifade edilebilecek liderlik tarzı yoktur. Bu teoriye göre lider içinde bulunduğu duruma göre hareket etmeli yani bazı durumlarda demokratik bir tarz bazı durumlarda otoriter bir tarz etkili olabilmektedir (Serinkan, 2012: 43). Durumsallık teorileri incelendiğinde Fred Fiedler'in Durumsallık (Etkili Liderlik) Teorisi (Peker ve Toprakçı, 2000: 72), Amaç-Yol Teorisi (Serinkan, 2012: 51), Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi (Çelik, 2015: 30), Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi (Toprakçı, 2002: 269) olduğu gözlemlenmektedir.

Çevresel etmenler, organizasyonların amaçlarını ve yapılarını etkileyecek bir güce sahip olduğu için organizasyonların bu etmenlere ya ayak uydurmaları ya da bu etmenleri etkileri altına almaları gerekmiştir. 1960'lı yıllar itibari ile oluşan ekonomik, sosyal ve kültürel değişiklikler neden ile liderlik üzerine çeşitli teoriler geliştirilmiş ve buna bağlı olarak performans ve başarı elde edilmek istenmiştir (Celep, 2004: 1). Ancak günümüzde

küreselleşme ile birlikte rekabet şartları ulusal ortamdan ayrılarak uluslararası bir düzeye çıkmış ve bunun sonucu olarak birçok sektörde artan rekabet firmaları zor şartlara sürüklemiştir. Liderler ise bu sorunlarla başa çıkmada önemli görevlere sahip olarak girişimci, politika yapıcı, tasarımcı, kaynak dağıtımcı, müzakere/motive edici, ilham verici ve yol gösterici rollerini kullanarak işletmelerine katkı sağlamalıdır (Eren, 2012: 145). 21. yüzyılın liderlerinden, geleneksel rollerden farklı roller beklendiği gözlemlenmektedir. 21. yüzyılın lideri için; değişimi yönetecek, esnek yapı kurabilecek, sistemi dinamikleştirecek, gününde ve yarınında oluşacak düzen ve düzensizliği yönetecek, öğrenen örgütü oluşturacak ve yaşatacak vasıflar beklenmektedir (Çelik, 2015: 162).

4.1.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de 2021-2022 yılında kıyı şeridinde olan beş yıldızlı otellerde görev alan personeller oluşturmaktadır. Türkiye’de 2020 yılında bakanlığa kayıtlı turizm yatırım ve işletme belgeli toplam beş yıldızlı otel sayısı 833’tür. İlgili rakamın 561’i kıyı şeridinde yer almaktadır. Bahsi geçen tesislerde doğrudan istihdam edilen personel sayısı incelendiğinde 390.000’in üzerinde olduğu bilinmektedir (YİGM, 2020c).

Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel personeline ulaşmada zaman ve maddi açıdan sorunlar olmaması nedeni ile kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Ulaşılan ve anketleri yanıtlamayı gönüllü olarak kabul eden tüm beş yıldızlı otel çalışanları örnekleme dâhil edilmiştir.

Araştırma kapsamında ilgili evrene göre 400 katılımcının örneklem olarak alınması öngörülmüştür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Bu doğrultuda yöneltilen anketlere cevap veren 415 katılımcının verileri analize tabi tutulmuştur.

4.1.6. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın dayandığı temel varsayımlar, aşağıda yer almaktadır:

- Araştırma kapsamında tercih edilen veri toplama araçları geçerli ve güvenilir birer ölçme araçlarıdır.
- Araştırmada kapsamında tercih edilen veri toplama araçları turizm sektörü çalışanlarının liderlik algısını, örgütsel bağlılıklarını ve iş tatmin düzeylerini yeterli düzeyde ölçtüğü varsayılmaktadır.
- Araştırma kapsamında anketleri dolduran katılımcıların anketlerde yer alan sorulara objektif ve samimi bir şekilde cevap verdiği varsayılmaktadır.

- Tercih edilen örneklemin, araştırma evreni için yeterli temsil gücüne sahip olduğu varsayılmaktadır.
- Araştırma kapsamında tercih edilen örneklem çeşitliliğine bağlı olarak elde edilen verilerin tatmin edici düzeyde olduğu varsayılmaktadır.

4.1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları vardır. Bu sınırlılıklar:

- Araştırma 2021-2022 yılında kıyı şeridinde olan beş yıldızlı otellerde görev alan personellerle sınırlıdır.
- Araştırma ilgili personelin görüşleri ile sınırlıdır.
- Bu araştırma kıyı destinasyonundaki Manavgat'taki beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde uygulandığı için diğer turizm türlerinde görev alan personelin algısına genellebilirliği sınırlıdır.
- Araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak hazırlanmıştır. Buna göre ulaşılabilen ve ölçekleri gönüllü olarak doldurmayı kabul eden katılımcılar üzerinden hazırlanmıştır. Evrenin tam listesini belirlemenin mümkün olmamasına bağlı olarak bu yöntem tercih edilmiştir. Bu durum araştırmanın genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır.

4.1.8. Yöntem

Araştırma nicel yöntem tekniklerinden anket ile veri toplama yöntemi ile yapılmıştır. Buna göre birincil veri kaynaklarından ve ikincil veri kaynakları üzerinden yapılmıştır. İlgili örneklemden anketler ile veri toplamada, Pandemi nedeniyle dijital platformlar tercih edilmiştir. Pandemi nedeniyle anketlerin dijital platformdan yapılmasına istinaden araştırmanın bir maliyetinin olmayacağı öngörülmektedir.

Birincil veri kaynağı olarak Türkiye'de 2021-2022 yılında kıyı şeridinde olan beş yıldızlı otellerde görev alan personeller üzerinden elde edilmiştir. Yöntem doğrultusunda araştırmanın planı dört aşamalı olarak kurgulanmıştır. Aşamalar:

Birinci aşama: Araştırmada kullanılacak ölçeklerin sahiplerinden ve uygulanacağı kurumdan gerekli izinlerin alınması ve uygulanması.

İkinci aşama: Kavramsal çerçevenin oluşturulması. Kavramsal çerçevenin oluşturulmasında elektronik ortamdan, literatür taramalarından ve ilgili yayın kaynaklarından yararlanılmıştır.

Üçüncü aşama: Metodoloji doğrultusunda verilerin analiz edilerek bulguların hazırlanması. Bulguların hazırlanmasında SPSS paket programının tercih edilmiştir. Değişkenler arası etkileşimin ve miktarının tespiti için Yapısal Eşitlik Modellemesi kapsamında AMOS programı kullanılmıştır.

Dördüncü aşama: Elde edilen bulgular doğrultusunda sonuç ve öneriler bölümü hazırlanmıştır.

4.1.8.1. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında tercih edilen anket dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada sosyo-demografik ifadelerin yer aldığı bölüm bulunmaktadır. İkinci aşamada üç farklı ölçek tercih edilmiştir. Birincisi; ‘Liderlik Algısı ölçeği’ kullanılmıştır. Bahsi geçen ölçek, çalışanların liderlik algılarını belirlemeye yöneliktir. İlgili ölçek Nayır ve arkadaşları tarafından hazırlanmış olup 10 ifadeden oluşmaktadır (Nayır ve diğ., 2020). Cevaplar “1” (Hiç katılmıyorum) ve “5” (Tamamen katılıyorum) arasında değişen 5’li Likert bir ölçekle alınmıştır. Etkin liderlik algısı ölçeğinin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .91 olarak bulunmuştur.

Tercih edilen bir diğer ölçek Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Scale) Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 18 ifadeden oluşan ölçek beşli likert olarak yöneltmiştir.

Tercih edilen son ölçek ise “İş Tatmini Ölçeği”dir. Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen ölçekte sorulan sorular; genel iş tatmininin ne derece olduğu, işin ne derece heyecan verici bulunduğu, yapılan işe harcanan zamanın ne derece buna değdiği, başka bir arkadaşına bu işin tavsiye edilip edilmeyeceği ve çalışılan örgütün çalışılacak yer olarak önerilip önerilmeyeceğine yöneliktir (Brown ve Peterson, 1994). Toplam 6 ifadeden oluşan ölçek beşli likert olarak yöneltmiştir.

4.2. Bulgular

Araştırmanın kavramsal çerçeve bölümünde teorik bilgilere yer verilirken bu bölümünde katılımcılara yönetilen anketler ile elde edilen verilere uygulanan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bölümde, otel çalışanlarından elde edilen bulgular detaylıca işlenmiştir. Çalışanların demografik özellikleri ilk olarak incelenmiş sonrasında araştırmaya konu olan çalışanlardaki liderlik algıları, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerine yönelik verdikleri ifadeler yüzde ve frekans analizleri ile raporlanmıştır. Sonrasında, araştırma amacına bağlı olarak ilgili gizli değişkenler arası ilişkiler yapısal model kullanılarak incelenmiş ve hipotezler test edilmiştir.

4.2.1. Sosyo Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında yönetilen anket formunun birini bölümünde katılımcıların sosyo-demografik bilgileri toplanmıştır. Buna göre katılımcılara yöneltilen beş soru ile cinsiyet, yaş, mesleki tecrübe, eğitim durumu ve aylık gelir bilgileri tespit edilmiştir. Elde edilen verilere frekans analizleri uygulanmıştır. Yapılan frekans analizlerinin sonuçları aşağıda tablo 4.1’de paylaşılmıştır.

Tablo 4.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

	Demografik Değişkenler	n	%
Cinsiyet	Erkek	263	63,4
	Kadın	152	36,6
Yaş	18-25	45	10,8
	26-35	154	37,1
	36-45	126	30,4
	46-50	58	14,0
	51 ve üstü	32	7,7
	1-5 yıl	56	13,5
Mesleki Tecrübe	6-10 yıl	83	20
	11-15 yıl	112	20
	16-20 yıl	71	17,1
	21 yıl ve üzeri	93	22,4
	İlköğretim	6	1,4
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	31	7,5
	Lise	146	35,2
	Önlisans/Lisans	199	48,0
	Lisansüstü	33	8,0
	Asgari ücrete kadar (4234 TL)	116	28,0
Aylık Gelir	Asgari ücretin iki katına kadar	191	46,0
	Asgari ücretin üç katına kadar	76	18,3
	Asgari ücretin dört katı ve fazlası	32	7,7

Araştırma anketini cevaplayan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 4.1’de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların %63,4 ile çoğunluğunun erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar yaş açısından değerlendirildiğinde genel olarak 26-35 ve 36-45 yaş gurubunda olduğu tespit edilmiştir. Mesleki tecrübe açısından değerlendirildiğinde en yüksek oranın 11-15 yıl gurubunda olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde en yüksek oranın önlisans ve lisans gurubunda olduğu görülmektedir. Son olarak aylık gelire göre değerlendirildiğinde %46 oranla asgari ücretin iki katına kadar gurubunda olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların liderlik algılarına ilişkin bulgular kapsamında ölçekte yöneltilen ifadelerle 1 hiç katılmıyorum, 5 tamamen katılıyorum şeklinde cevaplandırılması istenmiştir.

Buna göre katılımcılar elde ettiği skorlar ile algı düzeyleri belirlenmiştir. Katılımcıların liderlik algılarına yönelik analizlerden elde edilen bulgular aşağıda tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2 Katılımcıların Liderlik Algılarına İlişkin Bulgular (n:415)

İFADELER	Hiç Katılmıyorum				$\longleftrightarrow$		Tamamen Katılıyorum			
	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Bu liderle çalışmak, performansımı tam olarak göstermemi sağlar.	21	5,1	38	9,2	58	14,0	188	45,3	110	26,5
2. Bu liderle çalışmak, yeteneklerimi daha etkin bir şekilde kullanmama katkıda bulunur.	17	4,1	33	8,0	49	11,8	207	49,9	109	26,3
3. Bu liderle iletişim kurmakta zorlanmam.	21	5,1	30	7,2	50	12,0	211	50,8	103	24,8
4. Bu liderin sahip olduğu liderlik özellikleri, iş yerimde tercih ettiğim liderlik özelliklerine yakındır.	20	4,8	44	10,6	49	11,8	214	51,6	88	21,2
5. Bu liderin sahip olduğu liderlik özellikleri, performansına olumlu katkıda bulunur.	19	4,6	37	8,9	48	11,6	205	49,4	106	25,5
6. Bu liderin sağlayacağı geri bildirimlerin beni olumlu bir şekilde etkileyeceğini düşünürüm.	13	3,1	24	5,8	57	13,7	210	50,6	111	26,7
7. Böyle bir liderle çalışmak isterim.	24	5,8	29	7,0	47	11,3	187	45,1	128	30,1
8. Bu liderin sağlayacağı geri bildirimlerin onun liderlik özelliklerinden etkilendiğini düşünürüm.	17	4,1	36	8,7	54	13,0	230	55,4	78	18,8
9. Böyle bir liderle iş yerimde meydana gelen sorunları paylaşmaktan çekinirim.	20	4,8	25	6,0	37	8,9	217	52,3	116	28,0
10. Bu liderin sahip olduğu özellikler, ideal liderlik özelliklerine yakındır.	20	4,8	29	7,0	59	14,2	219	52,8	88	21,2

Çalışanların liderlik algılarının ölçülmesine yönelik ölçekte ifadelerin frekans ve yüzde dağılımları alınmış ve sonuçları Tablo 4.2’de gösterilmiştir. Tablo 4.2’de ölçeğe ilişkin ifadeler incelendiğinde katılımcıların %75’inden fazlası mevcut liderle çalışmanın yeteneklerini kullanmada katkı sağladığını, iletişim kurmada zorlanmadığını, benimsediği özelliklere sahip olduğunu, performansına katkı sağladığını, bu liderden alacağı geri bildirimlerin olumlu etki yarattığını ve etkilediği anlaşılmaktadır. Ancak aynı oran ile mevcut lidere sorunlarını paylaşmaktan çekindikleri de anlaşılmaktadır.

Anketi cevaplayanların %72’si ise benzer olarak liderle çalışmanın performanslarını göstermeyi sağladı anlaşılmaktadır. Katılımcıların %75’i mevcut liderleri ile çalışmak istedikleri anlaşılmaktadır. Son olarak katılımcıların %74’ü mevcut liderinin ideal lider

özelliklerine sahip olduğunu düşündüğü anlaşılmaktadır. Buna göre mevcut lidere yönelik olumlu bir algının olduğu söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bulgular aşağıda tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.3 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bulgular (n:415)

İFADELER	Hiç Katılmıyorum $\longleftrightarrow$ Tamamen Katılıyorum									
	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu otelde geçirmek beni çok mutlu eder	24	5,8	51	12,3	119	28,7	152	36,6	69	16,6
2. Bu otele kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	48	11,6	103	24,8	101	24,3	106	25,5	57	13,7
3. Bu otelin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	23	5,5	37	8,9	56	13,5	210	50,6	89	21,4
4. Kendimi çalıştığım otelimde “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	27	6,5	45	10,8	74	17,8	157	37,8	112	27,0
5. Bu otelin benim için çok özel bir anlamı var	20	4,8	49	11,8	81	19,5	188	45,3	77	18,6
6. Çalıştığım otele karşı güçlü bir ait olma hissim var	22	5,3	45	10,8	69	16,6	184	44,3	95	22,9
7. Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissediyorum	26	6,3	73	17,6	80	19,3	164	39,5	72	17,3
8. Benim için avantajlı da olsa çalıştığım otelden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum	14	3,4	44	10,6	76	18,3	189	45,5	92	22,2
9. Çalıştığım otelden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim	37	8,9	95	22,9	72	17,3	143	34,5	68	16,4
10. Bu otel benim sadakatimi hak ediyor	33	8,0	56	13,5	83	20,0	171	41,2	72	17,3
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım otelden şu anda ayrılmayı düşünmem	19	4,6	63	15,2	64	15,4	189	45,5	80	19,3
12. Çalıştığım otele çok şey borçluyum	31	7,5	109	26,3	84	20,2	149	35,9	42	10,1
13. Şu anda çalıştığım otelde kalmak istemesem bile kalmaya mecburum	51	12,3	153	36,9	67	16,1	113	27,2	31	7,5
14. İstesem de, şu anda çalıştığım otelden ayrılmak benim için çok zor	36	8,7	126	30,4	60	14,5	153	36,9	40	9,6
15. Şu anda çalıştığım otelden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur	89	21,4	155	37,3	71	17,1	79	19,0	21	5,1
16. Bu oteli bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	70	16,9	161	38,8	70	16,9	90	21,7	24	5,8
17. Bu otelden ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu	41	9,9	147	35,4	106	25,5	103	24,8	18	4,3
18. Eğer bu otele kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	31	7,5	137	33,0	88	21,2	131	31,6	28	6,7

Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının ölçülmesine yönelik ölçekte ifadelerin frekans ve yüzde dağılımları alınmış ve sonuçları Tablo 4.3’de gösterilmiştir. Tablo 4.3’de ölçeğe ilişkin ifadeler incelendiğinde katılımcıların %70’inden fazlasının çalıştığın otelin sorunlarını

kendi sorunları gibi gördüğü anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar örgütsel bağlılık açısından önem taşımaktadır. Benzer olarak %63'ünden fazlası çalıştığı otelde kendisini ailenin bir parçası gibi hissettiğini, özel bir anlamı olduğunu, güçlü bir ait olma hissinin olduğunu, daha avantajlı olsa da bu otelden ayrılmayı doğru bulmadığını ve mevcut mesai arkadaşlarına karşıda bağlılık hissettikleri anlaşılmaktadır. Bu oranlara yakın olmakla birlikte katılımcıların %50'sinden fazlası çalıştığı otele karşı manevi bir yükümlülük hissettiğini, ayrılması durumunda suçluluk hissedeceği ve çalıştığı otele gösterdiği sadakatin hak edildiğine inandığı anlaşılmaktadır.

Daha düşük oranlarda olan %46 ile katılımcıların çalıştıkları otele çok şey borçlu hissettikleri ve mevcut otellerinden ayrılmanın zor olduklarına dair düşüncelerinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu oranlar diğer olumlu ifadelerle yönelik olarak daha düşük olmakla birlikte neredeyse katılımcıların yarısının görüşü bu yönde olduğu tespit edilmiştir. Ancak olumlu ifadeler içerisinde en düşük oran %38 ile bu otele kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilecekleridir. Bu durumda personelin mevcut otele karşı yüksek fedakârlıklarının olduğuna dair bir düşüncelerinin olmadığı söylenebilir.

Ters ifadeler değerlendirildiğinde %39 katılımcının mevcut oteline bağlı hissetmediği anlaşılmaktadır. Bu durumda yine %61 oran bağlılık hissedildiği söylenebilir. Diğer ifadeler arasında mecburiyet ve farklı nedenlerin incelemeleri yapılmıştır. Buna göre %35'e yakın oranla bu otelden ayrılmak istese bile ayrılamayacağına dair zaruri imkânların olduğunu belirten katılımcılar bulunmaktadır. Ancak yine bu katılımcıların %65'inin bir mecburiyeti olmadığı ve kalmakta gönüllü oldukları anlaşılmaktadır. Bu ifadeden elde edilen algı skoru diğer olumlu ifadeler ile örtüşmektedir.

Bir diğer mecburiyet ifadesi olan bu otelden ayrılmanın hayatlarına olumsuz etkileri olacağına dair görüşlere katılımın %24 olduğu anlaşılmaktadır. Bu katılım oranı değerlendirildiğinde katılımcıların %76'sının mevcut otelden ayrılması halinde bir zorlukla karşı karşıya olmadığı anlaşılmaktadır. Verilen diğer ifadeler ile kıyaslandığında bu katılımcıların gönüllü olarak devam ettiği sonucu diğer cevaplar ile örtüşmektedir.

Benzer olarak bu otelden ayrılmaya yönelik alternatiflerin olması ve olmaması durumuna katılımın sırasıyla %27 ve %29 olduğu anlaşılmaktadır. İlgili oranlar değerlendirildiğinde katılımcıların %60'ından fazlasının alternatif çalışma imkânlarına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buna rağmen mevcut otellerinde gönüllü ve istekli olarak çalıştıkları söylenebilir.

Katılımcıların iş tatmini algılarına ilişkin bulgular aşağıda tablo 4.4'de verilmiştir.

Tablo 4.4 Katılımcıların İş Tatmini Algılarına İlişkin Bulgular (n:415)

İFADELER	Hiç Katılmıyorum				↔				Tamamen Katılıyorum			
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Genel olarak işimden memnunum.	17	4,1	27	6,5	50	12,0	231	55,7	90	21,7		
2. Genel olarak bu işte yerine getirdiğim görevlerden memnunum.	10	2,4	26	6,3	41	9,9	238	57,3	100	24,1		
3. Heyecan verici bir işte çalıştığımı düşünüyorum.	28	6,7	44	10,6	62	14,9	197	47,5	84	20,2		
4. Yaptığım iş için harcadığım zamanın dikkate değer olduğunu düşünüyorum.	13	3,1	33	8,0	26	6,3	231	55,7	112	27,0		
5. Diğer insanlara bu firmada çalışmayı tavsiye ederim.	26	6,3	22	5,3	82	19,8	196	47,2	89	21,4		
6. Bu firmanın çalışabilecek en iyi yer olduğunu düşünüyorum.	35	8,4	66	15,9	101	24,3	155	37,3	58	14,0		

Çalışanların iş tatmini bağlılık algılarının ölçülmesine yönelik ölçeğe ifadelerin frekans ve yüzde dağılımları alınmış ve sonuçları Tablo 4.4'de gösterilmiştir. Tablo 4.4'de ölçeğe ilişkin ifadeler incelendiğinde en düşük oran ile katılımcıların %51'i çalıştığın otelin çalışılabilecek en güzel yer olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Takip eden en düşük oranlar %68 ile heyecan verici bir yerde çalıştığımı ve çalıştığı yeri diğer insanlara tavsiye edebileceğini düşündüğü anlaşılmaktadır. Bu oranlar değerlendirildiğinde katılımcılarının mevcut işyerleri ile ilgili oldukça olumlu düşüncelere sahip oldukları söylenebilir.

Diğer üç ifade değerlendirildiğinde oranların en düşük %77 en yüksek %83 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre katılımcılar genel olarak işinden memnun olduğu, mevcut otelinde yerine getirdiği görevlerden memnun olduğu ve yaptığı iş için harcadığı zamanın dikkate değer olduğunu düşündüğü anlaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde katılımcılarda genel olarak bir iş tatmini algısı olduğu söylenebilir.

4.2.2. Modele İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

Araştırmada öncelikli olarak hipotez testlerine geçmeden önce Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen doğrulamalı faktör analizi uygulanmıştır. Toplanan verilerin yapısal model ile ne derecede örtüştüğünü öğrenebilmek amacıyla üç değişkenli gizil yapı üzerinde (liderlik algısı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini) doğrulamalı faktör analizi sonuçları incelenmiştir. Yapılan analizde belirli ifadelerin literatürde kabul gören faktör yükü değerlerinden aşağıda olduğu gözlemlenmiştir (Hair vd. 2005). Bu noktada ilgili faktör yükü

değerinin 0.50 ve daha düşük bir değere sahip olan ifadelerin analizden çıkartılmasına karar verilmiştir.

Ölçüm modeli sonuçlarında liderlik algısı ve iş tatminine yönelik tüm ifadelerin 0.50 ve üzerinde bir faktör yüküne sahip oldukları tespit edilmiştir. Diğer taraftan örgütsel bağlılığa ilişkin yedi ifadenin faktör yükleri 0.50 ve aşağısında bir değere sahip olduğu görülmüştür. Sonuç olarak her bir ifade sırasıyla ölçekten çıkartılarak tekrar bir analiz yapılmış ve kalan 11 ifadenin faktör yüklerinin 0.50 ve üzerinde bir değer aldığı görülmüştür. Ölçekten çıkarılan ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.5 Ölçekten Çıkarılan İfadeler

İfade No	İfade	Sonuç
İfade 2	Bu otele kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	Faktör yükünü karşılayamadığından dolayı ölçekten çıkarıldı.
İfade 13	Şu anda çalıştığım otelde kalmak istemesem bile kalmaya mecburum	Faktör yükünü karşılayamadığından dolayı ölçekten çıkarıldı.
İfade 14	İstesem de, şu anda çalıştığım otelden ayrılmak benim için çok zor	Faktör yükünü karşılayamadığından dolayı ölçekten çıkarıldı.
İfade 15	Şu anda çalıştığım otelden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur	Faktör yükünü karşılayamadığından dolayı ölçekten çıkarıldı.
İfade 16	Bu oteli bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	Faktör yükünü karşılayamadığından dolayı ölçekten çıkarıldı.
İfade 17	Bu otelden ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu	Faktör yükünü karşılayamadığından dolayı ölçekten çıkarıldı.
İfade 18	Eğer bu otele kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	Faktör yükünü karşılayamadığından dolayı ölçekten çıkarıldı.

Yapılan çıkarma işlemlerinden sonra tekrar model çalıştırılmış ve ölçüm modelinin uyum iyiliği sonuçlarının kabul edilebilir düzeyde olduğu anlaşılmıştır ($\chi^2 = 967.345$, $df = 311$, $\chi^2/df = 3.110$, $NFI = 0.900$, $IFI = 0.929$, $TLI = 0.919$, $CFI = 0.929$, $RMR = 0.054$, $RMSEA = 0.071$). χ^2/df derecesinin 5’in altında olmasından dolayı modelin iyi uyum gösterdiği söylenebilir (Marsh ve Hocevar, 1985). NFI , CFI , IFI ve TLI değerlerinin 0.90’dan büyük olması iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Bununla birlikte, RMSA değerinin 0.71 olması sonucunda model uyumunun sağlandığına karar verilmiştir (Hu ve Bentler, 1999). Özetle, ölçüm modelinde kuramsal olarak öne sürülen üç faktörlü yapı, alan araştırması sonucunda toplanan veriler tarafından da desteklenmektedir.

Tablo 4.6'da yukarıda sunulan verilere ek olarak her bir gizil değişkende yer alan ifadelerin faktör yükleri yer almaktadır. Tüm faktör yüklerinin literatürde kabul görmüş olan 0.50 ve üzerinde olduğu belirlenmiştir (Hair vd. 2005).

Sonuç olarak ölçekte kalan tüm ifadelerin hipotez testlerinde de kullanılmasına karar verilmiştir. Ek olarak, hesaplanan tüm t değerleri, istatistiksel olarak $p \leq 0,001$ düzeyinde anlamlıdır. Diğer bir ifadeyle, faktörler altında yer alan ifadeler, ilgili faktörün ölçülmesine anlamlı olarak katkı sağlamaktadır.

Ölçeklere ait her bir yapı için alpha değerleri 0.877 ve 0.959 arasında yer almaktadır. Bu sonuç ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Zira, cronbach alpha değerinin minimum 0.70 ve üzerinde bir değer alması beklenmektedir (Nunnally, 1978). Ayrıca, composite reliability (CR) değerlerinin minimum 0.881 olarak belirlenmesi yapı güvenilirliğinin sağladığına işaret etmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988). Yakınsak geçerlik kapsamında son olarak ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri incelenmiş ve tüm değerlerin 0,50 ve üzerinde bir değer aldığı görülmüştür. Bu sonuçlar ışığında araştırma modelinin yakınsak geçerliliği sağladığı söylenebilir (Malhotra ve Dash, 2011).

Ölçeklere uygulanan faktör analizi sonuçlarının yer aldığı veriler aşağıda takip eden tablolarda paylaşılmıştır.

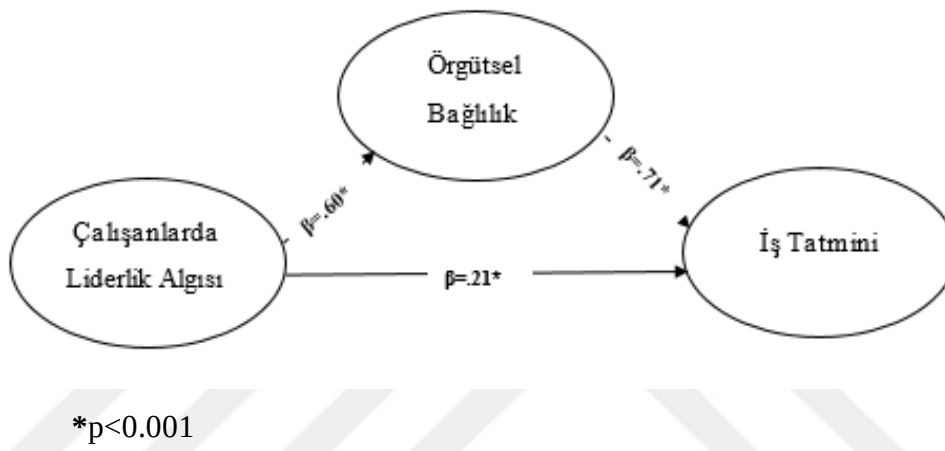
Tablo 4.6 Yapısal Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 1

Faktörler/İfadeler	Standard yükler	t-value	R ²	CR	AVE	CA
Liderlik algısı				0.953	0.749	0.959
Bu liderle çalışmak, performansımı tam olarak göstermemi engeller.	0.800		0.64			
Bu liderle çalışmak, yeteneklerimi daha etkin bir şekilde kullanmama katkıda bulunur.	0.831	25.69*	0.69			
Bu liderle iletişim kurmakta zorlanmam.	0.709	17.88*	0.50			
Bu liderin sahip olduğu liderlik özellikleri, iş yerimde tercih ettiğim liderlik özelliklerine yakındır.	0.848	20.36*	0.71			
Bu liderin sahip olduğu liderlik özellikleri, performansına olumlu katkıda bulunur.	0.918	22.93*	0.84			
Bu liderin sağlayacağı geri bildirimlerin beni olumlu bir şekilde etkileyeceğini düşünürüm.	0.878	21.41*	0.77			
Böyle bir liderle çalışmak isterim.	0.925	23.20*	0.85			
Bu liderin sağlayacağı geri bildirimlerin onun liderlik özelliklerinden etkilendiğini düşünürüm.	0.803	18.86*	0.64			
Böyle bir liderle iş yerimde meydana gelen sorunları paylaşmaktan çekinirim.	0.778	18.02*	0.60			
Bu liderin sahip olduğu özellikler, ideal liderlik özelliklerine yakındır.	0.842	20.14*	0.70			
Örgütsel Bağlılık				0.929	0.546	0.931
Meslek hayatımın kalan kısmını bu otelde geçirmek beni çok mutlu eder.	0.768		0.59			
Bu otelin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	0.805	17.56*	0.64			
Kendimi çalıştığım otelimde “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	0.847	18.70*	0.71			
Bu otelin benim için çok özel bir anlamı var	0.775	16.78*	0.60			
Çalıştığım otele karşı güçlü bir ait olma hissim yok	0.783	17.00*	0.61			
Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	0.724	15.49*	0.52			
Benim için avantajlı da olsa çalıştığım otelden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum	0.581	12.03*	0.33			
Çalıştığım otelden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	0.643	13.48*	0.41			
Bu otel benim sadakatimi hak ediyor	0.779	16.89*	0.60			
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım otelden şu anda ayrılmayı düşünmem	0.697	14.79*	0.48			
Çalıştığım otele çok şey borçluyum	0.692	14.68*	0.47			
İş Tatmini				0.881	0.603	0.877
Genel olarak işimden memnunum.	0.751		0.56			
Genel olarak bu işte yerine getirdiğim görevlerden memnunum.	0.684	17.76*	0.46			
Heyecan verici bir işte çalıştığımı düşünüyorum.	0.708	13.86*	0.50			
Yaptığım iş için harcadığım zamanın dikkate değer olduğunu düşünüyorum.	0.586	11.34*	0.34			
Diğer insanlara bu firmada çalışmayı tavsiye ederim.	0.806	15.71*	0.65			
Bu firmanın çalışabilecek en iyi yer olduğunu düşünüyorum.	0.727	14.03*	0.52			

*p < .001

4.2.3. Hipotezlere Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarından sonra araştırmanın ikinci bölümü olan yol analizine geçilmiş ve hipotezler test edilmiştir. Belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (SEM)'den yararlanılmıştır. Bir önceki bölümde test edilen doğrulayıcı faktör analizine yakın bir şekilde yapısal model uyum değerleri incelendiğinde verilerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu anlaşılmaktadır ($\chi^2 = 967.345$, $df = 311$, $\chi^2/df = 3.110$, $NFI = 0.900$, $IFI = 0.929$, $TLI = 0.919$, $CFI = 0.928$, $RMR = 0.054$, $RMSEA = 0.071$). Modele ilişkin yol analizi sonuçları Şekil 4.2'de yer almaktadır.



Şekil 4.2 Modele İlişkin Yol Analizi

Otel çalışanlarının liderlik algılarının diğer iki değişken ile aralarında kurumsal sosyal sorumluluk algılarının belirli alt boyutları ile diğer sonuç değişkenleri arasında belirli ilişkiler tespit edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde çalışanların liderlik algısının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.60$, $t=11.042$, $p<0.001$). Öyle ki, çalışanların liderlik algılarında meydana gelen bir birimlik artış örgütsel bağlılıklarında % 60'lık bir artış sağlamaktadır. Bu sonuç ışığında H1 kabul edilmiştir.

Benzer şekilde örgütsel bağlılığın çalışanların iş tatminleri üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta=0.71$, $t=11.331$, $p<0.001$). Bir diğer ifade ile örgütsel bağlılık üzerinde meydana gelen bir birimlik olumlu değişim çalışanların iş tatminlerini % 71 oranında arttırmaktadır. Bu bulgu kapsamında H2 kabul edilmiştir.

Araştırmanın son hipotezi kapsamında çalışanların liderlik algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisi incelenmiş ve istatistiksel olarak doğru yönlü pozitif bir etki tespit edilmiştir ($\beta=0.21$, $t=4.396$, $p<0.001$). Liderlik algılarında meydana gelen bir birimlik artış çalışanların iş tatminlerini % 21 oranında arttırdığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H3 kabul edilmiştir.

SONUÇ

İş dünyası için günümüzde karşılaşılan en önemli süreçlerden birisi olan hızlı değişim ve dönüşümden en çok işletmeler etkilenmektedir. Bu durum, dünya genelinde daha çok hissedilmeye başlanan globalleşme olgusunun bir sonucu olarak her alana tesir etmekle birlikte örgütsel manada da birçok dönüşüm ve yeniliğe sebep olmaktadır. Başarı elde etmek isteyen işletmelerin ağır rekabet koşullarında ayakta kalmaları için en etkili unsurlarının nitelikli iş gücü olduğu bilinmektedir. Etkili bir lider yönetiminde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek nitelikli çalışanlarla işletmeler hedeflerine ve amaçlarına yönelik mesafe kat etmeleri söz konusu olacaktır. Tam bu noktada liderlik algısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Konusu geçen ehemmiyet doğrultusunda bu araştırmada, çalışanların algıladıkları liderlik algısının iş tatminine ve örgütsel bağlılıklarına etkisi incelenmiştir.

Bahsi geçen önem doğrultusunda yapılan literatür taraması sonucunda ilgili kavramlara yönelik olarak olan çalışmaların kamu (Demircan, 2021; Yılmaz, 2018; Kırkpınar, 2017; Özdemir, 2015; Taksim, 2014, Karakoyunlu, 2014; Yavuz, 2009), sanayi (Yanık, 2014), medya (Erdoğan, 2020), bankacılık (Tin, 2020; Eriş 2019), savunma ve güvenlik (Solmaz, 2019; Altay, 2018; Karabulut, 2017; Tatar, 2016; Dilek, 2005), ilaç (Özbek, 2019), havacılık (Taşdemir, 2017), ceza infaz kurumları (Gürses, 2015) sektörleri ve kurumları üzerine yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Turizme yakın olarak konaklama işletmeleri ve acenteler üzerine (Tat, 2019; Ayça, 2016, Çalkın, 2014; Morçin, 2012; Dalgın, 2008) çalışmaların yapıldığı ancak turizm sektörünü doğrudan inceleyen çalışmanın yeterli düzeyde gözlemlenmiştir.

Bu sebeple araştırmanın literatüre sağlayacağı katkı ve turizm sektörüne getireceği öneriler açısından kritik önem taşıdığı düşünülerek çalışma dört bölüm üzerine kurgulanmıştır. Birinci bölümde lider kavramı literatür taraması ile incelenerek tanımı, önemi, görüşleri açıklanmıştır. Takip eden başlıklarda liderlerin kullandıkları güçlere değinilmiştir. İlgili bölümde liderlik kuramlarına ve liderlik tarzlarına da yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı literatür taraması ile incelenerek, tanımı, önemi ilgili yaklaşımlar ve alt boyutları açıklanmıştır. Takip eden başlıklarda etki eden faktörlere ve sonuçlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde iş tatmini kavramı literatür taraması ile incelenerek tanımı, kapsamı, benzer kavramlarla olan ilişkisi açıklanmıştır. Takip eden başlıklarda iş tatminini etkileyen faktörlere değinilmiştir. İlgili bölümde iş tatminin sonuçlarına da yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü son bölümünde ise metodoloji ve bulgulara yer verilmiştir. Bu

doğrultuda öncelikle metodolojik olarak araştırmanın problemi, amacı, önemi, teorik altyapısı, evren/örnekleme, varsayımları, sınırlılıkları ve veri toplama araçlarına yer verilmiştir.

Araştırma nicel yöntem tekniklerinden anket ile veri toplama yöntemi ile yapılmıştır. Buna göre birincil veri kaynaklarından ve ikincil veri kaynakları üzerinden yapılmıştır. İlgili örneklemden anketler ile veri toplamada, Pandemi nedeniyle dijital platformlar tercih edilmiştir. Buna istinaden takip eden başlıkta katılımcılardan elde edilen algılanan liderlik algısının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisine yönelik olarak analizi yapılmış ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Birincil veri kaynağı olarak Türkiye’de 2021-2022 yılında kıyı şeridinde olan beş yıldızlı otellerde görev alan personeller üzerinden elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında tercih edilen anket dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada sosyo-demografik ifadelerin yer aldığı bölüm bulunmaktadır. İkinci aşamada üç farklı ölçek tercih edilmiştir. Birincisi; ‘Liderlik Algısı ölçeği’ kullanılmıştır. Bahsi geçen ölçek, çalışanların liderlik algılarını belirlemeye yöneliktir. İlgili ölçek Nayır ve arkadaşları tarafından hazırlanmış olup 10 ifadeden oluşmaktadır (Nayır ve diğ., 2020). Etkin liderlik algısı ölçeğinin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .91 olarak bulunmuştur.

Tercih edilen bir diğer ölçek Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Scale) Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçeye uyarlamıştır.

Tercih edilen son ölçek ise “İş Tatmini Ölçeği”dir. Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen ölçekte sorulan sorular; genel iş tatmininin ne derece olduğu, işin ne derece heyecan verici bulunduğu, yapılan işe harcanan zamanın ne derece buna değdiği, başka bir arkadaşına bu işin tavsiye edilip edilmeyeceği ve çalışılan örgütün çalışılacak yer olarak önerilip önerilmeyeceğine yöneliktir (Brown ve Peterson, 1994).

Yapılan anketlerden elde edilen bulgulara göre sonuçlar değerlendirildiğinde katılımcıların %63,4 ile çoğunluğunun erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar yaş açısından değerlendirildiğinde öncelik sosyo-demografik sonuçlarda genel olarak katılımcıların 26-35 ve 36-45 yaş gurubunda olduğu tespit edilmiştir. Mesleki tecrübe açısından değerlendirildiğinde en yüksek oranın 11-15 yıl gurubunda olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde en yüksek oranın ön lisans ve lisans gurubunda olduğu tespit edilmiştir. Son olarak aylık gelire göre değerlendirildiğinde %46 oranla asgari ücretin iki katına kadar gurubunda olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeklere uygulanan analizlerden elde edilen sonuçların uygun olmasına istinaden elde edilen verilere algıları tespit etmeye yönelik analizler uygulanmıştır. Buna göre elde edilen sonuçlarda; çalışanların liderlik algılarının ölçülmesine yönelik ölçekteki ifadelerin

frekans ve yüzde dağılımları alınmış ve katılımcıların %75'inden fazlası mevcut liderle çalışmanın yeteneklerini kullanmada katkı sağladığını, iletişim kurmada zorlanmadığını, benimsediği özelliklere sahip olduğunu, performansına katkı sağladığını, bu liderden alacağı geri bildirimlerin olumlu etki yarattığını ve etkilediği anlaşılmaktadır. Ancak aynı oran ile mevcut lidere sorunlarını paylaşmaktan çekindikleri de anlaşılmaktadır.

Anketi cevaplayanların %72'si ise benzer olarak liderle çalışmanın performanslarını göstermeyi sağladı anlaşılmaktadır. Katılımcıların %75'i mevcut liderleri ile çalışmak istedikleri anlaşılmaktadır. Son olarak katılımcıların %74'ü mevcut liderinin ideal lider özelliklerine sahip olduğunu düşündüğü anlaşılmaktadır. Buna göre mevcut lidere yönelik olumlu bir algının olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının ölçülmesine yönelik ifadeler incelendiğinde katılımcıların %70'inden fazlasının çalıştığı otelin sorunlarını kendi sorunları gibi gördüğü anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar örgütsel bağlılık açısından önem taşımaktadır. Benzer olarak %63'ünden fazlası çalıştığı otelde kendisini ailenin bir parçası gibi hissettiğini, özel bir anlamı olduğunu, güçlü bir ait olma hissinin olduğunu, daha avantajlı olsa da bu otelden ayrılmayı doğru bulmadığını ve mevcut mesai arkadaşlarına karşıda bağlılık hissettikleri anlaşılmaktadır. Bu oranlara yakın olmakla birlikte katılımcıların %50'sinden fazlası çalıştığı otele karşı manevi bir yükümlülük hissettiğini, ayrılması durumunda suçluluk hissedeceği ve çalıştığı otele gösterdiği sadakatin hak edildiğine inandığı anlaşılmaktadır.

Daha düşük oranlarda olan %46 ile katılımcıların çalıştıkları otele çok şey borçlu hissettikleri ve mevcut otellerinden ayrılmanın zor olduklarına dair düşüncelerinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu oranlar diğer olumlu ifadelerle yönelik olarak daha düşük olmakla birlikte neredeyse katılımcıların yarısının görüşü bu yönde olduğu tespit edilmiştir. Ancak olumlu ifadeler içerisinde en düşük oran %38 ile bu otele kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilecekleridir. Bu durumda personelin mevcut otele karşı yüksek fedakârlıklarının olduğuna dair bir düşüncelerinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Ters ifadeler değerlendirildiğinde %39 katılımcının mevcut oteline bağlı hissetmediği anlaşılmaktadır. Bu durumda yine %61 oran bağlılık hissedildiği söylenebilir. Diğer ifadeler arasında mecburiyet ve farklı nedenlerin incelemeleri yapılmıştır. Buna göre %35'e yakın oranla bu otelden ayrılmak istese bile ayrılamayacağına dair zaruri imkânların olduğunu belirten katılımcılar bulunmaktadır. Ancak yine bu katılımcıların %65'inin bir mecburiyeti olmadığı ve kalmakta gönüllü oldukları anlaşılmaktadır. Bu ifadeden elde edilen algı skoru diğer olumlu ifadeler ile örtüşmektedir.

Bir diğer mecburiyet ifadesi olan bu otelden ayrılmanın hayatlarına olumsuz etkileri olacağına dair görüşlere katılımın %24 olduğu anlaşılmaktadır. Bu katılım oranı değerlendirildiğinde katılımcıların %76'sının mevcut otelden ayrılması halinde bir zorlukla karşı karşıya olmadığı anlaşılmaktadır. Verilen diğer ifadeler ile kıyaslandığında bu katılımcıların gönüllü olarak devam ettiği sonucu diğer cevaplar ile örtüşmektedir.

Benzer olarak bu otelden ayrılmaya yönelik alternatiflerin olması ve olmaması durumuna katılımın sırasıyla %27 ve %29 olduğu anlaşılmaktadır. İlgili oranlar değerlendirildiğinde katılımcıların %60'ından fazlasının alternatif çalışma imkânlarına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buna rağmen mevcut otellerinde gönüllü ve istekli olarak çalıştıkları sonucuna varılmıştır.

Çalışanların iş tatmini bağlılık algılarının ölçülmesine yönelik ifadeler incelendiğinde en düşük oran ile katılımcıların %51'i çalıştığı otelin çalışılabilecek en güzel yer olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Takip eden en düşük oranlar %68 ile heyecan verici bir yerde çalıştığını ve çalıştığı yeri diğer insanlara tavsiye edebileceğini düşündüğü anlaşılmaktadır. Bu oranlar değerlendirildiğinde katılımcıların mevcut işyerleri ile ilgili oldukça olumlu düşüncelere sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Diğer üç ifade değerlendirildiğinde oranların en düşük %77 en yüksek %83 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre katılımcılar genel olarak işinden memnun olduğu, mevcut otelinde yerine getirdiği görevlerden memnun olduğu ve yaptığı iş için harcadığı zamanın dikkate değer olduğunu düşündüğü anlaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde katılımcılarda genel olarak bir iş tatmini algısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Algılara yönelik tespitlerden sonra hipotezlere yönelik yapılan analizlerin sonuçları incelendiğinde; Otel çalışanlarının liderlik algılarının diğer iki değişken ile aralarında kurumsal sosyal sorumluluk algılarının belirli alt boyutları ile diğer sonuç değişkenleri arasında belirli ilişkiler tespit edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde çalışanların liderlik algısının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0.60$, $t=11.042$, $p<0.001$). Öyle ki, çalışanların liderlik algılarında meydana gelen bir birimlik artış örgütsel bağlılıklarında % 60'lık bir artış sağlamaktadır.

Benzer şekilde örgütsel bağlılığın çalışanların iş tatminleri üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta=0.71$, $t=11.331$, $p<0.001$). Bir diğer ifade ile örgütsel bağlılık üzerinde meydana gelen bir birimlik olumlu değişim çalışanların iş tatminlerini % 71 oranında arttırmaktadır.

Araştırmanın son hipotezi kapsamında çalışanların liderlik algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisi incelenmiş ve istatistiksel olarak doğru yönlü pozitif bir etki tespit edilmiştir.

($\beta=0.21$, $t=4.396$ $p<0.001$). Liderlik algılarında meydana gelen bir birimlik artış çalışanların iş tatminlerini % 21 oranında arttırdığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre tüm hipotezler kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgilere göre bazı önerilerde bulunmak mümkün olmuştur. Buna göre önerilerin gelecekte araştırma yapacak akademisyenlere, otel işletmelerine ve kamu kurumlarına yönelik olarak sıralamanın yerinde olacağı düşünülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre gelecekte araştırma yapacak akademisyenlere;

- Bu araştırma yalnız turizmde otel işletmeleri üzerine yapılmıştır. Diğer işletmelerde dahil edilerek araştırmanın örnekleme ve kapsamı genişletilebilir. Böylece diğer turizm işletmeleri veya farklı sektörlerdeki etkilerde karşılaştırılabilir.
- Araştırma liderlik algılarının örgütsel bağlılık ve iş tatminleri üzerine değerlendirilmiştir. Gelecek çalışmalarda değişkenlere işten ayrılma niyeti de eklenerek liderlerin personel tutundurma üzerine olan önemleri detaylandırılabilir.
- Araştırmada tercih edilen liderlik algısı değişkenine ilave olarak liderlik türlerinin etkisi turizm sektöründe uygulanabilir. Literatürde farklı sektörlerde liderlik türlerinin etkileri üzerine çalışmalar yapılmış olsa da turizm sektörü otel işletmeleri üzerine bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Akademisyenlerin yanı sıra elde edilen sonuçlara göre işletme yönetimlerine de aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir;

- Elde edilen sonuçlara göre liderlik algısının çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılık üzerine olan yüksek etkisi dikkate alınması gereken bir sonuç vermiştir. Buna göre işletme liderlerine düzenli eğitimler verilerek kurum kültürüne uygun liderlik algısı oluşturmaları sağlanabilir.
- İlgili sonuçlara göre liderin önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Bu nedenle işletmeler lider seçimlerinde çok daha titiz davranmalıdır. Liderlik seçimlerinde yalnız tecrübe değil belirli yetkinliklerinde test edilmesi gerekliliği kaçınılmazdır. Uzun süre liderlik yapmak ile doğru liderlik yapmak arasında ayrımı netleştirmek önem taşımaktadır.
- İşletmelerin personel görüşlerini belirli periyotlar ile toplamaları ve sonuçlara yönelik olarak hızlı refleks almalılar. Mevcut liderlerin verimliliği de böylece ölçülmüş olacaktır.

İşletmelerin yanı sıra elde edilen sonuçlara göre kamu kurumlarına da aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir;

- Turizm sektörü ülkemizin en önemli sektörlerinden birisi olması nedeni ile sektör çalışanlarının bağlılıklarını arttıracak lider yetiştirme programlarının geliştirilmesi ve yönetilmesinde işletmelere düzenlemeler getirilebilir.
- İlgili bakanlık sektöre yönelik olarak örnek teşkil edecek afiliasyon çalışmaları yaparak ilgili personele yol gösterici çalışmalarda bulunabilir.
- Belirli pozisyonlar için gerekli nitelikler ve yetkinlikler tanımlanarak belgelendirme şartı ile görev alınması sağlanabilir.



KAYNAKÇA

- Acar, Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14
- Aka, B. (2018). “Bebek Patlaması, X Ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(20): 118-135.
- Allen N.J. ve Meyer J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altay, M. (2018). *Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde İş Yükü Ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316.
- Altman, S., Valenzi, E. ve Hodgetts, R. M. (1985). *Organizational Behavior: Theory and Practice*. Florida: Academic Press, Inc.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Antonakis, J. (2017). The Future Of The Leadership Quarterly. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 1-4.
- Antonakis, J. ve Day, D. V. (2018). *Leadership: past, present and future*. Antonakis, J. ve Day, D.V. (editörler), The nature of leadership (3rd edition). California: SAGE Publications, 3-26.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A. ve McLane, C. (2002). Using Job Satisfaction And Pride As Internal-Marketing Tools. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2).
- Aslan, Ş. (2013). *Liderlik Kuramları* (1.Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Atay, F. (2006). *Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building The Vital Forces In Organizations*. Thousand Oaks, CA Sage.
- Ayan, F. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: İlyayayınevi.
- Ayça, B. (2016). *Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi Ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Aydoğan, E. ve Bıyık, Y. (2018). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Davranış Odaklı Yönetimsel Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Babahanoğlu, N. (2016). *Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Babalola, S. S. (2016). The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)* 32(3): 935-946.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74–94.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 58-72.
- Bakan, İ. ve Doğan, İnci, F. (2013). *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar* (1.Baskı). Ankara: Gazi.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd edition). London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bauer, T. N., Erdoğan, B., Liden, R. C. ve Wayne, S. J. (2006). A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance and Turnover during New Executive Development, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 91, No. 2, ss. 298-310.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59.
- Bayram, L. (2020). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139
- Bedük, A. (2012). *Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü* (3. Baskı). Konya: Nobel Yayıncılık.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi, *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*. 2(3), 35-49.

- Borghei, R., Jandaghi, G., Matin, H.Z. ve Dastani, N. (2010). An Examination Of The Relationship Between Empowerment and Organizational Commitment. *International Journal of Human Sciences*, 7(2), 1155-1171.
- Bushra, F., Usman, A. ve Asvir, N. (2011). “Effect Of Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)”. *International Journal of Business and Social Science*. 2(18): 261-267.
- Can, H., A., Öznur A. ve Aydın, Eren M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim* (8.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, N. (2009). *Öğretmen Liderliği* (1.Baskı). Ankara: Pegem.
- Candan, H. (2013). Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 3.1, 181-194.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ceylan, A. ve H.Y. Ulutürk. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7.1, 48-58.
- Conger, J. A. (2011). *Charismatic Leadership*. Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. ve Uhl-Bien, M. (editörler), *The SAGE Handbook of Leadership*. London: SAGE Publications, 86-102.
- Cook R. J. ve Salvendy, G. (1999). Job Enrichment And Mental Workload in Computer-Based Work: Implications For Adaptive Job Design. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 24(1), 13-23.
- Coyle-Shapiro, A-M. J. ve Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 90.4, 774-781.
- Csikszentmihalyi, M. (2017). *Akış Mutluluk Bilimi*. Buzdağı Yayınları, Ankara.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Çalışkan, A. ve Köksal, H. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(2), 48-76.
- Çalkın, Ö. (2014). *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Tatminiyle Demografik Ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay

- Çeken, H., Dalgın, T. ve Karadağ, L. (2009). Küreselleşme Ve Uluslararası Turizm Arasındaki İlişki. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, Bahar, Sayı 22.
- Çelik, K. (2003). *Örgütsel Kontrol, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. (Edt: Cevat Elma ve Kamile Demir). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, Sekizinci Baskı.
- Çetin M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G. (2004). İnsan Kaynaklarında Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2).
- Dalgın, T. (2008). *Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Ve İşgörenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Dalgın, T. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği*. Doktora Tezi, Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Davar, S.C. ve R. Bala. (2012). Relationship between Job Satisfaction ve Job Performance: a Meta-analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48.2, 290-305.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 136.
- Demircan, D. Y. (2021). *Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. S. 15. Bahar.
- Demiryumruk, D. B. (2020). Günümüzün Dijitalleşen İşletmelerinde Yeni Liderlik Ve Motivasyon Modelleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(26), 4185-4207. DOI: 10.26466/opus.699386

- Diker, Ö. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İstanbul.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr, W. ve Decuir, A. D. (2008). Relationships Between Facets Of Job Satisfaction And Task And Contextual Performance. *Applied Psychology*, 57(3), 441-465.
- Efraty, D. ve Sirgy, M. J. (1990). The Effects Of Quality Of Working Life (QWL) On Employee Behavioral Responses. *Social Indicators Research*, 22(1), 31-47.
- Egan, T. M., Yang, B. ve Bartlett, K. R. (2004). The Effects Of Organizational Learning Culture And Job Satisfaction On Motivation To Transfer Learning And Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301
- Emery, C.R. and K.J. Barker . (2007). The Effect Of Transactional and Transformational Leadership Styles On The Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Customer Contact Personel. *Journal Of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 11(1), 77 90.
- Erdem, F. ve İşbaşı, J. Ö. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları (Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Son Sınıf Öğrencileri Fakülte Kültürünü Nasıl Algılıyor?). *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (1): 33-57.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Dönence Basım ve Yayın, İstanbul.
- Erdoğan, N. S. (2020). *Algılanan Toksik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini Etkileşimi: Medya Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayıncılık, İstanbul
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları, 12. Baskı.

- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (27) , 275-303 . DOI: 10.30976/susead.302228
- Eriş, Y. (2019). *Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Ve İş Tatminine Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Erol, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel bağlılık, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. (Edt. Özler, D. E.). İstanbul: Ekin Yayın Evi.
- Froese, F. J. ve Xiao, S. (2012). Work values, job satisfaction and organizational commitment in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2144-2162.
- Funmilola, O.F., Sola, K.T. ve Olusola, A.G. (2013). Impact of Job Satisfaction Dimensions on Job Performance in A Small And Medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(11), 509-521.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Gözen, E.D. (2007). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior Managing People and Organizations* (11th edition). Ohio: South Western Cengage Learning.
- Güçlü, H. (2006). Ege Bölgesi Örnekleminde Örgütsel Bağlılık Birleşenlerini Etkileyen Yapısal Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Isparta: II. Ulusal Turizm Sempozyumu Süleyman Demirel Üniversitesi*.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi Yayınları*.
- Gül, H. E. Oktay ve H. Gökçe. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. 20, 1-11.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri*, (5.Baskı) Ankara: Nobel.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*, (1.Baskı) Ankara: Nobel.
- Gürdoğan, Arzu. 2018. *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık*. Kriter Yayınevi, İstanbul

- Güres, C. G. (2015). *Yönetici Liderlik Yaklaşımının Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Ceza İnfaz Kurumlarında Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Gürsel, M. ve Negiş, A. (2012). Liderlik ve Roller, İzgar, H. (editör), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (3. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Hacı, G., Barut, C., Ünsel, O. ve Aybay, E. (2017). Demografik Değişkenler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Sektörü Çalışanları Uygulaması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(2), 130-157.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hamidifar, F. (2010). A Study of the Relationship Between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran. *AUGSBURG-e-journal*. 3 (1), 45-58.
- Harrison, C. (2018). Leadership Theory And Research: A Critical Approach To New And Existing Paradigms. London: Palgrave Macmillan UK.
- Hina, S. (2015). The Impact of Leadership Styles on job Satisfaction And Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 172, 563-569.
- Ho, V., Dinh, T. ve Vu, M. (2016). Transformational And Transactional Leadership Styles And Employees' Job Satisfaction In Vietnamese Local Companies. *International Review Of Management And Business Research*, 5(3), 938-950.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hurwitz, M. (2018). *Exploring Distributed Leadership: A Leader-Follower Collaborative Lens*. Chatwani, N. (editor), Distributed Leadership the Dynamics of Balancing Leadership with Followership. Cham: Palgrave Macmillan.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Iverson, R. D. ve Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21(1), 119-135.
- Jen-Te, Y. (2010). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in The Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29(4), 609-619.
- Joo, B. (2010). Organizational Commitment For Knowledge Workers: The Roles Of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, And Turnover İntention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Judge, T. A. ve Watanabe, S. (1993). Another Look At The Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal Of Applied Psychology*, 78(6), 939.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikoloji Giriş*. (Edt, Üskül, A.) İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values And Job Rewards: A Theory Of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 124-143.
- Kamal, A. M. ve Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects Among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4) (2017): 404-423.
- Karabulut, İ. (2017). *Algılanan Örgütsel Destek, Lider Desteği Ve Sosyal Desteğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Savunma Sektöründeki Kobiler Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Karahan, A. (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23, 421-432.
- Karakoyunlu, F. B. (2014). *Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı İle İlişkisi: Ebe Ve Hemşireler Üzerine Uygulama (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği)*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul

- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kirel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini Ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Kırkpınar, S. (2017). *Liderlik Tarzlarının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Hatay
- Kim, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin İş Doyum Algıları ile Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ondokuzmayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 28, 13-22.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği - Yönetim ve Organizasyon - Organizasyonlarda Davranış – Klasik, Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım. Genişletilmiş 18. Baskı
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (18. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim Ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 117-139.
- Küçük, Or. (2005). *Girişimcilik Ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları, Ankara.
- Lam, T., Baum, T. ve Pine, R. (2001). Study Of Managerial Job Satisfaction In Hong Kong's Chinese Restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 13(1), 35-42.
- Langton, N., Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2014). *Fundamentals of Organizational Behavior* (5th edition). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Latif, M.S., Ahmad, M., Qasim, M. Mushtaq, M., Ferdoos, A. ve Naeem, H. (2013). Impact of Employee's Job Satisfaction on Organizational Performance, *European Journal of Business And Management*, 5(5), 166-171.
- Lloyd, L. B. ve Leslie, W. R, (2004). *Human Resource Management*, International Edition, New York, McGraw Hill.

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1970). Job Satisfaction And Job Performance: A Theoretical Analysis. *Organizational Behavior And Human Performance*, 5(5), 484-500.
- Loke, J. (2001). Leadership Behaviours: Effects On Job Satisfaction, Productivity And Organizational Commitment. *Journal Of Nursing Management*, 9(4), 191-204.
- Loveland, J.M., Lounsbury, J.W., Park, S.-H. ve Jackson, D.W. (2015), Are salespeople born or made? Biology, personality, and the career satisfaction of salespeople, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30 No. 2, pp. 233-240. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2012-0257>
- Lu, K. Y., Lin, P. L., Wu, C. M., Hsieh, Y. L. Ve Chang, Y. Y. (2002). The Relationships Among Turnover Intentions, Professional Commitment, And Job Satisfaction Of Hospital Nurses. *Journal Of Professional Nursing*, 18(4), 214-219.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach, 12th edition*, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behaviour: an evidence-based approach (12th edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Maidani, E. A. (1991). Comparative Study Of Herzberg's Two-Factor Theory Of Job Satisfaction Among Public And Private Sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441-448.
- Malhotra N. K., & Dash, S. (2011). *Marketing research: An applied orientation*. London: Pearson.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B. ve Danish, R. Q. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan, *International Journal of Business and Management*, 6(6), 17-26.
- Mamedov, B. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562-582.
- Mathis, L.R. , Jackson, H.J. (2000). *Human Resources Management. (Ninth Edition)*, USA: South Western College Publishing.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnysky, D. N. (2002). Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates And Consequences, *Journal Of Vocational Behavior*, 61.
- Meyer, J.,P. ve Allen, N. J. (1997). Commitment In The Workplace: Theory, Research, And Application Thousand Oaks, *Sage Publications*, California.
- Morçin, S. E. (2012). *Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay
- Mowday, T. R., Steers, M. R. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment.» *Journal of Vocational Behavior*. 14(2), 224-247.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, R. ve Dalvand, M. R. (2011). Investigating The Relationship Between Organizational Justice, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Model. *African Journal of Business Management*. 5(13), 5241-5248.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd edition). New York: McGraw-Hill.
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A. ve Akintayo, I. D. (2016). Transactional Leadership Style And Employee Job Satisfaction Among Universities' Guest Houses in South-West Nigeria. *3rd International Conference on African Development Issues* (CU-ICADI 2016), 368-371.
- Oktay, M. (1996). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- Olusegun, S. O. (2013). Influence Of Job Satisfaction On Turnover Intentions Of Library Personnel İn Selected Universities İn South West Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 1, 1-20.
- Özarslan, M. (2010), *Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Özbek, Ö. (2019). *Dönüşümsel Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisinde Kuşak Farklılıklarının İncelenmesi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir, F. (2015). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İstanbul
- Özkalp, E. ve Ç. Kırel. (1999). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Amprik Bir İnceleme, *Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Peker, Ö. Ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pelit, E., Boylu, Y. ve Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Fakültesi Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Dergisi*, Sayı:1.
- Perera, G. D. N., Khatibi, A., Navaratna, N. ve Chinna, K. (2014). Job Satisfaction And Job Performance Among Factory Employees İn Apparel Sector. *Asian journal of management sciences & education*, 3(1), 96-104.
- Polat, M. ve Meyda, C. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1) , 153-170.
- Quarstein, A., Vernon, R., McAfee, B. ve Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*. 45(8), 859-873.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K. ve Zaman, K. (2013). Relationship Between Job Stress, Workload, Environment And Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know. *World Applied Sciences Journal*, 23(6), 764-770.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87, 698-714.
- Riaz, T., Akram, M. U., and Ijaz, H. (2011). Impact of Transformational Leadership Style on Affective Employees' Commitment: An Empirical Study of Banking Sector in Islamabad (Pakistan). *Journal of Commerce* 3, 1, 43-51.
- Robbins, S. P. (2002). *Essentials of Organizational Behavior* (7th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th edition). London: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications* (8th edition). New Jersey: Pearson.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın Dağıtım.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. ve Rizwan, M. (2014). The Relationship Of Turnover Intention With Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence And Organizational Commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 242-256.
- Sani, A. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior International, *Journal of Business and Management*. 8(15), 57-67.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R. ve Schaufeli, W. (2000). The Factorial Validity Of The Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) Across Occupational Groups And Nations. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 73(1), 53-66.
- Seligman, M. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi, Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5.1, 55-64.
- Shore, L. M. ve Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human relations*. 42.7, 625-638.
- Solmaz, B. (2019). *Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi: Savunma Ve Güvenlik Sektöründe Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Milli Savunma Üniversitesi, İstanbul.
- Sürgevil, D. O. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Nobel Yayınları, Ankara
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2019a). Genel İşletme (15. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2019b). İşletme Bilimlerine Giriş (26. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (9. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M.Ş. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Kitabevi Yayınları. 12. Baskı.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Taksim, B. (2014). *Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İle Firma Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Personeli Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.
- Taşdemir, B. (2017). *Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı Ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Tat, C. (2019). *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Antalya.
- Tatar, M. S. (2016). *Katılımcı Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Rolü: Savunma Sanayii Kuruluşlarında Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Tekin, A. (2002). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve bir karşılaştırma (Türkiye-Pakistan Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1(24), 23-48.
- Tietjen, A. M. ve Myers, R. M. (1998). Motivation And Job Satisfaction. *Management Decision*. 36(4), 226-231.
- Tims, M., Bakker, A. B., Xanthopoulou, D. (2011). Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement?. *The leadership quarterly*, 22(1), 121-131.
- Tin, G. (2020). *Algılanan Liderlik Tiplerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf Örgütünün Yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi, 1.Baskı.

- TSE, H. H. (2008). Transformational Leadership And Turnover: The Roles Of Lmx And Organizational Commitment". In *Academy of management proceedings*. Vol. 2008, No. 1, pp. 1-6. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Uçkun, C. G. ve Pelit, E. (2004). Otel İş görenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 39-59.
- Ünal, M. (2012). *21.YY'da Değişim, Yönetim ve Liderlik* (1.Baskı). İstanbul: Beta.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vroom, H. V. ve Jago, A. G. (1978). On The Validity of The Vroom-Yetton Model. *Journal of Applied Psychology*. 63(2), 151.
- Wasti, A. (2002). *Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış: Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Editör: Zeynep Aycan, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Hatay.
- Yaşın, T. (2016). *Kişilik Özellikleri Ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini Ve Çalışan Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, Ş. (2009). *Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının Ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul
- Yayla, Ö. (2013). *Turistlerin Otel Seçimlerinde Marka Sadakatini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Biliş Dergisi*. 55, 243-264.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (5),
- Yıldırım, H., Gümüş, M., Albayrak, A. S. ve Akalın, T. C. (2012). Yüzme Hakemlerinde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Kanonik Korelasyon Analizi İle İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 7(13), 163-186.
- Yılmaz, M. (2018). *Karizmatik Liderlik, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık: Osmaniye Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 17-21.
- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction With Job Security As A Predictor Of Organizational Commitment And Job Performance In A Multicultural Environment. *International Journal of Manpower*. 19(3), 184-194.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Zaballero, A. G. ve Park, J. G. (2012). The Different Leadership Styles. Lindholm, J., Yarrish, K. K. ve Zaballero, A. G. (edt), *The Encyclopedia of Human Resource Management HR Forms and Job Aids Volume Two*. San Fransisco: Pfeiffer.
- Zaccaro, S. J., Dubrow, S. ve Kolze, M. (2018). *Leader Traits and Attributes*. Antonakis, J. ve Day, D.V. (editörler), *The nature of leadership* (3rd edition). California: SAGE publications, 29-55.
- Zel, U. (2012). *Kişilik ve Liderlik - Evrensel Boyutlarıyla Yönetiş Açısından Araştırmalar Teoriler ve Yorumlar*. Nobel Akademik Yayıncılık. 3. Baskı.
- Zeytinoglu, I. U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J. ve Boos, L. (2007). Deteriorated External Work Environment, Heavy Workload And Nurses' Job Satisfaction And Turnover İntention. *Canadian Public Policy*, 33(Supplement 1), 31-47.
- Ziegler, R., Hagen, B. ve Diehl, M. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator, *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (8), 2019–2040.

İnternet Kaynakları

- YİGM. (2020a). “Yıllık Toplam Ziyaretçi Bülteni”, Yatırım Ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, Kültür ve Turizm Bakanlığı, [https://yigm.ktb.gov.tr/TR-249709/yillik-b"enler.html](https://yigm.ktb.gov.tr/TR-249709/yillik-b) (Erişim tarihi: 01.10.2021).

- YİGM. (2020b). “Yıllık Turizm Gelirleri ve Giderleri”, Yatırım Ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, Kültür ve Turizm Bakanlığı, <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201116/turizm-gelirleri-ve-giderleri.html> (Erişim tarihi: 01.10.2021).
- YİGM. (2020c). Turizm İstatistikleri, Yatırım Ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, Kültür ve Turizm Bakanlığı, <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html> (Erişim tarihi: 01.01.2022).



EK 1- ANKET FORMU

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, MATSO Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “**Liderlik Algısının Çalışanların Orgütsel Bağlılığı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi; Turizm Sektörü Üzerine Bir Uygulama**” isimli çalışmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Anketteki hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Önemli olan yanıtsız soru bırakmaksızın sizin kendi görüşünüzü yansıtmmanızdır. Bu yüzden vereceğiniz yanıtlar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok büyük önem arz etmektedir. Bu anket sonuçları kişi bazında değerlendirilmeyeceği için isim-soyadı talep edilmemekte olup, cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katılımınız, ayırdığınız değerli zaman ve bilimsel çalışmaya verdiğiniz destek için teşekkürlerimizi sunarız.

Doç. Dr. Özgür YAYLA
(Araştırma Danışmanı)

Cemile AKBULUT
(Araştırma Sorumlusu)

Saygılarımızla,

Demografik Sorular

S1. Cinsiyet

- ☐ Kadın ☐ Erkek

S2. Yaşınız:

- ☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45
☐ 46-50 ☐ 50 ve Üstü

S3. Mesleki Tecrübe

- ☐ 1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl
☐ 11-15 ☐ 15-20 Yıl
☐ 21 Yıl ve Üzeri

S4. Eğitim durumunuz

- ☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim
☐ Lise ☐ Üniversite
☐ Lisans Üstü

S5. Gelir Düzeyi (Asgari ücret 2825 TL)

- ☐ Asgari Ücrete kadar
☐ Asgari Ücretin x2
☐ Asgari Ücretin x3
☐ Asgari Ücretin x4 ve üzeri

ANKET FORMU

LİDERLİK ALGISI ANKETİ

Anketin bu bölümünde, son günlerde kendinizi nasıl hissettiğinize dair görüşleriniz toplanmaktadır. Lütfen her bir soruya ilişkin görüşünüzü Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) 'a doğru uzanan değerlendirme aralığında hiçbir soruyu boş bırakmaksızın size en yakın olan seçeneklerden birine işaretleyiniz.

Sorular	1	2	3	4	5
1. Bu liderle çalışmak, performansımı tam olarak göstermemi sağlar.					
2. Bu liderle çalışmak, yeteneklerimi daha etkin bir şekilde kullanmama katkıda bulunur.					
3. Bu liderle iletişim kurmakta zorlanmam.					
4. Bu liderin sahip olduğu liderlik özellikleri, iş yerimde tercih ettiğim liderlik özelliklerine yakındır.					
5. Bu liderin sahip olduğu liderlik özellikleri, performansuma olumlu katkıda bulunur.					
6. Bu liderin sağlayacağı geri bildirimlerin beni olumlu bir şekilde etkileyeceğini düşünürüm.					
7. Böyle bir liderle çalışmak isterim.					
8. Bu liderin sağlayacağı geri bildirimlerin onun liderlik özelliklerinden etkilendiğini düşünürüm.					
9. Böyle bir liderle iş yerimde meydana gelen sorunları paylaşabilir.					
10. Bu liderin sahip olduğu özellikler, ideal liderlik özelliklerine yakındır.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Lütfen her bir soruya ilişkin görüşünüzü Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) 'a doğru uzanan değerlendirme aralığında hiçbir soruyu boş bırakmaksızın size en yakın olan seçeneklerden birine işaretleyiniz.

Sorular	1	2	3	4	5
1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu otelde geçirmek beni çok mutlu eder					
2. Bu otele kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum					
3. Bu otelin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum					
4. Kendimi çalıştığım otelimde "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum					
5. Bu otelin benim için çok özel bir anlamı var					
6. Çalıştığım otele karşı güçlü bir ait olma hissim var					
7. Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissediyorum					

ANKET FORMU

8. Benim için avantajlı da olsa çalıştığım otelden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum					
9. Çalıştığım otelden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim					
10. Bu otel benim sadakatimi hak ediyor					
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım otelden şu anda ayrılmayı düşünmem					
12. Çalıştığım otele çok şey borçluyum					
13. Şu anda çalıştığım otelde kalmak istemesem bile kalmaya mecburum					
14. İstesem de, şu anda çalıştığım otelden ayrılmak benim için çok zor					
15. Şu anda çalıştığım otelden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur					
16. Bu oteli bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum					
17. Bu otelden ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu					
18. Eğer bu otele kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim					

İŞ TATMİNİ ANKETİ

Lütfen her bir soruya ilişkin görüşünüzü Hiçbir zaman (1), Ara sıra (2), Sık sık (3), Çoğunlukla (4), Her zaman (5)'a doğru uzanan değerlendirme aralığında hiçbir soruyu boş bırakmaksızın size en yakın olan seçeneklerden birine işaretleyiniz.

Sorular	1	2	3	4
1. Genel olarak işimden memnunuz.				
2. Genel olarak bu işte yerine getirdiğim görevlerden memnunuz.				
3. Heyecan verici bir işte çalıştığımı düşünüyorum.				
4. Yaptığım iş için harcadığım zamanın dikkate değer olduğunu düşünüyorum.				
5. Diğer insanlara bu firmada çalışmayı tavsiye ederim.				
6. Bu firmanın çalışabilecek en iyi yer olduğunu düşünüyorum.				

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Cemile İŞLEYEN
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Gürçeşme Lisesi, İzmir
Lisans Diploması	Anadolu Üniversitesi / İşletme Fakültesi
Tezsiz Yüksek Lisans Diploması	Mersin Üniversitesi / İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı
Yabancı Dil / Diller	Almanca (Orta) İngilizce (Orta)
BİLİMSEL FAALİYETLER	
Yayınlar Akbulut, C. ve Yayla, Ö. (2021). Yerli Dizi Filmlerin Destinasyon Pazarlaması Üzerindeki Yeri ve Önemi. Destinasyon Konulu Güncel Araştırmalar-I. (Editör: ÜNAL, A.), ss. 105-116, Çizgi Kitapevi. ISBN: 978-605-196-631-1.	
Bildiriler VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, İskendurun Teknik Üniversitesi, 20-21 Nisan 2018- İskendurun, ss.265 – 276	
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	- Akdeniz Üniversitesi Manavgat Meslek Yüksekokulu / Sözleşmeli Öğretim Elemanı (01. 2019 – 09. 2021) - World Of Sunrise Hotels / Sunrise ve Starlight / İnsan Kaynakları ve Eğitim Direktörü (03.2008 – 01.2019) - Turkuaz İnş. Tur. AŞ. IBEROTEL Palm Garden / İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü (02. 2006 - 02.2008) - Joy Hotels Resort –Long Beach Hotel – Pegasos Grup Hotels / İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü (03. 2003 – 02. 2006) - Mantur Tur. İşl. Tic. AŞ. Novapark Hotels –Kumköy Side / İdari İşler ve İnsan Kaynakları Müdürü (02. 2000 - 02. 2003) - Duşaş Özel Sağlık Hizmetleri –İzmir / İdari İşler ve Personel Müdürü (1994 – 2000) - Atakent Yapı Koop.-İzmir / Genel Muhasebe Sorumlusu (1992 – 1994)